



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management

VT19

Drivkraften till hållbarhetsarbete

En fallstudie av Brinova Fastigheter AB

Författare:

Martin Frankendal

Valdemar Lennartsson

Eric Witt

Handledare:

Devrim Göktepe-Hultén

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Drivkraften till hållbarhetsarbete - en fallstudie av Brinova Fastigheter AB

Seminariedatum: 2019-06-05

Ämne/kurs: FEKH19 Företagsekonomi: Examensarbete i Strategic Management på Kandidatnivå

Författare: Martin Frankendal, Valdemar Lennartsson & Eric Witt

Handledare: Devrim Göktepe-Hultén

Nyckelord: Hållbarhet, Resursförändringar, Resurser, Resursbaserad teori, Triple bottom line

Syfte: Studiens syfte är att undersöka vilka drivkrafterna är till att genomföra ett hållbarhetsarbete och hur detta genomförs ur ett resursperspektiv. I uppsatsen undersöks detta för att beskriva hur ett företags resurser är organiserade och anpassade efter dess hållbara initiativ. Vår ambition är att bidra med ny kunskap om hur den resursbaserade teorins relation till hållbarhet ser ut.

Metod: En kvalitativ enfallsstudie med en abduktiv ansats genomfördes. Primärdata samlades in genom åtta stycken semi-strukturerade intervjuer med relevanta personer från fallföretaget. Därefter analyserades det empiriska materialet utifrån Jacobsens (2002) metod, följt av mönstermatchning för att nå en slutsats.

Teoretiskt perspektiv: Uppsatsen tar sin utgångspunkt ur den resursbaserade teorin. Denna teori har sitt ursprung från Penrose (1959) och har sedan dess utvecklats. Idag är det främst Barney (1991) som har skapat ett allmänt accepterat ramverk för teorin, vilket används i denna studie. Vidare har Teece, Pisano och Shuens (1997) formulering av dynamiska kapabiliteter använts för att utöka resursbaserad teori till att även omfatta omvärlden. Avslutningsvis har Elkingtons (1997) bok använts för att inkludera triple bottom line i uppsatsen. Dessa teorier skapar tillsammans de teoretiska referenspunkter vilka presenteras i uppsatsen.

Empiri: Studiens fallföretag, Brinova Fastigheter AB, är verksamma inom fastighetsbranschen vilken är en av de branscher i Sverige som har störst negativ miljöpåverkan. Datan till empirin har samlats in genom kvalitativa intervjuer av medarbetare på företaget samt genom ett antal elektroniska sekundärkällor.

Slutsats: De ekonomiska incitamenten är överordnade så till vida att lönsamhet är en förutsättning för överlevnad. Ekonomisk hållbarhet blir således essentiell och möjliggör det miljömässiga och sociala hållbarhetsarbetet. Det sociala och miljömässiga arbetet leder många gånger till förbättrat varumärke, vilket blir ett ekonomiskt incitament.

SUMMARY

Title: The Driving Force of Sustainability - A Case Study of Brinova Fastigheter AB

Seminar date: 2019-06-05

Course: FEKH19 Business Administration: Bachelor Degree Project in Strategic Management Undergraduate Level

Authors: Martin Frankendal, Valdemar Lennartsson & Eric Witt

Advisor: Devrim Göktepe-Hultén

Key words: Sustainability, Resource alteration, Resources, Resource based-view, Triple bottom line

Purpose: The purpose of this study is to examine which the driving forces are to implement sustainability in the business model and how this is implemented through a resource perspective. In the study this is analyzed in order to describe how a company's resources are organized and customized for their sustainable initiatives. Our ambition is to contribute with new knowledge about how the resource based-views relation to sustainability looks like.

Methodology: A qualitative single-case-study with an abductive approach was conducted. The primary data was collected through eight semi-structured interviews with relevant persons from the case-company. Afterwards the empirical material was analyzed based on Jacobsen's (2002) method, followed by pattern matching to reach a conclusion.

Theoretical perspective: The study originates from the resource based-view. This theory began with Penrose (1959) and have evolved since then. Today the most accepted version of the theory is presented by Barney (1991), this is also the version used in the study. Additionally, Teece, Pisano and Shuen (1997) formulated the concept of Dynamic Capabilities which have been used to include the external environment. Finally, Elkington's (1997) book have been used in order to include the triple bottom line in the study. These theories have enabled the creation of the theoretical points of reference that's presented in the study.

Empirical foundation: The studied company Brinova Fastigheter AB, is active in the real estate sector, which is a sector with a large negative impact on the environment. The empirical foundation is created through interviews and a number of electronic secondary sources.

Conclusions: The financial incentives are superior to the extent that profitability is a prerequisite for survival. Economic sustainability thus becomes essential and enables the environmental and social sustainability work. Social and environmental work often leads to an improved brand, which is an economic incentive.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	5
LITTERATURGENOMGÅNG	8
Den resursbaserade teorin	8
Dynamiska kapabiliteter	11
Resursförändringar	11
Triple bottom line	12
Teoretiska referenspunkter	14
METOD	15
Val av forskningsdesign	15
Urval	16
<i>Val av fallföretag</i>	16
<i>Val av respondenter</i>	16
Val av forskningsinstrument	18
<i>Kvalitativa intervjuer</i>	18
<i>Utformning av intervjuguide</i>	19
Tillvägagångssätt	19
Dataanalys	20
Studiens reliabilitet och validitet	22
<i>Reliabilitet</i>	22
<i>Validitet</i>	22
EMPIRI	24
Fastighetsbranschen	24
Fallet Brinova	26
Brinovas resurser	29
<i>Fysiska kapitalresurser</i>	29
<i>Organisatoriska kapitalresurser</i>	32
<i>Humankapital-resurser</i>	35
ANALYS	37
Införskaffa externa resurser	37
Utnyttja befintliga resurser	38
Skapa nya resurser	40
Avyttra befintliga resurser	42

Reviderade teoretiska referenspunkter	44
DISKUSSION OCH SLUTSATSER	45
Slutsats	45
Diskussion	46
Förslag till vidare forskning	47
REFERENSER	49
BILAGOR	52
Intervjuguide	52

INLEDNING

Målet med denna studie är att utöka förståelsen för hur relationen mellan resursbaserad teori och hållbarhet ser ut. För att uppnå detta har ett företags organisering av resurser undersökts ur tre olika perspektiv, ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv. Genom denna undersökning har ett antal teoretiska referenspunkter framtagits vilka visar på vilket samband det finns mellan hållbarhet och resursbaserad teori.

Inom Strategic Management är företagets resurser en viktig utgångspunkt. Ett företags förmåga att skapa värde för sina kunder och intressenter är avgörande för alla företags överlevnad och tillväxt. Området Strategic Management utforskar hur värde och konkurrensfördelar skapas samt hur företag skall förhålla sig till sina resurser för att maximera detta (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013). Uppsatsen kommer därför använda sig av den resursbaserade teorin¹ (RBT), denna teori har ett internt fokus på hur ett företags resurser är organiserade. Dessa resurser, om de fyller de fyra kriterierna; ej imiterbara, ej substituerbara, värdefulla samt sällsynta, ger företaget möjlighet att skapa konkurrensfördelar (Barney, 1991). Teorin har ett internt perspektiv utan hänsyn till omvärlden, detta överensstämmer inte med verkligheten vilken består av ett samband mellan yttre och inre faktorer. Teece, Pisano och Shuen (1997) vidareutvecklar därför förklaringen till hur konkurrensfördelar skapas, detta genom att introducera lyhördhet och flexibilitet. Förmågan att hantera dessa benämner de dynamiska kapabiliteter och innefattar då hur dessa två förmågor hanteras i den föränderliga omvärld vi lever i (Teece et al., 1997).

År 1987 formulerade Brundtland en definition av hållbar utveckling; den utveckling som möter dagens behov utan att äventyra morgondagens tillväxt och välfärd med ekonomisk, miljö-

¹ Resursbaserad teori, benämns hädanefter RBT

och social hänsyn. Denna definition fick genomslag och var startskottet på den ökade uppmärksamhet som hållbarhet har fått sedan dess. För att konkretisera de olika beståndsdelarna ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet har vi valt att använda oss av triple bottom line²(TBL) vilken förklarar hur företag skall arbeta med dessa element (Elkington, 1997).

Bland kriterierna, för vad en resurs skall uppfylla för att möjliggöra en konkurrensfördel, nämns ingenting om hållbarhet (Barney, 1991). I dagens samhälle har emellertid medvetenheten kring hållbarhet fått allt större påverkan på företag. Detta visar sig genom en förväntan vilken säger att företag aktivt skall arbeta med att utveckla strategier och processer vilka möjliggör en hållbar verksamhet. Om hållbarhet beaktas kan befintlig resursbaserad teori berikas. Vi har därför valt att addera TBL:s beståndsdelar ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet till företagets resurshantering. Detta mynnar ut i forskningsfrågan:

Hur påverkas ett företags resurser av ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet?

Studiens syfte är att undersöka vilka drivkrafterna är till att genomföra hållbarhetsarbete och hur detta genomförs ur ett resursperspektiv. I uppsatsen undersöks detta för att beskriva hur ett företags resurser är organiserade och anpassade efter dess hållbara initiativ. Vår ambition är att bidra med ny kunskap om hur den resursbaserade teorins relation till hållbarhet ser ut.

“Vi står inför en existentiell kris, den största mänskligheten någonsin stått inför.” sa Greta Thunberg den 15:e mars 2019. Några månader efter hennes enskilda sittstrejk utanför riksdagshuset i Stockholm är det idag 1.4 miljoner ungdomar världen över som tillsammans manifesterar för klimatet (Lönnroth, 2019). Världen står just nu inför stora miljö- och klimatproblem. Det är idag inte längre endast privatpersoner och politiker som tänker på

² Triple bottom line, benämns hädanefter TBL

människans miljöpåverkan, utan också investerare, företag och dess kunder (Sabel, u. å.). För att kunna möta de miljö- och klimatproblem samhället står inför, krävs det att företag anpassar sina verksamheter mot en hållbarare profil (WWF, 2019).

I Sverige använder fastighetsbranschen en tredjedel av all den energi som produceras och är ansvariga för en sjättedel av landets koldioxidutsläpp. Detta innebär att mindre förändringar av energianvändning får stora effekter ur ett nationellt perspektiv (Fastighetsägarna, 2019a). På grund av den ökade betydelsen miljöproblemen har för samhället, vill vi genom denna uppsats bidra med empiriska data. Detta görs genom att undersöka hur ett företag inom fastighetsbranschen arbetar med hållbarhet och hur dess resurser förändrats under de senaste åren. Fastighetsbranschen är särskilt intressant då produkten i många fall används i decennier vilket innebär att sättet produkten är utformad på idag, kommer ha en påverkan på samhället under en lång tid framöver.

Fallföretaget Brinova Fastigheter AB³ är ett litet fastighetsbolag som utvecklar och förvaltar olika typer av fastigheter i södra Sverige (Brinova, 2019). Idag äger och förvaltar Brinova bland annat cirka 1000 stycken bostäder fördelade på 73 fastigheter på utvalda tillväxtorter i Skåne (Brinova, 2019). Bolaget är sedan 2016 registrerat på Nasdaq Stockholm och handlas på Small Cap-listan. Brinovas affärsmodell består av projektutveckling, egen förvaltning och förvärv. Fastighetsbeståndets värde har vuxit från cirka en miljard kronor år 2016, till närmare fyra miljarder kronor vid 2018 års bokslut. Under samma tid har Brinova gått från fyra anställda till över 30 stycken (Brinova, 2019). Företagets tillväxt har inneburit ett stort organisationsarbete med företagets resurser.

³ Brinova Fastigheter AB, benämns härnäst Brinova

LITTERATURGENOMGÅNG

Litteraturgenomgången kommer presentera relevant teori i form av den resursbaserade teorin, dynamiska kapabiliteter, resursförändringar samt triple bottom line. Efter att dessa presenterats kommer en figur med teoretiska referenspunkter att avsluta genomgången. Valet att använda sig av RBT grundar sig i att teorin på ett omfattande sätt beskriver hur den interna resurshanteringen inom ett företag är organiserad. Dynamiska kapabiliteter har valts för att addera ytterligare perspektiv på RBT, något som krävts för att kunna besvara vald frågeställning. Beskrivningen av resursförändringarna är inkluderat för att förtydliga hur resurser kan anpassas på olika sätt. Till sist är TBL beskrivet för att ge hållbarhetens beståndsdelar en tydlig förklaring, något som krävts för att kunna skapa de teoretiska referenspunkterna som avslutar genomgången.

Den resursbaserade teorin

Denna uppsats kommer att utgå ifrån den resursbaserade teorin vilken har sitt ursprung från Penrose (1959). Penrose kom på idén att man kunde se företag som en samling av produktiva resurser (Hoskisson, Hitt, Wan & Yiu, 1999). Vidare argumenterade Penrose för att det var den heterogena fördelningen av resurserna mellan företagen, som skapade det unika med ett företag, detta blev således grunden till RBT (Hoskinsson et al., 1999).

Sedan 1980-talet har forskare definierat och utvecklat ett antal resursbaserade koncept, dessa koncept har sedan försökt att koppla samman hur företag skapar konkurrensfördelar (Hoskinsson et al., 1999). Wernerfelt (1984) påstod att man genom att utvärdera ett företag efter dess resurser, kan nå ett annorlunda resultat än genom mer traditionella perspektiv. Efter publiceringen av Wernerfelts (1984) artikel, fortsatte forskare att undersöka hur mer specifika

skillnader i företags resurser kunnat bidra till bättre företagsprestationer (Hoskinsson et al., 1999). Genom antagandet kring resursers heterogenitet presenterar Rumelt (1984) att företag startar som homogena, men att de genom isoleringsmekanismer blir heterogena, detta då deras resurser ej längre blir imiterbara. Barney (1986) föreslog att resursfaktorer skiljer sig i deras möjlighet att handlas. En faktor vilken det handlas med, är en faktor som går att identifiera och värdesätta via en faktormarknad. Dierickx och Cool (1989) menar att ett företags resursers konkurrenskraftiga hållbarhet är beroende av hur enkelt de kan bytas ut och imiteras.

Det var dock först under 1990-talet Barney (1991) presenterade ett mer omfattande ramverk vilket identifierade de karaktärsdrag resurserna behöver inneha för att generera varaktiga konkurrensfördelar. Ramverket bygger på antagandena om att resurserna är immobila samt heterogena. Att en resurs är immobil innebär att denna ej går att köpa på faktormarknaden, marknaden Barney (1986) presenterat. Vidare innebär antagandet om heterogeniteten att resurser är fördelade mellan företag och att de då ej är möjligt att två företag har exakt likadana resurser. För att uppnå varaktiga konkurrensfördelar krävs det enligt Barney (1991) att resurser ej är imiterbara, ej substituerbara, värdefulla samt sällsynta. Sedan Barney (1991) presenterat sitt ramverk har det diskuterats, kritiserats och utvecklats (Hart, 1995; Arikian & Barney, 2005).

I denna studie kommer vi tillämpa Dafts (1983) definition av företagsresurser. Definitionen inkluderar allt som möjliggör att ett företag kan beakta och implementera strategier, vilket medför förbättringar. Förbättringar avser i det här fallet effektivare lösningar, operationer och verksamheter, vilka möjliggörs genom företagets kapaciteter, tillgångar, organisatoriska förmågor, kunskaper, information et cetera. Vidare kan dessa resurser delas in i tre olika kategorier; fysiska kapitalresurser (Williamson, 1975), humankapital-resurser (Becker, 1964) och organisatoriska kapitalresurser (Tomer, 1987). De fysiska kapitalresurserna inkluderar den

fysiska teknologin, fabriker, geografiska platser samt tillgången till råmaterial. Humankapitalresurser innefattar omdöme, kunskap, erfarenhet, intelligens och relationer bland de anställda på företaget. De organisatoriska kapitalresurserna omfattar relationerna mellan företaget och dess intressenter, de formella strukturerna, informationsprocesserna och kontrollfunktionerna inom företaget.

Det finns också kritik mot RBT, vi har valt att belysa två aspekter som vi anser att teorin ej omfattar i tillräcklig utsträckning (Arikan & Barney, 2005). Först och främst har teorin en simpel syn på hur ett företags resurser är sammankopplade med företagets strategier (Arikan & Barney, 2005). Teorin antar att en klar strategi uppenbarar sig per automatik, så länge företaget identifierat sina värdefulla, icke imiterbara, icke substituerbara och sällsynta resurser. Detta antagande fungerar i somliga fall, men när det finns flera potentiella strategier resurserna kan användas till ger ej teorin någon vägledning kring vilken strategi som skall väljas. Det kan till och med vara så att en uppsättning resurser kräver en kreativ eller entreprenöriell process för att skapa en strategi, detta skulle kunna möjliggöras genom att förbättra RBT med kreativa teorier (Arikan & Barney, 2005).

Ytterligare en aspekt som RBT inte tar upp är hur strategi-implementeringen skall gå till (Arikan & Barney, 2005). Teorin antar nästan automatiskt att kunskapen om hur implementeringen av en strategi sker, följer med resurserna. Att implementeringen är en fråga som ej tas upp i Barney (1991) betyder inte att den ses som oviktig, utan snarare att teorin måste utvecklas ytterligare för att kunna användas som ett instrument till att skapa konkurrensfördelar.

Dynamiska kapabiliteter

En viktig vidareutveckling av RBT har Teece, Pisano och Shuen (1997) givit oss, de beskriver en ny approach till konkurrensfördelar, sprunget ur RBT. Teece et al., hävdar att värdefulla resurser inte räcker för att förklara varaktiga konkurrensfördelar (1997). Istället förklaras konkurrensfördelar på den globala arenan med en lyhördhet, proaktivitet, flexibilitet i resurshantering och en beredskap att snabbt innovera sitt erbjudande för att möta skiften i efterfrågan (Teece et al., 1997). Detta stöds av vidare forskning som menar att marknader är dynamiska och ständigt förändras, om än i varierande takt (Schumpeter, 1942; Besanko et al., 2013). Dessa förändringar kan bero på många orsaker. Bogner och Barr (2000) lyfter framförallt fram tvetydighet och fluktuationer i efterfrågan, nya tekniska möjligheter samt makropolitiska förändringar i både konjunktur och lagstiftning, som avgörande. För att kunna möta sådana förändringar behöver företag alltså utveckla dynamiska kapabiliteter (Teece et al., 1997). I denna studie definieras dynamiska kapabiliteter som företags processer att möta marknadsförändringar genom att besitta processer för förändring i resursallokering, i enlighet med Eisenhardt och Martins (2000) definition.

Resursförändringar

Som nämns ovan är alltså dynamiska förmågor i enlighet med Eisenhardt och Martins (2000) definition, förändringar i resursallokering. Denna resursallokering kan enligt Eisenhardt och Martins (2000) göras på fyra olika sätt; *införskaffa externa resurser*, *utnyttja befintliga resurser*, *skapa nya resurser* och *avyttra befintliga resurser*.

Danneels (2011), förklarar samtliga typer av resursförändringar och vi har valt att följa dessa beskrivningar. Ett företags resursbas kan först och främst förändras genom införskaffning

av externa resurser. Resurserna kan då vara helt nya, alternativt utgöra ett komplement till befintliga resurser. För att införskaffa externa resurser kan ett företag exempelvis skapa allianser eller förvärva andra företag. Allianser är främst attraktiva när flera företag kan dra nytta av varandras resurser på ett kompletterande sätt. Företagsförvärv är en möjlighet om det finns tillräckligt med finanser i företaget.

Ytterligare sätt att förändra resursbasen är genom att nyttja redan befintliga resurser på ett annorlunda sätt, företaget får då möjlighet att skapa nya förmågor (Danneels, 2011). Det förekommer ofta möjligheter inom företag att använda sina befintliga resurser till nya områden, Danneels (2011) exemplifierar hur ett företag använt sig av sitt varumärke, distributionskanaler och kundförståelse på nya sätt och därigenom skapat nya strategier.

Den tredje förändring som kan genomföras är att skapa nya resurser. Finns det inga befintliga resurser att nyttja annorlunda, kan företaget istället försöka att skapa nya genom att kombinera flera redan befintliga resurser (Danneels, 2011). Enligt Danneels krävs det att företagen besitter second-order competence vilket översätts till *medveten inkompetens*. Detta innebär att företaget är medvetna om att de saknar en viss förmåga, samt att de ser ett värde i att skapa just denna förmåga.

Den avslutande förändringen är att avyttra befintliga resurser som företaget redan innehar (Danneels, 2011). Genom att; säga upp personal, lägga ned funktioner som inte fungerar et cetera, kan ett företag anpassa sin affärsmodell till den föränderliga omvärlden.

Triple bottom line

Begreppet TBL uppkom under slutet av 90-talet som ett sätt att vidare konkretisera hur ett företag ska arbeta med hållbarhet. Företag anses hållbara när de lever upp till ekonomisk tillväxt,

miljömässig kvalité och social rättvisa. Dessa faktorer är sammanhängande, beroende av varandra men kan också vara i konflikt.

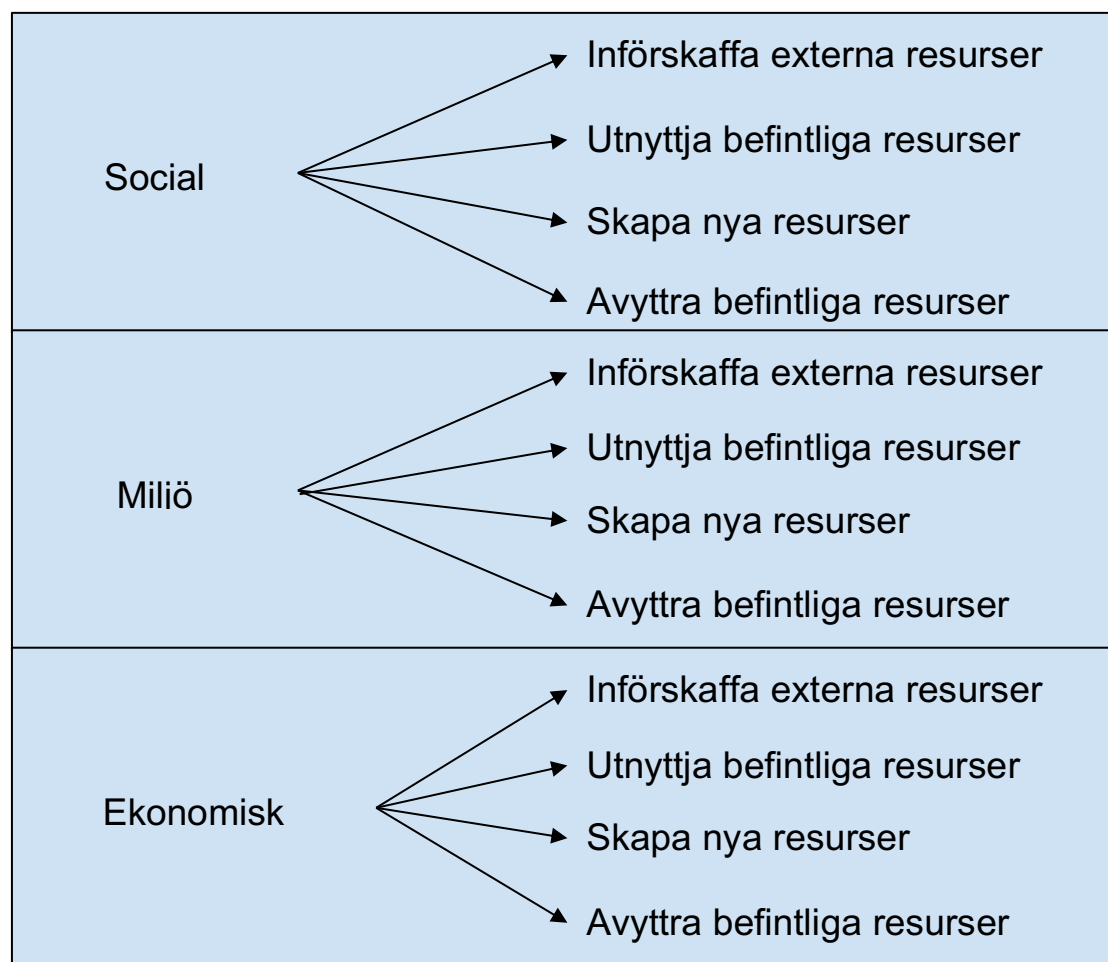
Den ekonomiska faktorn i TBL avser effekten av företags värdeskapande på det ekonomiska systemet i stort (Elkington, 1997). Med andra ord är den ekonomiska aspekten avgörande för att företag ska överleva och kunna fortsätta stödja sin omgivning även i framtiden (Elkington, 1997).

Den miljömässiga faktorn i TBL handlar om att företag ska engagera sig i verksamhet som inte äventyrar miljöresurser för framtida generationer. Detta kan härstamma ifrån att effektivisera sin energiförbrukning, minska sina utsläpp av växthusgas samt att reducera sitt miljömässiga avtryck (Elkington, 1997).

Den sociala faktorn berör hur företag utför fördelaktiga och rättvisa handlingar mot medarbetare, humankapital och samhället (Elkington, 1997). Idén är att handlingarna skall ge tillbaka värde till samhället. Exempel på sådana handlingar är att erbjuda rättvisa löner och utbildning. Utöver den moraliska aspekten gällande att göra rätt, kan ignorans mot socialt ansvar resultera i negativa effekter för företaget. Dessa negativa effekter kan uppenbara sig genom att hämma företagets prestation och utveckling. Om inte samhället uppfattar att företaget tar sitt sociala ansvar, kommer de att straffa det, exempelvis genom negativa recensioner eller bojkott (Elkington, 1997).

Teoretiska referenspunkter

De teoretiska referenspunkterna har sin utgångspunkt i de olika faktorerna inom TBL samt de olika typerna av resursförändringar. Referenspunkterna utgår ifrån idén om att de olika typerna av hållbarhet har en koppling till de olika typerna av resursförändringar som finns. Figurens syfte är att kunna illustrera hur litteraturen överensstämmer med den insamlade empiriska datan.



Figur 1. Uppsatsens preliminära teoretiska referenspunkter

METOD

Val av forskningsdesign

I studien tillämpades en kvalitativ fallstudiedesign på företaget Brinova. En fallstudie kännetecknas av att den innehåller ett detaljerat och ingående studium av ett specifikt fall som tenderar att förknippas med en särskild plats, exempelvis en arbetsplats eller organisation (Bryman & Bell, 2017). Anledningen till att vi valde denna typ av design är att den fokuserar på nutida händelser samt lämpar sig till forskningsfrågor som är utformade som "hur-frågor". Dessutom möjliggör denna design för oss som forskare att lyfta fram säregna drag hos ett specifikt fall, i syfte att förklara komplexa fenomen. Likaså underlättar designen för oss att förlänga teoretiska ramverk baserade på empiriska observationer. När man utför fallstudier kan man också välja att antingen se till ett specifikt fall, eller flera. Då vi ville gå på djupet och analysera resursförändringar inom ett företag på basis av hållbarhet, valde vi att endast behandla ett fall. Detta eftersom vi har haft begränsat med tid samt att flera olika fall hade gjort analysen tämligen översiktlig.

Ansats: En studie kan använda sig av olika synsätt på relationen mellan vald teori och observerade data. De tre främsta synsätten är deduktiv, induktiv och abduktiv (Bryman & Bell, 2017). Den deduktiva ansatsen handlar om att man utifrån teorin formulerar hypoteser som man därefter motbevisar med hjälp av insamlad empiri för att se ifall de verkligen stämmer. Eftersom vi inte tänkte bestrida vald teori, utan snarare utvidga den, har vi inte utgått ifrån ett deduktivt synsätt. Den andra ansatsen är induktiv, som enligt Bryman och Bell är motsatsen till deduktiv. Här utgår man istället ifrån de observationer man erhållit och på basis av denna utvecklar man ett nytt teoretiskt ramverk. Då vi ansåg att denna metod skulle vara för tidskrävande samt att vi

under arbetets gång utgått ifrån vald teori, beslutade vi oss för att använda oss av det tredje synsättet, abduktivt. Den abduktiva ansatsen är enligt Bryman och Bell en kombination av de två andra ansatserna, på så sätt att både observationer och teori ligger till grund för forskningens analys och slutsatser (Bryman & Bell 2017). Denna metod kändes passande dels då vår studie baseras på existerande teori, men också eftersom vårt mål var att utvidga denna teori på basis av insamlad empiri, som i vårt fall utgjordes av intervjuer.

Urval

Val av fallföretag

När det kom till valet av fallföretag så var det främsta kriteriet att företaget ifråga skulle ha ett uttalat hållbarhetstänk samt att de skulle präglas av processer som kan kopplas till de valda teorierna. Vidare bestämde vi oss för att företaget vi ämnade undersöka skulle vara geografiskt nära beläget, för att underlätta intervjuerna. Med dessa kriterier i åtanke föll valet till slut på Brinova, ett fastighetsföretag med långsiktig hållbarhet i fokus som dessutom är belägna i Helsingborg (Brinova, 2019). Utöver det hade vi sedan tidigare personlig anknytning till företagets Vd, vilket underlättade för oss att upprätta kontakt med dem. Att använda Brinova som studieobjekt gav oss därför chansen att erhålla en djupare inblick i företaget, dess resurser och hur de arbetar med hållbarhet.

Val av respondenter

För att få kontakt med respondenter till intervjuerna tillämpade vi ett så kallat snöbollsurval, som är en typ av bekvämlighetsurval. Denna urvalsmetod börjar med en initial kontakt med en eller flera individer som har anknytning till den forskningsfråga som ämnas undersökas. Därefter används dessa personers kontaktnät för att få tag på fler respondenter, en process som fortsätter

tills dess att tillräcklig empiriska data har inhämtats (Bryman & Bell, 2017). I vårt fall tog vi först kontakt med Per Johansson, Vd på Brinova, som sedan förmedlade kontakten vidare till sju av bolagets anställda. Anledningen till att valet kom att bli snöbollsurval är att vårt mål var att intervjua individer som har insyn i företagets resursförändringar. Eftersom det är svårt att på förhand veta vilka dessa är, samt att dessa positioner ständigt byts ut, ansåg vi att ett snöbollsurval passade in i vår studie. Då Per Johansson är Vd på företaget har han stor kunskap om vilka av hans anställda som är av intresse för vår studie, varvid denna metod passade. Visserligen finns en nackdel med denna urvalsmetod, nämligen att möjligheten till att generalisera resultaten begränsas då urvalsmetoden inte är sannolikhetsbaserad. Detta hade vi i åtanke när vi valde den, men enligt Bryman och Bell utgör detta inte ett större problem för oss, då studien är av kvalitativ karaktär (Bryman & Bell, 2017).

Datum	Namn	Yrkestitel	Företag
25 april 2019	Per Johansson	Vd	Brinova
25 april 2019	Malin Rosén	Vice Vd och CFO	Brinova
26 april 2019	Andreas Lund	Regionchef västra Skåne	Brinova
26 april 2019	Roger Olsson	Enhetschef Landskrona & Malmö	Brinova
3 maj 2019	Martin Wallin	Fastighetschef Karlskrona	Brinova
7 maj 2019	Stina Trimark	Regionchef östra Skåne	Brinova

8 maj 2019	Caroline Holst	Redovisningschef	Brinova
14 maj 2019	Ulf Alexandersson	Energisamordnare	Brinova

Tabell 1. Uppsatsens respondenter.

Val av forskningsinstrument

För att samla in data inom kvalitativa studier finns ett flertal metoder vi som forskare kan använda oss av. Enligt Bryman och Bell (2017) är de mest centrala metoderna etnografi, fokusgrupper, kvalitativa intervjuer, skriftliga källor och språkbaserade metoder för insamling och analys av kvalitativa data. Med tanke på vår forskningsfråga och den design vi antagit till studien valde vi att utgå ifrån kvalitativa intervjuer för att erhålla data samt skriftliga källor för att erhålla information om fallföretaget och branschen den verkar inom (Bryman & Bell, 2017).

Kvalitativa intervjuer

Den typ av intervju vi har tillämpat är den semistrukturerade intervjun, vilken framhåller flexibilitet i sitt genomförande och möjliggör för respondenten att fritt utforma sitt svar (Bryman & Bell, 2017). I en semistrukturerad intervju använder vi som forskare en lista som innehåller relativt specifika teman som ska tas upp, en så kallad intervjuguide. De frågor som är skrivna i guiden behöver dock inte komma i samma ordning, utan kan beröras beroende på vilken riktning intervjun tar. Dessutom ger en semistrukturerad intervju möjlighet till att ta upp frågor som inte finns i guiden, ifall vi som intervjupersoner anknyter till något respondenten sagt (Bryman & Bell, 2017). En aspekt vi hade i åtanke inför intervjuerna var hur trovärdiga respondenternas svar kan anses vara. Eftersom samtliga av de vi intervjuat arbetar på Brinova, uppstår svårigheter i att veta huruvida det som sägs faktiskt är sant, eller om det är till för att få företaget att framstå i god

dager. På grund av detta vidhöll vi ett kritiskt förhållningssätt under intervjuerna och tog det som respondenterna sa med viss reservation.

Utformning av intervjuguide

För att säkerställa att intervjun inte tar fel riktning och att endast relevanta områden tas upp, använde vi oss av en intervjuguide (se bilaga). När det kommer till utformningen av denna är det viktigt att de frågor som ska ställas möjliggör för oss att erhålla information om hur respondenten uppfattar sin omvärld (Bryman & Bell, 2017). För att vara säkra på att dessa kriterier uppfylls utgick vi ifrån Bryman och Bells (2017) råd kring hur en intervjuguide ska utformas samt de praktiska detaljer som är viktiga när intervjun sedermera skall äga rum. Först och främst såg vi till att skapa ordning i de teman vi ämnar undersöka, på så sätt att frågorna som ska tas upp följer varandra på ett bra sätt. Vi såg också till att utforma frågorna på ett sätt som gör det enklare för oss att svara på vår frågeställning, och vidhöll ett begripligt språk för att se till att inga missförstånd skulle uppstå. Dessutom valde vi att fråga om diverse bakgrundsfakta, som till exempel hur länge respondenten arbetat på företaget samt vilken roll de innehar, för att kunna sätta in dennes svar i ett sammanhang. Vad det gäller de praktiska delarna så såg vi till att spela in intervjuerna och därefter transkribera dem för att erhålla respondentens svar i dennes egna ord. Detta underlättar också för oss att få med allt som sägs under intervjun, så att viktiga svar inte går förlorade (Bryman & Bell, 2017).

Tillvägagångssätt

Steg 1: Inledningsvis gjorde vi en litteraturgenomgång för att få en bild av tidigare forskning samt för att erhålla en kunskapsgrund inom vårt teoretiska område. Efter diskussion inom gruppen formulerade vi ett syfte som låg i linje med vår inhämtade teori.

Steg 2: I nästa steg började vi leta efter branscher och företag som aktivt arbetar med hållbarhet och som på senare tid utfört resursförändringar. Vi fick i detta hänseende till slut kontakt med företaget Brinova, genom personlig anknytning till företagets Vd, Per Johansson.

Steg 3: Via Brinovas Vd upprättades därefter kontakt med 7 anställda inom företaget, som vi sedermera bokade in för intervju, utöver intervjun med Vd:n själv. För att säkerställa att intervjuerna var av kvalitet och att relevant information togs upp, skapade vi en intervjuguide.

Steg 4: Vi genomförde intervjuerna, där samtliga av dem skedde i person. Efter att intervjuerna genomförts kunde studiens forskningsfråga säkerställas.

Steg 5: Därefter transkriberades samtliga intervjuer följt av kodning. Respondenternas svar delades sedan in i teman baserat på vilken typ av resurs svaren avsåg; fysiska-, organisatoriska- eller humankapital-resurser. Detta följdes av en analys, där vi applicerade vår valda teori på den insamlade empirin.

Dataanalys

För att ge svar på uppsatsens forskningsfråga har vi valt att använda olika teorier i syfte att analysera den insamlade empirin. Dessa inkluderar den RBT, teorin om dynamiska kapabiliteter, resursförändringar samt TBL. Eftersom kvalitativa studier ofta ger upphov till ett stort omfång av datamaterial blir det ofta komplicerat att analysera datan, mycket på grund av att den baseras på beskrivningar i form av intervjuutskrifter (Bryman & Bell, 2017). För att underlätta har vi därför valt att arbeta utifrån Jacobsens (2002) analysprocess. Denna metod består av tre delar; beskrivning, kategorisering och kombination. Den första delen innebär att vi som forskare försökte skapa en nyanserad och detaljerad bild av vår insamlade data, för att se vad vi hade att arbeta med. Därefter gick vi igenom datan i syfte att rensa och sälla bort information som ansågs

vara irrelevant för studien. Detta följdes av den andra delen, kategorisering av datan, för att lättare få en överblick av det resterande insamlade materialet. Vi strukturerade därför materialet och valde i detta hänseende att utgå från de olika typerna av resurser ett företag besitter; fysiska kapitalresurser, organisatoriska kapitalresurser och humankapital-resurser. Därefter kom vi till den sista delen av processen, kombination, som avser att skapa ordning i materialet för att därefter tolka det. I detta avseende har vi sökt efter meningar, orsaker samt försökt att generalisera data, i syfte att åskådliggöra samband. För att vidare se samband i intervjuerna valde vi att jämföra dem med varandra, detta för att se ifall liknande uttryck eller ord använts.

För att lyckas att få en djupare analys av materialet, måste det också jämföras med det valda teoretiska ramverket. Detta kan göras utifrån flera olika metoder, där vi valde att utföra detta med hjälp av mönstermatchning. Denna metod går ut på att man jämför ett eller flera teoretiskt grundade mönster, med de olika mönster man hittar i den insamlade empirin. Detta kommer bidra till att vi som forskare kommer tolka och förklara informationen på ett rättvist sätt (Yin, 2009). Denna metod ligger dock till grund för viss kritik; Yin själv hävdar att det empiriska materialet måste innehålla en hög precision, detta för att man inte skall tolka det fel i jämförelse med den valda teorin. För att säkerställa att detta inte sker skall man därför se till att undvika mönster som är för mycket utstuderade. Vi var medvetna om denna kritiken när vi valde metoden, men ansåg att det inte var ett problem då vår studie är av så snäv art och utgår ifrån enbart ett fallföretag, vilket möjliggör för oss att inte tolka materialet inkorrekt.

Studiens reliabilitet och validitet

Reliabilitet

En studies reliabilitet syftar till att redogöra hur sannolikt det är att den kan upprepas och hur pass tillförlitlig den är, och kan delas in i intern och extern reliabilitet (Bryman & Bell, 2017). Den interna reliabiliteten handlar om huruvida tolkningar och uppfattningar i en forskningsgrupp ligger i linje med varandra (LeCompte & Goetz, 1982). Då denna studie har genomförts av tre studenter med samma fördjupningsområde och liknande åsikter gällande tolkningen av materialet, kan den anses ha relativt hög intern reliabilitet. Den externa reliabiliteten handlar istället om huruvida studien är replikerbar, det vill säga om den skulle ge samma resultat om den utfördes en gång till (LeCompte & Goetz, 1982). Här uppstår ett problem för kvalitativa studier, dels då det är svårt att frysa sociala miljöer, dels på grund av att affärsvärlden är dynamisk på så sätt att omständigheter och förutsättningar ständigt förändras över tid (Bryman & Bell, 2017). För att motverka detta har vi försökt att genomgående förklara hur vi gått tillväga, detta för att öka chansen att studien skulle ge samma resultat om den utförts en gång till. Ett annat problem som uppstod var det faktum att vi tillämpat semistrukturerade intervjuer. Vid användandet av denna metod uppstår vanligtvis följdfrågor som inte tagits med i intervjuguiden, och leder till öppna svar som ger utrymme för tolkning från forskarnas sida. För att motverka detta har intervjuerna spelats in och därefter transkriberats vid två olika tillfällen, detta för att se till att all insamlad empiri verkligen är det respondenterna sagt (Bryman & Bell, 2017).

Validitet

En studies validitet handlar om huruvida man verkligen mäter det man tidigare sagt att man ska mäta, och kan även den delas in i intern och extern validitet (Bryman & Bell, 2017). Den interna validiteten behandlar hur pass bra insamlad empiri representerar verkligheten, samt att

observationer ska stämma överens med de teoretiska idéer forskarna sedan utvecklar (LeCompte & Goetz, 1982). Under studiens gång har vi fokuserat på Brinovas hållbarhetsarbete, resursförändringar och deras affärsmodell, vilket har gett oss en djupgående förståelse som vi anser är nog för att skapa en korrekt helhetsbild av deras verksamhet. Eftersom vi intervjuat individer med blandade positioner inom företaget samt att vi under en tid närvarat och sett hur verksamheten fungerar, anser vi att det som presenteras i studien är en rättvis uppfattning av det vi observerat, vilket tyder på en god intern validitet. Extern validitet handlar emellertid om till vilken grad en studies resultat kan generaliseras till en annan social miljö, såsom en annan bransch eller ett annat företag (LeCompte & Goetz, 1982). Ett problem som uppstod här är att vi utfört en fallstudie på endast ett företag, och på så sätt fokuserat på ett specifikt fall vilket gör det svårt att generalisera till andra fall (Bryman & Bell, 2017).

EMPIRI

Upplägget för empirin kommer se ut som följande, en beskrivning av hur fastighetsmarknaden ser ut idag samt vad den står inför i den närliggande framtiden, denna del grundar sig på sekundärdata. Efterföljande del tar upp fallet Brinova och inkluderar både primärdata från intervjuer och data från dess hemsida och årsredovisning. Avslutande delen av empirin kommer omfatta vilka resurser som Brinova, enligt primärdata, innehar.

Fastighetsbranschen

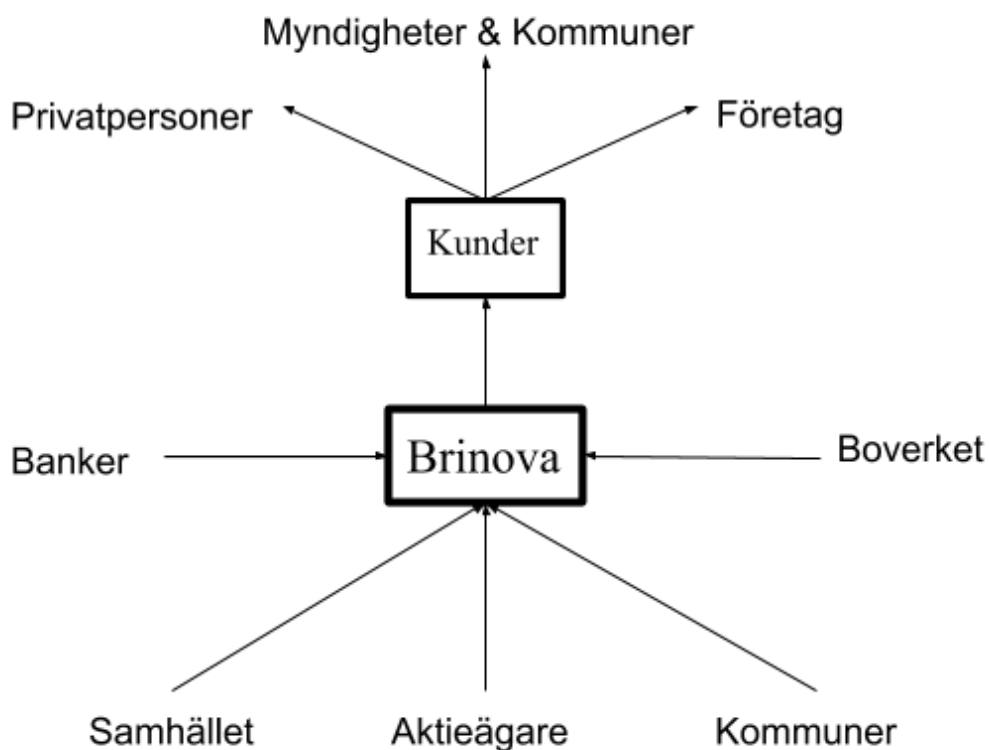
Fastighetsbranschen är en bransch som består till stor del av mindre företag, alltså företag med mindre än fem anställda (Fastighetsägarna, 2019 b). Det finns endast tre stycken företag i Sverige som har mer än 500 anställda, vilket är anmärkningsvärt då hela branschen sysselsätter 74 000 personer i Sverige (Fastighetsägarna, 2019 b).

Det finns mängder av aktörer som påverkar branschen. Boverket är den förvaltningsmyndighet som ansvarar för samhällsplanering, byggande och boende (Boverket, 2017). Denna myndighet samarbetar med kommuner, länsstyrelser och näringsliv. Kommunerna behöver lokaler för alla dess verksamheter och blir därför en, för många fastighetsbolag, viktig kund. Näringslivet består av företag som bygger, förvaltar och utvecklar fastigheter. Fastighetsbolagen hade i slutet av 2017 i snitt en belåningsgrad på 51 procent, detta innebär att deras exponering mot finansieringsinstitut är relativt stor och en stor del av kostnaderna i dessa företag blir därför räntekostnader (Karström, 2017).

Boverket släppte 2018 en rapport som prognostiserar Sveriges kommande behov av bostäder fram till 2025 (Boverket, 2018). Prognosen antyder att det kommer behövas ett mycket

stort tillskott av bostäder, särskilt under de närmaste åren framöver på grund av den kraftigt ökande befolkningen. Trots att det behovet kommer vara störst under de kommande åren, förespråkas långsiktig produktion av varierande typer av hus, detta för att kunna möta dagens och framtidens behov på bästa sätt. I rapporten nämns också att bostadsbyggandet har ökat under de senaste åren, men inte i den takt som krävs. Resultatet av detta blir då både bostadsbrist och trångboddhet. En rad utmaningar belyses också varav en är att befolkningen blir äldre, alltså att personer över 80 år väntas öka. Detta samtidigt som 116 stycken kommuner uppger att de har brist på särskilda boendetyper för äldre, detta problem fanns tidigare främst i storstadsregioner men omfattar idag alla olika typer av kommuner (Boverket, 2018).

Utvecklingen och intresset för solceller ökar stadigt. Under de senaste åren har Sverige varje år fördubblat solcellskapaciteten. Utvecklingen sker framförallt på grund av att kostnaden för tekniken har minskat och att det idag finns investeringsstöd att söka (Energimyndigheten, 2018). Vidare har den tekniska utvecklingen medfört att solceller idag anses betydligt säkrare. Stina Trimark, berättar hur räddningstjänst tidigare inte velat gå in i hus med äldre solcellsanläggningar eftersom likström och vatten inte är en bra kombination. Idag används likströms-växlare vilket gör det betydligt säkrare. Idag är investeringsstödet från regeringen 20% av de stödberättigande kostnaderna (Energimyndigheten, 2018).



Figur 2. Aktörer med påverkan på Brinovas verksamhet

Fallet Brinova

Malin Rosén och Per Johansson beskriver Brinova som ett ungt fastighetsbolag med verksamhet i södra Sverige. Brinova grundades som ett samarbete mellan fastighetsprofilerna Erik Selin och Erik Paulsson. Selin är Vd och grundare för fastighetsbolaget Balder och Paulsson är ägare och grundare av fastighetsbolaget Backahill och Peab. De hade tillsammans var sitt fastighetsbestånd i södra Sverige, detta blev början för Brinova. Fastighetsbeståndet som Brinova startade med omfattade cirka 800 miljoner kronor, fyra år senare hade det vuxit till över 4 miljarder kronor.

Vd Per Johansson fick uppdraget att expandera bolaget inom segmenten samhällsfastigheter⁴ och hyresbostäder i södra Sverige. Bolaget noterades i september 2016 på First North, men i takt med att bolaget växte bytte man till Nasdaqs huvudlista i september 2018 och handlas idag på Small Cap listan. Per Johansson förklarar att Brinovas affärsidé är att aktivt förvalta, förvärva och producera samhällsfastigheter och hyresbostäder på utvalda tillväxtorter i södra Sverige. Resultatet av denna affärsidé är att Brinova idag framförallt är aktiva i Landskrona, Eslöv, Lund, Kristianstad, Malmö och Karlskrona. Det är orter som, enligt Brinova, har en attraktiv kostnadsnivå, miljö, samhällelig infrastruktur samt en balanserad åldersstruktur (Brinova, 2019). Vidare förklarar Malin Rosén att Brinova har krav på att deras fastigheter inte ska vara mer än 30 minuter bort från något av deras fem lokalkontor. Detta är också en del i strategin om att ha en stark lokal närvaro med välkända ansikten och lokal kännedom (Brinova, 2019). Brinovas organisation kännetecknas av korta och tydliga beslutsvägar, där ansvaret är decentraliserat, varpå beslut fattas nära partners och hyresgäster (Brinova, 2019). Detta möjliggör för Brinova att uppfylla sitt löfte om lokala värden - alltså att de ska verka lokalt nära sina samarbetspartners och hyresgäster för att nå den bästa lösningen.

Sedan starten 2015 har Brinova vuxit med ett fastighetsbestånd om 800 miljoner och fyra anställda till över 30 anställda och ett fastighetsbestånd på över fyra miljarder. Vd Per Johansson förklarar att det under de inledande åren har varit ett stort fokus på tillväxt. Fokus har varit att bygga organisation och interna processer för att klara av en stark tillväxt men också för att möta kraven som noteringarna inneburit. Under de inledande åren har tillväxten framförallt inneburit att ta fram och utveckla egna projekt och fastigheter. Per Johansson ser dock framför sig att företaget, i takt med att konjunkturen och marknaden möjligtvis försvagas, kommer fokusera mer

⁴ Fastighet som huvudsakligen används av skattefinansierad verksamhet och som är särskilt anpassad för olika typer av samhällsservice (Brinova, 2019)

på förvärv. Vidare förklarar han att segmentet samhällsfastigheter kan komma att få ett ytterligare större fokus, då han ser en kraftig tillväxt på efterfrågan av bland annat äldreboenden, skolor och förskolor i takt med den demografiska utvecklingen.

Brinova arbetar med kontinuerlig uppföljning av energiinventering och rankar energiförbrukning som den enskilt viktigaste miljöpåverkande faktorn. Inventeringsarbetet mynnade 2018 ut i fler än 15 energibesparingsprojekt som till exempel behovsstyrd belysning, förbättrade kyl- och värmesystem och bättre energistyrning. Idag köper Brinova endast in grön el (Brinova, 2019). Bolaget har också en miljöpolicy som reglerar hantering och agerande kring bland annat pappersanvändning, källsortering och städning utan kemikalier (Brinova, 2019). Därtill säger sig Brinova ha tydliga miljökrav vid projektering, inköp och upphandling. Företagets hållbarhetsarbete mäts och följs upp mot dess 4 uppsatta hållbarhetsmål: (i) nöjd kundindex ska vara över genomsnittet, (ii) till december 2019 ha lägre energiförbrukning, (iii) erbjuda samhällsfastigheter och kommersiella lokaler gröna hyresavtal⁵ samt (iiii) miljöcertifiera större ombyggnadsprojekt och nyproduktion enligt GreenBuilding⁶.

Brinova uttrycker en avsaknad av ambition och krav från myndigheter och vissa kommuner när det kommer till miljöarbete. Brinovas fastighetschef i Karlskrona, Martin Wallin, förklarar detta när vi talar om ett av de större projekten i Karlskrona: en nybyggd arena som byggdes på uppdrag av kommunen. Martin Wallin säger: *“Kommunen gjorde en offentlig upphandling där de inte skrev ett enda ord om energi eller miljö. Där har vi gjort allting själva, vilket gjort att arenan idag är Sveriges mest energisnåla arena.”*. Arenan är utrustad med

⁵ Ett grönt hyresavtal är ett initiativ från branschorganisationen Fastighetsägarna. Det är en avtalsmall som ämnar tydliggöra vad som är hyresgästens ansvar, fastighetsägarens ansvar och vad som är gemensamt ansvar när det kommer till miljöarbete i lokaler (Fastighetsägarna, 2019 c).

⁶ GreenBuilding är ett EU initiativ som syftar till att minska energiförbrukningen i bygg och fastighetsbranschen. Kravet för certifiering är att fastigheten har 25% lägre energiförbrukning än tidigare eller än riktlinjerna i Boverkets byggregler (Sweden Green building council, u. å.).

Blekinges största takmonterade solcellsanläggning som räcker för att täcka arenans årliga energiförbrukning två gånger om berättar Per Johansson. Trots att Brinova idag gör mer än vad som krävs, så efterfrågar Martin Wallin och Stina Trimark hårdare krav och incitament att bygga mer miljömässigt hållbart. Martin Wallin om kraven på energiförbrukning: “... *Jag tycker att om man tittar på våra byggregler, för att uppfylla de krav som dom ställer på energi och miljö är det inget svårt. Man klarar det genom att bygga enklast möjliga i stort sett. De borde premiera mer att bygga miljövänligt och energisnålt... Kraven måste öka.*”. Idag har bankerna skapat incitament till att bygga mer miljövänligt vilket Caroline Holst förklarar: “*om vi kan peka på miljöcertifiering eller gröna avtal, då kan vi få lite rabatter på räntorna. Det är ju ur ett ekonomiskt perspektiv jättegynnsamt.*”. Martin Wallin efterfrågar dock en förändring av incitamenten i hyressättningen för att bygga mer hållbart, och lyfter problemet med att inte kunna sätta hyran själv, trots att det finns kunder som är villiga att betala. Problematiken förklarar Martin Wallin: “*...hyran, som är framförhandlad via hyresgästföreningen är fast. Då får man räkna baklänges för att då få fram hur mycket projektet får kosta per kvadratmeter. Då har man det att utgå ifrån och valen sker därefter. Vissa miljöintressen kan då falla på grund av det ekonomiska. Det hyressystemet vi idag har uppmuntrar alltså inte till att bygga med bästa kvalitet eller hållbarhet.*”.

Brinovas resurser

Fysiska kapitalresurser

Per Johansson berättar att Brinova har fem stycken lokala förvaltningskontor vilka ligger i Landskrona, Eslöv, Malmö, Kristianstad och Karlskrona, utöver dessa förvaltningskontor finns också ett huvudkontor i Helsingborg. Anledningen till att det finns så många kontor inom en

relativt liten geografisk area har främst att göra med den lokala närvaro Brinova vill erbjuda. Att kunna nå fastigheterna inom en halvtimme är en förutsättning, som både Malin Rosén och Andreas Lund nämner, för att kunna vara den lokala och aktiva aktören som Brinova vill vara för sina kunder. Per Johansson och Andreas Lund nämner också att detta är den främsta anledningen till varför kunderna väljer Brinova som en partner att arbeta med, deras förmåga att vara lokalt engagerade på ett sätt som inte konkurrenterna lyckas uppnå.

Det finns även en uttalad strategi om långsiktighet i företaget. Med detta menar Per Johansson att det är en viktig aspekt att förmedla till kunderna; Brinova bygger inte för att sälja, utan för att äga i oändlighet. Brinova skall inte vara en projektutvecklare som är ute efter kortsiktiga pengar. Detta innebär att varenda affär skall följa dessa riktlinjer om långsiktighet, utan undantag.

Per Johansson klargör att det idag finns en förväntan på att Brinova skall leverera hållbarhet i sitt produkterbudande. Förutsättningar för detta ser annorlunda ut beroende på vilken produkt kunden efterfrågar. Situationen är annorlunda inom hyresbostäder på grund av den bostadsbrist som idag råder i Sverige. För Brinova innebär detta att det ej finns några som helst vakanser inom detta produktsegment. Per Johansson förklarar situationen som följande: *“Så det är klart att i det korta perspektivet så kan man ju liksom producera det mesta och man vet att man hyr ut det.”*. Han fortsätter med *“Men för oss, som då har det här evighetsperspektivet går det inte att bygga på det viset. Vi måste ju bygga utifrån hur vi uppfattar marknaden i ett mer långsiktigt perspektiv.”*. Vidare är situationen annorlunda vid byggandet av samhällsfastigheter, detta då dessa kunder har ett annorlunda förhandlingsläge och då det ej råder samma brist på denna typ av fastighet. Kommunerna, myndigheterna och de privata aktörer som är hyresgäster i dessa fastigheter, har oftare krav att hyresavtalet skall vara grönt. Dessa avtal omfattar också ett

långt tidsperspektiv som kan vara upp till 20–25 år, detta gör dessa avtal större än privata hyresgästers avtal vilket också ökar deras förhandlingsstyrka. Per Johansson beskriver dock arbetet de gör, trots de skilda förutsättningarna: *“När vi producerar, oavsett om det är en samhällsfastighet eller bostadsfastighet, så har vi hållbarhetsperspektivet med som en väldigt viktig faktor. Det handlar både om hur vi bygger, vilka material vi bygger med, att det är låg energiförbrukning, vilka energikällor vi använder och att vi då tillför någonting, som solceller till exempel”*.

Samtidigt som Brinova har ett gynnsamt utgångsläge på hyresbostadsmarknaden, tar både Roger Olsson och Andreas Lund upp att det är viktigt att inte bli en aktör med oförmåga att leverera bra produkter. De menar att marknadens förutsättningar någon dag kommer att förändras och då kommer de oseriösa aktörerna att försvinna. Per Johansson berättar att de vill bygga en attraktiv produkt över tid som är hållbar ur både ett förvaltningsmässigt och miljömässigt perspektiv. Förvaltningen skall vara enklast möjliga samt vara genomförbar till en låg kostnad, detta för att produkten skall vara attraktiv i det längre perspektivet.

Utöver att förvaltningen skall vara ekonomiskt hållbar, siktar Brinova på att alltid bygga i nivå med de krav som finns för GreenBuilding. I större utsträckning tillförs även alternativa energikällor i de nya projekten, vilket då främst omfattar solceller på bostädernas tak. Detta är enligt Roger Olsson, Ulf Alexandersson och Andreas Lund ett resultat av den förändring som fastighetsmarknaden upplevt sedan 70-talet, då energi var billigare. Malin Rosén nämner att det som förändrats idag, mot hur det varit tidigare, är att det går att räkna hem investeringarna i solceller på ett helt annat sätt. När det blivit billigare och lättare att ur det ekonomiska perspektivet visa besparingarna är det enklare att få med hyresgästerna på investeringen. Detta är viktigt då det är hyresgästerna som betalar energin, vilket innebär att de måste vara delaktiga i

beslutet kring en sådan typ av investering. Ytterligare ett nyare inslag, som Stina Trimark, Caroline Holst och Andreas Lund nämner är att det i fortsättningen kommer att vara standard för framtida nybyggen att inneha en laddningsinfrastruktur för elbilar i anslutning till fastigheterna.

Det bästa Brinova kan göra för miljön är att få ned energianvändningen i fastigheterna de äger. I de nyproducerade fastigheterna är energiförbrukningen redan låg, däremot finns det mycket att göra i det äldre beståndet. För att förbättra denna aspekt görs det omvandlingar av det äldre beståndets värmecentraler. Brinova har nämligen centralstyrd elförsörjning idag, vilket innebär att de kan styra energisystemet så optimalt som möjligt. Avkastningen på dessa projekt blir därför hög då energikonsumtionen många gånger är stor i äldre fastigheter.

I och med den tillväxtresa Brinova upplevt har det endast avyttrats en fastighet sedan starten, berättar Andreas Lund. Fastigheten såldes eftersom den ej låg i närheten av någon av de andra fastigheterna, samtidigt som den låg på 30 minuters avstånd från företagets lokalkontor, vilket är precis på gränsen för vad riktlinjerna säger. Utöver den avskilda geografiska positionen förklarar Andreas Lund att den även var dåligt underhållen, lösningen blev då att sälja fastigheten till en lokal aktör som hade bättre möjligheter att förvalta fastigheten.

Brinova har ambitioner att byta ut sin fordonsflotta, som idag består av dieslbilar, mot ett miljövänligare alternativ som exempelvis el- eller biogasbilar. Detta har ännu inte genomförts på grund av den bristfälliga tekniken som idag finns i alternativen på marknaden. Om bilarna inte kan erbjuda samma funktion som dagens kommer de helt enkelt inte att fungera i verksamheten, berättar Andreas Lund.

Organisatoriska kapitalresurser

Enligt Andreas Lund är en framtida utmaning för Brinova att hantera företagets räntor, särskilt med tanke på att de under en lång period varit historiskt låga och förväntas att höjas inom en snar

framtid. Caroline Holst bygger vidare på detta och menar att räntekostnader är en stor kostnad för företaget, detta på grund av deras belåningsgrad som idag ligger kring 62%. För att minimera riskerna gällande alldeles för höga räntekostnader, arbetar företaget på olika sätt i syfte att erhålla lägre räntesatser. Enligt Caroline Holst visar sig detta främst i företagets miljöarbete. Det syns dels via miljöcertifieringar av byggnader, men också genom tillämpandet av gröna hyresavtal. Genom att profilera sig som ett grönt bolag kan man erhålla lägre räntor från bankerna. Vidare belyser hon det faktum att gröna bolag även kan attrahera mer kapital, och hänvisar till att det idag finns till exempel fonder som uteslutande investerar i gröna bolag. Per Johansson säger om arbetet mot att bli ett mer grönt bolag: *“Jobbar man inte med det här aktivt så är man inte aktuell att investera i, oavsett om man kan se att det finns en bra intjäning”*.

Att profilera sig som ett grönt bolag grundas dock inte enbart i bättre villkor från banker eller bättre möjligheter till kapitalanskaffning. Enligt Caroline Holst handlar det även om att förbättra företagets image. Hon menar att allt fler aktörer beaktar hållbarhet och fortsätter: *“Jomen Brinova är ett hållbart företag och jobbar med miljön på det här sättet, jag tror det blir mer o mer viktigt”*. Denna åsikt delas av Stina Trimark, som vidare hävdar att ett gott renommé är en stor anledning till att de lyckas landa olika upphandlingar. Hon menar att: *“det är mycket lättare att komma fram om du har ett namn och har man då värdeord som man tror på och som man faktiskt levererar och man visar det, att man står för det, det är trovärdighet, långsiktighet, och alla sådana här, så är det lättare att göra affärer med oss än att göra det med någon annan”*. Att bygga ett förtroende anser hon vara vitalt för att ta sig fram, och därför krävs det att företaget och dess medarbetare alltid sköter sig och levererar det de lovar. Detta fokus på en grön image illustreras också i företagets val av energitillförsel till sina fastigheter. Ulf Alexandersson, energisamordnare på Brinova, berättar att företaget endast använder förnyelsebar energi till sina

fastigheter, främst i form av vindkraft. Detta trots att förnyelsebar energi är dyrare än ej förnyelsebar. Ulf Alexandersson menar att detta hjälper Brinova att stärka sin position som ett hållbart företag.

Eftersom företaget fortfarande befinner sig i en tillväxtfas, bottnar mycket av deras arbete i att knyta sig an fler tillgångar, utveckla organisationen, dess processer och bygga upp ramverk. Per Johansson framhäver att detta var extra viktigt inför deras första notering: *“Så initialt var mycket fokus på tillväxtfrågan, bygga organisation och bygga system. Detta krävdes för att skapa förutsättningar för att kunna komma in på börsen”*. Detta fokus stärktes när företaget bestämde sig för att gå in på huvudlistan, där kravställningen är väsentligt mycket högre. För Brinova innebar detta att bolaget vidareutvecklade sina processer, med allt ifrån att ta fram en processkarta och riskhanteringssystem, till att bygga ett helt nytt ramverk vilket företaget arbetar utifrån.

För att säkerställa bärigheten på Brinovas olika projekt har de tagit fram en kalkyleringsmodell, vilken utifrån olika parametrar mäter hur pass lönsamt ett nytt projekt är. Caroline Holst förklarar: *“Då är det utifrån vilken direktavkastning som är på fastigheten idag, vilken hyra som måste till för att det här projektet ska återbetala sig beroende på livslängden till exempel. Eller om vi gör en energioptimering, hur mycket lägre energikostnader måste jag få för att investeringen ska gå ihop”*. Denna mall ligger därför till grund för merparten av deras projekt, och avgör huruvida Brinova väljer att utföra dem eller inte.

I Brinovas samarbete med kommuner tar Stina Trimark upp en väsentlig skillnad. Alla kommuner ska på pappret tillhandahålla samma service till sina medborgare, vilket hon inte anser vara realistiskt. Då kommunerna inte har tillgång till samma resurser och kompetens, ser Brinovas förutsättningar för samarbete olika ut. Stina Trimark om Kristianstads kommun: *“...i*

Kristianstad kommun när jag jobbade med förskolan där, så har de tilldelat mig en projektledare, så jag behöver inte dra så mycket själv, så det är fantastiskt bra”.

Humankapital-resurser

Caroline Holst anser att det absolut viktigaste med deras miljöarbete, är att det är något vilket varje individ på Brinova kan känna stolthet över. Detta kommer vara särskilt viktigt i framtiden och hon förklarar betydelsen av arbetet: *“Man kan inte bara attrahera de yngre medarbetarna med bra lön utan man vill också vara stolt över var man jobbar. Så för att attrahera de viktigaste medarbetarna i framtiden så tror jag man måste ha ett större fokus på det här.”.*

En förmåga Brinova kan erbjuda sina kunder grundar sig i den vertikala integrering som företaget tillämpar. Brinova har valt att erbjuda all förvaltning i egen regi vilket hjälper företaget att uppfylla dess kärnvärden som säger att Brinova skall vara; *pålitliga, ansvarstagande och engagerade*. Det är just personalen som respondenterna lyfter fram som Brinovas styrka. På frågan vilka som är Brinovas viktigaste resurser svarar Per Johansson; *“Jag tror att mycket handlar om dem organisatoriska och personella resurserna, att vi har kunskapen, att vi har kompetensen. Att i egen regi kunna leda projekt, utföra projekt och att vi har hela förvaltningen i egen regi.”.* Caroline Holst svarar på ovanstående fråga; *“Just förvaltningen i egen regi är nyckeln.”.*

Brinova har sedan starten befunnit sig i en stark tillväxtfas, vilket tydligt går att urskilja genom att jämföra flera olika nyckeltal⁷; värdet på fastighetsbeståndet, omsättningen och personalstyrkan (Brinova, 2019). Under de knappa fyra år verksamheten varit igång har personalstyrkan vuxit från 4 anställda till över 30. Då de intervjuade också nämner personalen

⁷ Nyckeltal, översatt från engelskans key performance indicator.

och dess förmåga som den främsta resursen företaget besitter, är denna förändring viktig. En särskild anställd, med ansvar för energisamordningen i företaget, tillsattes tidigt. Denne anställda är Ulf Alexandersson, som fortfarande arbetar kvar med energisamordning i företaget.

Ulf Alexandersson besitter en kompetens som han anser är till nytta vid projektering då det finns brister i såväl nyproducerade fastigheter som i det gamla fastighetsbeståndet. Brinova tjänar därför på att inkludera denna kompetens i projekteringsfasen. Han förklarar: *“Det är ju långsiktigt, allt med energi och hållbarhet överhuvudtaget, det är ju långsiktigt. Hade jag inte funnits så hade man nog kommit på det, kanske hade det tagit lite längre tid men. Men jag har fått in tänket nu och det är med i varje läge här numera.”*

Utbildning av medarbetare sker också ständigt inom företaget. Caroline Holst och Stina Trimark exemplifierar deras arbete med att utbilda mer juniora medarbetare på två olika sätt. Caroline Holst har ett stort intresse för att utbilda och leda andra medarbetare. Med en vision om hur en bra ledare skall vara; *“Jag tycker att en bra chef är en chef som till slut är onödig efter att ha lärt upp dem.”*, har Caroline Holst utbildat två praktikanter som senare anställts. Stina Trimark har arbetat annorlunda genom att skicka en av Brinovas förvaltare på kurs inom installationer och verkningsgrad, detta för att skapa kunskapen internt i bolaget. Detta arbete ligger i linje med målsättningen som Stina Trimark har; att kunskapen ska vara tillgänglig direkt när det uppstår en situation då kunden behöver den.

ANALYS

Analysen kommer att utgå från Brinovas resurser som presenterats i empirin. Dessa kommer kategoriseras utifrån de teoretiska referenspunkterna för resursförändringar. Vidare analys görs genom att diskutera och presentera anledningen till resursförändringen, där ekonomiska, sociala och miljömässiga incitament ställs emot varandra. Till sist presenteras resultatet av analysen grafiskt.

Införskaffa externa resurser

Införskaffning av externa resurser kan vara nya, alternativt utgöra ett komplement till befintliga resurser, exempelvis skapa allianser eller förvärva andra företag. Brinova har valt en strategi att vertikalt integrera en stor del av verksamheten, det vill säga ha en så stor kompetens som möjligt inom företaget. Detta innebär att Brinova i begränsad utsträckning införskaffat kompetens externt. Däremot så arbetar Brinova nära kommuner när det kommer till projektering och produktion av sina fastigheter. Som nämns i empirin är det en stor skillnad i kommunernas resurser, men i de större kommunerna är det en värdefull resurs för Brinova som underlättar arbetet markant, till exempel åskådliggörs detta genom en tilldelad projektledare. För att dessa samarbeten ska vara framgångsrika krävs det ett ömsesidigt förtroende. Genom ansträngning i relationsbyggande från Brinovas sida, har man alltså införskaffat en värdefull resurs i form av kommunernas tillmötesgående samarbete likt Danneels (2011) definition. I detta fall motiveras goda relationer med kommunerna av ekonomiska skäl, då det innebär att upphandlingar och projekt har större sannolikhet att tillfalla en aktör som Brinova, med ett gott renommé.

En central åsikt inom Brinova är att just personalen är dess främsta resurs. På grund av detta görs stora satsningar på att anställa nya medarbetare som kan tillföra kunskap och kompetens till företaget. Sammanfattningsvis är detta en indikation på att anställningarna har skett för att utöka humankapitalet, och motiveras därför av socialt hållbara skäl.

Utnyttja befintliga resurser

Ytterligare sätt att förändra resursbasen är genom att nyttja redan befintliga resurser på ett annorlunda sätt, företaget får då möjlighet att skapa nya förmågor (Danneels, 2011). Det förekommer ofta möjligheter inom företag att använda sina befintliga resurser till nya områden, Danneels (2011) exemplifierar hur ett företag använt sig av sitt varumärke, distributionskanaler och kundförståelse på nya sätt och därigenom skapat nya strategier. Ett tydligt exempel på detta är deras arbete med energioptimering i sina olika fastigheter. Genom att se över sitt befintliga bestånd i termer av värmekälla, energikonsumtion och användningsområde, gör Brinova olika investeringar för att dra ner på energiförbrukningen i dess fastigheter. Eftersom en del av fastighetsbeståndet inkluderar äldre byggnader med gamla värmecentraler, finns stora möjligheter för effektivisering av energianvändningen i dessa fastigheter. Görs investeringar i förbättrade värmecentraler kan företaget uppnå lägre energikostnader, och motiveras därför av ekonomiska skäl. I Brinovas fall betalar de dock inte alltid själva denna kostnad. I hyresbostäder betalar kunderna själva för sin förbrukning, vilket innebär att det inte finns en direkt ekonomisk vinning för Brinova att minska energiförbrukningen i dessa fastigheter. För dessa projekt inkasseras den ekonomiska vinningen istället genom sänkta räntor och en attraktivare produkt. Om kraven för miljöcertifiering uppnås samt ifall gröna hyresavtal sluts, kan Brinova få bättre räntevillkor av banken. Produkten blir dessutom mer attraktiv då kunden får en lägre

energikostnad. Det bör beaktas att miljömässig hållbarhet i enlighet med TBL inkluderar att företag minskar sitt ekologiska fotavtryck, till exempel genom att effektivisera energiförbrukning. Sammanfattningsvis motiveras därför fastighetsföretags energioptimeringar både av ekonomiskt och miljömässigt hållbara skäl.

Brinova har ett uttalat evighetsperspektiv i sina affärer. Denna långsiktighet gäller dels vid de förvärv Brinova gör, men också deras befintliga fastigheter. En kund till Brinova kan känna sig trygg med att Brinova kommer vara dess hyresvärd ur ett evighetsperspektiv. Med en sådan strategi möjliggörs längre samarbeten och längre relationer till hyresgästerna i deras olika fastigheter. Längre samarbeten gör att kunderna kan ställa högre krav på att produkterna är hållbara ur ett miljöperspektiv och billiga i drift ur ett ekonomiskt perspektiv. Att ta ett långsiktigt ansvar för sina kunder och inte göra snabba pengar på projektbasis, indikerar också att långsiktigheten även är ett uttryck för socialt ansvarstagande för sina kunders trygghet och välmående. I detta fall utnyttjar Brinova sina resurser, i form av kundförståelse och varumärke som en långsiktig aktör, för att skapa ett värde för sina kunder.

För att ytterligare förstärka kompetensen i bolaget utbildas också befintlig personal inom relevant spetskompetens. Med bred och relevant kompetens inom bolaget finns många fördelar, det utesluter dock inte att Brinova ibland behöver specialistkompetenser i form av konsulter. Men stark kompetens internt gör det möjligt att ställa rätt frågor och få en större kontroll över utfallet vid olika projekt. Genom att inneha denna förmåga inom bolaget kan Brinova ha kontroll från projektering till inflyttning och på så sätt se till att bygget sker så effektivt och hållbart som önskat, vilket leder till både ekonomiska och miljömässiga vinster.

Skapa nya resurser

Den tredje förändring som kan genomföras är att skapa nya resurser. Finns det inga befintliga resurser att nyttja annorlunda, kan företaget istället försöka att skapa nya genom att kombinera flera redan befintliga resurser (Danneels, 2011). För att skapa nya resurser har Brinova genom sina lokala förvaltningskontor lyckats skapa en förmåga att nå ut till kunderna inom 30 minuter. Denna förmåga att kunna ge kunderna respons är något som möjliggör företagets ambitioner att vara en lokal och aktiv aktör. Genom att uppfylla vad de lovar kunderna har det skapat ett varumärke som kunderna uppskattar och värderar högt vid val av hyresvärd. Detta skapar ett ekonomiskt mervärde vid framtida förhandlingar men uppnås genom sociala aktiviteter. Arbetet är extra viktigt för ett nytt företag som Brinova, som ej har särskilt många historiska referensprojekt att hänvisa till vid konkurrens om nya projekt.

Ytterligare ett exempel på hur Brinova arbetar för att skapa nya resurser som de inser att de ej innehar idag är arbetet som görs för framtiden kopplat till dess varumärke. För att företag skall kunna attrahera yngre förmågor i framtiden, måste företaget kunna erbjuda mer än en hög lön. Att kunna erbjuda mjukare värden som exempelvis ett varumärke medarbetarna vill associeras med, blir då viktigt. Detta innebär att företag måste kunna ägna sig åt verksamhet som är hållbar, detta för att i ett längre perspektiv kunna uppfattas som ett hållbart varumärke. Ett starkt varumärke inom hållbarhet blir därför en förutsättning för att kunna attrahera framtidens främsta medarbetare.

Ett annorlunda sätt att skapa nya resurser gör Brinova genom att förädla de redan befintliga fastighetsbestånden. Detta illustreras främst genom tillförsel av solceller och laddstolpar till deras fastigheter. Solcellerna är idag, till skillnad från tidigare, numera en bra investering ur både miljö och ekonomiskt perspektiv. Utvecklingen som skett inom solceller har

möjliggjort att deras inslag blivit allt mer populära och Brinova har valt att anpassa somliga av sina tidigare resurser till denna utveckling. Solcellerna genererar förnyelsebar energi, vilket är den enda typen av energi som Brinova erbjuder sina kunder. Ej förnyelsebar energi är egentligen billigare att erbjuda, men Brinova värderar mervärdet av att kunna bygga sitt varumärke högre än denna kostnad. Ytterligare exempel på en icke ekonomiskt lönsam affär är laddstolparna, som ur ett ekonomiskt perspektiv inte är motiverade då de ej inbringar tillräckligt med intäkter för att täcka dess kostnader. Dock finns det andra aspekter att ta hänsyn till vid installation av dessa, som då främst är kopplat till miljön. Genom att möjliggöra laddning för hyresgästerna ökar fastigheternas långsiktiga värde. Detta skapar utöver positiva effekter för fastigheten, också positiva effekter för Brinovas varumärke som får en ännu tydligare hållbar profil.

För att möjliggöra enklare utvärderingar i olika projekts lönsamhet har Brinova skapat en kalkyleringsmall. Med denna mall effektiviseras arbetet gällande hur mycket pengar som finns till olika satsningar i projektet. Först och främst värderar kunderna funktionen av produkten de får, vilket också blir Brinovas huvudsakliga erbjudande. Vidare kan Brinova via mallen kalkylera hur mycket kapital det finns till att erbjuda mervärde till kunderna i form av hållbara lösningar i fastigheterna. Således blir denna mall en viktig förmåga för Brinova då, beroende på hur denna är viktad, skapar olika förutsättningar för hur långt företaget kan genomföra sina hållbara satsningar.

Brinova har vid olika tillfällen även valt att skapa nya resurser i form av att utforma nya ramverk och system inom företaget. Detta exemplifieras främst i deras två olika noteringar. Inför den första noteringen byggde Brinova upp organisationen och dess processer i linje med de krav som ställs för att ta sig in på First North. Denna process genomfördes senare igen då företaget valde att byta till huvudlistan, där kraven är mycket högre ställda. Dessa tuffare villkor ledde till

att företaget fick skapa helt nya ramverk och implementera både processkartor och riskhanteringssystem. Vi argumenterar för att dessa resursförändringar enbart genomförts på basis av ekonomisk hållbarhet, då de utförts i syfte att få företaget noterat, vilket möjliggör för Brinova att knyta sig an fler investerare och i längden erhålla ett större kapital.

I linje med den vertikala integrering som utförts i Brinova, har de skapat en ny position i form av energisamordnaren, detta för att öka företagets kompetens inom energiområdet. Att implementera en sådan tjänst innebär att företaget kan ta del av kunskap som både är fördelaktig för företaget, men också för miljön. Denna kompetens möjliggör för Brinova att se eventuella brister i energianvändning gällande nya och gamla fastigheter, brister som de tack vare denna nya kunskap kan åtgärda. Genom att ha skapat denna resurs inom företaget kan Brinovas projektering förbättras, något som tidigare varit problematiskt inom värme- och energiförbrukning.

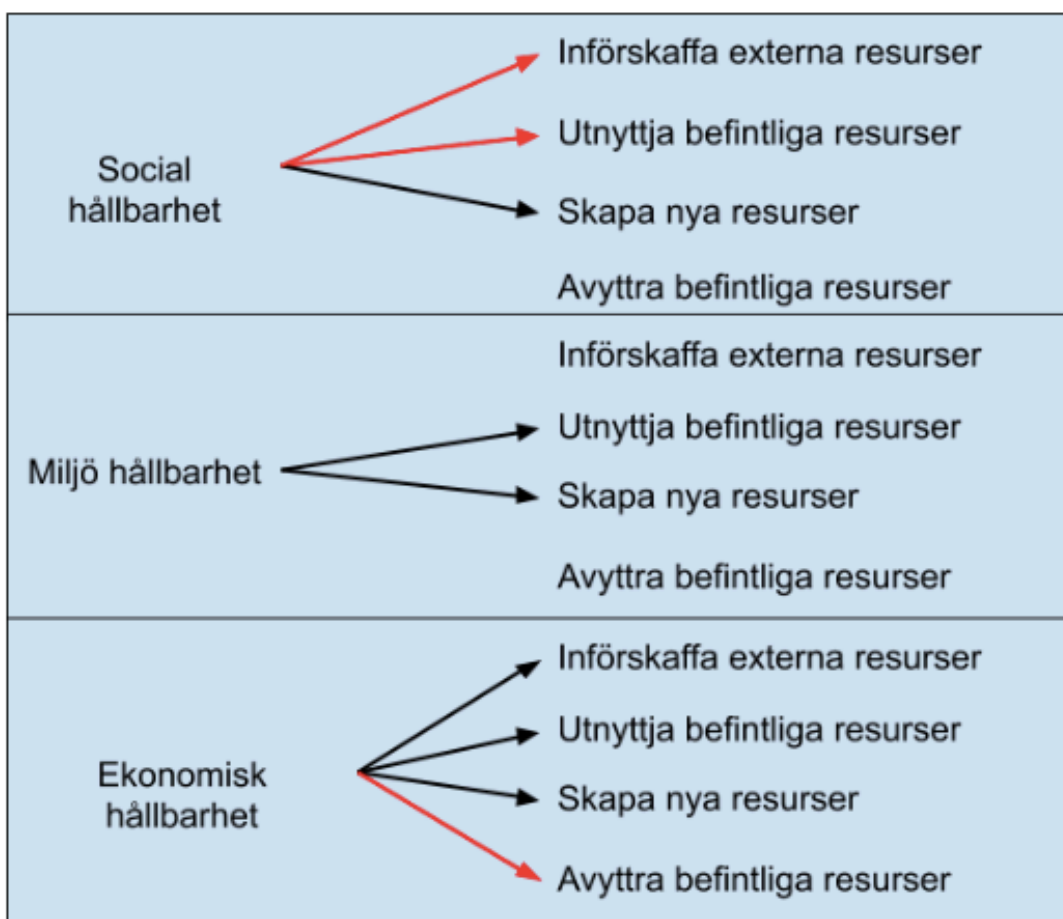
Avyttra befintliga resurser

Den avslutande förändringen är att avyttra befintliga resurser som företaget redan innehar (Danneels, 2011). Genom att; säga upp personal, lägga ned funktioner som inte fungerar et cetera, kan ett företag anpassa sin affärsmodell till den föränderliga omvärlden. Ett initiativ som Brinova kommer genomföra inom en snar framtid handlar om att avyttra den befintliga fordonsflottan som idag består av bilar med förbränningsmotorer. Tanken är att ett bättre alternativ utan miljöpåverkan skall införskaffas istället. Varför detta inte skett tidigare är kopplat till att de tekniska specifikationerna hos dessa alternativ varit för dålig. Det är alltså inte företagets ambitioner, utan tekniken som satt stopp för denna avyttring.

Trots tillväxtfasen och den uttalade policyn om ett långsiktigt perspektiv finns ett exempel på när Brinova avyttrat en fastighet. Fastigheten som var på gränsen av vad Brinovas affärsmodell säger är okej i kombination med att fastigheten krävt investeringar för upprustningar motiverade bolaget till att istället avyttra fastigheten. Beslutet är gjort för att gynna Brinova ekonomiskt då det ej varit hållbart att i längden ha en fastighet som krävde stora underhåll och samtidigt var dåligt isolerad.

Reviderade teoretiska referenspunkter

De reviderade referenspunkterna är till för att grafiskt presentera analysens utfall. Beroende på vilken korrelation vi ser mellan de tre hållbarhetsaspekterna och de olika typerna av resursförändringar, kommer pilarna vara *svarta*, *röda* eller *icke existerande*. De *svarta* pilarna innebär att hållbarhetsaspekten har haft en avgörande inverkan på det strategiska beslutet om resursförändring. De *röda* pilarna innebär att hållbarhetsaspekten haft en viss inverkan på det strategiska beslutet om resursförändring. *Icke existerande* betyder att vi ej ser något som helst samband mellan hållbarhet och en viss typ av resursförändring. Det bör beaktas att detta är vår gemensamma uppfattning om just detta specifika fall.



Figur 3. Uppsatsens reviderade teoretiska referenspunkter

DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Slutsats

Efter att ha studerat och analyserat vårt fallföretag Brinova kan vi påvisa att dess resursförändringar utförts på grund av hållbarhet. De olika aspekterna i form av ekonomisk-social- och miljömässig hållbarhet påverkar på olika sätt Brinovas beslut att förändra sina resurser. När det kommer till införskaffning av externa resurser är den främsta påverkande faktorn den ekonomiska hållbarheten, med en viss inverkan av social hållbarhet. Utnyttjandet av befintliga resurser baseras på alla tre faktorer där ekonomiska och miljömässiga är viktigast, följt av sociala som sekundär. Den tredje typen av resursförändring är den som fallföretaget tillämpat mest. Att skapa nya resurser finner vi är baserat på alla tre hållbarhetsfaktorer. Den sista typen av resursförändring, avyttring av befintliga resurser, är nästintill obefintlig inom Brinova. Detta grundar sig i att det är ett ungt företag som sedan starten befunnit sig i en tillväxtfas. Det har endast förekommit i ett fall och detta är relativt svagt korrelerade med den ekonomiska hållbarhetsaspekten.

Med dessa konstateranden kan vi urskilja att de ekonomiska incitamenten är överordnade så till vida att lönsamhet är en förutsättning för överlevnad. Ekonomisk hållbarhet blir således essentiell och möjliggör det miljömässiga och sociala hållbarhetsarbetet. Däremot är det tvetydigt angående vad som är medel och vad som är mål. Det sociala och miljömässiga arbetet leder många gånger till förbättrat varumärke, vilket blir ett ekonomiskt incitament, som tydligt påverkar Brinovas strategiska beslut.

Diskussion

Strategic Management handlar till stor del om hur ledningen i ett företag anpassar verksamheten efter dess resurser och omgivning. Detta innebär att vidareutveckling av den resursbaserade teorin är viktig för att driva ämnet framåt. Genom att koppla samman teorin och hållbarhet skapas det en problematisering som, inom Strategic Management, blir relevant att undersöka. Resultatet som presenterats inom området, att de olika delarna av hållbarhet på olika sätt påverkar, kan användas till att vidare bygga teorin till att i framtiden kunna bli ett ramverk som blir tillämpbart för företag även på ett praktiskt plan.

I fastighetsbranschen, där konkurrensfördelar ej verkar kunna skapas genom Barneys (1991) syn på resurser som värdefulla, unika, ej imiterbara och substituerbara, blir det viktigare att organisera sina resurser för att skapa lönsamhet i ekonomisk, social och miljömässig bemärkelse. Med dessa tre mål tätt sammankopplade och med ett tvetydigt orsakssamband, verkar konkurrensfördelar skapas genom ett hållbart agerande med den totala summan av ekonomisk, social och miljömässig vinning som huvudfokus. Med reservation för att inte få röda siffror på ekonomins sista rad.

En diskussion som kan föras gällande resultatet av arbetet är om respondenternas svar verkligen överensstämmer med verkligheten, exempelvis gällande de verkliga anledningarna till varför olika beslut och initiativ genomförs. När företag arbetar med hållbarhet, något som samhället idag förväntar sig att de skall göra, blir det lukrativt för dem att vinkla dess arbete i en riktning som överensstämmer med dessa förväntningar. Ett sätt att förbättra uppsatsen hade varit att undersöka på ett ännu närmre plan, hur företagets arbetsprocess ser ut när de hållbara initiativen faktiskt diskuteras och beslutas.

Vidare går det att diskutera relevansen av ett företags bakomliggande orsaker till hållbara initiativ. Å ena sidan går det att argumentera för att resultatet är det väsentliga och det som faktiskt betyder något. Däremot kan det bli problematiskt om ett företags initiativ endast är av varumärkesbyggande karaktär och gröna initiativ syftar till att vilseleda konsumenter för ekonomisk vinnings skull.

Förslag till vidare forskning

Studien har tillfört en ökad förståelse för hur företag organiserar sina resurser på basis av hållbarhet. Detta har dock skett utifrån endast ett företag och illustrerar därför endast deras perspektiv. På grund av detta blir det resultat som åstadkommit tämligen svårt att generalisera till andra företag eller branscher. Detta påverkas ännu mer av att studien är av kvalitativ karaktär samt att urvalsmetoden som genomfördes var en icke-sannolikhetsbaserad sådan. För att få resultatet i en större kontext och vidare bredda förståelsen i hur företag arbetar med resursförändringar på basis av hållbarhet, föreslås därför att en liknande studie görs, fast på flera företag i olika branscher. Detta möjliggör också att se till likheter och skillnader mellan företag, dels i vilka förutsättningar de har, men också i hur de arbetar med sina resurser, och skapar rum för att kunna dra jämförelser företag och branscher emellan. Dessutom skulle en sådan studie gynnas av att inneha mer longitudinella drag, på så sätt att en djupare analys av hur ett företags resursförändringar påverkas av hållbarhet kan äga rum. Detta då man får möjlighet att studera fallen under en längre tid och kan samla in data i flera etapper.

Vi har under intervjuerna fått indikationer på att branschen har en förmåga att jobba ytterligare med hållbarhet. Då miljön är vår tids största utmaning, kommer fortsatt forskning kring hållbarhet vara viktig för att vi skall kunna lösa de problem vi idag står inför. Förståelse för

hur företagen arbetar med hållbara initiativ och varför de gör detta möjliggör ett mer effektivt arbete med hållbarhet i framtiden. Det skulle därför vara intressant med en studie som syftar till att ta fram förslag till hur krav och incitamentsstrukturen för branschen skulle kunna se ut, för att få ut maximalt hållbarhetsarbete.

Avslutningsvis skulle det vara intressant att få fler perspektiv på hållbarhetsarbetet i branschen. En studie som undersöker intressenters perspektiv, så som bankers, myndigheters, kommuners, branschorganisationers och kunders, skulle möjligtvis kunna ge andra insikter, och bredda förståelsen för vilken riktning och åtgärder branschen bör ta.

REFERENSER

- Arikan, A.M. & Barney, J.B. 2005. The Resource-based View Origins and Implications. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, 5: 123-182.
- Barney, J. B. 1986. Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, 11: 791–800.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Becker, G.S. 1964. *Human capital*. New York: Columbia.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. 2013. *Economics of Strategy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bogner, W. C. & Barr, P. S. 2000. Making sense in hypercompetitive environments: A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. *Organization Science*, 11: 212-226.
- Boverket*. 2017. Om Boverket. <https://www.boverket.se/sv/om-boverket/> Hämtad: 2019-05-10.
- Boverket*. 2018. Behov av nya bostäder 2018-2025, Rapport 2018:24, Boverket, Karlskrona.
- Brinova*. 2019. Årsredovisning.
https://brinova.se/sites/brinova.se/files/page_attached_files/brinova_ar_slutlig.pdf
Hämtad: 2019-05-21.
- Brundtland, H. 1987. *Our common future*. Oxford, UK: Oxford University Press for the World Commission on Environment and Development.
- Bryman, A., & Bell, E. 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* 3 uppl. Stockholm: Liber.
- Daft, R. L. 1983. *Organization theory and design*. New York: West Publishing Company.
- Danneels, E. 2011. Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32: 1-31.
- Dierickx, I., & Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504–1511.

- Eisenhardt, K. M. & Martin, J., A. 2000. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, 21: 1105-1121.
- Elkington, John. 1998. *Cannibals with Forks : the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, John Wiley & Sons, Ltd., ProQuest Ebook Central.
- Energimyndigheten**. 2018. Ansök om solcellsbidrag.
<http://www.energimyndigheten.se/energieffektivisering/jag-vill-energieffektivisera-hemma/stod-bidrag-och-radgivning2/ansok-om-solcellsbidrag/>. Hämtad: 2019-05-21.
- Fastighetsägarna**. 2019a. Energi & Miljö.
<https://www.fastighetsagarna.se/fakta/fakta-for-fastighetsagare/energi--miljo/?county=2>
Hämtad: 2019-05-13.
- Fastighetsägarna**. 2019b. Fastighetsbranschen i korthet.
<https://www.fastighetsagarna.se/om-oss/fakta-om-fastighetsbranschen/> Hämtad: 2019-05-10.
- Fastighetsägarna**. 2019c. Grönt Hyresavtal.
<https://www.fastighetsagarna.se/fakta/fakta-for-fastighetsagare/energi--miljo/gront-hyresavtal/> Hämtad: 2019-05-13.
- Hart, S. L. 1995. A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20: 986-1014.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan W. P. & Yiu, D. 1999. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25: 417-456.
- Jacobsen, D.I. 2002. *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Karström, J. 2017. Lägre belåning hos de största bolagen. *Fastighetsvärlden*.
<https://www.fastighetsvarlden.se/notiser/belaning/> Hämtad 2019-05-13.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. 1982. Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52: 31-60.
- Lönnroth, A. 2019. Greta Thunberg: "En seger att klimatet uppmärksammas". *SVT*.
<https://www.svt.se/nyheter/greta-thunberg-nominerad-till-nobels-fredspris-1>. Hämtad: 2019-05-21.

- Penrose, E. T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Rumelt, R. P. 1984. Toward a strategic theory of the firm. *Competitive Strategic Management*: 556–570.
- Sabel, J. u. å. Hållbarhetsguiden. *Business Sweden*.
<https://www.business-sweden.se/Export/tjanster/utbildningar-och-guider/guider-om-exportregler/csr-guiden/1.-analysera-mojligheter-och-risker/miljo/> Hämtad: 2019-05-13.
- Schumpeter, J. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row.
- Sweden Green Building Council*. u. å. Vad är GreenBuilding?
<https://www.sgbc.se/certifiering/greenbuilding/vad-ar-greenbuilding/> Hämtad: 2019-05-13.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Tomer, J.F. 1987. *Organizational capital: The path to higher productivity and well-being*. New York: Praeger.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Williamson, O. 1975. *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- WWF*. 2019. Lösningar på klimatutmaningen. <https://www.wwf.se/klimat/losningar/>. Hämtad: 2019-05-23.
- Yin, Robert K., 2009. *Case study research: Design and Methods* 4 uppl. London: SAGE Inc.

BILAGOR

Intervjuguide

Om Respondenten

Syfte: Få en bild av respondenten och dennes roll på företaget.

Vad är din roll på Brinova?

Hur ser dina arbetsdagar ut?

Hur länge har du varit anställd på Brinova?

Syfte: Ta reda på hur respondentens arbetsuppgifter förändrats över tid.

Har/Hur dina arbetsuppgifter förändrats sedan du började på Brinova?

Varför har de förändrats? Vad kan det bero på interna / externa orsaker?

Om Brinova

Affärsmodell

Syfte: Åskådliggöra Brinovas affärsmodell och hur denna har förändrats över tid.

Vad är Brinovas huvudsakliga affärsidé?

Beskriv er affärsmodell. Har den utvecklats med tiden? Om så, på vilket sätt har den förändrats?

Var ligger ert fokus idag och hur tror du att ert fokus kommer förändras i framtiden?

Varför väljer era kunder er tror du?

Vilket värde skapar ni för era kunder och hur?

Vad är enskilt viktigaste faktorn om ni ska gå in i ett nytt projekt?

Vilka är Brinovas viktigaste resurser och förmågor idag?

Efterfrågan av Brinovas erbjudande

Syfte: Åskådliggöra Brinovas produkter och efterfrågan.

Vilka är era huvudsakliga produkter?

Vilka faktorer anser ni har drivit förändringar i ert erbjudande? Vilka är orsakerna bakom dessa?

(T.ex. energisnåla bostäder - miljövänligt material i fastigheterna - nya erbjudanden)

Har ni planerat att utveckla nya produkter inför framtiden? Om så, vad är anledningen till att dessa nya erbjudanden har tagits fram?

Brinovas kärnvärden

Syfte: Kartlägga arbetet med Brinovas kärnvärden.

Ni uttrycker tre kärnvärden; Pålitliga, ansvarstagande och engagerade, hur jobbar ni med dem?

Konkreta exempel?

Varför valde ni just dem?

När kom dem till?

Ni har en "Vi tror på ansvar" broschyr, när kom denna till och varför?

Brinovas målgrupp

Syfte: Tydliggöra Brinovas målgrupp, vad de efterfrågar och hur den utvecklats över tid.

Vilken är er främsta målgrupp? Varför?

Har målgruppen förändrats över tid?

Vad efterfrågar dem idag, har det förändrats?

Omvärldsfaktorer

Syfte: Få en förståelse för vad Brinova upplever är de tidigare och kommande förändringar för deras verksamhet samt hur det påverkat företagets resurser.

Hur har fastighetsbranschen förändrats över tid?

Hur har den förändrats ur ett hållbart miljöperspektiv?

Har det varit några företeelser som påverkat särskilt?

Hur har er affärsmodell och era företagsresurser påverkats av dessa förändringar?

Har ni valt att göra er av med resurser?

Hur har ni dragit nytta av era befintliga resurser för att möta dessa förändringar?

Vilka externa resurser har ni valt att ta in?

Har ni lyckats skapa nya resurser genom era befintliga?

På vilket sätt har era resurser påverkats av det ökade fokus på hållbarhet som samhället idag har?

Vilka utmaningar står branschen och ni inför?

Hur planerar ni att möta dessa utmaningar?