



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH29

Företagsekonomi: Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå

VT20

Relationsmarknadsföring på bostadshyresmarknaden

Författare: Philippa Kämpe, Lovisa Lindskog & Jenny Ruge

Handledare : Jayne Jönsson

Examensarbetets titel: Relationsmarknadsföring på bostadshyresmarknaden

Seminariedatum: 2020-06-03

Ämne/kurs: FEKH29, Företagsekonomi: Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Philippa Kämpe, Lovisa Lindskog & Jenny Ruge

Handledare: Jayne Jönsson

Fem nyckelord: Relationsmarknadsföring, bostadshyresmarknaden, relationer, hyresreglering, årsredovisningar

Syfte: Studiens syfte är att identifiera och undersöka om, hur och varför sex av Sveriges största bostadshyresbolag arbetar med relationsmarknadsföring. Studien ämnar även undersöka om en relation finns mellan hyresgästerna och bostadshyresbolagen till följd av deras arbete med relationsmarknadsföringen.

Metod: En dokumentstudie har genomförts, där sex fastighetsbolags senaste fem publicerade årsredovisningar har granskats och jämförts med varandra. Informationsinhämtning har sedan gjorts från respektive bolagens hemsidor.

Teoretiska perspektiv: Det teoretiska ramverket ger en genomgång av kommunikation, relationsmarknadsföring, samt Customer Relationship Management (CRM).

Empiri: Studien avser att undersöka och granska sex av Sveriges största bostadshyresbolag. De valda företagen är Fastighets AB Balder, Heimstaden AB, Rikshem AB, Stena Fastigheter, Victoria Park AB och Willhem AB.

Resultat: Slutsatsen är att samtliga bolag arbetar med relationsmarknadsföring men det innebär inte att en relation har uppstått. Detta görs för att minska drift- och underhållskostnader samt för att möjliggöra hyresökningar och förbättra sin goodwill.

Title: Relationship marketing on the housing rental market

Seminar date: 2020-06-03

Course: FEKH29, Business Administration: Bachelor Degree Project in Marketing Undergraduate Level, 15 University Credits Points

Authors: Philippa Kämpe, Lovisa Lindskog & Jenny Ruge

Advisor: Jayne Jönsson

Key words: Relationship marketing, the housing rental market, relationships, rent regulation, annual reports

Purpose: The aim of the study is to identify and investigate if, how and why six of Sweden's largest housing rental companies work with relationship marketing. The study also intends to investigate whether a relationship exists between the tenants and the housing leasing companies as a result of their work with relationship marketing.

Methodology: A document study has been done, where six real estate companies' last five published annual reports have been reviewed and compared with each other. Information has also been collected from each company's websites.

Theoretical perspectives: The theoretical framework provides a review of communication, relationship marketing, and Customer Relationship Management (CRM).

Empirical foundation: The study intends to investigate and examine six of Sweden's largest housing rental companies. The companies selected are Fastighets AB Balder, Heimstaden AB, Rikshem AB, Stena Fastigheter, Victoria Park AB and Willhem AB.

Conclusions: The conclusion is that all companies work with relationship marketing, but that does not mean that a relationship has arisen. This is done to reduce operating- and maintenance costs as well as to enable rent increases and improve their goodwill.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.3 Problemformulering och syfte	5
1.4 Avgränsning.....	5
1.5 Disposition	6
2. Forskningsöversikt	8
2.1 Bostadshyresmarknaden.....	8
2.2 Bostadsbrist	9
2.3 Utbud och efterfrågan	11
2.4 Drift och underhåll av fastigheter.....	13
2.4.1 Relationsförvaltning ur ett lönsamhetsperspektiv.....	14
2.4.2 Tillitsförvaltning för att öka trygghet och lönsamhet.....	15
3. Teoretiskt ramverk	18
3.1 Kommunikation mellan företag och konsumenter.....	18
3.2 Relationsmarknadsföring	18
3.2.1 Relationsmarknadsföringens syfte	21
3.3 Customer Relationship Management - CRM	23
4. Metod/forskningsdesign	25
4.1 Val av ansats.....	25
4.2 Dokumentstudie	26
4.3 Marknadsledare	28
4.4 Granskning av årsredovisningar	29
4.4.1 Årsredovisningens användningsområden.....	30
4.5 Val av företag	31
4.5.1 Förfrågan om deltagande i dokumentundersökning.....	32
4.6 Validitet och reliabilitet.....	33
4.7 Källkritik.....	34
5. Empiri	36
5.1 Presentation av Fastighets AB Balder.....	36
5.1.1 Årsredovisningar Fastighets AB Balder.....	37
5.1.2 Fastighets AB Balders hemsida	38
5.2 Presentation av Heimstaden AB.....	39
5.2.1 Årsredovisningar Heimstaden AB.....	40
5.2.2 Heimstadens hemsida	42
5.3 Presentation av Rikshem AB.....	42
5.3.1 Årsredovisningar Rikshem AB.....	43
5.3.2 Rikshems hemsida	45
5.4 Presentation av Stena Fastigheter.....	46
5.4.1 Årsredovisningar Stena Fastigheter.....	46

5.4.2 Stena Fastigheters hemsida och övriga dokument.....	47
5.5 Presentation av Victoria Park AB.....	49
5.5.1 Årsredovisningar Victoria Park AB.....	50
5.5.2 Victoria Parks hemsida	52
5.6 Presentation av Willhem AB.....	52
5.6.1 Årsredovisningar Willhem AB.....	53
5.6.2 Willhems hemsida.....	55
6. Analys.....	56
6.1 Bostadshyresbranschen - ur ett perspektiv.....	56
6.2 Bostadshyresbranschen - en säregen bransch.....	57
6.3 Mjuka värden - omtanke om hyresgästerna.....	59
6.4 Företagsekonomiskt lönsamhetstänk.....	62
6.5 Samhällsekonomisk vinst.....	64
7. Slutsats.....	68
7.1 Förslag på vidare forskning.....	72
Källförteckning.....	73

1. Inledning

I detta kapitel redogörs kortfattat en motivering till studien i form av bakgrund följt av en problembakgrund och problemformulering. I bakgrunden beskrivs den rådande situationen på bostadshyresmarknaden samt relationsmarknadsföringens roll. Därefter lyfts det framtagna syftet upp och de tre frågeställningar som uppsatsen bygger på. Avslutningsvis presenteras studiens avgränsningar och disposition.

1.1 Bakgrund

Att det idag råder bostadsbrist är ett allmänt känt fenomen. År 2018 uppgav endast tre kommuner i Sverige att de hade ett överskott på bostäder, medan hela 243 kommuner uppgav att de hade en knapphet av bostäder. Bostadsbristen tycks inte bli mindre och på fyra år, från 2014 till 2018, ökade antalet kommuner som ansåg att de hade ett efterfrågeöverskott från 155 till 243 (Ekonomifakta, 2019). Med rådande bostadsbrist kan slutsatsen dras att bostadshyresmarknaden idag inte fungerar exemplariskt.

I normala fall fungerar en marknad som en form av mötesplats där säljare och köpare möter varandra genom utbud och efterfrågan. Detta innebär i sin tur att priser tillåts variera. Det handlar med andra ord om att utbud och efterfrågan möter varandra och skapar en jämvikt, och så fungerar de flesta marknader. Det är i denna situation som bostadshyresmarknaden skiljer sig från andra marknader, då det finns en reglering på priset som innebär att det inte kan röra sig i den grad marknaden vill. Denna form av prisreglering kan låta bra, då priset på hyran inte kan stiga för högt. Problematiken som följer av denna reglering är däremot att det uppstår sidoeffekter. Om priset inte tillåts variera och stiga till det som i normala fall skulle vara jämvikt, innebär det i sin tur att de som bygger bostäder inte får betalt för sina utlagda kostnader. Utfallet blir till följd av detta att det produceras och byggs mindre vilket resulterar i att en bostadsbrist infinner sig (Ekonomifakta, 2019). Den logiska följderna av detta är att en

marknad verkar som bäst om den tillåts fungera efter normala mekanismer. Det innebär att det byggs mer, fler bostäder tillkommer och bostadsbristen minskar (Ekonomifakta, 2019).

Med anledning av att det för hyresvärden är kostsamt med omflyttningar eller avflyttningar av hyresgäster, arbetar många bostadshyresbolag efter att ingå en långsiktig samverkan med hyresgästen (Blomé, 2009). Frågan som i många fall uppkommer är om det för bolagen är en lönsam satsning. Med anledning av den rådande bostadsbristen och långa bostadsköerna påverkas mentaliteten hos bostadssökande att ”man tar den lägenhet som finns”. Chen och Popovich (2003) skriver i sin studie att det är av värde för företagen att sätta sina kunder i centrum och detta görs genom att tillhandahålla sina kunder det högsta möjliga värdet genom snabba leveranser samt stark kommunikation, i form av personliga tjänster och produkter. Företag kan idag få stora konkurrensfördelar genom att möta kunders behov och bygga starka relationer till dem (Morgan & Hunt, 1994).

Detta tankesätt har övergått till fastighetsbranschen och ett skiftande fokus för fastighetsbolagen, från att vara produktorienterade till att numera vara mer kundorienterade, har under de senaste åren legat i framkant. Traditionellt sett har fastighetsbolag arbetat ur ett underhållsperspektiv istället för att arbeta för kundtillfredsställelse eller med att skapa relationer med kunder (Palm, 2011). Sedan mitten på 1990-talet har fastighetsbolag i Sverige i allt högre grad börjat arbeta med att bygga relationer till sina kunder. För att ett fastighetsbolag ska lyckas ändra fokusområde krävs mycket tid och arbete, däribland att ledningen rekonstruerar och kommunicerar ut bolagets nya strategier och arbetssätt. Det är idag svårt att förändra ett helt bolags strategiska tänkande (Palm, 2011). Enligt Palm (2011) blir det med anledning av detta intressant att undersöka hur bolagen arbetar och kommunicerar ut sin uttalade relationsmarknadsföring.

Fokus i denna studie kommer med anledning av ovannämnda aspekter omfatta och beröra hur bostadshyresbolag kommunicerar i praktiken, om de arbetar med relationsmarknadsföring och i sådana fall hur de går tillväga. Studien kommer även undersöka om, hur och varför företag på bostadshyresmarknaden har valt att arbeta med relationsmarknadsföring i sina organisationer. Detta kommer främst granskas genom bolagens årsredovisningar men även via

hemsidor och rapporter. Årsredovisningar kommer användas med anledning av att Högberg och Högberg (2000) beskriver att dessa dokument är ledningens absolut bästa verktyg för att uttrycka sina värderingar, normer och tankesätt. Många bolag väljer idag att inkorporera delar i årsredovisningarna som inte är lagstadgade. Detta görs ofta i syfte att marknadsföra sin verksamhet och utgör för många bolag stora delar av årsredovisningarna.

En etablerad relation mellan ett bostadshyresbolag och en hyresgäst är i de flesta fall långvarig. Relationen mellan parterna kan emellertid få ett förhållandevis abrupt slut, i vanliga fall på tre månader, när ett hyreskontrakt sägs upp eller avslutas. Satsningarna som har gjorts i relationen både vad gäller resurser i form av pengar, men även tid och engagemang som har lagts för att inrätta och upprätthålla relationen, kan i relationens avslutande fas inbringa en känsla av att arbetet har varit olönsamt (Högberg & Högberg, 2000).

Något som för ett bostadshyresbolag kan ses som en fördel är att deras hyresgäster ofta får finna sig i det som de tilldelas. Annars finns det andra kunder i kö hyresbolagen kan välja mellan. Under en pågående relation hänvisas ofta kunden till de tjänster eller den service bostadshyresbolaget erbjuder. Med anledning av att det mellan hyresgästen och hyresaktören finns ett kontrakt är det helt på bostadshyresbolagets vilja som tjänster och service utöver detta genomförs. Förutom i de fall då bundna tjänster kan åberopas, det vill säga om exempelvis diskmaskinen skulle sluta fungera eller om hissen skulle vara ur funktion. Detta innebär att en boende i en hyresrätt inte på eget initiativ kan åtgärda fel och sedan kräva betalning av hyresaktören. I sin tur innebär detta att en hyresgäst i många situationer kan vara otillfredsställd men ändå fortsätter relationen. Detta beskriver Högberg och Högberg (2000) i följande citat "En kund kan vara missnöjd, men kunden kan fortsätta sin kundrelation av tröghet, ideologiska skäl eller familjepolitiska skäl som exempelvis skola och dagis" (Högberg & Högberg, 2000, s. 58).

1.2 Problembakgrund

Relationsmarknadsföring har varit populärt i företagsvärlden i många år för att skapa sig konkurrensfördelar, genom att upprätta relationer till sina kunder. Bedömningen om en relation har inrättats brukar göras genom summering av antalet gånger som kunden har köpt av företaget, alternativt granskning av kontrakt mellan företaget och kunden och hur detta har fungerat under en tidsperiod. Har kunden gjort flertalet köp hos företaget, eller om ett kontrakt har verkat effektivt under en längre tid anses det att en relation kan ha påbörjats mellan företaget och kunden (Grönroos, 2015).

Hur fungerar det då när relationen som upprättats mellan företaget och kunden pågår i flera år och fortlöper utan någon direkt kontakt mellan företaget och kunden? Enligt Grönroos (2015) definition ovan anses en relation ha uppstått mellan företaget och kunden om ett kontrakt har verkat effektivt under en längre tid, vilket det vanligtvis gör när det gäller bostadshyreskontrakt. Hur ska man då se på en relation som uppstår mellan företaget och kunden om kunden har begränsade alternativ och väljer att skapa en relation oberoende till vilket företag det är? Ovanstående frågor kan användas för att förklara hur det ser ut på bostadshyresmarknaden i Sverige i dag.

Under 2019 uppgav 83 % av Sveriges kommuner att det råder brist på hyresrätter inom deras kommun (Boverket, 2019). Bostadshyresmarknaden i Sverige är reglerad och bristen på hyresrätter gör att det uppstår vinnare och förlorare till följd av regleringen. Vinnarna av regleringen är de hushåll som lyckats få tag i en bostad till ett artificiellt lågt pris på grund av regleringen. Förlorarna är de hushåll som inte lyckats komma in på bostadsmarknaden (O'Sullivan, 2012). Detta beror på att den genomsnittliga kötiden i Sverige för att få tag i en hyreslägenhet ligger mellan 2,5–3,5 år (Hyresgästföreningen, 2014). I de kommuner där det råder brist på bostadshyresrätter finns därför sällan valmöjligheten att välja mellan olika fastighetsbolag. På grund av ett efterfrågeöverskott och en trögrörlig marknad kan frågan ställas till varför fastighetsbolagen är angelägna att skapa en relation till sina kunder, då kunderna kommer till dem oavsett. Fastighetsbolagen disponerar fritt över vilka hyresgäster som de väljer, så länge de inte bryter mot regleringarna i Diskrimineringslagen (2008:567). Detta innebär att det är upp till fastighetsbolagen att välja vilka kunder de vill ingå en

affärsförbindelse med, som senare kan utvecklas till en relation mellan kunden och fastighetsbolaget. Det är en omvänd situation mot hur det ser ut i de flesta andra branscher, där det vanligtvis är kunden som väljer vilka företag de vill upprätta affärsförbindelser med och som sedan kan utvecklas till en relation mellan dem och det utvalda företaget (Grönroos, 2015).

1.3 Problemformulering och syfte

Studiens syfte är att identifiera och undersöka om, hur och varför sex av Sveriges största bostadshyresbolag arbetar med relationsmarknadsföring. Studien ämnar även undersöka om en relation finns mellan hyresgästerna och bostadshyresbolagen till följd av deras arbete med relationsmarknadsföringen. Detta görs genom att granska kommunikationen bolagen förmedlar via sina årsredovisningar och hemsidor. Detta sätts sedan i relation till teorin som behandlar vad relationer och relationsmarknadsföring är.

Ovanstående problemdiskussion och syfte leder fram till följande tre frågeställningar:

- Jobbar bostadshyresbolagen med relationsmarknadsföring och hur ser arbetsprocessen i så fall ut?
- Varför jobbar bostadshyresbolagen med relationsmarknadsföring?
- Finns det en relation mellan hyresvärderna och hyresgästen på bostadshyresmarknaden?

1.4 Avgränsning

Studien är avgränsad till sex bostadshyresbolag som för närvarande (april 2020) är bland de största i Sverige. De utvalda företagen är Fastighets AB Balder, Heimstaden AB, Rikshem AB, Stena Fastigheter, Victoria Park AB och Wilhelm AB (Fastighetsvärlden, 2018). Vidare är avgränsning gjord från kommunala fastighetsbolag och kommersiella fastighetsbolag som främst arbetar med uthyrning av lokaler och kontor. För att framställningen i studien ska bli konkret och att generaliseringar ska kunna göras har endast väletablerade och stora

bostadshyresbolag inkluderats då de täcker omfattande delar av den svenska marknaden. Granskningen och framställningen kommer grunda sig i bolagens årsredovisningar och hemsidor. Detta för att få en tydlig bild av hur de framställer sitt arbete med att skapa relationer med sina hyresgäster.

Frågeställningarna fokuserar på bostadshyresbolagens kommunikation och marknadsföring kring relationer och relationsmarknadsföring. Vidare är hyresgästernas synvinkel och ståndpunkt i frågan utesluten ur studien, med anledning av utrymmesskäl och tidsrymd på arbetet om 10 veckor.

Varje bostadshyresbolags senaste fem årsredovisningar, det vill säga redovisningarna för åren 2015–2019, är granskade. Avvikande är Victoria Park som inte kommer publicera sin årsredovisning för 2019, då de inte längre är ett publikt bolag (Allabolag, 2020). Detta medförde att årsredovisningarna 2014–2018 granskades för Victoria Park, då bolaget under denna period var börsnoterat. Årsredovisningarna har granskats för att få en generell bild av om, hur och varför bolagen drar nytta av möjligheten att inkorporera frivilliga delar i sina årsredovisningar, i syfte att kommunicera och marknadsföra sig.

Vidare är studien avgränsad till bostadshyresbolag med anledning av att det är en säregen och trögrörlig marknad med diverse regleringar och system, men även för att det råder bostadsbrist. Detta kan resultera i att hyresgäster inte är benägna att ställa krav på sina bostäder i samma utsträckning som de hade kunnat göra om marknaden hade varit oreglerad och det hade funnits ett tillräckligt utbud av bostäder.

1.5 Disposition

Uppsatsens inledande kapitel har gett en kort introduktion till ämnet samt introducerat läsaren till de frågeställningar som kommer att angripas. Bakgrunden redogjorde en problemdiskussion där den rådande situationen på bostadshyresmarknaden presenterades samt den uppgift

relationsmarknadsföring fyller. Här redogjordes även syfte, avgränsningar, frågeställningar och disposition.

I kapitel två presenteras en forskningsöversikt för att ge läsaren en förståelse och insikt i de marknadsmekanismer som gör bostadshyresmarknaden unik. En genomgång av bostadshyresmarknaden och aktuella begrepp redogörs för att förtydliga att relationsmarknadsföring ter sig annorlunda på denna marknad. Det teoretiska ramverket presenteras i tredje kapitlet. Detta kapitel är till för att ge läsaren en inblick i ämnet som studien granskar. Olika begrepp arbetas igenom för att kunna ge en djupare kunskap i ämnet.

Fjärde kapitlet består av en redogörelse för val av metod och insamling av material, samt de tillvägagångssätt som använts. Studiens val av ansats presenteras och forskningsdesign samt källkritik beskrivs. Gjorda urval bearbetas och analyseras med en avslutande del som beskriver studiens trovärdighet och begränsningar.

Den femte delen av uppsatsen tar upp inhämtning av information från årsredovisningar och andra dokument. Här sker en djupare beskrivning av samtliga utvalda företag samt redogörelse av deras årsredovisningar från de fem senaste åren. Det sjätte kapitlet är det avsnitt där det empiriska insamlade materialet analyseras med hjälp av vad som tas upp i teoridelen och i forskningsöversikten. Avslutningsvis i det sjunde kapitlet besvaras syftet och frågeställningarna i en slutsats. I detta kapitel presenteras även hur studien hade kunnat genomföras på andra sätt för att ge en bild av berörda intressenters syn på ämnet.

2. Forskningsöversikt

För att förstå vilka marknadsmekanismer som gör bostadshyresmarknaden unik kommer en genomgång av marknaden göras. Begreppen bostadsbrist, hyresreglering, utbud och efterfrågan kommer skildras samt att drift och underhåll kommer beskrivas. Detta för att klargöra varför arbetet med relationsmarknadsföring ser annorlunda ut på bostadshyresmarknaden än övriga marknader.

2.1 Bostadshyresmarknaden

I Sverige används idag ett hyressättningsystem, kallat bruksvärdessystemet, som introducerades under tidsperioden 1969–1978 och efter år 1978 har det inte genomförts några större förändringar av systemet (Björklund & Klingborg, 2005). Syftet bakom införandet av bruksvärdessystemet var att alla ska ha råd med en bostad och därmed förhindra att hyresgäster blir hemlösa på grund av höga hyresnivåer. Regleringens grund är att liknande lägenheter inom en ort ska tillämpas samma bruksvärde, så att likartade lägenheter ligger på samma hyresnivå oavsett vilket område lägenheten är belägen i. Av den anledningen sänktes hyresnivåerna inne i centrala Stockholm och hyreslägenheter belägna i periferin höjdes i jämförelse med om marknaden inte hade varit reglerad och istället styrts av marknadsmekanismer. Hyressänkningarna ledde till att incitamenten för att bygga inne i centrum blev lägre och bostadsköerna för de centrala områdena ökade till följd av detta. Däremot ökade vakanserna i de mindre efterfrågade områdena eftersom hyresnivåerna var för högt uppsatta för vad marknaden var villig att betala för ett boende i dessa områden (Wilhelmsson, Andersson & Klingborg, 2011).

I bruksvärdessystemet sätts hyran efter hur hyresgäster i allmänhet värderar lägenhetens egenskaper och som avgör lägenhetens bruksvärde. Olika individers skilda värderingar och behov påverkar inte bruksvärdet. Parametrar som påverkar hyresnivån är bland annat storlek, modernitetsgrad, planlösning, läge inom huset, reparationsstandard och ljudisolering. Andra förmåner som är knutna till lägenheten kan även påverka bruksvärdet och därmed hyresnivån.

Det är funktioner som hiss, god fastighetservice, tvättstuga, sopnedkast, särskilda förvaringsutrymmen, garage och biluppställningsplats. Andra faktorer som husets allmänna läge, närhet till kommunikationer och boendemiljön i stort påverkar även bruksvärdet. Ett eftersatt underhåll kan ha betydelse för bruksvärdet som då påverkas negativt. Däremot räknas inte den försämring i lägenhetens skick in som normalt uppstår mellan två ordinarie underhållstillfällen (Domstol, 2020).

I bruksvärdessystemet är lägesfaktorn inte en avgörande parameter. Detta gör att hyrorna för likvärdiga hyresrätter huvudsakligen är samma oavsett var lägenheten är belägen, samt att fastighetsägarna är hindrade från att ta ut en marknadsmässig hyra (Svenskt Näringsliv, 2015). Motsats till bruksvärdessystemet blir en fri och öppen marknad, vilket i praktiken innebär att det i så fall inte finns något tak för hur höga hyresnivåerna kan bli, så länge som lägenheterna blir uthyrda till den begärda hyresnivån. Bruksvärdessystemet hindrar en fri och öppen marknad där hyresnivåerna sätts genom utbud och efterfrågan (O'Sullivan, 2012).

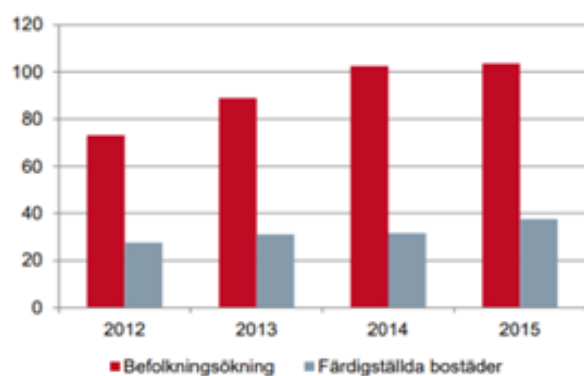
2.2 Bostadsbrist

Bostadsbrist är ett komplext begrepp. I attraktiva områden med billiga hyresrätter är det ofta långa kötider och höjda markpriser, vilket ger en felaktig bild av att det råder bostadsbrist. Långa kötider och höga priser i omtyckta områden innebär dock inte per definition att det råder bostadsbrist. Bostadsbrist infinner sig när priserna på villor och bostadsrätter ökar mer än inkomsterna och det är svårt att hitta en hyreslägenhet. Det råder bostadsbrist när det är årslånga köer och höga markpriser i förorter och annars inte efterfrågade områden (Cars, Kalbro & Lind, 2013).

I Sverige finns det 290 kommuner och under 2019 uppger 240 kommuner, motsvarande 83 %, att de har en brist på bostadshyresrätter (Boverket, 2019). Genomsnittlig kötid i Sverige för en enrumshyreslägenhet är strax över 2,5 år, en tvårumslägenhet cirka 3 år och för en

fyrarumslägenhet 3,5 år. Ungefär vart tredje bostadsbolag har kösystem där de har bostadsköer på över 3 000 personer (Hyresgästföreningen, 2014).

Fram till 2025 behöver det byggas 710 000 bostäder, varav 440 000 bostäder redan i år, 2020. Detta för att kunna följa befolkningsutvecklingen, där ett behov beräknats på att 88 000 bostäder i genomsnitt behöver produceras årligen. Avsaknaden av bostäder beror dels på ett latent behov av bostäder sedan 2012 som uppstod i att antalet färdigställda bostäder inte motsvarade behovet (Eriksson, 2016).



Figur 1: Antal färdigställda bostäder och befolkningsökning 2012–2015 (Eriksson 2016, Figur 3).

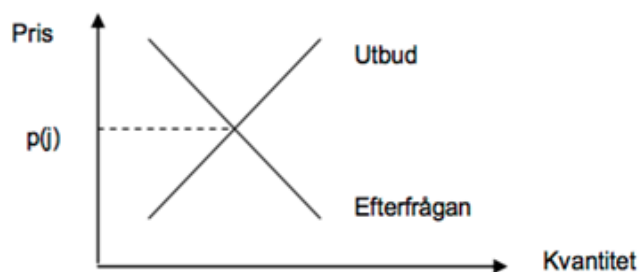
I Figur 1 ges en illustration i skillnaden på befolkningsökningen och antalet färdigställda bostäder under perioden 2012–2015. Sverige har haft en påtaglig ökad befolkningstillväxt och till 2025 beräknas Sveriges befolkning uppgå till 11,1 miljoner invånare, vilket motsvarar en ökning på cirka 1,2 miljoner under en tioårsperiod. Befolkningstillväxten under åren 2012–2015 ökade mer än vad det fanns färdigställda bostäder vilket är en av orsakerna till bostadsbristen (Eriksson, 2016).

I Sverige på bostadshyresmarknaden används ett system som kallas bruksvärdessystemet som många menar hämmar utbudet av hyresrätter genom hårda regleringar och bestämmelser. Den största problematiken är dock fördelningen av det befintliga beståndet, som i dagsläget inte

fungerar och bostadsbrist blir en följd av detta. Det diskuteras därför om det är bostadsbrist eller inte, eftersom en felmatchning mellan utbud och behov förekommer (Boverket, 2013). I dagsläget finns det ett befintligt bestånd på runt 20 000 tomma bostäder i Sverige. Även om det finns vakanser på 20 000 bostäder räcker det inte för att täcka det ökade behovet av bostäder i Sverige på grund av landets fortsatt växande befolkning (Eriksson, 2016).

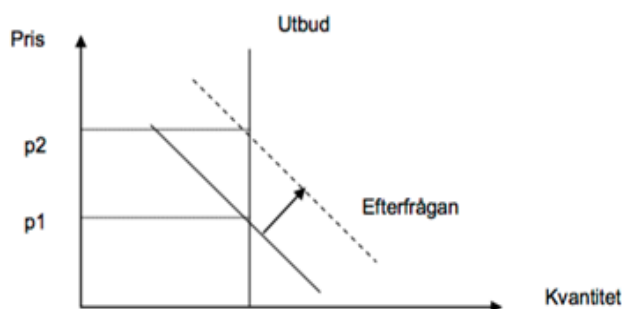
2.3 Utbud och efterfrågan

Figur 2 som illustrerar utbud- och efterfrågan är en modell som ligger till grund i nationalekonomisk teori. Modellen används för att kunna analysera marknadsmekanismer och för att den ger en förenklad bild av verkligheten med tydliga slutsatser. Utbud- och efterfrågemodellen består av en efterfrågekurva som illustrerar hur stor kvantitet konsumenterna efterfrågar vid ett givet pris och en utbudskurva som visar hur stor kvantitet som producenterna vill tillhandahålla vid det givna priset (Eklund, 2017).



Figur 2: Utbud- och efterfrågemodell där $p(j)$ är jämviktspriset (Forsberg & Åsell, 2000, Figur 2.1).

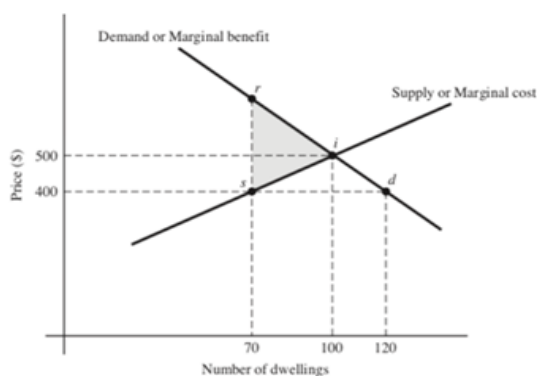
Konsumenter efterfrågar mindre varor och tjänster om priset ökar, men går priset ner ökar konsumenternas efterfrågan. Priset sätts efter vad det kostar för ett företag att tillhandahålla varan eller tjänsten och innebär att om producenten väljer att producera mer så är det för att det kan göras till ett högre pris. Jämvikt uppstår där utbud och efterfrågan möts. Priset vid jämvikt kallas marknadspriset och är där den marginella nyttan är i jämvikt med den marginella uppoffringen (Eklund, 2017).



Figur 3: *Ändring av efterfrågan vid konstant utbud* (Forsberg & Åsell, 2000, Figur 2.3).

I Figur 3 illustreras vad som händer på en marknad när utbudet är konstant och priset påverkas av utbud och efterfrågan. Är utbudet konstant och efterfrågan ökar kommer priset att stiga (Eklund, 2017).

Bostadsmarknaden skiljer sig från många marknader och kännetecknas av att den är trögrörlig och har ett oelastiskt utbud på kort sikt, på grund av att det tar tid att bygga bostäder. Ett helt oelastiskt utbud ger en vertikal utbudskurva. Detta innebär att utbudet är konstant men att efterfrågan kan variera på kort sikt, vilket visas i prisförändringen som speglar hur stor efterfrågan är (Eklund, 2017). Bostadshyresmarknaden är en reglerad marknad vilket påverkar samspelet mellan utbud och efterfrågan, då jämvikten förflyttas i en reglerad marknad. I bostadshyresmarknaden finns det ett hyrestak för vad hyran maximalt får uppgå till, vilket gör att hyrorna är lägre än vad jämviktshyrorna hade varit om marknaden hade varit oreglerad (O'Sullivan, 2012).



Figur 4: *Effekter av reglering* (O'Sullivan, 2012, Figur 15–7).

På en oreglerad marknad uppstår jämvikt vid punkt *i* pris 500 \$ och en kvantitet på 100 bostäder som ses i Figur 4. Vid en reglering minskar priset vilket leder till att kvantiteten minskar till punkt *s* trots att efterfrågan är större. Vid punkt *d* pris 400 \$ efterfrågas 120 bostäder men vid detta pris finns inte ett tillräckligt stort utbud för att täcka efterfrågan. Hyresregleringen leder till ett efterfrågeöverskott då det efterfrågas 120 bostäder (*d*) men det finns bara tillgång till 70 bostäder (*s*) vid det reglerade priset. Efterfrågeöverskottet, i det här exemplet på 50 bostäder ($120 (d) - 70 (s)$) leder till att bostadsbrist uppstår (O'Sullivan, 2012).

Bostadshyresmarknaden blir en sluten marknad med vinnare och förlorare till följd av hyresregleringen. Vinnarna av regleringen är de hushåll som har lyckats få tag i en bostad till ett artificiellt lågt pris och förlorarna är de hushåll som inte kommit in på bostadsmarknaden på grund av regleringen som skapat årslånga bostadsköer. Fastighetsägarna är även förlorare av hyresregleringen då de får in lägre hyresintäkter än vad de har gjort på en oreglerad marknad (O'Sullivan, 2012).

2.4 Drift och underhåll av fastigheter

För att kunna bedriva en bostadshyresverksamhet tillkommer kostnader för drift och underhåll. Det är fastighetsbolaget som äger lägenheterna som även står för ansvaret för att bedriva drift och underhåll för lägenheterna och för fastigheten i helhet (Olander, 2008).. Vad som anses

vara drift och underhåll för en fastighet finns det inga klara definitioner för. Av fastighetslitteraturen som finns används olika definitioner på kostnader och om de ska räknas som drift eller underhåll. Vanligtvis görs en uppdelning av drift- och underhållskostnader där man definierar dessa var för sig (Olander, 2008). Åtgärder som har ett förväntat intervall på minst en gång per år och som syftar till att upprätthålla funktionen hos ett förvaltningsobjekt klassificeras som drift. Underhåll brukar definieras som de insatser som görs för att återställa en fastighets funktion och standard, det kan vara planlagt eller felavhjälpande underhåll. Med felavhjälpande underhåll menas reparationer där en äldre fastighet till exempel har ett större behov av underhållsåtgärder än en nybyggd fastighet. Underhållskostnaderna för en byggnad påverkas till största delen av vilken fas i livscykeln en fastighet befinner sig i. Underhållskostnaderna kan dock öka om fastigheten utsätts för yttre påfrestningar som vandalisering och grovt slitage till följd av vårdslöst beteende (Olander, 2008; Repab, 2018).

2.4.1 Relationsförvaltning ur ett lönsamhetsperspektiv

Nedan följer en rapport där förståelse för hur ett bostadshyresbolags arbete med att fokusera resurser på sociala projekt i socialt utsatta områden kan påverka ett företags förvaltningskostnader. Att rapporten granskar Stena Fastigheter, som även granskas i vår studie ligger inte till grund för valet av rapporten.

I en rapport gjord av Gunnar Blomé, Doktor i Fastighetsekonomi vid KTH i Stockholm, undersöks Stena Fastigheters relationsförvaltning ur ett företagsekonomiskt lönsamhetsperspektiv. Stena Fastigheters relationsförvaltning är en medveten strategi där Stena Fastigheter satsar extra resurser på sociala projekt i bostadsområden med social problematik. Rapporten jämförde två likvärdiga bostadsbestånd i områdena Lindängen (förort i Malmö) och Fisksätra (förort i Stockholm) med samma sociala problematik. Detta gjordes för att se hur förvaltningskostnaderna knutna till områdenas sociala tillstånd påverkades av Stena Fastigheters satsningar på relationsförvaltning. I Fisksätra lades 614 kr/lägenhet för sociala projekt och i Lindängen 146 kr/lägenhet. Undersökningen visade att satsningar på relationsförvaltning ledde till minskade underhållskostnader i Fisksätra jämfört med Lindängen, som inte lika aktivt arbetade med sociala projekt (Blomé, 2009). Fisksättras förvaltningskostnader låg på 3 533 kr/lägenhet och Lindängens 5 102 kr/lägenhet, en skillnad

på 44 %. Av rapporten framkom även att sociala projekt med direktkoppling till barn och ungdomar ger distinkta effekter för minskning av vandalisering och sabotage, då kostnaderna för detta är mindre betydande i Fisksätra jämfört med Lindängen. Summan av förändringarna i kostnader och intäkter till följd av de sociala projekten motiverar satsningar på relationsförvaltning. Detta då kostnaderna för vandalisering och skadegörelse gick ner samtidigt som hyrorna kunde ökas till följd av att det blivit ett lugnare och tryggare område. Det kan även vara en fördel att som privat fastighetsägare att visa upp ett seriöst ägande mot hyresgästföreningen och kommunen. Detta kan generera i förbättrad goodwill och ett högt anseende som kan ge fördelar i form av ökade hyror, men även förvärvsmöjligheter av fastigheter från kommunen (Blomé, 2009).

2.4.2 Tillitsförvaltning för att öka trygghet och lönsamhet

Nedan följer en rapport där förståelse för hur ett bostadshyresbolags arbetssätt för att utöka ett områdes attraktivitet och trygghet kan påverka bolaget som helhet, de boende och samhället i stort. Att rapporten granskar Victoria Park, som även granskas i vår studie ligger inte till grund för valet av rapporten.

Beteendevetare Eva Nilsson-Lundmark och Nationalekonom Ingvar Nilsson har skrivit en rapport om Victoria Parks arbete i Herrgården som är en del av Rosengård i Malmö. År 2013 förvärvade Victoria Park majoriteten av fastigheterna på Herrgården i Rosengård. Herrgården anses vara ett av Sveriges mest utsatta områden som definieras av en hög grad av organiserad kriminalitet och våld men även låga skolresultat, stort bidragsberoende och lågt valdeltagande. I tiden då Victoria Park tog över fastigheterna i Herrgården skedde drogförsäljning och diverse kriminalitet öppet på gatorna och bolaget ansåg att åtgärder snabbt behövde vidtas. Genom att bygga förtroende, relationer och tillit mellan bolaget och de boende och samtidigt upprätthålla ordning och reda bestämde sig Victoria Park för att skapa ett attraktivare men även tryggare område. På detta vis växte tillitsförvaltning fram i bolaget. Fokus förflyttades från att endast handla om teknisk förvaltning till att även inbegripa sociala relationer, dialoger, förtroende och tillit (Nilsson-Lundmark & Nilsson, 2018).

Effekterna av arbetet som bolaget påbörjade år 2013 hade under år 2018 fått väldigt goda resultat. Antalet hot mot räddningstjänsten halverades, bränderna blev betydligt färre och antalet brott gick ner med 38 %. Antalet narkotikabrott, våldsbrott, tillgrepp och skadegörelse samt polisanmälningar minskade kraftigt. För Victoria Park innebar det rent företagsekonomiskt ett antal fördelar. Underhållskostnaderna minskade och fastigheternas värde steg, samtidigt som bolagets goodwill ökade genom att ett gott rykte växte fram. Enligt rapporten kommer en förbättring i resultaträkningen under en tioårsperiod genereras med drygt 4 miljoner kronor och fastighetsbeståndets värdeökning under samma tidsperiod beräknas uppgå till 85 miljoner kronor. En intervjuperson till studien sa följande:

Tidigare, för fem, tio år sedan kastades sopor genom fönstren ut på gården, det kissades i hissar och det brann i sopcontainrar. Så är det inte idag. Då kunde poliser inte patrullera ensamma i området. Det kan dom idag (Nilsson-Lundmark & Nilsson, 2018, s.31).

I studien kan två samhällsekonomiska och en företagsekonomisk effekt av arbetet utläsas. Den samhällsekonomiska effekten är den som sker omedelbart och uppenbart genom att till exempel fler personer kommer i arbete. Den indirekta samhällsekonomiska effekten som uppstår är en ökad trygghet och minskad social oro (Nilsson-Lundmark & Nilsson, 2018).

Den företagsekonomiska effekt som kan ses av arbetet är i första hand positiva siffror i resultaträkningen. Detta genereras genom ökade intäkter, bland annat genom att vakanserna blir färre och att hyresförlusterna blir mindre. När hyresgäster väljer att lämna sina bostäder rustas de upp innan nästa hyresgäst tillträder och bolaget kan med anledning av detta tillgodoräkna sig högre hyror och ett högre värde på fastigheten (Nilsson-Lundmark & Nilsson, 2018).

Minskade underhållskostnader genereras till följd av minskad vandalisering och förstörelse vilket i sin tur bidrar till en förbättrad resultaträkning. En annan effekt av arbetet är att fastighetsbeståndets värde anses högre i ett område som betraktas tryggt och lugnt vilket i sin

tur sätter en positiv prägel på bolagets balansräkning. Goodwill är en tredje företagsekonomisk effekt till följd av arbetet som genomfördes. När ett bostadshyresbolag värderar sina hyresgäster högt och tar hand om dem ökar deras anseende (Nilsson-Lundmark & Nilsson, 2018).

3. Teoretiskt ramverk

Nedan följer det teoretiska ramverk som har använts för att få en inblick i ämnet som studien granskar. Kapitlet börjar med en genomgång av kommunikation för att sedan gå djupare in på huvudämnet som är relationsmarknadsföring, följt av Customer Relationship Management (CRM).

3.1 Kommunikation mellan företag och konsumenter

Kommunikation innebär överföring av information mellan bland annat människor och företag, och handlar om att förmedla något. All kommunikation börjar med konsumenten själv som således både är sändare och mottagare när innebörden konstrueras. Detta sker i ett socialt system då det finns förväntningar och attityder som påverkar de budskap som utväxlas. Kommunikation är det som leder till en värld av struktur och mening. Hur valet att utforma kommunikationen görs bygger på sammanhang som är både kulturella, sociala, psykologiska och fysiska. Hur konsumenten beter sig kan fungera i ett sammanhang, men inte i ett annat och det beror på sociala kontexter. Kommunikation tillfredsställer behov och är i sin tur något som människan anser nödvändigt. Ett av behoven är inklusion vilket innebär att konsumenten vill ingå i relationer och sammanhang. För att bygga starka relationer är kommunikationsfärdigheter något viktigt som personen måste lära sig. I många fall är kommunikationen dubbelriktad eftersom signaler sänds ut som sedan tolkas av den andra parten (Nilsson & Waldemarsson, 2017).

3.2 Relationsmarknadsföring

Finans, drift, bokföring och andra affärsfunktioner spelar ingen roll om en tillräckligt stor efterfrågan på produkter eller tjänster finns, så att företaget kan gå med vinst. Således beror ekonomisk framgång ofta på marknadsföringsförmågan. Marknadsföringens värde sträcker sig till samhället som helhet. Det har bidragit till att introducera nya eller förbättrade produkter som underlättar eller berikar människors liv (Kotler & Keller, 2016). Framgångsrik

marknadsföring bygger på efterfrågan av produkter och tjänster, vilket i sin tur skapar jobb. Genom att bidra till samhället som helhet ger lyckad marknadsföring också företag möjlighet att delta mer socialt ansvarsfullt (Kotler & Keller, 2016).

Av den litteratur som idag hanterar relationsmarknadsföring saknas till stor del argument för frågorna om vad en relation i själva verket är, samt hur man vet att en relation faktiskt har etablerats (Grönroos, 2015). En förutsättning för att en relation ska uppstå är att en eller flera parter är inblandade. Det som ofta filtreras bort i bolagens uttalande angående deras relationsmarknadsföring är avstämning med dess kunder om de delar deras syn om att inrätta en relation. För att en kundrelation ska skapas är det med andra ord inte motiv nog för bolagen att kommunicera att de arbetar med relationsmarknadsföring, utan förutsättningen är att kunden delar detta intresse (Grönroos, 2015).

Trots att allt fler bolag kommunicerar ut en relationsmarknadsföring, är det ur kundens synvinkel lite av dess innehåll som syftar till att inrätta eller bevara en kundrelation. Bolag levererar idag kundklubbar, skräddarsydda reklamannonser och e-postmeddelanden som är individuellt anpassade för kunden. Detta betyder emellertid inte att en relation har inrättats. Ofta innebär dessa insatser att ingen större skillnad uppmärksammas från kunden och att kunden fortsatt känner sig bortprioriterad. I många fall medför detta fortsatt långdragna eller frånvarande svar via e-post, långsam betjäning eller personal som visar bristande engagemang (Grönroos, 2015).

Bedömning om huruvida en relation har inrättats kan göras genom att summera antalet gånger kunden har köpt av företaget, alternativt granska kontrakt och hur detta har fungerat under en tidsperiod. Har kunden gjort flertalet köp av företaget eller om ett kontrakt har verkat effektivt under en längre tid kan en relation ha uppstått mellan företaget och kunden (Grönroos, 2015). Detta är dock en bristfällig metod. Genom att säkerställa definitionen av vad en relation egentligen är kan bredare förståelse för kommunikationen inbringas. En relation utvecklas genom en inställning. Det handlar inte bara om kundens köpbeteende utan även en mental och känslomässig förbindelse till relationspartnern och relationen (Grönroos, 2015). Det handlar om att företaget måste vara förtjänt av relationen då kunden måste känna att det förekommer något

som binder dem samman. Det är således på kundens initiativ som en relation byggs. Genom att betrakta detta ur kundens synsätt kan sammanfattningen göras om att kunden inte bara är till för företaget, utan att företaget är till för denna också. Företaget ska med andra ord känna kunderna och oavbrutet visa det via handlingar. Ömsesidigt åtagande är således en viktig del i relationen och innebär att företaget och kunden bör ha ett gemensamt tankesätt (Grönroos, 2015). En definition av en relationsinriktad marknadsföring kan uttryckas enligt följande citat:

Syftet med marknadsföring är att identifiera och etablera, vidmakthålla och utveckla, och när så krävs avsluta relationer med kunder (och andra parter) så att alla parter målsättningar – såväl ekonomiska som andra – uppfylls. Detta åstadkoms genom ömsesidigt givande och uppfyllande av löften (Grönroos, 2015, s. 253).

En annan beskrivning av relationsmarknadsföring med samma processinriktning, men som skiljer sig en aning från den ovan, lyfter Gummesson (2002) fram. Han beskriver relationsmarknadsföring i sin artikel som ett system som grundas på relationer, nätverk samt interaktion. Relationsmarknadsföringen ska vara inbäddad och genomsyras i samtliga av organisationens nätverk, det vill säga både i den säljande organisationen, marknaden och i samhället (Gummesson, 2002). Definitionen som Gummesson lyfter fram syftar till både relationen, det som anses vara den avgörande delen i marknadsföringen, men även sammankopplingen mellan olika samarbetspartners, vilka är relationens nyckelprocesser, alltså interaktion och nätverk. Marknadsföringens primära ändamål vid långvariga kundrelationer är att eftersträva hållbara relationer med kunderna. Detta då en kvalifikation för att företaget ska vara lönsamt är att de kan behålla kunder under längre tidsrymder (Gummesson, 2002).

Fakturerbara transaktioner som har betydelse för kunden måste inom en relation försiggå då lönsamheten inte kan mätas direkt. Detta är en långdragen process som torde bli mer omfattande under en bestående relation. Viktigt att beakta i situationen är att en lång relation inte direkt kan kopplas till lönsamhet. Det är således nödvändigt för företag att följa upp lönsamheten som kunderna genererar för att undvika bevarandet av olönsamma kunder (Grönroos, 2015). Kunder kan under tidens gång bli krävande både vad gäller service och

uppmärksamhet vilket kan ge som resultat att kostnaderna ökar i tillhandahållandet av service åt sådana kunder (Grönroos, 2015).

Relationsmarknadsföring går som tidigare nämnt ut på att *identifiera, etablera, vidmakthålla* och *utveckla* kundrelationer. Marknadsföringsprocessen bör enligt Grönroos (2015) innehålla fem punkter för att uppnå detta vilka listas nedan.

- 1) *Identifikation* handlar om att urskilja tänkbara intresseväckande och lönsamma kunder. Detta kräver goda kunskaper inom kommunikations- och försäljningsfärdigheter.
- 2) Efter detta ska en första kontakt *etableras* för att en relation ska kunna växa fram. Detta görs genom att företaget avger löften.
- 3) För att kunden ska vara belåten med dess upplevda kvalitet och värde krävs *vidmakthållande* av relationen. Erfaren kvalitet på allt som rör relationen måste vara god, det är en förutsättning för att kunden ska vilja fortsätta göra affärer med företaget. Detta görs genom att företaget förverkligar utlagda löften.
- 4) Genom att goodwill, emotionella band och förtroende mellan företaget och kunden finns kan relationen *utvecklas*. Detta genererar att kunden köper större mängder, eller andra saker företaget erbjuder. Detta uppnås genom att avge nya löften.
- 5) I vissa fall kan *avslutande* av en relation vara nödvändig. Detta bör göras på ett sätt som innebär att relationen i framtiden kan återupptas.

3.2.1 Relationsmarknadsföringens syfte

Inom marknadsföring är långsiktiga kundrelationer en viktig komponent och något som bör eftersträvas av alla organisationer (Grönroos, 2015). Det primära med relationsmarknadsföring ligger i att skapa nära relationer med alla parter som har en koppling till organisationen. Det grundar sig i att etablera, upprätthålla och stärka sina relationer med kunder som företaget har ett förhållande till (Grönroos, 1998).

Engagemang och förtroende är två nämnare som relationer har gemensamt. När en pågående

relation med en annan part är så pass viktig att ansträngningarna maximeras för att behålla relationen, anses det vara engagemang. Förtroende har flertalet definitioner men skapas huvudsakligen i samband med att en part har tillförlitlighet och integritet. Förtroende kan förstöras mellan två parter om det finns stora skillnader mellan förväntningar och beteendemässiga avsikter. Engagemang beskrivs även som viljan att bevara och upprätthålla en relation. Det vill säga den energi som läggs av båda parter på att bevara en hållbar relation (Grönroos, 1998).

Det är viktigt att förstå relationsmarknadsföringens för- och nackdelar för att kunna få en klarare bild av vad det är som bidrar till relationsskapandet (Gwinner, Gremler & Bitner, 1998). Att ha en relation med företaget kan vara större för kunden än det upplevda värdet av tjänsten (Wilson, Zeithaml, Bitner & Germier, 2012). Upplever kunder förtroendefördelar innebär det att det finns trygghet och tillit i relationen. Detta är en viktig del i processen och kunden kan även känna att den får ut någonting av relationen när det kommer till ett socialt eller personligt plan (Gwinner, et al., 1998).

Relationsmarknadsföring kräver mycket arbete och tar tid. Ibland vill en kund lämna relationen vilket kräver ett aktivt arbete med problemlösning inom organisationen. Det är i många fall kostsamt för företag att bygga starka relationer då det görs stora satsningar med dyra system som kräver mycket tid och personal. Det innebär att relationsmarknadsföring inte alltid är lönsamt (Grönroos, 1998).

Relationsmarknadsföring kan resultera i ekonomiska fördelar, fördelar i kundbeteendet och fördelar i human resource management. Ekonomiska fördelar kan bland annat innebära lägre kostnader för marknadsföringskampanjer då företag slipper spendera lika stora summor för att tilltala och attrahera nya kunder. Långsiktiga kunder kan dessutom påbörja ett word-of-mouth beteende och överföra information genom positiv ryktesspridning, där kunder pratar gott om företaget med andra potentiella kunder (Berry, 1995).

3.3 Customer Relationship Management - CRM

CRM innebär att skapa sig kunskap om kundens värdeskapandeprocess och utifrån det uppnå långsiktiga relationer med kunden. Inom CRM är skapandet av kundvärde väsentligt. Det är en utmanande process att uppnå långvariga relationer med kunden och därför av stor vikt att företaget förstår kundens värdeskapandeprocess (Winer, 2001). Inom tjänsteföretagande har kundrelationer och kundkännedom stor betydelse, vilket leder till att ett aktivt arbete med CRM är viktigt. CRM handlar om att skapa en intim relation med sina kunder och samtidigt vårda relationen. Detta kan göras genom att exempelvis analysera kunders beteenden och bidra med personliga erbjudanden. CRM är ett ämne som är under utveckling och tillkommer i allt fler branscher (Winer, 2001).

Om CRM implementeras och följs på rätt sätt kan det skapa konkurrensfördelar och även leda till ökad kundlojalitet. För att uppnå ett lyckat användande av CRM måste företaget aktivt arbeta efter att skapa ökad kunskap om sina kunder. Inom CRM är målet att tillsammans med kunden skapa långvariga relationer och det är även grundläggande för att förstå kundens värdeskapandeprocess. Detta kommer vara till användning för både kund och leverantör. Avsaknad av detta leder till svårigheter gällande att bygga värdefulla och långvariga relationer. Det finns en strävan efter att skapa gemensamma värden och i arbetet med CRM är det därmed viktigt att se på produkten som en process. Finns det ett etablerat CRM-system i en organisation är det lättare att leverera bra kvalitet. Vilket i sin tur är ett bra konkurrensverktyg (Winer, 2001).

Det är viktigt att det föreligger en genomtänkt strategi då det finns risker med CRM. Börjar företag använda CRM innan de har skapat en tydlig kundstrategi, kan det leda till att de marknadsför sig till potentiella kunder som inte är intresserade. För att inte riskera att CRM-teknologin inte fungerar fullt ut är det viktigt att företaget skapar en kundfokuserad organisation innan de använder sig av CRM. Det är riskabelt att överskatta CRM och anse att det är bättre än övriga marknadsföringstekniker då det kan resultera i en övertro på systemet och att för mycket pengar investeras felaktigt (Rigby et al., 2002).

I arbetet med CRM är det viktigt att företaget uppfyller kundbehoven och gör kunden nöjd. Genom att arbeta med att ta ansvar fortsätter företaget att utveckla relationen till kunden och erbjuder även kunden fler möjligheter för att skapa värde åt sig själv. Detta resulterar i att

företaget på ett lättare sätt kommer kunna skapa starka relationer (Storback & Lehtinen, 2000). Det är viktigt att hela organisationen är engagerad, eftersom kunderna annars kommer känna av att CRM inte genomsyras i hela företaget. Detta kan leda till att trovärdigheten minskar (Mithas, Krishnan & Fornell, 2005).

När både företag och kund har ett intresse av ett högre mervärdesutbyte och djupare engagemang under en längre tid, är relationsmarknadsföring relevant. Till skillnad från transaktionsmarknadsföring är relationsmarknadsföring utformad för att skapa utökade relationer med kunder. Lojalitet tar tid och en relationsinriktad marknadsföring leder till lojalitet hos kunder. För att bygga en lojal kundbas måste det vara som en del av den grundläggande affärsstrategin i företaget (Lovelock & Wirtz, 2016). Ökad kundlojalitet leder till att vinsten ökar. En längre cykel resulterar sedan i större finansiell styrka för företaget (Reichheld, 1993).

4. Metod/forskningsdesign

I nedanstående avsnitt ges en redogörelse för val och tillämpning av metod för uppsatsen. I kapitlet kommer relevant bakgrundsfakta ges till hur urvalet av de granskade bolagen har skett, samt att användningen av årsredovisningar och dess brukare skildras. Vidare beskrivs hur validitet och reliabilitet har beaktats vid studien och studiens begränsningar.

4.1 Val av ansats

Det arbetssätt som används vid forskning, för ökad kunskap inom området, kallas metodik (Höst, Ragnell & Runesson, 2009). Vid val av relevant ämne gjordes, för att få en inblick, förståelse och kunskap om befintlig forskning inom området, en grundlig genomgång av litteratur och tidigare forskning. I nästa steg utformades en problemformulering. Val av metod gjordes sedan beroende på vad som skulle studeras. Det är viktigt att lämplig metod används för att kunna illustrera det avsedda problemet för studien och således besvara problemformuleringen (Blomkvist & Hallin, 2014; Holme & Solvang, 1997).

Studien ämnar att få en djupare förståelse för de studerade bostadshyresbolagen. På grund av den rådande situationen i landet med Covid-19, blev utfallet en dokumentstudie. Om intervjuer med samtliga granskade företag hade inkluderats i studien hade det kunnat resultera i djupare insikt och förståelse. Detta hade kunnat resultera i ytterligare detaljer för att förstå sambanden fullt ut.

I studien har sex av Sveriges största bostadshyresbolag valts för att kunna göra en generalisering av den svenska bostadshyresmarknaden. Mindre företag har ofta inte viljan eller förmågan att lägga stora resurser på att använda sina årsredovisningar som ett marknadsföringsverktyg (Palm, 2011). Studien ämnar att identifiera och undersöka om, hur och varför företagen arbetar med relationsmarknadsföring. Detta innebär att det krävs kunskap om begreppet relationsmarknadsföring samt om bostadsmarknaden och dess regleringar (Palm, 2011; Grönroos, 2015). För att utöka kunskapen om relationsmarknadsföring och bostadshyresmarknaden har tidigare forskning och litteratur använts där det framkommit att

relationsmarknadsföring i allt högre grad tar plats i bolagens arbetsmetodik (Palm, 2011; Grönroos, 2015). Data till dokumentstudien samlades därefter in och är det som tillsammans med den teori som anskaffats, legat till grund för en analys som lett till det resultat som presenteras gällande studiens problemformuleringar.

I studien undersöks även två rapporter med fokus på sociala projekt i socialt utsatta områden. Rapporterna berör företagen Victoria Park och Stena Fastigheter som är två av de sex företag som granskats i studien. Att rapporterna granskar Stena Fastigheter och Victoria Park som även analyseras i studien, ligger inte till grund för valet av att inkludera rapporterna i studien och vice versa.

4.2 Dokumentstudie

Vid val av metod låg studiens ändamål till grund. Studien avser att undersöka hur fastighetsbolagen kommunicerar och arbetar med relationsmarknadsföring för att bygga relationer med sina kunder. För att kunna analysera, dra slutsatser och generalisera hur företagen arbetar med relationsmarknadsföring har en dokumentstudie genomförts, där sex fastighetsbolags senaste fem publicerade årsredovisningar har granskats och jämförts med varandra. Informationsinhämtning har sedan gjorts från respektive bolagens hemsidor. Med anledning av att Victoria Park inte längre är ett börsnoterat och publikt bolag och således inte längre publicerar sina årsredovisningar kommer redovisningarna från verksamhetsåren 2014–2018 istället att granskas.

Eftersom undersökningen bygger på sekundärdata i form av årsredovisningar, är dokumentstudier det bästa alternativet. Valet att genomföra en dokumentstudie grundar sig i att det i hög utsträckning finns bred publikation från bostadshyresbolagen angående arbetet med kunder, anställda och diverse intressenter. Andra metoder som är baserade på intervjuer eller enkäter kan kompletteras med en dokumentstudie, men en dokumentstudie kan även vara den huvudsakliga metoden (Bell & Waters, 2017). I dokumentstudien var det primära materialet som granskades företagens årsredovisningar. Detta kompletterades med information från företagens hemsidor. För att en uppfattning ska kunna bildas om hyresaktörernas arbete

med relationsmarknadsföring genomförs granskningen av publikationer från utvalda bolag som sedan sätts i relation till framtagen teorigrund.

Vid utförande av en dokumentstudie utgår man från dokument som är framtagna för ett annat syfte än den närvarande undersökningen (Höst et.al, 2009). Det är viktigt att man använder sig av relevant material för studien som ska utföras och det gör man lättast genom att utgå från sin frågeställning (Merriam, 2009). Reproducerbara dokument ligger i regel till grund för nästintill all forskning. Framställningssättet i en dokumentstudie grundar sig i befintliga, reproducerbara dokument och texter och utgör således studiens huvudsakliga källor. Texter som inkluderas i en dokumentstudie kan vara facklitteratur i form av populärvetenskapliga eller vetenskapliga artiklar, styrdokument, tidningar och tidskrifter samt läromedel (Leth & Thurén, 2000). En dokumentstudie kan även innefatta dokument publicerade från undersökta företag eller bolag, såsom års- eller hållbarhetsredovisningar, hemsidor eller andra dokument.

När en dokumentstudie genomförs är det viktigt att en hög grad av källkritik inkluderas och att dokumentens alla synvinklar tas i beaktning. Det är även viktigt att en förklaring till dokumentens existens framkommer och varför de finns med. Dokumentets ursprungliga syfte bör tas i beaktning. Detta eftersom visst material kan ha tagits fram i marknadsföringssyfte för företaget och kan således ge en annan bild av företaget. Det är viktigt för att en objektiv framställning ska kunna göras. I en dokumentstudie kan tillgången till underlag vara stor vilket medför att selektionen av det som ska tas med i studien bör göras minutiöst (Höst et.al, 2009).

All insamlad data och textmaterial har registrerats, analyserats, bearbetats och tolkats i ett gemensamt textdokument. Detta har gjorts genom att kategorisera det insamlade materialet efter likheter, skillnader och mönster (Bell & Waters, 2017). En sammanställning av all insamlad data har gjorts så att en helhetsbild kan fås. Detta reducerades sedan till rådata som överensstämmer med frågeställningarna. Jämförelser mot det ursprungliga materialet görs och är det som vidare kommer att analyseras. Frekvens av ord, beskrivningar och begrepp vägs även in i analysarbetet (Höst et.al, 2009). Mönster söks och analyseras för att se hur den inhämtade informationen relaterar till varandra. Detta ökar även förståelsen och ger en bättre helhetsbild. Analysens mål är att resultera i slutsatser som är trovärdiga och som är grundade i

det insamlade materialet (Merriam, 2009). Utifrån analysen görs slutsatser och frågeställningarna besvaras (Höst et.al, 2009).

Denna typ av metod används för att få en överblick över forskningsfältet. När en dokumentstudie utförs är noggrannhet vid urval och granskning av källor betydande och avgörande för utfallet. Genom en bred beskrivning ska information om källans ursprung informera läsaren. I en dokumentstudie är det viktigt att det inte enbart sker upprepning av det som står i litteraturen (Leth & Thurén, 2000). Bryman (2018) förklarar vikten av att tolka det som skrivits. En tydlig forskningsöversikt är viktigt för att lyfta fram det frågeställningarna ska besvara, samt hur hantering av befintlig forskning sker i relation till varandra (Wengström, 2013).

En kvalitativ dokumentstudie har gjorts av årsredovisningar och dokumenthandlingar från utvalda företag, där vi har sökt svar på frågeställningarna genom beskrivningar av den information som företagen har presenterat och valt att lyfta fram. Resultatet av undersökningarna visar att fem av de sex undersökta bolagen har valt att komplettera sina årsredovisningar med frivillig information, både vad gäller företagets verksamhet, dess omvärld och hur de framställer sitt relationsbyggande arbete till sina hyresgäster.

4.3 Marknadsledare

I många branscher är det vanligt med marknadsledare som besitter stora delar av marknaden. En marknadsledare har störst marknadsandelar och leder vanligtvis vad gäller prissättning, nya produktlanseringar, distributionstäckning och PR-intensitet. Även om marknadsledande bolag är kända varumärken som utmärker sig på konsumenternas minne måste de hålla konstant vaksamhet. Detta då konkurrenterna är snabba på att imitera och ta efter vinnande koncept. För att skydda och kunna fortsätta ha sin position som marknadsledare ligger de marknadsledande bolagen i framkant i att utveckla nya tjänster, kundservice, mest effektiv distributionshantering samt kostnadsbesparingar (Kotler & Keller, 2016).

Med anledning av att det många gånger är de marknadsledande bolagen som styr i vilken riktning som marknaden ska utvecklas, kommer det här arbetet att granska sex av de för närvarande marknadsledande fastighetsbolagen inom bostadshyresbranschen. Detta för att kunna analysera i vilken riktning de marknadsledande bolagen inom bostadsfastighetsbranschen har valt att gå under de senaste fem åren, med fokus på deras arbete gällande relationsmarknadsföring.

4.4 Granskning av årsredovisningar

Förr var årsredovisningar enbart ett instrument som innehöll ett företags mest väsentliga delar i form av siffror och resultat. Idag är det allt vanligare att företag väljer att använda sina årsredovisningar i syfte att marknadsföra sitt bolag. Detta för att kommunicera ut goda resultat och själva få chansen att meddela ut oavsiktliga fel eller motgångar på ett sätt som kan tänkas gynnsamt för företaget. Genom att företag marknadsför sig på detta vis kan de locka nya intressenter samtidigt som de existerande kunderna blir tillfredsställda (Stanton & Stanton, 2002).

En årsredovisning ska innehålla fyra delar; resultaträkning, balansräkning, noter samt en förvaltningsberättelse enligt ÅRL (1995:1554). I större företag ska även en kassaflödesanalys finnas att tillgå enligt Lag om ändring i årsredovisningslagen (2014:542). Utöver nämnda delar är det vanligt att företagsledningen i början av årsredovisningen väljer att redogöra information som inte är stadgad i svensk lag. Denna inledande del ger företaget möjlighet att marknadsföra sig. Att bedöma vad som är frivilligt och juridiskt tvunget i en årsredovisning kan i många fall vara svårt för läsaren. Detta medför att ett kritiskt förhållningssätt bör användas vid läsning och bedömning av informationen som framställs (Edenhammar & Thorell, 2010).

4.4.1 Årsredovisningens användningsområden

För att ta fram årsredovisningar krävs omfattande arbete vilket leder till höga kostnader. Det blir allt vanligare att större delen av kostnaderna hamnar på de frivilliga delarna som idag inte är stadgade i svensk lag. Detta görs främst på grund av att det anses vara ett medgörligt sätt att marknadsföra sig på (Edenhammar & Thorell, 2010). Intressenter, så som banker, presumtiva ägare eller aktieägare som söker ekonomisk information om företaget är hängivna läsare av årsredovisningar. Att granska företagets balans- och resultaträkningar, som redogör för företagets föregångna år gällande intäkter och kostnader samt företagets för närvarande tillgångar och skulder kan vanligtvis vara en vägledning (Lönnqvist, 2010).

En årsredovisning kan användas i flera olika avseenden och är för många företag ett viktigt marknadsföringsinstrument. Med anledning av detta har det därmed inneburit att mycket tid och engagemang läggs på att inkorporera visuella effekter i företagets årsredovisningar. Genom att visuella effekter inkorporeras ges företagen möjlighet att reflektera samt presentera dess aktiviteter (Preston et al. 1996). För att fånga läsarens uppmärksamhet är framsidan av årsredovisningen betydande. Färger, bilder och andra illustrativa egenskaper men även författarskapet och textens utförande påverkar läsarens uppfattning. Årsredovisningens innehåll, utseende och struktur signalerar något om företaget. Företag inkorporerar i allt högre grad olika former av citat eller slagkraftiga ord för att framkalla en antydning om hur läsaren uppfattar verksamheten (Genette, 1997).

I en studie av Islam och Deegan (2008) framkom det att årsredovisningens frivilliga delar skiftar över tid och informationen som återges i dessa delar följer intressenternas krav och engagemang. I studien beskrivs att de trender som råder på marknaden även är det som företag väljer att ta med i sina årsredovisningar. Anledningen till att företagen väljer att ta med information som intressenterna anser vara relevanta är enligt Islam och Deegan (2008) för att de annars skulle gå miste om dyrbara relationer. Vidare framkom i studien att den information som tas med i företagets årsredovisningar är en ansats för att erhålla intressenternas support och samtidigt utelämna sådant som skulle kunna vara skadligt för företaget (Islam & Deegan, 2008).

4.5 Val av företag

Enligt Yin (2007) är det av betydande vikt, att redan innan den empiriska datainsamlingen görs, fastställa vilka bolag som passar att ta med i studien. Det gjordes ett målstyrt urval av de 18 största bolagen som Fastighetsvärlden (2018) framställt, där de sex utvalda bolagen till studien ligger bland de tio största. I sammanställningen som Fastighetsvärlden har gjort är de kommunala fastighetsbolagen exkluderade. Sammanställningen är skapad för att redovisa vilka bolag som äger flest antal lägenheter, där studentlägenheter och förvärvade, men ännu inte övertagna lägenheter, är inkluderade. I de fall bostadsbolagen äger äldreboenden är de uteslutna från listan (Fastighetsvärlden, 2018).

De valda fastighetsbolagen är; Fastighets AB Balder, Heimstaden AB, Rikshem AB, Stena Fastigheter, Victoria Park AB samt Willhem AB. År 2018 var bolagen listade i följande ordning:

1. Rikshem AB
2. Willhem AB
4. Stena Fastigheter
5. Heimstaden AB
7. Victoria Park AB
9. Fastighet Balder AB (Fastighetsvärlden, 2018).

Från Fastighetsvärldens förra sammanställning som gjordes fem år tidigare, år 2013, har det skett stora förändringar, där många nya bolag har tillkommit. Akelius som låg på förstaplats år 2013 har åkt ner till åttondeplats år 2018 och Obligo/Acta som låg på en sjätteplats 2013 finns inte längre med på listan för 2018 (Fastighetsvärlden, 2018). Därav bör man vara införstådd med att det händer mycket på bostadshyresmarknaden under korta tidsperioder och att ändringar kan ha skett i rangordningen sedan listan upprättades år 2018.

Axpocket grundar sig i att bolagen verkar rikstäckande och berör flertalet människor i många skeenden i livet och kan således framställa en generell bild av den svenska hyresmarknaden. Då flertalet olika städer och marknader existerar där bolagen är verksamma, anses en

förtroendeingivande bild av marknaden kunna genereras. I tron om att få fram en så transparent bild av den svenska hyresmarknaden som möjligt valdes ovanstående företag ut. Valet att inte blanda små och stora aktörer är främst grundat i att de inte arbetar under samma förutsättningar. Med anledning av att bolag i ungefär samma skalor valdes kan en större förståelse för bolagens gemensamma nämnare tas fram utan att hänsyn behöver tas till dess storlek.

Genom att i första hand göra valet att undersöka bostadshyresmarknaden och därefter undersöka, analysera och bearbeta dessa bostadshyresbolag och deras marknadsföring, anses ge en ingående bild av hur de framställer sig kunna genereras. Detta på grund av att det kan ge en deskriptiv helhetsbild av hyresmarknaden. Genom att välja bolag som verkar rikstäckande kommer ingen geografisk avgränsning göras, detta för att kunna göra en generell bedömning av bostadshyresmarknaden i Sverige.

Med anledning av detta kommer endast de valda företagens arbete med att bygga relationer till sina hyresgäster analyseras då andra parametrar inte anses relevanta att ta med för att få fram studiens syfte. Axplocket har gjorts för att underlätta en spegling av den svenska marknaden i generella drag.

4.5.1 Förfrågan om deltagande i dokumentundersökning

För att samla in material till dokumentstudien skickades en förfrågan till samtliga av de sex utvalda fastighetsbolagen. De utvalda fastighetsbolagen blev tillfrågade om de kunde tänka sig att delta i dokumentstudien genom att bidra med information och utskick som de öppet delger sina hyresgäster med. Den information som efterfrågades av bostadsbolagen var sådan information som i dagligt tal brukar kallas trapphusinformation eller nyhetsbrev som många av bostadsbolagens hyresgäster och övriga personer som rör sig i fastigheten kan ta del av. Av de sex bolagen som var utvalda till studien var det endast två bolag som svarade på förfrågan. Förfrågningarna skickades via mail till respektive bolags marknadsansvarig. Av de två bolag som återkopplade hänvisade de till deras respektive hemsidor och till möjligheten att kunna anmäla sig till den information som de delger sina potentiella nya hyresgäster. Det vill säga

information som de ger ut till konsumenter som har visat sitt intresse för projekt från bolagens nyproduktionssidor och därigenom får uppdateringar med lägesprognoser för nybyggnationsprojekten de har igång. På grund av den låga responsen och begränsad tillgång till den typ av information som efterfrågades har den använts i låg utsträckning. Enda undantaget gäller för Stena Fastigheter då trapphusinformation och nyhetsbrev som efterfrågades kunde anskaffas internt genom boende i en av bolagets fastigheter.

4.6 Validitet och reliabilitet

Vid en dokumentstudie ska undersökningsmetoden både vara användbar och lämplig vilket kräver att den är valid och reliabel. Blir inte dessa två krav uppfyllda har forskningsresultatet inte något vetenskapligt värde. Detta görs även för att reducera risken för feltolkningar och brister. Reliabilitet kan benämnas tillförlitlighet och syftar på användbarheten av mätinstrumentet och måttenheten. Reliabiliteten är en viktig del av arbetet för att vid förklaring av studiens tillvägagångssätt öka tillförlitligheten. Reliabiliteten är även ett mått på om det återspeglar den verkliga frågan som undersöks (Ejvegård, 2003). Genom att undersöka flertalet forskares teorier ökar reliabiliteten. Reliabilitet är grundläggande och en väsentlig faktor för att uppnå validitet (Kleven, 1995).

Ett urval bestående av 30 årsredovisningar har granskats och ställts mot varandra för att få en helhetsbild. Genom att fem årsredovisningar från vardera företagen används minskar risken att felaktiga slutsatser dras kring deras arbete med relationsmarknadsföring. Årsredovisningarna är offentliga handlingar som bidrar till en förhöjd tillförlitlighet. Det kan däremot inte uteslutas att uppsatsens undersökningsproblem eventuellt kan framställas med andra metoder än de som har använts. Det bör även påpekas att det finns en risk i form av den mänskliga faktorn som kan ha gjort att viss information kan ha missats eller feltolkats, vilket leder till minskad reliabilitet.

Det är viktigt att alltid kunna förutse och hantera de hot som kan uppstå mot studiens validitet. Validitet inom kvalitativ forskning beskriver huruvida man observerar, identifierar eller mäter

det som man säger sig mäta. För att det ska finnas validitet måste den inhämtade informationen inledningsvis ha korrekt utförd datainsamling och bearbetning. Det som undersökningen avser att granska måste samtidigt uttryckligen beskrivas (Graziano & Raulin, 1989). En dokumentstudie minskar risken för utebliven eller felaktig information, jämfört med en enkätstudie. För att öka validiteten har strävan efter att minska bortfall varit viktigt (Bryman, 2018). Den information som inte kunnat utläsas genom årsredovisningarna har sökts upp på företagens respektive hemsidor. Företagens årsredovisningar har även jämförts mot varandra för en mer kritisk bild. För ökad validitet i vår undersökning har en checklista upprättats och använts. På så vis minskade risken för att undersöka information som var irrelevant för undersökningen.

4.7 Källkritik

Johansson-Lindfors (1993) beskriver vikten av att genomföra en kritisk granskning av sina källor. Detta görs genom att kontrollera att de uppnår kriterierna för äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet. En källa som är äkta innebär att den ska vara det som den utger sig för att vara och att den i sin tur inte är en förfälskning (Thurén, 2013). Studiens teoridel består till stor del av vetenskapliga artiklar som alla innan publicering har genomgått en vetenskaplig granskning. Forskning som är relevant för ämnet har framhävts och använts som primärkällor. En källa som är oberoende har få mellanled vilket innebär att den inte är påverkad av någon annan. Det är även viktigt att en källa har tendensfrihet och att en skev bild av verkligheten inte ges av författaren på grund av personliga, politiska eller ekonomiska åsikter (Thurén, 2013).

Vid informationsinsamling till samtliga av uppsatsens empiriska delar har primärdata som främst kommer från årsredovisningar använts. För att studera hur relationsmarknadsföring genomsyrar de utvalda företagen har årsredovisningar från de fem senaste åren legat till grund. Årsredovisningar är offentliga handlingar vilket bidrar till en förhöjd tillförlitlighet.

Det insamlade materialet bygger på information som företagen själv väljer att fokusera på och lyfta fram, vilket gör att kritik kan riktas mot studier som enbart fokuserar på detta (Leth &

Thurén, 2000). Studien har för avsikt att undersöka om, hur och varför företagen arbetar med relationsmarknadsföring och med att bygga relationer till sina hyresgäster. För en ökad trovärdighet har årsredovisningarna granskats flertalet gånger. Detta för att i första skedet få en övergripande bild av bolagen och sedan i nästa steg kunna plocka ut de relevanta delarna för studien som sedan studerades mer ingående. Övrig litteratur är noga utvald för att bidra till en bredare insikt i studien.

Vid informationsinhämtning på företags hemsidor krävs noggrannhet vid urval då det är viktigt att vara medveten om att informationen på hemsidorna är det företagen själva väljer att lyfta fram. Man kan därför anta att informationen hämtad där är riktad för att stärka företagets image. På grund av detta bör man ha i åtanke att informationen inte alltid är helt autentisk och trovärdig (Thurén, 2013).

5. Empiri

Fastighetsbostadsbranschen är som tidigare nämnt en säregen marknad då den är reglerad och präglas av ett efterfrågeöverskott. Branschen har genomgått stora förändringar sedan 1990-talet då den gick från att vara produktorienterad till kundorienterad (Palm, 2011). På grund av att det finns ett efterfrågeöverskott på marknaden och att det således inte råder brist på nya kunder, är det av intresse att undersöka om, hur och varför bostadshyresbolagen arbetar med att kommunicera ut marknadsföring i relationsbyggande syfte. För att granska hur fastighetsbolagen arbetar med relationsmarknadsföring har sex bostadshyresbolag valts ut till studien, som nedan granskas närmare.

5.1 Presentation av Fastighets AB Balder

Fastighets AB Balder, härnäst kallat Balder, är ett privatägt fastighetsbolag som har fastighetsbestånd i länderna Sverige, Danmark, Norge, Finland, Tyskland och Storbritannien. Företaget äger, förvaltar och utvecklar bostäder och kommersiella fastigheter. I sitt bestånd har de hyresrätter, bostadsrätter, kommersiella lokaler, garage, parkeringsplatser och hotell. Idag äger Balder 1 020 bostadsfastigheter och den 31 mars 2020 uppgick Balders totala bestånd till ett redovisat värde om 151,2 miljarder kronor. Balder är ett börsnoterat fastighetsbolag som bildades 2005 och har idag 600 anställda och ingår i Balder koncernen (Balder, 2020). Bolaget är ett publikt aktiebolag och Balders aktier är noterade på Nasdaq Stockholm, Large Cap där huvudägare och VD är Erik Selin (Balder, 2020; Nasdaqomxnordic, 2020).

Balder arbetar helt i egen regi vilket medför att de alltid finns nära sina hyresgäster. Bolaget har som mål att vara en engagerad, långsiktig och nytänkande partner, både vad gäller en affärspartner, aktieägare eller hyresgäst. Balder vill skapa värde, både för ägarna, kunderna och medarbetarna men även för samhället i stort. Bolaget lägger stort fokus och mycket resurser på nybyggnation och fastighetsutveckling. Balders ambition är att framkalla en framstående portfölj av byggrätter inom projekt- och exploateringsfastigheter där målet är att varje år producera stora antal bostads- och hyresrätter (Balder, 2020). Balder arbetar efter deras

värdeord, där de listar *hjärta* överst som de skriver innebär att ”Arbetet ska utföras med omtanke och respekt mot både kunder och kollegor” (Balder, online, n.p.).

5.1.1 Årsredovisningar Fastighets AB Balder

Den första informationen som läsaren får ta del av i Balders årsredovisningar är den frivilliga informationen Balder har tagit fram följt av de finansiella rapporterna. Det finns många återkommande rubriker i samtliga av Balders årsredovisningar som till exempel; VD har ordet, våra kunder, transaktioner, finansiering och fastighetsbestånd (Balder, 2015–2019).

I Balders årsredovisningar för 2015 och 2016 har de en kort introduktion till bolaget där de introducerar sig med orden ”Vi vill i alla lägen vara en engagerad, nytänkande, långsiktig partner - oavsett om du är aktieägare, affärspartner eller hyresgäst” (Balder, 2015, s.3). I årsredovisningen från 2015 redogör Balder att de har som mål att skapa värden för ägarna, kunderna, medarbetarna och samhället. För att de ska uppnå det målet informerar de att de har skapat en ny central funktion, ”Kundrelationer” med en kundrelationsgrupp som ska genomföra kundundersökningar för att mäta deras NKI, det vill säga Nöjd Kund Index, (Balder, 2015). De skriver vidare att de erbjuder en tydlig kundnära och kundorienterad förvaltning med fokus på kundens önskemål (Balder, 2016). Balder driver sin förvaltning i egen regi och i årsredovisningen från 2019 framför de:

Att kunderna är nöjda är ett av bolagets viktigaste mål och detta arbete ges stort fokus i organisationen. För bostadskunderna är målsättningen att de ska trivas i sina hem och i sitt bostadsområde och bo länge hos Balder (Balder, 2019, s.13).

Balder beskriver sig som en långsiktig fastighetsägare som tar ansvar för verksamhetens påverkan på såväl ekonomi och miljö som i sociala frågor. De fortsätter sitt arbete med utveckling av sina områden och har ett stort socialt engagemang fokuserat på trygghet, trivsel, barn, ungdomar och sysselsättning. Under 2019 undertecknade de Global Compact som är FN:s

principer för företag när det gäller mänskliga rättigheter, miljö, arbetsmiljö och antikorrupktion (Balder, 2019).

Som läsare av Balders årsredovisningar under perioden 2015–2019 framkommer att utöver kunderna, är aktieägarna en viktig intressent till bolaget, som de lägger fokus på i sina årsredovisningar (Balder, 2015–2019). I årsredovisningen från 2019 ges först en kort introduktion av Balder, följt av ett uppslag med “VD har ordet” och därefter följer rubriken “Balders aktie och ägare”. I detta uppslag delges information kring Balderaktiens utveckling sedan starten 2010 samt motiveringar till varför det är fördelaktigt att investera i Balder. Där listar de följande anledningar till varför investering i Balder bör göras. Att de har haft en stabil tillväxt sedan börsintroduktionen, är långsiktiga och engagerade huvudägare, har en stark balansräkning och låg finansiell risk, ett fokus på huvudstäder och större städer med tillväxtpotential, kundnära förvaltning i egen regi, väl diversifierad portfölj och stor potential i projektportföljen. Vidare skriver de att deras målsättning är att skapa den långsiktigt bästa totalavkastningen för aktieägarna där “Balders viktigaste mål är att över tid öka förvaltningsresultatet per aktie.” (Balder, 2019, s.7).

Utöver den frivilliga delen med information som Balder har valt att komplettera sina årsredovisningar med, har de även använt sig av fotografier på människor, fastigheter, utomhusmiljöer och inredningsdetaljer, ofta över helsidor. I sina årsredovisningar använder de sig även av diagram och grafer för att tydliggöra den information de vill ge till de intressenter som läser årsredovisningen (Balder, 2015–2019).

5.1.2 Fastighets AB Balders hemsida

På Balders hemsida framgår det att deras mål är att ”Balder vill vara en långsiktig ägare med stabila kassaflöden, nöjda kunder och medarbetare.” (Balder, online, n.p.). Balder anger att de arbetar efter fyra värdeord som är *hjärta*, *nyttänkande*, *enkelhet* och *närhet*. Med *hjärta* menar de att arbetet ska utföras med omtanke och respekt mot kunder och kollegor. Under *nyttänkande* beskrivs hur de inte är främmande för att tänka i nya banor. Med *enkelhet* anser de är att den

raka vägen oftast är bäst. *Närhet* är ett sätt att beskriva att de har korta beslutsvägar, där de menar att de är närvarande och agerar med bästa tänkbara lokalkännedom, för att närhet skapar trygghet (Balder, 2020).

Även om informationen som Balder delger i sina årsredovisningar och via sin hemsida har ett starkt fokus på att nå ut till aktieägare och investerare, kan ett centralt kundfokus fortfarande tydas. På hemsidan skriver de att "Kunden är vår gloria. Vi finns här för dem och jobbar hårt för vårt NKI."(Balder, online, n.p.). De anser också och att "Fresh fish" är bäst, där de menar att de tar tag i ärendet medan det är färskt, eftersom ingen gillar sena återkopplingar (Balder, 2020).

5.2 Presentation av Heimstaden AB

Heimstaden är ett privatägt bostadsfastighetsbolag som grundades år 1998 och förvärvades av Fredensborg AS under 2005. Heimstaden har expanderat mycket de senaste tio åren och är idag och ett av Nordens största börsnoterade bostadsfastighetsbolag. Med över 700 fastigheter i Sverige är det Heimstadens största marknad. De arbetar med att förvärva, förädla och förvalta fastigheter i Sverige, Danmark, Norge, Tjeckien, Nederländerna och Tyskland och har ett fastighetsbestånd på 114 miljarder kronor. Företaget arbetar med visionen att ha en djup förståelse för sina kunders behov med fokus på människor och värdeskapande. Detta gör de genom att arbeta med smarta och digitala lösningar genom hela kundresan. De beskriver en strävan mot en excellent kundupplevelse. Heimstaden vill erbjuda sina kunder en hög tillgänglighet samt en trygg boendemiljö. De arbetar med att bygga långsiktiga och starka relationer med investerare, kommuner och finansiella institutioner. De anser att deras roll i samhället är att skapa värde genom att erbjuda hållbara och trygga boenden. Visionen är att göra vardagen enklare för boende (Heimstaden, 2020).

5.2.1 Årsredovisningar Heimstaden AB

Heimstadens årsredovisningar har över åren en röd tråd som bygger på relationsskapande, där kundens upplevelser är i fokus. Hyresgästen och relationen till kunden framkommer i samtliga årsredovisningar, men benämns mer frekvent och ingående för varje kommande år. I samtliga granskade årsredovisningar har Heimstaden kompletterat årsredovisningarna med deras värdegrunder; *omtänksamma*, *nyttänkande* och *autentiska* och vad deras verksamhet står för. Det går att se ett visst mönster i årsredovisningarna där önskvärd information presenteras för intressenterna (Heimstaden, 2015–2019). I VD-brevet för 2018 framställs att kundens åsikter är viktigt för Heimstaden. Bolagets vision är att förenkla och förgylla livet för sina hyresgäster. Detta gör de genom så kallade *omtänksamma boenden*. De eftersträvar att vara en attraktiv hyresvärd och bidra till en positiv samhällsutveckling. I takt med att företaget växer vill de göra det på ett ansvarsfullt och hållbart sätt. Heimstaden skapar långsiktiga värden genom tre kärnprocesser; analys och transaktion, projekt och fastighetsutveckling samt fastighetsförvaltning. Heimstaden menar att mjuka värden som hållbarhet, trivsel och trygghet måste vara i fokus för framgångsrika affärer (Heimstaden, 2017 & 2018).

”Vi värnar om långsiktiga relationer med våra kunder” (Heimstaden, 2018, s. 54). För Heimstaden är att skapa starka relationer en framtagen strategi, som baseras på en ansvarstagande affärsmodell. Denna affärsmodell ska resultera i långsiktighet, hög lönsamhet och tillväxt med rätt kunder och samarbetspartners (Heimstaden, 2019). Att värna om och bygga starka relationer skapar ett hållbart och framgångsrikt bolag. Starka relationer gör det även lättare att nå rätt kunder. De strävar efter en blandning av familjekonstellationer, seniorer och studenter i sina fastigheter. Heimstaden skriver i sina årsredovisningar att i de fall då de hittar rätt personer är visionen att de ska vilja bo kvar hos bolaget, även om det blir förändringar som rör deras boendebehov. Oavsett marknad är långsiktiga relationer i fokus genom hela organisationen för att resultera i nöjda kunder. De anser att kunderna har stor betydelse vilket gör att Heimstaden värnar om att ha god kommunikation med sina kunder, då det är ett viktigt sätt för dem att bli inspirerade till nya idéer rörande utvecklingen av sina fastigheter. Med tät dialog skapas möjligheter till att smidigt ge direkt återkoppling. Företaget strävar efter att i alla skeenden kunna ha direkt kontakt med sina kunder och ger hyresgäster möjligheten att kontinuerligt delta i NKI-undersökningar (Heimstaden, 2015, 2017, 2018). Detta säger de är möjligt då de med en egen förvaltningsorganisation har tillräckligt stora lokala bestånd för att

uppnå driftsfördelar. På så sätt kan de ha direktkontakt med kunden (Heimstaden, 2015, 2017, 2018).

Företaget har ett stort fokus på socialt värde där de arbetar för god hälsa och säker omgivning för kunder, medarbetare och leverantörer. Arbetet ska bidra till säkra och inkluderande hem men även stadsmiljöer där Heimstaden är verksamma. För att skapa värde för kunder strävar de efter hållbara samhällen och människors välbefinnande. Heimstaden vill vara förebilder för samhällsnyttan. Arbetet sker på såväl individnivå som samhällsnivå. Det resulterar i sin tur i att det skapas god kvalitet på fastigheterna, som innebär attraktiva boenden (Heimstaden, 2019).

Att de klarar av att jobba på starka relationer är på grund av att all förvaltning sker i egen regi och med egna anställda fastighetsskötare som kan vara på plats och hjälpa till att skapa omtänksamma boenden, med en servicenivå som är hög (Heimstaden, 2017). Heimstaden gör kontinuerligt kundundersökningar för att ha möjlighet att följa upp resultat av genomförda förbättringsåtgärder. Heimstadens sammanfattade framtidsambitioner är med fokus på sin värdegrund att fortsätta stärka kundupplevelsen, förenkla och förgylla livet för sina kunder och erbjuda rätt service till dem. År 2018 startade de ett arbete med att utveckla rutiner för att säkra kvaliteten i samtliga processer. Målet var att bygga en plattform som är gemensam för att kunna möta kundernas behov. Detta då Heimstaden vill kunna ge effektiv återkoppling till sina kunder på företagets marknader och ha en kommunikation som är både personlig och tydlig (Heimstaden 2017 & 2018).

”Många goda idéer om hur fastigheter och service ska utvecklas kommer från hyresgästerna” (Heimstaden, 2017, s. 20). Heimstaden vill uppnå excellens i kundupplevelsen och alltid ha hög tillgänglighet för sina kunder. De vill ha djup förståelse om de behov kunderna har under hela kundresan genom att skapa en trygg boendemiljö. Därför arbetar de med kundservice för att förgylla, förenkla och skapa relationer. De arbetar efter en tydlig och personlig kommunikation med kunderna och erbjuder extratjänster så som bland annat rabatt på hemförsäkring och el, men även hotellnätter. Detta är ett försök för bolaget att försöka förstärka kundrelationen ytterligare (Heimstaden, 2016).

5.2.2 Heimstadens hemsida

Heimstaden vill marknadsföra sig genom att utveckla en community-känsla och nå ut till kunder genom att skapa "Heimkänsla". De vill skapa engagemang och inkludering bland kunder och arbetar även för en god hälsa och trygg miljö för deras kunder och leverantörer. Detta görs genom att bygga långsiktiga relationer med kunder utifrån deras värdegrund (Heimstaden, 2020).

Visuellt har Heimstaden genomgående i samtliga årsredovisningar och på sin hemsida mycket bilder på personer i olika målgrupper men även diagram och grafer. På sin hemsida poängteras att en bostadsaffär inte bara handlar om hårdvaran utan även om mjukvaran och vikten av att de ska vara i symbios (Heimstaden, 2020).

5.3 Presentation av Rikshem AB

Rikshem är ett av Sveriges största privata fastighetsbolag och finns idag etablerat över hela landet. År 2010 bildades Rikshem genom förvärv av bostadsfastigheter från Vasakronan. Bolaget ägde den 31 december 2019 drygt 30 000 lägenheter och fastighetsbeståndets värde uppgick i mars 2020 till cirka 49,7 miljarder kronor. Rikshem tillhandahåller både bostäder och samhällsfastigheter samtidigt som de samarbetar med kommuner, landsting och statliga myndigheter. Fjärde AP-fonden och AMF Pensionsförsäkring AB är Rikshems ägare. Bolaget har som fokus att ta socialt ansvar i sina bostadsområden där de fokuserar på hållbarhet och bidragandet till god samhällsutveckling. Bolaget arbetar efter visionen att göra skillnad i utvecklingen av det goda samhället. Genom att förena samhällsansvar och affärsmässighet vill de medverka till en hållbar samhällsutveckling på långt sikt ur både ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt perspektiv. Målet är att ge hyresgästerna bästa möjliga service genom att arbeta med en platt organisation och snabba beslutsvägar. För att ha möjligheten till full kontroll och inblick i skötseln görs detta genom att större delen av förvaltningen sker i egen regi. Rikshems mål är att kunna erbjuda sina hyresgäster en bostad genom alla skeenden i livet, detta innebär att de äger studentlägenheter, hyresrätter, vårdhem och seniorboenden (Rikshem, 2020).

5.3.1 Årsredovisningar Rikshem AB

Rikshems årsredovisningar har under undersökningsperioden haft stora förändringar. Årsredovisningarna för verksamhetsåren 2015 och 2016 börjar direkt med en förvaltningsberättelse som följs av finansiella rapporter (Rikshem, 2015 & 2016). De frivilliga delarna har med andra ord uteslutits helt under nämnda år. År 2017 skedde en drastisk förändring i användandet av bolagets årsredovisning, nämligen att hållbarhetsredovisningen vävdes in i årsredovisningen. Anledningen till att detta gjordes var på grund av att bolagets affärsidé, vision och mission under året reviderades för att Rikshems riktning skulle tydliggöras (Rikshem, 2017). Detta fick som följd att flertalet bilder, texter i olika färger och teckensnitt, förtydligande diagram och förklarande texter vävdes in i rapporten.

De frivilliga upplysningarna fokuserar mycket på att medarbetare och kunder, men även på att samhället i stort ska vara nöjda med bolagets processer. De väljer att lyfta in sina hyresgäster som en viktig komponent för bolaget. Detta görs genom en målsättning om att mäta NKI och sätta mål efter en utökad siffra för varje år, men även genom att föra dialoger med hyresgäster och intressenter. I de avsnitt där pågående eller genomförda projekt lyfts fram finns ett bakomliggande fokus på att intressenter ska vara nöjda och trivas (Rikshem, 2017–2019). Genom åren ses en ökning av användandet av bilder i årsredovisningarna och i takt med att verksamheten blivit mer fokuserad på hyresgästernas trivsel inkorporeras även bilder föreställande hyresgäster i rapporten. Bilderna illustrerar olika familjekonstellationer både i sina hem men även utanför hemmen. Utöver bilder på människor vävs även bilder på bolagets olika fastigheter, både invändigt och utvändigt in i rapporterna (Rikshem, 2017–2019).

Från år 2017 och framåt kännetecknas årsredovisningarna av Rikshems värdegrund; *drivande*, *närvarande* och *ansvarstagande* (Rikshem, 2017–2019). Detta har inneburit att stort fokus ligger på att utveckla fastighetsbeståndet och beskriva hur detta ska göras genom trygga områden, kundfokus och hållbarhetsfrågor. En stor del av det frivilliga materialet i rapporterna är kopplade till att Rikshem skapar rum för livets alla faser. Det vill säga både vad gäller förskolor, familjebostäder, studentbostäder, äldre- och seniorboenden, med tanken om att det ska finnas något som passar alla oavsett ekonomiska och sociala förutsättningar. Mycket av det som tas upp i rapporterna under åren 2018 och 2019 handlar om hållbarhet, både vad gäller

hållbara samhällen och miljön. En beskrivning ges angående att nya hållbarhetsfrågor tas fram samt att en av anledningarna till att detta görs är för att uppnå och kunna navigera bland intressenternas förväntningar och krav. I årsredovisningarna nämner bolaget även vilka dess mest väsentliga intressenter är; kunder, ägare, medarbetare, leverantörer, kommuner och hyresgästföreningen samt att en dialog med dessa angående hållbarhetsfrågor har genomförts. Rikshem lyfter fram fyra aspekter i frågan om hållbarhet; det trygga grannskapet, den hållbara fastigheten, den nöjda kunden och det starka företaget vilka genomsyras i nästintill hela rapporten och utgör målet med Rikshems vision; att bidra till det goda samhället (Rikshem, 2017–2019).

Samtliga rapporter från 2017 och framåt präglas av ett seriöst utförande där fokus ligger på bolagets framtagna affärsmodell som på ett illustrativt sätt beskriver ett systematiskt arbete för att skapa relationer med värde till bolagets intressenter. Texterna är väl genomarbetade och många slagkraftiga ord och citat används längs med hela rapporten. Från och med år 2017 finns ett VD-brev inkluderat i rapporterna. VDn har valt att framställa positiva bilder under samtliga år där fokus har varit att inbegripa ”det goda samhället” (Rikshem, 2017–2019).

I 2017 års VD-brev förklaras att bolaget har en hög grad av vilja för att engagera sig i människor som bor och verkar i deras områden, bland annat genom att de är medlemmar i stiftelsen Läxhjälp, Tjejers rätt i samhället (TRIS) och Café välkommen, samt att de erbjuder ungdomar sommarjobb. Vidare förklaras att bolaget ska verka för en god samhällsutveckling, trygga områden samt moderna bostäder som möter hyresgästernas förväntningar på boendet. En viktig del i bolagets kunderbjudande ska vara att bedriva egen förvaltning samt att föra kunddialoger i samband med renoveringar. Bolagets arbetssätt ska innebära att kunden alltid ska komma i första hand. I VD-brevets sista del lyfts det fram att slutet av året präglades av osäkerhet. Detta vänder VDn i sina ord till något positivt och talar om att de hade förutsett detta och inte drabbats av rådande omständigheter och avslutar sitt uttalande med att konstatera att Rikshem står stabilt inför framtiden (Rikshem, 2017).

En positiv bild av bolaget som helhet, dess arbetssätt och framtid lyfts fram i samtliga VD-brev. Rikshem presenteras som ett framtidens bolag som verkar för ett bättre samhälle och årets

prestationer lyfts fram (Rikshem, 2018 & 2019). Gemensamt för samtliga VD-brev är att de introduceras med att presentera året som helhet för att senare övergå till vad som har varit i fokus under året och avslutas med att de ska fortsätta arbeta för att medverka till ett bättre samhälle (Rikshem, 2017–2019).

Sammanfattningsvis kan över tid ses att fokus har gått från att framställa sitt fastighetsbestånd i beskrivande text till att lägga ett allt starkare fokus på kunder och att tillfredsställa dem och samtidigt bidra till att utveckla det goda samhället, som upptar allt större plats i de frivilliga delarna (Rikshem, 2015–2019).

5.3.2 Rikshems hemsida

Rikshem skriver på sin hemsida ”Att bo i en hyresrätt innebär också en gemenskap” (Rikshem, online, n.p.). Vidare beskrivs att bolaget erbjuder många olika sorters hem. Hem belägna antingen centralt eller nära naturen, i en nyrenoverad hyresrätt eller i en med charm från förr, på markplan eller i ett höghus. Gemenskapen bolaget anspelar på är de delade utrymmena såsom innergård, trapphus, cykel-, barnvagns- eller soprum. För bolaget är det viktigt att hyresgästerna trivs i deras fastigheter och att respekt och omtanke är viktigt mellan hyresgästerna (Rikshem, 2020).

Vidare kan utläsning göras om att bolaget har som mål att skapa förutsättningar för människor att växa. Detta görs genom att finnas nära till hands och vara aktiva i samhällsutvecklingen. Rikshem strävar efter en genuin närvaro i kundrelationen och samtidigt bedriva en angenäm förvaltning av bolagets fastigheter genom att arbeta med en platt organisation i egen regi och med snabba beslutsvägar. Detta görs även genom att låta ett aktivt samhällsengagemang genomsyra organisationens arbete i form av att de bland annat erbjuder sommarjobb till ungdomar som bor i deras fastigheter samt att de är medlemmar i Läxhjälp och Café välkommen som verkar för en ökad integration i samhället (Rikshem, 2020). Vikten av att hyresgästen ska trivas genomsyras genom att ett brett arbete utförs för att områdena där

beståndet är beläget ska vara tryggt och attraktivt. Bolaget väver in sina hyresgäster som en del i arbetet med att göra skillnad och bidra i det goda samhällets utveckling (Rikshem, 2020).

Bolaget ser en precis förbindelse mellan affärsnytta och hållbarhet och blandar med anledning av detta ihop samhällsengagemang med affärsmässighet. Rikshem står i tro om att ett arbete med hållbarhet genererar en ökad lönsamhet, nöjdare kunder, engagerade medarbetare och en bättre förvaltning, vilket innebär att alla bolagets investeringar ska ligga inom ramen för dess hållbarhetsarbete (Rikshem, 2020).

5.4 Presentation av Stena Fastigheter

Med sina 25 000 bostäder och 3 500 lokaler i storstadsregionerna är Stena Fastigheter ett av Sveriges största privata fastighetsbolag. Stena Fastighet äger och förvaltar totalt 2,4 miljoner kvadratmeter. Företaget hyr ut lägenheter och lokaler, med en röd tråd av omtanke och omhändertagande av kunder. På så sätt säger de sig skapa trygga och trivsamma stadsdelar. Stena Fastigheter bildades år 1981 och deras bostäder hittas bland annat i Stockholm, Göteborg, Malmö och Uppsala. Internationellt bedrivs verksamheten genom Stena Realty. För att skapa attraktiva områden som människor trivs och bor kvar länge i, jobbar Stena Fastigheter med relationsförvaltning där de arbetar på fyra prioriterade områden; trygghet, skola, fritid och arbete. Företaget fokuserar även på hållbarhetsfrågor genom en kombination av relationsförvaltning och samarbeten med skolor, myndigheter och ideella organisationer. Företagets målsättning är att alltid vara hyresgästens förstahandsval. De arbetar med att skapa trygga miljöer och trygga relationer, med målet att stärka de städer de finns i (Stena Fastigheter, 2020).

5.4.1 Årsredovisningar Stena Fastigheter

Stena Fastigheter arbetar med vad de själva kallar för relationsförvaltning som bygger på relationer till hyresgäster och att hjälpa dem till en bättre vardag. I sina årsredovisningar, som

berör koncernen Stena AB och deras fem affärsområden: Färjelinjer, Offshore Drilling, Shipping, Fastigheter och Nya Affärer, benämns inte mycket om just deras stora satsningar på relationsförvaltning. Över åren har det huvudsakligen varit obligatoriska delar med i årsredovisningarna (Stena, 2015–2019). Årsredovisningarna startar med en förvaltningsberättelse som sedan leder in på de ekonomiska delarna. Alla frivilliga delar har uteslutits.

5.4.2 Stena Fastigheters hemsida och övriga dokument

Med anledning av att Stenas årsredovisningar inte är kompletterade med någon frivillig information, har informationsinhämtning även skett från dokument utöver Stena Fastigheters hemsida. Företagets årsrapport för verksamhetsåren 2018 och 2019 är bland annat två av de granskade dokumenten. Även internt inhämtad information så som nyhetsbrev till hyresgäster har använts.

Stena Fastigheter marknadsför sig med att beskriva deras arbetssätt som 20 år av omtanke, där de arbetar med stort fokus på känsla för relationer. De sköter sin förvaltning i egen regi och år 2020 har företaget arbetat med relationsförvaltning i två decennier. Stena Fastigheter gick från att endast sköta de fysiska husen till att ta ett steg ytterligare och ta samhällsansvar genom att jobba med relationer till sina hyresgäster. Stena Fastigheter lägger fokus på att förklara hur de arbetar med relationer och hållbarhet på sin hemsida, där deras arbetssätt för att minska miljöpåverkan samt deras omtanke för människan lyfts fram. Varje process bygger på samarbete och dialoger. Omtanke, innovation och utförande är ledorden för organisationen (Stena Fastigheter, 2020; Årsrapport Stena, 2018).

Stena Fastigheter arbetar ständigt med att ha en dialog med sina hyresgäster då målet är att stötta dem så att de ska vilja engagera sig för företaget och sin bostad. Företaget strävar efter att vara förebilder samtidigt som de ska stå för positiva val. De arbetar utifrån trygghet inom skola, fritid och arbete. De fokuserar även på aktiviteter för barn och unga, samt med insatser som främjar demokratin. För att ytterligare bidra till relationer ingår i deras relationsförvaltning

bland annat läxhjälp för skolelever och trygghetsvandring runt i stadsområden. Stena Fastigheter stöttar även fritidsaktiviteter och tar varje år in sommarjobbare för att skapa arbetsmöjligheter (Stena Fastigheter, 2020). Stena Fastigheter vill med sina nyhetsbrev knyta relationer med sina hyresgäster genom att bland annat anordna tävlingar och aktiviteter för sina hyresgäster. Aktiviteterna ligger till grund för att bygga på samvaro och trivsel. Företaget bjuder även i sina nyhetsbrev in till sammankomster som grillkvällar, bingo och julbord (Nyhetsbrev Stena, 2020).

”Våra aktiviteter ska vara till nytta för andra. Vi vill att det ska gå bra för de som bor hos oss.” (Stena Fastigheter, online, n.p.). Relationsförvaltningen har som mål att bidra till något större. Idag genomsyras hela företaget av relationsförvaltningen och är något som lärs ut till samtliga anställda. Relationsförvaltningen ligger till grund för planering av nya bostäder men även vid samarbeten med hyresgäster. Relationsförvaltning bidrar till bostadsområden där invånare kan känna sig trygga och trivas. Det är idag företags arbetssätt där de har möjlighet att utvecklas och aktivera sig (Stena Fastigheter, 2020).

Utifrån sin relationsförvaltning har de som mål att skapa områden där människor trivs och känner sig trygga. Detta innebär att de försöker driva frågor som är bra för det specifika kvarteret eller området för de människor som bor där. På deras hemsida framkommer att dialogen med kunden är grunden för deras relationsförvaltning och kontinuerligt genomförs NKI-undersökningar. Detta arbetar de med genom att prata med kunder och få deras feedback. Målet är att denna interaktion ska bidra till goda relationer, trivsel och trygghet (Stena Fastigheter, 2020).

För Stena Fastigheter är det upplevda intrycket av fastigheterna av betydelse och utemiljön utsöndrar signaler rörande ett områdes mående. Finns det stora slitage och är nedgånget kan det ge indikationer på att allt inte är som det ska. Om hyresgästen missköter sig inom sitt bostadsområde resulterar det i att vissa områden har högre kostnader för extra sanering av exempelvis klotter eller annan vanvård (Stena Fastigheter, 2020).

Stena Fastigheter arbetar med sociala projekt med tre olika inriktningar; hyresgästmobilisering, ungdomsprojekt och kontakter med aktörer knutna till området. Ungdomsprojekten innehåller bland annat en satsning på klottergrupp, städgrupp och sommarjobb. Klottergruppen arbetar aktivt med att ta bort klotter från området. Städgruppen är en grupp individer som vandrar runt i olika områden, där Stena Fastigheter är verksamma, och plockar skräp (Stena Fastigheter, 2020). De driver även en så kallad boendedialog när förändringar ska ske i kvarteret. Stena Fastigheter strävar efter att utveckla verksamheter, aktiviteter och driva engagemang med målet att de som bor och jobbar i områdena ska känna sig trygga. Trivsel leder enligt företaget till att hyresgäster stannar kvar länge (Stena Fastigheter, 2020).

5.5 Presentation av Victoria Park AB

Victoria Park AB är ett av Sveriges största privata fastighetsbolag. Bolaget bildades år 2006 och hade då som fokus att utveckla livsstilsboende i Malmö. År 2012 ändrade bolaget inriktning och valde att satsa på hyresrätter och har sedan dess vuxit markant och beståndets största delar finns idag i Stockholm, Göteborg och Malmö. Bolaget var börsnoterat på Nasdaq Stockholm Mid Cap fram till och med sommaren 2019 och huvudägare är sedan 2018 det tyska bolaget Vonovia. Victoria Park är sedan februari månad 2020 inte längre ett publikt bolag (Allabolag, 2020). Victoria Park förvaltar idag 16 700 hyreslägenheter och fastighetsbeståndet uppgår till drygt 1 300 000 kvadratmeter (Victoria Park, 2020).

Victoria Park har högt fokus på relationer och hållbar förvaltning och genom detta utvecklar bolaget attraktiva bostadsområden. För Victoria Park är det betydelsefullt att deras hyresgäster trivs i sina hem men även i fastigheten som helhet, det vill säga med grannar och på gården men även i staden de bor. Med anledning av detta vill Victoria Park skapa stora värden på lång sikt, både vad gäller för bolaget men även för individer och för samhället. Victoria Park har som fokus att förvärva och utveckla bostäder i Sveriges tillväxtstäder. Genom att fokusera sin verksamhet på att höja standarden på fastigheter som ingick i miljonprogrammen med en hållbar renoveringsprocess, förbättrar de livslängden och miljön både i och utanför fastigheterna (Victoria Park, 2020). Victoria Park arbetar i hög grad för att finnas nära till hands

för sina hyresgäster och jobbar med dialoger, positiva förebilder och ökad integration i sina bostadsområden. Bolaget finns nära sina hyresgäster i den bemärkelse att merparten av deras medarbetare finns i deras förvaltningsorganisation och arbetar således i egen regi. På så vis öppnas möjligheter för hyresgäster att göra sina röster hörda. Genom deras nya tjänst "Kundservice" vill bolaget förbättra verksamheten, och tjänsten har tillkommit som ett direkt resultat av hyresgästernas önskemål (Victoria Park, 2020).

5.5.1 Årsredovisningar Victoria Park AB

Med anledning av att Victoria Park inte längre är ett börsnoterat eller publikt bolag och därför inte publicerar sina årsredovisningar (Allabolag, 2020), kommer utgångspunkten i granskningen av bolagets årsredovisningar att ligga på åren 2014–2018 då bolaget fortfarande var publikt.

Genom att granska Victoria Parks årsredovisningar kan utläsning göras om att de under samtliga år under undersökningsperioden (2014–2018) har lagt stort fokus på sina årsredovisningar. De frivilliga upplysningarna i rapporterna har sedan 2014 utgjort en stor del av rapporterna och mycket information ges genomgående angående bolagets verksamhet, vad de har åstadkommit samt kommande investeringar och uppsatta mål. I samtliga rapporter lyfter bolaget fram att de vill fortsätta expandera sitt fastighetsbestånd, både vad gäller förtätningar av nuvarande fastighetsbestånd, men även i form av nyförvärv. Utläsning kan göras om att de sätter upp mål i form av siffror och i VD-brevet för 2018 skriver VDn "Vi ska fortsätta växa så mycket det går med målet att åtminstone förvärva för ytterligare en miljard kronor" (Victoria Park, 2018, s. 7).

Undersökningsperiodens årsredovisningar skiljer sig knappt i dess längd eller utförande. Mycket av det frivilliga innehållet beskriver bolagets satsningar för att förbättra sina fastigheter och miljöer för de boende. Den största delen av de frivilliga delarna är fokuserade på att presentera Victoria Parks förvärv, projekt och tillväxt (Victoria Park, 2018). Genomgående i samtliga rapporter väljer bolaget att lyfta fram sina kunder och deras trivsel genom de frivilliga

delarna. Genom att läsa rapporterna kan utläsning göras om att det inte endast är kundernas bostäder som är i fokus, utan även att de ska trivas med sina grannar, gårdsplanen och fastigheten som helhet (Victoria Park, 2014–2018). För att lyfta fram att bolaget värdesätter kunderna valde de år 2018 att genomföra kundundersökningar som kommande år skulle generera i förändringar och förbättringar för att möta kundernas krav och önskemål (Victoria Park, 2018).

Parallellt med investeringar och underhåll är dialogen med våra hyresgäster viktig för att vara en attraktiv hyresvärd. Därför genomförde vi under året vår första kundundersökning där vi fick konkreta svar på vad hyresgästerna är nöjda med och vad vi kan bli bättre på (Victoria Park, 2018, s. 20)

årsredovisningarna framkommer att strukturen och utförandet under undersökningsåren har varit desamma. Bilder, texter i olika teckensnitt, slagkraftiga ord och citat kan genomgående identifieras i rapporterna under samtliga undersökningsår. Förtydligande diagram angående bolagets mål och utfall hittas tidigt i samtliga rapporter. Stort fokus i de frivilliga upplysningarna ligger på bolagets upprustningsprojekt, nöjda medarbetare, kunder och samhället i stort.

Textens utförande i de frivilliga upplysningarna följer en lättläst struktur med många rubriker och väl genomarbetade uttalanden. Samtliga rapporter har ett VD-brev inkluderat. 2018 års VD-brev har ett utförande som skiljer sig en aning från de andra då en ny VD har tagit över. VD-brevet för 2018 kan ses som en intervju där VDn svarar på ett antal frågor. VD-breven är i sin helhet mycket rika på detaljer då VDn i samtliga brev väljer att beskriva årets prestationer, bolagets ekonomi, och avslutningsvis hur de ser på kommande år.

I sin helhet är samtliga rapporter förhållandevis lika varandra där bolagets olika fokusområden är ständigt återkommande. Victoria Park har genomgående i sina rapporter ett framtidsfokus.

5.5.2 Victoria Parks hemsida

Victoria Park arbetar inte utifrån några poängsystem eller bostadsköer vilket bidrar till att uthyrarna i princip väljer de bästa kandidaterna till sina bostäder. Genom att en bostadssökande uppfyller bolagets krav i dess uthyrningspolicy anses chanserna att tilldelas en lägenhet stor. Anledningen till att detta system används i bolaget är för att de vill skapa attraktiva och trivsamma bostadsområden där hyresgästerna ska vara nöjda. Bolagets mål är att de boende ska vara i varierande åldrar och leva i olika familjekonstellationer. Med anledning av detta vill bolaget behålla rätten att fritt kunna välja sina hyresgäster oavsett om de har sökt bostaden för längesedan eller samma dag. Victoria Park väljer sina hyresgäster med omsorg då de ser varje uthyrning som en början på ett långt förhållande (Victoria Park, 2020).

För Victoria Park är det av stor vikt att hyresgästen trivs i sitt hem samt med sina grannar, på gården och i staden de bor. Bolaget arbetar med att finnas nära sina hyresgäster vilket innebär att de ser det som ett effektivt verktyg att anställa sina hyresgäster. Resultatet de har sett genom att arbeta på detta vis har varit bland annat tryggare områden, mindre nedskräpning och minskad skadegörelse. Dessa effekter har i sin tur direkta effekter i form av minskade kostnader på fastighetsdriften (Victoria Park, 2020).

5.6 Presentation av Willhem AB

Willhem är ett renodlat bostadsbolag som i dagsläget finns på 13 orter i Sverige, bland annat i Stockholm, Göteborg och Malmö. De har en total area på cirka 1 850 000 kvadratmeter, varav 92 % är bostäder vilket motsvarar ett bestånd på 26 000 hyreslägenheter. Företaget grundades år 2011 och har i dagsläget 260 anställda. Ägare av Willhem är första AP-fonden och bolaget har ett marknadsvärde på cirka 37,6 miljarder kronor (Willhem, 2020).

Idén och målet bakom Willhem var från start att det skulle vara ett bolag som tänkte nytt och annorlunda. Willhem bygger på två stora gnistor. Den första gnistan är att bolaget hämtar information och inspiration från branscher utanför sin egen för att följa med i utvecklingen vad gäller kundorientering, digitalisering och produktutveckling (Willhem, 2020). Bolagets andra

gnista är kunden. Willhem har kunden som utgångspunkt i sina affärer vilket medför att stort fokus ligger på att respektera kundernas hem och ge en snabb och bra service (Willhem, 2020).

Namnet Willhem bygger på två ord, vill och hem. De menar att det är en påminnelse för att de varje dag ska jobba för få sina kunder att trivas, känna trygghet och längta till sitt hem. Willhem arbetar efter fem värdegrunder; *värdeskapande, affärsmässiga, kundfokuserade, nyskapande* och *ansvarsfulla*, där deras värdeord är ”Med kundernas bästa för ögonen” (Willhem, 2020).

5.6.1 Årsredovisningar Willhem AB

Willhems granskade årsredovisningar har under undersökningsperioden fluktuerat både vad gäller längd och fokusområden. Det framkommer att Willhem lägger ner stora resurser och tid på att ta fram sina årsredovisningar och de har valt att komplettera samtliga årsredovisningarna med information om deras verksamhet och vad de står för i en betydande mängd. Det går att utläsa ett mönster i årsredovisningarna som alla börjar med en frivillig del som Willhem använder för att delge sina intressenter med information gällande den verksamhet som de bedriver (Willhem, 2015–2019). I VD-brevet från 2019 framställs att Willhem är medveten om sin roll som servicelevererande fastighetsägare och de har en tydlig målsättning att ta sitt ansvar hela vägen.

Willhem har sin förvaltningsorganisation i egen regi för att kunna ha en närvarande lokal förvaltning, där de på plats nära kunden arbetar som mest effektivt. I årsredovisningen för 2019 har de lagt extra fokus på deras arbete med områden som har särskilda behov av utvecklingsplaner (Willhem, 2019). Willhem erbjuder varje år sommarjobb till ungdomar och genomför förbättringar i sina utemiljöer. I årsredovisningarna berättar Willhem även om sitt arbete med vad de kallar ”Willhemlyftet” vilket är deras renoveringskoncept som innebär att de renoverar en del av deras lägenhetsbestånd till en ny och modern standard. De beskriver hur ”Willhemlyftet” i kombination med andra åtgärder har bidragit till att flera områden blivit mer attraktiva för både nuvarande, nya och återvändande hyresgäster. ”Willhemlyftet” genomförs i samband med att lägenheterna står tomma på grund av omflyttningar (Willhem, 2015–2019).

De jobbar aktivt med innovativa lösningar för att kunna producera hyresrätter i en billigare prisklass, där de hämtar mycket inspiration från IKEA (Willhem, 2019).

Även om informationen och mängden av information delvis skiljer sig åt i rapporterna är det många rubriker som är återkommande och som finns med i samtliga årsredovisningar. Det rör sig om rubriker som; Kunder, VD har ordet, marknaden, fastighetsvärdering, finansiering, bolagsstyrningsrapport, styrelse och ledning. Vision och affärsidé är också en återkommande rubrik som har varit med i flera av de granskade redovisningarna. Att kunderna är centrala för Willhem framkommer på flera platser i deras årsredovisningar, dels under rubriken ”Kunder” men återfinns även på andra platser i årsredovisningarna. På första sidan i årsredovisningen från 2015 står det med stor teckenstorlek ”Willhem är ett bostadsbolag med starkt fokus på kundservice och trygghet i boendemiljön” (Willhem, 2015, s.1). Detta blir ett tydligt första budskap som Willhem önskar att göra sina läsare uppmärksamma på. De väljer även att redogöra sina övergripande målsättningar i alla sina årsredovisningar där de har ett kundmål som lyder ”Willhem ska ha kunder som är nöjda och lojala, som väljer oss och rekommenderar oss till andra för att vi är bäst på service” (Willhem, 2017, s.9). De redovisar även på flera ställen i sina årsredovisningar att de arbetar efter sin värdegrund som är *värdeskapande, affärsmässiga, kundfokuserade, nyskapande* och *ansvarsfulla*. Willhem genomför varje år kundundersökningar för att mäta vilken serviceindex (NKI) deras hyresgäster anser att de uppnår. De beskriver att hyresgästerna värdesätter de mjuka värdena som de arbetar med högst (Willhem, 2015–2019).

Det vi ser i våra årliga kundundersökningar är att de mjuka värdena som är viktigast för våra kunder; trygghet i närmiljön, vår tillgänglighet, att vi lyssnar och framförallt att vi agerar när problem uppstår (Willhem, 2019, s.19).

De frivilliga delarna är även kompletterade med mycket bilder, diagram och illustrationer för att väcka uppmärksamhet hos läsaren och ge en tilltalande formalia och representation av informationen. Texterna som man får ta del av i Willhems årsredovisningar är välformulerade och genomarbetade och som läsare rycks man med i de budskap som de förmedlar.

5.6.2 Willhems hemsida

Willhem hämtar sin inspirations från andra branscher än fastighetsbranschen som de anser har kommit längre med sitt arbete gällande produktutveckling, digitalisering och kundorientering. De vill vara bostadsbolaget som inte tänker som alla andra och tanken bakom Willhem är just att tänka nytt och annorlunda. Willhem har kundernas bästa för ögonen och skriver att:

Varje företag som går i takt med tiden har kundens behov som utgångspunkt i sin affär. Det har vi också. Därför har vi städat bort det gamla synsätt som historiskt har funnits i vår bransch, för att ge rum åt det som vi verkligen tror på - att ge snabb och bra service, och respektera våra kunders hem. (Willhem, online, n.p.).

Willhems kundfokus visas vidare genom att även om de äger fastigheterna, så har de en förståelse för att det är kundernas hem. De menar på att de har förstått den lilla, men avgörande skillnaden (Willhem, 2020).

6. Analys

I följande kapitel görs en analys av det insamlade empiriska materialet med hjälp av framtagna teorier och forskningsöversikter. Kapitlet inleds med en övergripande bild av det kritiska förhållningssätt som beaktas under arbetets gång för att sedan gå in på bostadshyresbranschen. Därefter övergår analysen till hur bostadshyresbolagens arbeten med sina hyresgäster kan te sig i mjuka världen, företagsekonomiskt lönsamhetstänk och samhällsekonomisk vinst.

6.1 Bostadshyresbranschen - ur ett perspektiv

Ett kritiskt förhållningssätt till slutsatserna bör beaktas med anledning av att arbetet endast analyserar det material som bostadshyresbolagen har publicerat. Detta på grund av att det enbart är hur bostadshyresbolagen framställt att de arbetar med relationsmarknadsföring som granskas i studien och att hyresgästernas ståndpunkt i frågan således inte beaktas. De använder sina kanaler för att skapa en så positiv image av bolaget som möjligt, vilket gör att den information de delger inte alltid är helt autentisk och trovärdig (Thurén, 2013). Hyresgästerna hos bostadshyresbolagen har inte blivit tillfrågade i den här studien. Studien kan därför inte ge svar på huruvida de instämmer med att bolagen aktivt arbetar med de åtgärder de kommunicerar, eller om detta endast görs i begränsad omfattning för att sedan användas i den kommunikation som bostadsbolagen bedriver på sina hemsidor, årsredovisningar och i övriga kommunikationskanaler.

Bolagen utger sig för att vara samhällsaktörer men genomför samtidigt omfattande renoveringar i sina bestånd som ökar hyrorna till helt andra hyresnivåer än innan renoveringarna genomförs. Detta kan driva ekonomiskt utsatta hushåll ut från bostadshyresmarknaden som inte längre har möjlighet till ett boende, på grund av att bostadsbolagen har renoverat bort stora delar av de billiga hyreslägenheter som skapats av staten genom hyresregleringar (Wilhelmsson, Andersson & Klingborg, 2011). Bostadsfrågan

har alltid varit omfattande och komplex utan lätta lösningar, med problematik gällande hur skydd ska kunna ges åt utsatta hushåll och fortfarande ha en fungerande marknad. Att bostadshyresbolagen arbetar som samhällsaktörer kan naturligtvis vara fördelaktigt men det är även viktigt att ha ett kritiskt synsätt på det, så att det inte endast är ett skenarbete som genomförs för att de ska kunna maximera sina hyresintäkter (Thurén, 2013). För att få en mer sannhetsenlig och neutral bild över hur bostadshyresbolagen arbetar med relationsmarknadsföring och i förlängningen samhällsarbeten, hade oberoende aktörer på marknaden behövts tillfrågas.

De utvalda bostadshyresbolagen är angelägna om att dela med sig av sitt arbete om hur de jobbar för att skapa relationer till sina hyresgäster på sina hemsidor, i övriga dokument och i årsredovisningar i marknadsföringssyfte (Edenhammar & Thorell, 2010). Trots detta var det inga av de granskade företagen som vid förfrågan ville delge den information som de öppet skickar ut till sina hyresgäster. Informationen som efterfrågades av bolagen var av allmän karaktär såsom nyhetsbrev eller trapphusinformation och inte något som bolagen kan tänkas behöva skydda för att de innehåller känsliga uppgifter om hyresgästerna eller dylikt. Det hade varit intressant att undersöka vidare varför bolagen avstod från att delge den efterfrågade informationen då det hade varit ytterligare en möjlighet och kanal som de hade kunnat använda för att visa upp sitt relationsbyggande arbete. Dock var det endast två av de tillfrågade sex bolagen som återkopplade på förfrågan, med hänvisning till bolagens hemsidor, vilket gör att inga vidare slutsatser kan dras.

6.2 Bostadshyresbranschen - en säregen bransch

Bostadshyresbolagens arbete med relationsmarknadsföring skiljer sig från hur arbetet med relationsmarknadsföring ser ut i många andra branscher. Fastighetsbolagen jobbar inte med relationsmarknadsföring för att kunderna ska göra återköp eller stanna som kund hos fastighetsbolaget, det gör de redan. Anledningen till att de gör detta är för att fastighetsbolagen har hyrt ut produkter av stort värde, det vill säga hyresrätten. Fastighetsbolagen är måna om att hyresgästen värnar om hyresrätten på bästa sätt för att det annars kan kosta fastighetsbolagen pengar i form av slitage, värdeminskning och oattraktiva områden (Olander, 2008). I andra branscher köper ofta kunden produkten direkt av bolaget och övertar ägarskapet och ansvaret

för den. Företaget behöver då inte bry sig om kunden inte är varsam med produkten eller förstör den då företaget inte längre äger den. Många gånger är det dessutom bra att produkten slits efter ett tag då det kan leda till återköp, vilket inte gäller för bostadshyresmarknaden. Fastighetsbolagen jobbar med relationsmarknadsföring eftersom de vill att hyresgästen ska ta hand om bostaden på bästa möjliga sätt. Detta motverkar missnöje och därmed slitage och vandalisering som hade kostat bolaget stora summor pengar både i direkta och indirekta kostnader (Blomé, 2009).

Grönroos (2015) marknadsföringsprocess angående relationsmarknadsföring går ut på att *identifiera, etablera, vidmakthålla, utveckla* och i skäligen fall *avsluta* relationer. *Identifikation* i bostadshyresbolagens mening är att identifiera och välja rätt hyresgäster. Genom att utgå från en uthyrningspolicy, ett kösystem eller andra metoder kan bolagen urskilja fördelaktiga hyresgäster som de lättare kan skapa långsiktiga relationer med eftersom de passar in i bolagens struktur. En första kontakt som *etableras* mellan bostadshyresbolagen och tänkbara hyresgäster sker vid lägenhetsvisningar, eller vid inbjudan till lägenhetsvisningar. De löften som i detta fall avges handlar om den potentiella hyresgästens framtida boende och de fördelar som kommer med detta. Här handlar kontakten i många fall om förtroende, trygghet och en framtid där hyresgästens hem och omgivning står i fokus. *Vidmakthållande* av relationen som ingås mellan hyresgästen och bostadshyresbolaget innebär att de löften som har avgetts vid etableringen faktiskt hålls och uppfylls. I detta stadi är hyresgästen central. För att bostadshyresbolagen ska klara av att hålla kunderna nöjda sker i många fall kundundersökningar där hyresgästerna får uttrycka sina åsikter om vad de anser kan bli bättre. Bostadshyresbolagen bjuder även in till diverse sammankomster såsom tävlingar, grillkvällar, bingo och julbord. På så vis öppnas dialoger upp mellan hyresgäster och bolagen.

Bostadshyresbolagens arbete leder i många fall till en ökad och förbättrad image. Företagen engagerar sig i diverse samhällsprojekt såsom att de erbjuder sommarjobb, läxhjälp, TRIS, Café välkommen, skola, förskola och trygghetsvandringar. De rustar även upp sina fastighetsbestånd vilket leder till att de ökar sin goodwill och på så vis blir en attraktiv affärspartner. När bolagen engagerar sig i samhällsfrågor och bidrar till goda samhällen inger detta förtroende mellan hyresgäster och bolagen (Reichheld, 1993). Samtidigt arbetar samtliga

bolag med att ständigt genomföra förbättringar och leva upp till nya önskemål och på så vis avge nya löften och stärka bandet till sina hyresgäster, men även till samhället i stort. Detta leder i sin tur till en ökad lojalitet till bolagen, vilket genererar en större finansiell styrka för dem (Reichheld, 1993). Bostadshyresbolagen kan i vissa fall tvingas *avsluta* relationer genom att säga upp eller vräka sina hyresgäster. Detta kan ske i de fall då hyresgäster inte betalar hyrorna i tid eller om de missbrukar sina hyresrätter eller stör sina grannar. Flertalet av bolagen undviker detta i den mån det går, genom att de i upprättandet av en affärsförbindelse arbetar för att förebygga sådant beteende i sina bestånd. Det gör de genom att välja hyresgäster med omsorg eller genom att deras uthyrningspolicy präglas i hyreskontraktet, som upprättas parterna emellan. Avslutande av relation kan behöva ske när hyresgästen inte lever upp till kraven som återfinns i hyreskontraktet.

Det finns flera anledningar till att en hyresgäst kan vara missnöjd, men i många fall väljer hyresgästen trots detta att bo kvar i sin bostad. Detta kan vara av skäl som tröghet, ideologiska orsaker eller på grund av närhet eller trivsel för barn i skola eller på förskola (Högberg & Högberg, 2000). Om hyresgästerna anser att det föreligger stora skillnader mellan vad de förväntar sig av att bo i lägenheten och vad de faktiskt får ut av det, kan förtroendet hyresgästen har byggt upp till hyresaktören förstöras (Grönroos, 1998). Samtliga bolag i studien arbetar emellertid för att undvika missnöjda hyresgäster. Med anledning av att företagen arbetar mycket för att skapa förtroende är sannolikheten stor att hyresgästerna upplever förtroendefördelar, vilket innebär att det har byggts upp trygghet och tillit mellan parterna och i relationen (Gwinner, et al., 1998). Detta anses vara en viktig komponent i relationsskapandeprocessen då både hyresgästen och hyresaktören kan känna att de kan erhålla fördelar av relationen både på det sociala planet men även på det personliga planet (Gwinner, et al., 1998).

6.3 Mjuka värden - omtanke om hyresgästerna

Mjuka värden syftar i den här studien till det arbete som bolagen arbetar med för att skapa en förbättrad relation till sina hyresgäster och för att ge dem en ökad trivsel. I undersökningen framkommer att arbetet med mjuka värden är något alla de granskade bolagen aktivt arbetar

med. Heimstadens arbete med mjuka värden berör hållbarhet, trivsel och trygghet och de skriver att detta arbete måste vara i fokus för att uppnå framgångsrika affärer. Willhem förklarar att det är de mjuka värdena som har visat sig vara viktigast för deras kunder, vilket har framkommit i deras kundundersökningar. Det är trygghet i närmiljön, tillgänglighet, att de lyssnar och agerar när problem uppstår som är av störst vikt för hyresgästerna som bor hos dem, vilket kan vara motivationen bakom deras omfattande arbete med dessa punkter. Balder beskriver hur kunden är deras gloria och att de finns där för dem och jobbar hårt för deras NKI. Att genomföra så kallade NKI-undersökningar verkar vara en växande trend som flera av bolagen har påbörjat de senaste åren. Victoria Park genomförde sin första kundundersökning under år 2018 och beskriver att de genom undersökningen fick konkreta svar från sina hyresgäster, vad de är nöjda med och vad företaget kan förbättra, och har efter detta utvecklat en ny tjänst "Kunds-service". Möjligheten till att få feedback från sina hyresgäster på vad bolagen kan göra för att förbättra kundnöjdheten verkar vara anledningen till att undersökningarna genomförs. Heimstaden beskriver att många goda idéer om hur fastigheter och service ska utvecklas kommer från hyresgästerna. Arbetet bolagen gör för att öka sin kundnöjdhet och resultaten från NKI-undersökningarna används gärna av bolagen i marknadsföringssyfte för att framvisa hur nöjda deras nuvarande hyresgäster är med dem som hyresvärd.

Stena Fastigheter arbetar med vad de själva kallar för relationsförvaltning som bygger på att de ska skapa relationer till sina hyresgäster och på så sätt hjälpa dem till en bättre vardag. Ett mönster som framgår i årsredovisningar för de granskade bolagen är det inte endast är bostäderna som är i fokus. Fokuset sträcker sig även till att hyresgästerna ska trivas med sina grannar, gårdsplanen och fastigheten i helhet vilket framkommer i Victoria Parks årsredovisning. Rikshem lyfter fram fyra aspekter i frågan om hållbarhet, vilket omfattar den nöjda kunden, det starka företaget, den hållbara fastigheten och det trygga grannskapet. Heimstaden arbetar för att bidra till säkra och inkluderande hem men även till att stärka de stadsmiljöer där de är verksamma. Balders målsättning visar även denna ambition och målet för deras bostadskunder är att de ska trivas i sina hem och i sitt bostadsområde.

Årsredovisningens innehåll, utseende och struktur signalerar något om företaget och olika

former av citat eller slagkraftiga ord återkommer i flertalet av bolagens årsredovisningar. Utläsning om att detta har blivit allt viktigare och vanligare hos bolagen kan göras, då de tar allt större plats i årsredovisningarna. De slagkraftiga orden samt citaten används för att framkalla en antydning om hur läsaren till årsredovisningen ska uppfatta verksamheten (Genette, 1997). Detta kan vara anledningen till att allt fler företag har valt att arbeta på detta sätt, och en möjlig förklaring till varför Rikshem valde att inkorporera hållbarhetsrapporten och frivilliga delar innehållandes bilder, illustrationer, citat och grafer i sina årsredovisningar från och med 2017. Stena som inte kompletterar sina årsredovisningar med frivillig information går miste om denna möjlighet. Slagkraftiga ord och citat kan genomgående hittas i flertalet av de granskade årsredovisningarna. I Willhems årsredovisning för verksamhetsåret 2015 står det som första budskap med stort typsnitt ”Willhem är ett bostadsbolag med starkt fokus på kundservice och trygghet i boendemiljön” (Willhem, 2015, s.1). Detta visar att Willhem har en tydlig vision om hur läsaren ska uppfatta verksamheten.

Flera av bolagen jobbar även med reoveringar av sina hyresbestånd som de skriver att de genomför med kundens bästa för ögonen, där de erbjuder reoveringar av hyresrätterna för att lyfta dem till en ny modern standard. Reoveringarna genomförs vanligtvis när lägenheterna står vakanta mellan flytt. Kunden ges som valmöjlighet om de önskar att reovering ska genomföras i deras bostad till en ny modern standard. Är detta något hyresgästen önskar kommer det påverka hyresnivån för bostaden som då avsevärt kommer öka, då hyresnivån bestäms enligt bruksvärdet (Domstol, 2020). Hos bolagen finns en förståelse för att även om de äger bostäderna så är det hyresgästernas hem. Därför menar de att det är viktigt att detta respekteras när de behöver få tillgång till lägenheterna för att göra nödvändiga reparations- och underhållsarbeten. Att arbeta med parametrarna som ligger till grund för bruksvärdet på en lägenhet kan ge möjligheter till ökade hyresnivåer (Domstol, 2020). Anledningen till att bolagen väljer att sköta sin förvaltning i egen regi beror förmodligen på att de inte vill förlora kontrollen över arbetet som utförs i hyresgästernas bostad och bemötandet med hyresgästerna, där de vill visa att de respekterar deras hem.

6.4 Företagsekonomiskt lönsamhetstänk

De företagsekonomiska effekter som ett bostadshyresbolag kan tillräkna sig genom att arbeta med att skapa relationer med sina hyresgäster kan vara anmärkningsvärt stora och positiva. Genom att bolagen arbetar nära sina hyresgäster och i vissa fall till och med anställer de boende, skapas en form av social och ekonomisk trygghet i områdena. Den sociala tryggheten tar sig i uttryck genom att hopp, förtroende och tillit infinner sig, men även att relationer byggs mellan bolagen och de som bor och verkar i deras fastigheter. De ekonomiska fördelarna kommer efter att den sociala tryggheten infinner sig i områdena (Gwinner, et al., 1998; Nilsson-Lundmark & Nilsson, 2018). Företagens kortsiktiga ekonomiska effekter blir med detta att driftskostnaderna minskar i takt med att förstörelse och vandalism minskar (Blomé, 2009). Detta ger i sin tur ett långsiktigt positivt resultat i resultaträkningen. Arbetet med att skapa relationer och bygga tillit genererar även positiva resultat i företagets balansräkningar med anledning av att fastighetsbeståndets värde ökar i takt med att området där beståndet är beläget får ett bättre rykte (Nilsson-Lundmark & Nilsson, 2018). Till följd av detta minskar omflyttningarna i områdena eftersom ju mer attraktivt ett område är, desto mindre benägen är en boende att flytta därifrån. Genom minskade omflyttningar minskar även omflyttningskostnader som hyresaktörer i vanliga fall brukar stå med i form av administrativa kostnader, som att hitta nya och lämpliga hyresgäster samt reparationer och diverse åtgärder (Blomé, 2009).

En aspekt som kan utläsas av bostadshyresbolagens arbeten är att många väver in CRM-arbetet i sin kärnverksamhet, detta görs genom att de aktivt arbetar med att förstå sina kunder och deras behov, önskemål och viljor. Detta i sin tur leder till att bolagen arbetar för att bygga attraktiva bostadsområden och minska de sociala problemen i områdena (Rigby et al., 2002; Winer, 2001). Detta görs genom att finnas nära till hands, underhålla och rusta upp fastigheter efter hand som hyresgäster flyttar. I takt med att hyresgästerna flyttar och fastigheten rustas upp kan bolaget tillräkna sig högre hyror och ett högre värde på beståndet (Nilsson-Lundmark & Nilsson, 2018). Ett etablerat och fungerande CRM-system leder till att företagen kan förstå sina kunder och leverera hög kvalitet och bygga starka relationer vilket på så vis ger konkurrensfördelar (Winer, 2001; Morgan & Hunt, 1994).

En förutsättning för att en relation ska etableras är att hyresgästerna delar bolagens intresse om

att ingå en sådan. Det handlar om de berörda parternas mentala och känslomässiga förbindelser sinsemellan (Grönroos, 2015). Utöver att bolagen kommunicerar att de arbetar med relationer och relationsmarknadsföring använder de sig av flertalet strategier och metoder för att hyresgästerna ska vilja etablera en relation med bostadshyresbolaget. En förutsättning för att hyresgästerna ska vara villiga att inrätta en relation med bostadshyresbolaget är *inklusion*. Ett behov hyresgästen har är att denna ska känna sig inkluderad och således vilja ingå i relationer och sammanhang med bostadshyresbolaget, men även med personer i sin omgivning (Nilsson & Waldemarsson, 2017). Med anledning av att hyresgäster är villiga att arbeta för bolagen där de bor men även ingå i dialoger och undersökningar, kan konklusionen göras om att företagen är i tro om att hyresgästerna delar deras intresse om att etablera en relation. När bostadshyresbolagen anställer sina hyresgäster inger detta hopp och en trygghet för övriga hyresgäster, då det inte är externa aktörer som sköter om fastigheterna utan att det i många fall faktiskt är de boende som sköter utemiljöer, städar och håller ordning i områdena. Detta leder till att dialoger på ett lättare sätt kan öka trygghet och trivsel i områdena, men även att nedsmutsning, förstörelse och vandalism minskar. En annan effekt av att bolagen väljer att anställa sina hyresgäster är att de indirekt blir förebilder för andra i sin närhet och oroligheter i områdena minskar. Ekonomiska konsekvenser av att nedskräpning och klotter avtar leder till minskade drift- och underhållskostnader (Blomé, 2009; Nilsson-Lundmark & Nilsson, 2018).

För bostadshyresbolagen anses den ekonomiska vinningen av att bygga nya hyreslägenheter eller producera nya fastigheter vara liten (Ekonomifakta, 2019). Med vetskapen om att det föreligger ett högt efterfrågetryck på hyreslägenheter i Sverige idag, torde incitamentet till att producera nya lägenheter vara högt och accelerera i takt med det växande efterfrågeöverskottet. Med anledning av att det föreligger regleringar på bostadshyresmarknaden, hindras priset att på en fri och öppen marknad mötas i en jämvikt genom utbud och efterfrågan (O'Sullivan, 2012).

Med bakgrund i att bostadshyresmarknaden idag är reglerad och att hyresnivåerna inte kan stiga i den takt som marknaden vill, byggs det inte tillräckligt många hyreslägenheter. Anledningen till detta är på grund av att bostadshyresbolaget inte kan ta ut den hyresnivån som hade krävts för att återbetalning på utlagda kostnader skulle erhållas. Konsekvenserna av att

hyresmarknaden idag är reglerad är både positiva och negativa. De positiva effekterna av regleringen är att hyresgästerna skyddas från att tvingas betala hyror som överstiger vad de är i stånd att betala och således hamnar i en ekonomisk utsatt situation (Wilhelmsson, Andersson & Klingborg, 2011). De negativa konsekvenserna av den rådande regleringen är fler. Det är även i denna situation som hyresgästerna drabbas, det vill säga att många står utan hem, eller inte kan flytta från sina nuvarande hem. Hyresgästerna kan med anledning av att bristen på bostäder inte ställa krav på bostadshyresbolagen då det för hyresaktören inte föranleder några direkta konsekvenser om hyresgästen lämnar bostaden, då nya hyresgäster står på led för att få flytta dit (Högberg & Högberg, 2000). Grönroos (2015) beskriver att kunder under en pågående relation i vissa fall kan bli krävande vad gäller uppmärksamhet och service och att detta för företag kan bli kostsamt. I denna situationen är bostadshyresmarknaden annorlunda. Som nämndes ovan är inte hyresgästerna i stånd att ställa krav på sina bostäder, just med anledning av att den rådande bostadsbristen och att bostadshyresbolagen själva väljer vad de anser nödvändigt att lägga tid och resurser på.

Som Kotler och Keller (2016) skriver är framgångsrik marknadsföring uppbyggt på att det finns en efterfrågan på produkter och tjänster, i detta fall föreligger ett efterfrågeöverskott på bostadshyreslägenheter. Genom att bolagen verkar i en annorlunda bransch är kravet på att marknadsföra sig för att attrahera nya hyresgäster ytterst litet. Då rådande bostadsbrist innebär att det är den potentiella hyresgästen som står i beroendeställning till hyresbolagen är marknadsföringskampanjer knappa. Det är istället efter att en relation har etablerats som bolagen ser vikten av marknadsföring som stor. Marknadsföringens värde är brett och berör samhället som helhet och berikar samtidigt människors liv. Genom att företagen arbetar med en lyckad marknadsföring kan de samtidigt delta på ett socialt ansvarsfullt sätt (Kotler & Keller, 2016).

6.5 Samhällsekonomisk vinst

Att arbeta med att bidra till ett bättre samhälle är återkommande hos de undersökta företagen och samtliga av dem strävar efter att skapa trivsel i sina områden med ett fokus på positiv samhällsutveckling. Blomé (2009) samt Nilsson-Lundmark och Nilsson (2018) förklarar att

målsättningarna som lyfts fram är att stärka de städer, områden och kommuner som företagen befinner sig i. Stena Fastigheters prioriterade områden innefattar bland annat trygghet och arbete, där det ständigt pågår en aktiv process för att skapa trygga relationer och säkra miljöer för deras hyresgäster att befinna sig i. Nilsson-Lundmark och Nilsson (2018) lyfter även fram att om förtroende, relationer och tillit skapas mellan företaget och sina hyresgäster kommer det hjälpa till att upprätthålla ordning och reda och således skapa attraktivare och tryggare områden.

Att bidra till ett samhälle i positiv riktning är en krävande process som tar tid. Det är viktigt att samtliga parter tar sitt ansvar och att hyresgästerna värnar om sina bostäder och områdena runt omkring. Att bygga upp starka relationer förklarar Grönroos (1998) ligger till grund för att engagemang och förtroende ska skapas mellan parterna, vilket i sin tur lättare leder till ansvarstagande för kunden. Implementeras CRM och följs på rätt sätt kan det i sin tur skapa konkurrensfördelar, med förhoppningen att leda till lojala hyresgäster. Precis som Gwinner, et al. (1998) poängterar, är det viktigt att kunden känner att den får ut något av relationen på ett personligt eller socialt plan. Att bo i bra och trygga områden kan vara ett exempel på det. Relationsbyggande är därmed viktigt för att framkalla en gemenskap och således kan engagemang för företaget öka hos hyresgästen. Med lojala och engagerade kunder kommer företagen ha lättare att nå sina mål (Grönroos, 2015). Företagens arbete mot ett bättre samhälle skiljer sig en aning från varandra men grundtanken genomsyrar samtliga företag, som bygger på att vara förebilder för det goda samhället.

Oavsett hur företagen arbetar med att skapa relationer måste det vara värdeskapande för kunden, annars får det ingen effekt (Winer, 2001). Samtliga företag erbjuder olika sidotjänster och i flera fall vill bostadshyresbolagen skapa relationer som bygger på engagemang hos hyresgästen. Rikshems arbete med bland annat läxhjälp, TRIS och möjligheten till sommarjobb, är exempel på värdeskapande som öppnar möjligheter för hyresgästerna att få något att knyta sig an och engagera sig i. Även Willhem erbjuder sommarjobb till ungdomar, där de arbetar med att förbättra utemiljöerna kring bostadsområdena. Stena Fastigheter bidrar till värdeskapande genom bland annat fritidsaktiviteter och trygghetsvandring i stadsområdena

och har som mål att kunna generera förtroende och trygghet till sina hyresgäster. Heimstaden har ett aktivt arbete inom skola, fritid och arbete.

I takt med att hyresgästens kontrakt varar under längre perioder blir relationen mellan denna och hyresaktören mer betydande (Grönroos, 2015). En långvarig hyresgäst som betalar hyran i tid och värnar om sitt boende genererar flertalet fördelar för hyresbolaget. Bostadshyresbolag som värnar om sina hyresgäster och arbetar för att kundnöjdheten ska vara hög anses få ett gott rykte. Det medför att hyresgästerna pratar positivt om bolaget och deras arbetssätt men även om hyresrätten i sig, till vänner och bekanta och ett så kallat word-of-mouth beteende uppstår.

Bostadshyresbolagen arbetar däremot inte enbart efter att skapa relationer med hyresgästerna, utan de vill även framställa sitt företag på ett attraktivt sätt inför andra intressenter som kommun och hyresgästföreningar. Detta för att de även ska kunna ha starka relationer sinsemellan. Heimstaden arbetar med att skapa starka relationer genom en framtagen strategi, som baseras på ett ansvarstagande mot sina intressenter. Det är ett arbete som sker på både individ- och samhällsnivå. Heimstaden poängterar att bygga starka relationer med investerare, kommuner och finansiella institutioner är viktigt för dem. Rikshem lyfter i sina årsredovisningar fram att de arbetar aktivt med flertalet intressenter och att samtliga har en viktig roll. Företaget arbetar med att ha en tydlig dialog med såväl kunder, kommuner och medarbetare som hyresgästföreningar. I sina årsredovisningar har de tydliga segment som är relevanta för samtliga av dessa intressenter. Balder lyfter fram att de arbetar med att skapa värde och långsiktiga relationer med både affärspartners, aktieägare och hyresgäster. Balder och det före detta börsnoterade företaget Victoria Park har ett omfattande arbete gällande flertalet av sina intressenter då aktieägare är viktiga för företagen och har en väsentlig roll. Det kan utläsas att det finns aktivt arbete hos samtliga företag med att bygga långsiktiga partnerskap oavsett om man är aktieägare, affärspartner eller hyresgäst. Ett seriöst ägande leder till att goodwill ökar och kan gynna bolag som går i affärstankar. Ett företag med en hög goodwill blir en attraktiv potentiell affärspartner (Nilsson-Lundmark & Nilsson, 2018). Skapas starka relationer med kommun och det framkommer att företaget har nöjda hyresgäster som är lojala och skötsamma, kan det leda till framtida förvärvsmöjligheter för företaget (Blomé, 2009).

När det råder bostadsbrist på hyresrätter begränsar det möjligheten att som kund vara selektiv vid val av bostadshyresbolag (Hyresgästföreningen, 2014). Med den rådande situationen på bostadsmarknaden och med de långa bostadsköerna som idag existerar, är det svårt att tyda om arbetet kan resultera i att konsumenter skulle föredra ett företag framför ett annat. Därav kan det vara desto viktigare för hyresvärdarna att välkomna sina hyresgäster och skapa positiva associationer från start, så att hyresgästerna blir engagerade i att skapa en relation. Heimstaden förklarar att om de hittar rätt personer är visionen att de ska bygga upp starka relationer med dem, så att hyresgästerna ska vilja bo kvar hos dem under en lång tid. Victoria Park beskriver att de ser starten på ett hyresavtal som början på en lång relation. Inom bostadshyresmarknaden kan hyresaktörerna välja vilka potentiella hyresgäster som ska erbjudas en bostad, så länge det inte bryter mot Diskrimineringslagen (2008:567). Willhem och Heimstaden har exempelvis en del av sina kontrakt via social uthyrning, och de framställer sig även genom att förespråka mångfald och variation i sina boenden.

Att skapa starka relationer är bra och att upprätthålla dem är viktigt. Att leverera och skräddarsy olika erbjudanden som är anpassade efter kunden betyder, precis som Grönroos (2015) tar upp, emellertid inte att en relation har inrättats. Det är därför viktigt att kundernas önskemål uppmärksammas. Detta kan på sikt skapa hållbara och framgångsrika bolag. Noga utvald kommunikation med sina kunder kan leda till att kundens vilja att interagera med företaget ökar (Grönroos, 1998).

7. Slutsats

Nedan följer det resultat som har framkommit under arbetets gång. Syftet med studien har varit att undersöka om, hur och varför sex av Sveriges största bostadshyresbolag arbetar med relationsmarknadsföring samt att klargöra om en relation faktiskt finns mellan hyresgästerna och bolagen. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning samt hur studien hade kunnat genomföras på andra sätt för att ge en bredare bild av berörda intressenters syn på ämnet.

Det har skett stora förändringar över vilka företag som är bland de största på bostadshyresmarknaden, vilket framkom av Fastighetsvärldens framställningar från 2013 och 2018. Det är privatägda bolag med stora visioner och affärsidéer med ett starkt kundorienterat fokus, som har slagit sig fram på marknaden med lovord om att förse sina hyresgäster med hög service och samtidigt arbeta med samhällsförbättrande åtgärder. De granskade bolagen, som idag är marknadsledande på bostadshyresmarknaden, är unga bolag, där fyra av de sex granskade är 15 år eller yngre och där det äldsta bolaget är Stena Fastigheter som grundades 1981. Därefter kommer Heimstaden som grundades 1998, Balder 2005, Victoria Park 2006, Rikshem 2010 och Willhem 2011.

Bostadshyresbranschen är en etablerad bransch och det har skett få förändringar sedan år 1978 då infasningen av bruksvärdessystemet var fullbordat. Fastighetsbranschen har dock under de senaste åren haft ett skiftande fokus, där branschen har gått från att vara en produktorienterad bransch till att bli en mer kundorienterad. Att se relativt nyetablerade bolag ta över marknadsandelarna kan bero på att de äldre bolagen inte har följt med i utvecklingen när flertalet bostadshyresbolag har strukturerat om sina verksamheter från att vara produktorienterade till kundorienterade. Ett kund- och relationsorienterat fokus verkar vara en avgörande framgångsfaktor, alla de granskade bolagen arbetar aktivt med detta och har under den relativt korta tid som de funnits lyckats ta över stora marknadsandelar och bli marknadsledande inom branschen.

Bostadshyresbranschen är en marknad ur balans där utbud och efterfrågan inte möts enligt marknadsmekanismer. På bostadshyresmarknaden finns ett efterfrågeöverskott och konsumenter står i kö i flera år för att få tillgång till en hyreslägenhet. När konsumenten väl har samlat på sig en tillräckligt lång kötid för att bli aktuella för hyresbolagen ska de granskas och godkännas av hyresbolaget som avgör om de vill inleda en affärsförbindelse med konsumenten eller om de anser att de finns andra konsumenter som de är mer villiga att inleda en affärsförbindelse med. Utbudet av konsumenter som hyresbolagen kan välja mellan är stort och det enda motkrav som ställs mot dem är att de inte strider mot Diskrimineringslagen vid urvalet av sina hyresgäster. Därför är bostadshyresbranschen en speciell marknad och med anledning av detta kanske den aldrig kommer i balans. På grund av att utbud och efterfrågan på hyresrätter inte möts genom marknadsmekanismer borde det ses över om det finns ett mer lämpligt sätt för att avgöra om en relation har uppstått på bostadshyresmarknaden, men även på andra marknader där marknadsmekanismerna är ur balans.

För att bostadshyresbolagen ska kunna skapa trygghet och tillit till sina hyresgäster görs hos flertalet bolag NKI-undersökningar och kundundersökningar samt att deras arbete sker nära sina hyresgäster i egen regi. Detta görs även för att få djupare insikt och kunskap om hyresgästernas åsikter och önskemål. Samtliga bolag lyfter fram hyresgästen och visar att de lägger ner tid, resurser och engagemang på dem för att få en bred insyn i hyresgästernas livssituationer, beteenden och behov. Detta är faktorer av betydande vikt för att en relation ska vara aktuell.

Det är viktigt att skilja på begreppen relation och relationsmarknadsföring. Att ett bostadshyresbolag arbetar med relationsmarknadsföring innebär inte per definition att en relation har upprättats mellan hyresgästen och bostadshyresbolaget.

Det finns många teorier och definitioner för hur och när en relation ska räknas ha uppstått mellan ett företag och en konsument. Det kan vara att konsumenten ska ha gjort ett visst antal köp hos bolaget eller att konsumenten har ett långvarigt kontrakt via företaget för att bolaget har uppfyllt konsumentens förväntningar. Grönroos (2015) konstaterar dock att av den litteratur

som idag hanterar relationsmarknadsföring saknas till stor del argument för frågorna gällande vad en relation i själva verket är, samt hur man vet att en relation faktiskt har etablerats. Resultatet i den här studien visar att de teorier och definitioner som används för att avgöra när relationer ska ha uppstått inte är direkt tillämpningsbara för alla branscher. Studien visar att dessa teorier och begrepp inte stämmer överens med hur det ser ut på bostadshyresmarknaden idag och att de inte är anpassningsbara för att definiera om en relation ska anses ha uppstått mellan hyresvärden och hyresgästen.

Gummesson (2002) redogör för relationsmarknadsföring som att det ska bäddas in i hela verksamheten och är ett system av marknadsföring som grundas på relationer, nätverk och interaktion. Bostadshyresbolagen anser att inrättandet av relationer med sina hyresgäster är betydande, men även arbetet med många olika samarbetspartners och samhällsaktörer. Då bostadshyresbolagen väljer att arbeta i egen regi anses interaktionen vara hög och nätverkandet vara högt mellan hyresgästerna och bostadshyresbolagen, samt bostadshyresbolagen och samhället. Arbetet får som följd att vandalisering och misskötsel av bostäderna och områdena runt bestånden minskar. Detta gynnar bolagen i ekonomiska situationer då kostnader för att åtgärda detta sjunker. Företagen erbjuder värdeskapande tjänster utöver deras grundprodukt som är att förse hyresgästen med en bostad. Dessa värdeskapande tjänster har som mål att involvera hyresgästerna.

Med anledning av att kraven både vad gäller Gummessons, men även Grönroos definitioner av relationsmarknadsföring anses uppfyllda blir den logiska följderna att, även om alla bolag inte kommunicerar med ordet "relationsmarknadsföring", utan i flera fall väljer snarlika ord som "relationsförvaltning", "tillitsförvaltning" och diverse relationsinriktade ord, så är det trots allt vad de arbetar med.

Att arbeta med relationsmarknadsföring kräver stora resurser, det tar tid och hela organisationen måste vara införstådd i arbetet. I de fall då hyresgästerna vill lämna bostaden skiljer sig förutsättningarna en aning från andra branscher, företagen arbetar inte aktivt för att kunden ska ändra sig och stanna kvar i bostaden om denna har blivit uppsagd. Det är istället under affärsförbindelsens gång bolagen framställer sitt arbete med att få hyresgästerna att

stanna kvar i hyreslägenheterna. Detta gör de bland annat genom bruksvärdeökande förbättringar. Enligt bruksvärdessystemet ges bostadsbolagen möjlighet att höja hyrorna när bruksvärdet för lägenheten ökar. Detta kan till exempel göras genom att lägenheterna rustas upp, moderniseras och ljudisoleras, och att en god fastighetservice erhålls hyresgästen. Med bakgrund i att hyresintäkterna utgör en stor del av bostadshyresbolagens intäkter måste bolagen aktivt arbeta med detta.

Ett fastighetsbolag har stora utgifter i form av drift- och underhållskostnader och med anledning av detta är det av intresse för bolagen att kunna höja hyrorna utöver de årliga indexökningarna. Den reglerade bostadshyresmarknaden innebär att bostadsaktörerna erhåller lägre hyresintäkter än vad de hade gjort på en oreglerad marknad. Kostnaderna med att upprätthålla förvaltningen av fastigheterna kvarstår för bolagen i form av drift- och underhållskostnader. Detta kan vara en anledning till att bostadshyresbolagen arbetar med relationsförvaltning, då det som tidigare nämnt föranleder till att hyresgästerna i större mån värnar om sina bostäder. På så vis bidrar det till att drift- och underhållskostnaderna kan hållas nere i takt med att vandalisering och förstörelse reduceras.

Avslutningsvis kan konstateras att samtliga bolag arbetar med relationsmarknadsföring men detta innebär emellertid inte att en relation har uppstått. Arbetet med relationsmarknadsföring innebär att ett bättre resultat i bolagens resultaträkning genereras vilket i sin tur innebär att företagen kan bidra mer socialt ansvarsfullt. Vidare leder arbetet till att en högre goodwill uppstår vilket resulterar i ett förbättrat anseende och ökade förvärvsmöjligheter av fastigheter hos landets kommuner.

7.1 Förslag på vidare forskning

Nedan ges förslag på hur studien hade kunnat genomföras på andra sätt för att ge en bild åt berörda intressenters syn på ämnet.

Studien har undersökt om, hur och varför sex av Sveriges största bostadshyresbolag arbetar med att skapa relationer genom relationsmarknadsföring. Studien har utgått från bostadshyresbolagens perspektiv. Det hade varit givande att höra hyresgästernas, hyresgästföreningens och samhällsansvariga aktörers syn på bostadshyresbolagens arbete med dessa frågor. Vidare forskning hade därmed kunnat ha fokus på att undersöka hur relationen ser ut från hyresgästernas perspektiv och hur de ser på den relation som bostadshyresbolagen säger sig ha upprättat. Anser hyresgästerna att en relation med fastighetsbolaget har etablerats och är det en relation hyresgästerna i så fall är intresserade av att ha? Hyresgästerna har eventuellt en annan synvinkel än bostadshyresbolagen som hade varit intressant att beakta. Det hade eventuellt kunnat tydliggöra om hyresgästerna upplever att de får ut ett värde av att en relation har uppstått med fastighetsbolaget eller om det är tomma ord från bostadshyresbolagens sida. Detta kan förslagsvis genomföras genom att hålla intervjuer med hyresgästerna, eller via ett frågeformulär som hyresgästerna hos de berörda fastighetsbolagen kan besvara.

Det hade även varit av intresse att undersöka varför bolagen valde att avstå från att delge den efterfrågade informationen till studien. Detta då det hade varit ytterligare en möjlighet för bolagen att visa upp sitt relationsbyggande arbete.

Källförteckning

Allabolag. (2020). *Victoria Park*. <https://www.allabolag.se/5566950738/verksamhet> (Hämtad 2020-04-12).

Balder. (2020). *Affärsidé, mål och strategier*. <https://www.balder.se/om-balder/affarside-mal-och-strategi> (Hämtad 2020-04-05).

Balder. (2020). *Karriär - Får vi chans på dig?*. <https://www.balder.se/karriar> (Hämtad 2020-04-05).

Balder. (2020). *Kort om Balder*. <https://www.balder.se/om-balder/kort-om-balder> (Hämtad 2020-04-05).

Balder. (2016). *Kort och gott om stort och smått*.

https://www.balder.se/sites/balder/files/attachments/balder_foretagspresentation_2017_web.pdf (Hämtad 2020-05-01).

Balder (2015). *Årsredovisning 2015*. [Elektronisk] Tillgänglig:

<https://www.balder.se/sites/balder/files/497839.pdf> [Hämtad 2020-05-04].

Balder (2016). *Årsredovisning 2016*. [Elektronisk] Tillgänglig:

<https://www.balder.se/sites/balder/files/654341.pdf> [Hämtad 2020-05-04].

Balder (2017). *Årsredovisning 2017*. [Elektronisk] Tillgänglig:

<https://www.balder.se/sites/balder/files/821015.pdf> [Hämtad 2020-05-04].

Balder (2018). *Årsredovisning 2018*. [Elektronisk] Tillgänglig:

<https://www.balder.se/sites/balder/files/1025151.pdf> [Hämtad 2020-05-04].

Balder (2019). *Årsredovisning 2019*. [Elektronisk] Tillgänglig:

https://www.balder.se/sites/balder/files/balder_ar19_sve_20200406.pdf [Hämtad 2020-05-04].

Bell, J., & Waters, S. (2017). *Introduktion till forskningsmetodik* (5 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Berry, L.L. (1995). Relationship marketing of services - growing interests, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nr 4, ss. 237-245.

Björklund, K. & Klingborg, K. (2005). Correlation between Negotiated Rents and Neighbourhood Quality: A Case Study of Two Cities in Sweden. *Housing Studies*, vol. 20, nr 4, ss. 627-647.

Blomé, G. (2009). *Lönsamhetsanalys av Stena Fastigheters förvaltningsorganisation*. Stockholm: Institutionen för Fastigheter och Byggnad Avdelningen för Bygg- och fastighetsekonomi, KTH.

Blomkvist, P., & Hallin, A. (2014). *Metod för teknologer - examensarbete enligt 4-fasmodellen*. Lund: Studentlitteratur AB.

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, vol. 69, nr 4, ss. 155–166.

Boverket (2019). *Bostadsmarknadsenkäten 2019*.

<https://www.boverket.se/sv/samhallsplanering/bostadsmarknad/bostadsmarknaden/bostadsmarknadsenkaten/> (Hämtad 2020-04-12).

Boverket. (2013). *Bostadsbristen och hyressättningsystemet -ett kunskapsunderlag*. Karlskrona: Boverket.

Cars, G., Kalbro, T. & Lind, H. (2013). *Nya regler för ökat byggande och bättre infrastruktur*. Stockholm: SNS Förlag.

Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, vol. 9, nr 5, ss. 672-688.

Domstol. (2019-09-16). *Bruksvärde*. <https://www.domstol.se/amnen/hyra-bostadsratt-och-arrende/hyra-av-bostad-och-lokal/skalig-hyra/bruksvarde/> (Hämtad 2020-05-13).

Edenhammar, H & Thorell, P. (2010) *Företagens redovisning*. (6 uppl.). Uppsala: Iustus förlag AB.

Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Eklund, K. (2017). *Vår Ekonomi - en introduktion till samhällsekonomin*. Lund: Studentlitteratur AB.

Ekonomifakta. (2019). *Bostadsbrist per kommun*. <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Ekonomi/bostader/bostadsbrist-per-kommun/> (Hämtad 2020-04-11).

Ekonomifakta. (2020). *Bostadsbyggandet i Sverige*. <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Ekonomi/bostader/bostadsbyggandet-i-sverige/> (Hämtad 2020-04-11).

Eriksson, B, J. (2016). *Reviderad prognos över behovet av nya bostäder till 2025*. Karlskrona: Boverket.

Fastighetsvärlden. *18 största bostadsägarna 2018*. (2018-03-08). <https://www.fastighetsvarlden.se/analys-fakta/topplistor/18-storsta-bostadsagarna-2017/> (Hämtad 2020-05-10).

Forsberg, C. & Wengström, Y. (2013). *Att göra systematiska litteraturstudier: värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning*. Stockholm: Natur & Kultur.

Forsberg, L. & Åsell, M. (2000). *Vad kan vi lära oss av länder som avreglerat sin hyresmarknad? - En studie Finland, Spanien och Storbritannien*. Kandidatuppsats. KTH, Skolan för bygg- och fastighetsekonomi, institutionen för fastigheter och byggande.

Genette, G. (1997). *Paratexts: thresholds of interpretation*. New York: Cambridge University Press.

Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 25, nr 6, ss. 410–419.

Grönroos, C. (2015). *Service Management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Stockholm: Liber.

Grönroos, C. (1998). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Malmö: Liber Ekonomi.

Gummesson, E. (2002), Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, nr 1, ss. 37-57.

Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. (1998). Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 26, nr 2, ss. 101-114.

Hansson, B., Olander, S., & Persson, P, (2008). *Kalkylering vid bygg-och fastighetsutveckling*, Lund: Studentlitteratur AB.

Heimstaden. (2020). *Om oss*. <https://heimstaden.com/om-oss/> (Hämtad 2020-04-06).

Heimstaden. (2020). *Heimkänsla*. <https://heimstaden.com/heimkansla/> (Hämtad 2020-04-06).

Heimstaden (2015). *Årsredovisning 2015*. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://ir.heimstaden.com/sites/default/files/agm/heimstaden-arsredovisning-2015.pdf>

[Hämtad 2020-04-12].

Heimstaden (2016). *Årsredovisning 2016*. [Elektronisk] Tillgänglig:
<https://ir.heimstaden.com/afw/files/press/heimstaden/201703223138-1.pdf> [Hämtad 2020-04-12].

Heimstaden (2017). *Årsredovisning 2017*. [Elektronisk] Tillgänglig:
<https://ir.heimstaden.com/afw/files/press/heimstaden/201803223247-1.pdf> [Hämtad 2020-04-12].

Heimstaden (2018). *Årsredovisning 2018*. [Elektronisk] Tillgänglig:
<https://ir.heimstaden.com/afw/files/press/heimstaden/201904298186-1.pdf> [Hämtad 2020-04-05].

Heimstaden (2019). *Årsredovisning 2019*. [Elektronisk] Tillgänglig:
<https://ir.heimstaden.com/afw/files/press/heimstaden/202003318647-1.pdf> [Hämtad 2020-04-12].

Holme, I. M, & Solvang, B. K, (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur AB.

Hyresgästföreningen. (2014). *Ett land fullt av bostadsköer. En rapport om kötider på den svenska bostadsmarknaden*. Stockholm: Hyresgästföreningen.

Högberg, E., Högberg, A-L. (2000). *Kunddriven fastighetsförvaltning*. Malmö: Liber.

Höst, M., Ragnell, B. & Runesson, P. (2009). *Att genomföra examensarbete* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Islam, M. A. & Deegan, C. (2008) Motivations for an organization within a developing country to report social responsibility information. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 21, nr 6, ss. 850-874.

Johansson-Lindfors, M-B. (1993). *Att utveckla kunskap: om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kotler, P. & Keller Lane, K. (2016). *Marketing management, Global edition*. (15 uppl.) New York: Pearson education limited.

Leth, G. & Thurén, T., (2000). *Källkritik för internet*. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.

Lönnqvist, R. (2010). *Årsredovisning i aktiebolag och koncerner*. (5 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Merriam, S. B. (2009). *Fallstudien som forskningsmetod*. (18 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Mithas, S., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, vol. 69, nr 4, ss. 201-209.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58, nr 3, ss. 20-38.

Nasdaqomxnordic. (2020). *Bald, B, Fast. Balder B, (SE0000455057)*.

<http://www.nasdaqomxnordic.com/aktier/microsite?Instrument=SSE4212&name=Fast.%20Balder%20B&ISIN=SE0000455057> (Hämtad 2020-04-09).

Nilsson, B., & Waldemarson, A. (2016). *Kommunikation: samspel mellan människor*. (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Nilsson-Lundmark, E., Nilsson, I. (2018). *Droppen som urholkar stenen. Utvecklingen i herrgården 2013-2018*. Stockholm: Socioekonomi.

O'Sullivan, A. (2012). *Urban Economics*. New York: The McGraw-Hill Companies.

Palm, P. (2011). Customer orientation in real-estate companies: The espoused values of customer relations. *Property management, vol. 29, nr 2*, ss. 130-145.

Preston, A., Wright, C. & Young, J. (1996) Imag(in)ing Annual Reports. *Accounting, Organizations and Society, vol. 21, nr 1*, ss. 113-137.

Stanton, P., & Stanton, J. (2002). Corporate annual reports: research perspectives used. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 15, nr 4*, ss. 478-500.

Repab. (2018). *Bostäder: Repab Fakta 2018 – Nyckeltal för kostnader och förbrukningar*.
<https://www.aareon.se/sixcms/media.php/23/BOST%C3%84DER%202018%20DEMO.pdf>
(Hämtad 2020-05-15).

Rigby, D. K., , F. F., & Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review, vol. 80, nr 2*, ss. 101–109.

Rikshem. (2020). *Bo i hyresrätt*. <https://www.rikshem.se/bo-hos-oss/bo-i-hyresratt/> (Hämtad 2020-04-06).

Rikshem. (2020). *Från uppstickare till ett av Sveriges största privata fastighetsbolag*.
<https://www.rikshem.se/om-oss/foretagsfakta/var-historia/> (Hämtad 2020-04-06).

Rikshem. (2020). *Företagsfakta – Rikshem*. <https://www.rikshem.se/om-oss/foretagsfakta/>
(Hämtad 2020-04-06).

Rikshem. (2020). *För Rikshem är hållbarhetsarbete en bra affär!*
<https://www.rikshem.se/om-oss/hallbarhet/> (Hämtad 2020-04-06).

Rikshem. (2020). *Samhällsfastigheter*. <https://www.rikshem.se/bo-hos-oss/olika-typer-av->

boenden/samhallsfastigheter/ (Hämtad 2020-04-06).

Rikshem (2015). *Årsredovisning 2015*. [Elektronisk] Tillgänglig:
<https://www.rikshem.se/media/1052/arsredovisning-2015-hd.pdf> [Hämtad 2020-05-07].

Rikshem (2016). *Årsredovisning 2016*. [Elektronisk] Tillgänglig:
<https://www.rikshem.se/media/1726/arsredovisning-2016.pdf> [Hämtad 2020-05-07].

Rikshem (2017). *Årsredovisning 2017*. [Elektronisk] Tillgänglig:
<https://www.rikshem.se/media/2467/rikshem-ab-publ-ars-och-hallbarhetsredovisning-2017-for-webben.pdf> [Hämtad 2020-05-07].

Rikshem (2018). *Årsredovisning 2018*. [Elektronisk] Tillgänglig:
<https://www.rikshem.se/media/2872/rikshem-ab-publ-ars-och-hallbarhetsredovisning-2018.pdf> [Hämtad 2020-05-07].

SFS 2008:567. Diskrimineringslagen.

Rikshem (2019). *Årsredovisning 2019*. [Elektronisk] Tillgänglig:
<https://www.rikshem.se/media/3171/rikshem-ab-publ-ars-och-hallbarhetsredovisning-2019.pdf> [Hämtad 2020-05-07].

Stena Fastigheter. (2020). *Relationsförvaltning*. <https://www.stenafastigheter.se/stena-fastigheter/relationsforvaltning/relationsforvaltning/> (Hämtad 2020-04-03).

Stena Fastigheter. (2020). *We care*. <https://www.stenafastigheter.se/stena-fastigheter/wecare/> (Hämtad 2020-04-06).

Stena AB. (2018). *Årsrapport 2018*. <https://reports.stena.com/ar2018/wp-content/uploads/2019/04/Stena-AB---Årsrapport-2018---Styrning.pdf> (Hämtad 2020-04-11).

Stena AB (2015). *Årsredovisning 2015*. [Elektronisk] Tillgänglig:

https://www.stena.com/app/uploads/2020/05/SV_STAB_ÅR_2015_Del2_20160425.pdf
[Hämtad 2020-04-12].

Stena AB (2016). *Årsredovisning 2016*. [Elektronisk] Tillgänglig:
https://dev.stena.com/app/uploads/2020/05/SV_STAB_ÅR_2016_Del2_.pdf [Hämtad 2020-04-09].

Stena AB (2017). *Årsredovisning 2017*. [Elektronisk] Tillgänglig:
https://reports.stena.com/ar2017/globalassets/pdf/stena_ar_17_eng.pdf [Hämtad 2020-04-09].

Stena AB (2018). *Årsredovisning 2018*. [Elektronisk] Tillgänglig:
<https://www.stena.com/uploads/2019/04/b409a99f-a6bd-4ddd-aeb8-c4c5c35c0ebe.pdf>
[Hämtad 2020-04-05].

Stena AB (2019). *Årsredovisning 2019*. [Elektronisk] Tillgänglig:
<https://www.stena.com/uploads/2020/04/41f2faca-bfcf-47f4-85f8-5ceca7179b65.pdf>
[Hämtad 2020-04-09].

Storback, K., & Lehtinen, J. R. (2000). *Customer Relationship Management*. Stockholm: Liber.

Svenskt Näringsliv (2015). *Hyressättningen och bostadsmarknaden*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.

Thurén, T. (2013). *Källkritik*. (3 uppl.). Stockholm: Liber.

Victoria Park. (2020). *Hållbar utveckling*. <https://www.victoriapark.se/sv-se/Om-oss/Hållbarhet> (Hämtad 2020-05-08).

Victoria Park. (2020). *Med din hjälp kan vi bli ännu bättre*.
<https://www.victoriapark.se/sv-se/För-hyresgäster/Kundundersökning> (Hämtad 2020-05-08).

Victoria Park. (2020). *Om att hitta hem hos Victoria Park*.

<https://www.victoriapark.se/sv-se/Om-oss> (Hämtad 2020-05-08).

Victoria Park. (2020). *Om att jobba tillsammans*.

<https://www.victoriapark.se/sv-se/Om-oss/Hållbarhet/Att-jobba-tillsammans> (Hämtad 2020-05-08).

Victoria Park. (2020). *Omtanke om dig*. <https://www.victoriapark.se/sv-se/Om-oss/Hållbarhet/Omtanke-om-dig> (Hämtad 2020-05-08).

Victoria Park. (2020). *Om var vi finns*.

<https://www.victoriapark.se/sv-se/Om-oss/Här-finns-vi> (Hämtad 2020-05-08).

Victoria Park. (2020). *Vår uthyrningspolicy*.

<https://www.victoriapark.se/sv-se/Sök-lägenhet/Uthyrningspolicy> (Hämtad 2020-05-08).

Victoria Park. (2020). *Välkommen hem*. <https://www.victoriapark.se/sv-se/För-hyresgäster> (Hämtad 2020-05-08).

Victoria Park (2014). *Årsredovisning 2014*. [Elektronisk] Tillgänglig:

https://www.victoriapark.se/Portals/0/Dokument/IR/Victoria%20Park%20AB%20Årsredovisning%202014_20150327.pdf?ver=2020-05-11-112031-487 [Hämtad 2020-05-12].

Victoria Park (2015). *Årsredovisning 2015*. [Elektronisk] Tillgänglig:

https://www.victoriapark.se/Portals/0/Dokument/IR/Victoria%20Park%20AB%20Årsredovisning%202015_20160329.pdf?ver=2020-05-11-112029-600 [Hämtad 2020-05-12].

Victoria Park (2016). *Årsredovisning 2016*. [Elektronisk] Tillgänglig:

https://www.victoriapark.se/Portals/0/Dokument/IR/Victoria%20Park%20AB%20Årsredovisning%202016_20170327.pdf?ver=2020-05-11-112030-793 [Hämtad 2020-05-12].

Victoria Park (2017). *Årsredovisning 2017*. [Elektronisk] Tillgänglig:

https://www.victoriapark.se/Portals/0/Dokument/IR/Victoria%20Park%20AB%20Årsredovisning%202017_20180327.pdf?ver=2020-05-11-112031-487

ning%202017_20180321.pdf?ver=2020-05-11-112030-223 [Hämtad 2020-05-12].

Victoria Park (2018). *Årsredovisning 2018*. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.victoriapark.se/Portals/0/Dokument/IR/Victoria%20Park%20AB%20Årsredovisning%202018.pdf?ver=2020-05-11-112015-747> [Hämtad 2020-05-12].

Wilson, A., Zeithaml, A. V., Bitner, M. J. & Germier, D. D. (2012). *Service Marketing Intergrating Customer Focus Across the Firm*. (2 uppl.). Maidenhead: McGraw-Hill.

Wilhelmsson, M., Andersson, R. & Klingborg, K. (2011). Rent control and vacancies in Sweden. *International Journal of Housing*, vol. 4, nr 2, ss. 105-129.

Willhem. (2020). *Finansiell information*. <https://www.willhem.se/Om-Willhem/finansiell-information/#> (Hämtad 2020-04-26).

Willhem. (2020). *Om Willhem*. <https://www.willhem.se/Om-Willhem/om-willhem/> (Hämtad 2020-04-15).

Willhem (2020). *Story - Bostadsbolaget som inte ville tänka som alla andra*. <http://story.willhem.se/> (Hämtad 2020-04-27).

Willhem (2015). *Årsredovisning 2015*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.e-magin.se/paper/jd48mhmt/paper/1#/paper/jd48mhmt/1> [Hämtad 2020-05-05].

Willhem (2016). *Årsredovisning 2016*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.e-magin.se/paper/nkg78cc8/paper/1#/paper/nkg78cc8/1> [Hämtad 2020-05-05].

Willhem (2017). *Årsredovisning 2017*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.e-magin.se/paper/0fkdmcrb/paper/1#/paper/0fkdmcrb/0> [Hämtad 2020-05-06].

Willhem (2018). *Årsredovisning 2018*. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.e-magin.se/paper/34pnfc5z/paper/1#/paper/34pnfc5z/1> [Hämtad 2020-05-06].

Willhem (2019). *Årsredovisning 2019*. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.emagin.se/paper/j150f8gv/paper/1#/paper/j150f8gv/12> [Hämtad 2020-05-06].

Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. *California Management Review*, vol. 43, nr 4, ss. 89–105.

Lovelock, C. H. & Wirtz, J. (2016) *Services marketing: people, technology, strategy*. (8 uppl.). New Jersey: World Scientific.

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

Årsredovisningslag (*ÅRL*) 1995:1554. Justitiedepartementet, Stockholm.