

Intressentkartläggning i husbolag

– en studie om intressen, behov och kritiska faktorer.

Frida Andersson, 33556

Pro gradu-avhandling i redovisning

Handledare: Karolina Söderlund

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Åbo Akademi

2020

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Redovisning	
Författare: Frida Andersson	
Arbetets titel: Intressentkartläggning i husbolag – en studie om intressen, behov och kritiska faktorer.	
Handledare: Karolina Söderlund	
<p>Problemområdet i denna avhandling är omständigheterna kring verksamhetsstyrning i husbolag. I de flesta fall styrs husbolagen i Finland av amatörstyrelser medan de löpande administrativa uppgifterna ofta delegeras till en utomstående disponent, utan beslutanderätt. En av riskerna kring detta är att kännedomen kring vad ändamålsenlig verksamhetsstyrning innebär blir bristfällig. Dessa omständigheter belyser ett eventuellt behov av stöd i beslutsfattandet då förvaltandet av den investering som aktieägarna gjort, sker i de fortlöpande beslut som tas i bolaget.</p> <p>Teorier som stöder utvecklandet av verksamhetsstyrningen i organisationer är bland annat intressentmodellen och kritiska prestationsindikatorer (KPI) inom prestationsledning. Intressentmodellen betonar betydelsen av intressentkännedom för värdeskapande i en organisation (Mitchell & Lee, 2019) och KPI:er mäter kritiska faktorer för organisationens överlevnad (Parmenter, 2015). I båda teorierna betonas betydelsen av att verkligen känna till verksamheten i en organisation.</p> <p>Därför består avhandlingens empiriska studie av en intressentkartläggning, där syfte är att undersöka de involverade aktörernas intressen och behov för att bilda en bättre uppfattning av vilka verksamhetens kritiska faktorerna är. En första kartläggning är vilka och vems intressen och behov är de viktigaste för verksamhetsstyrningen i husbolag. I avhandlingen används ordet <i>husbolag</i> för att kollektivt benämna bostadsaktiebolag och ömsesidiga fastighetsaktiebolag.</p> <p>Intressentkartläggningen utfördes i form av en landsomfattande enkät, som sändes ut till husbolagens intressentgrupper – de sakkunniga i ärenden gällande husbolag. Intressanta iakttagelserna i resultatet av enkätsvarens innehållsanalys är:</p> <ul style="list-style-type: none">• Vilka husbolagens primära och sekundära intressenter är, beror på husbolagens situation (ålder, kondition, ort, placering i fastighetens livscykel).• I svaren betonades många gånger betydelsen av en fungerande och kunnig styrelse och disponent. Dock bedömdes utbildning lägst som primär intressent och tredje till lägst som sekundär intressent.• Två av de tre kritiska faktorer som mest ansågs påverka och förklara husbolagens ekonomiska situation, är faktorer som inte effektivt kan uppföljas i dagsläge. Dessa är Fastighetens skötselskuld (approximativ) och Fungerande styrelse.	
Nyckelord: Verksamhetsstyrning, husbolag, bostadsaktiebolag, ömsesidiga fastighetsaktiebolag, intressentmodellen, kritiska prestationsindikatorer, värdeskapande	
Datum: 09.06.2020	Sidoantal: 97

ÅBO AKADEMI UNIVERSITY – Faculty of Social Sciences, Business and Economics

Abstract for Master's thesis

Subject: Accounting	
Writer: Frida Andersson	
Title: Intressentkartläggning i husbolag – en studie om intressen, behov och kritiska faktorer.	
Supervisor: Karolina Söderlund	
<p>Abstract:</p> <p>This thesis deals with the circumstances surrounding management in housing cooperatives. In most cases, housing cooperatives in Finland are governed by amateur boards, while the ongoing administrative tasks are often delegated to an outside manager, without voting right. A risk involved with this is that the awareness of what adequate management means can become lacking. These circumstances bring forward a possible need for support regarding decision-making as the maintenance of the investment made by the shareholders happens through the ongoing decisions made in the company.</p> <p>Theories that support the development of management in organizations include Stakeholder Theory and Key Performance Indicators (KPIs) in Performance Management. The Stakeholder Theory emphasizes the importance of stakeholder awareness for value creation in an organization (Mitchell & Lee, 2019) and KPIs measure critical factors for the organization's survival (Parmenter, 2015). Both theories emphasize the importance of knowledge regarding the true activities of the organization.</p> <p>Therefore, the empirical study in this thesis consists of a stakeholder survey, which aims to investigate the interests and needs of the stakeholders in housing cooperatives ultimately to form a better understanding of the critical factors involved. An initial mapping is regarding which and whose interests and needs are the most important for housing cooperatives. The word <i>housing cooperatives</i> is used to collectively refer to the Finnish company forms building cooperatives and mutual real estate companies.</p> <p>The empirical study was carried out in the form of a nationwide survey, which was sent to the stakeholder groups of housing cooperatives - the experts concerning these companies. Interesting observations in the results of the survey content analysis are:</p> <ul style="list-style-type: none">• The primary and secondary stakeholders of the housing cooperatives depend on the situation in the housing cooperative (age, condition, location, placement in life cycle).• Many of the responses emphasized the importance of a functional and knowledgeable board and manager. However, education was rated lowest as a primary stakeholder and third lowest as a secondary stakeholder.• Two of the three critical factors that were considered most influential and explanatory of the financial situation in a housing cooperative are factors that cannot be effectively monitored at present. These are Property maintenance debt (approximate, dept regarding the neglect of maintenance) and Functional board.	
Keywords: Management, housing cooperatives, building cooperatives, mutual real estate companies, Stakeholder Theory, Key Performance Indicators, value creation	
Date: 09.06.2020	Number of pages: 97

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte.....	3
1.2 Forskningsfrågor.....	4
1.3 Avgränsning.....	4
1.4 Disposition.....	5
2. Intressentmodellen.....	6
2.1 Intressentmodellens ursprung.....	6
2.1.1 Strategisk ledning enligt tidig intressentmodell.....	13
2.2 Intressentmodellen – en pragmatisk ledarskapsteori.....	17
2.2.1 Följder av kritiken.....	22
2.3 Identifiering av intressenter.....	24
2.4 Sammanfattning.....	31
3. Prestationsledning och KPI.....	33
3.1 KPI som stödjande teori.....	35
4. Husbolag.....	38
4.1 Verksamheten i husbolag.....	39
4.2 Behov och intressen i husbolag.....	43
4.3 Kritiska faktorer i husbolag.....	44
4.4 Intressenterna i husbolag.....	45
5. Metod.....	48
5.1 Enkätformulering.....	49
5.2 Trovärdighet och tillförlitlighet.....	50
6. Resultat.....	52
6.1 Resultat och analys.....	58
6.1.1 Primära och sekundära intressenter.....	59

6.1.2	Intressen och behov	64
6.1.3	Kritiska faktorer.....	69
6.1.4	Kunnande – utbildningens roll i husbolag?.....	72
6.1.5	Husbolag behöver intressentmodellen.....	73
7.	Diskussion	75
7.1	Framtida studier.....	76
7.2	Avslutning	77
	Källor	80
Bilaga 1	Enkätfrågorna på svenska.....	88
Bilaga 2	Enkätfrågorna på finska.....	91
Bilaga 3	Enkätförfrågan på svenska.....	94
Bilaga 4	Enkätförfrågan på finska.....	95
Bilaga 5	Primära och sekundära intressenter enligt temaområden.....	96
Bilaga 6	Viktiga och de viktigaste kritiska faktorerna enligt temaområden...	97

1 Inledning

I affärsverksamhet är verksamhetsstyrning ett angeläget stöd för att hantera riskerna kring beslut. För att kunna fatta ett övervägt beslut behöver beslutsfattarna känna till avgörande faktorer, förstå sig på olika förhållanden och på andra vis bilda sig en uppfattning om vilka följder beslutet kan föra med sig. Om beslutet var bra eller inte kan eventuellt avgöras utifrån om det blev fler positiva än negativa följder eller om det blev fler kända än okända följder. Det senare avspeglar kanske mer hur insatta beslutsfattarna har varit om omständigheterna kring beslutet.

Intressentmodellen är en teori där ledorden har varit att bättre förstå affärsverksamhetens omgivning och omständigheterna kring beslut. Teorin formades redan under 1960- och 1970-talen men det var inte förrän R. E. Freemans verk *Strategic Management: A stakeholder approach* (1984) publicerades som grunden för intressentmodellen lades. Verket skrevs som ett svar för de organisationer som stod rådlösa inför föränderliga affärsförhållanden, i en värld som höll på att globaliseras. Den då rådande ekonomistyrningen blev otillräcklig, vilket ledde till långsamma reaktionstider och förlorade affärsmöjligheter i många organisationer. Freeman menade att detta främst var en följd av att man inte förmådde se alla faktorer som direkt eller indirekt påverkade verksamheten. Enligt intressentmodellen kan dessa faktorer hittas i organisationernas relationer till interna och externa intressenter - i de behov och intressen som präglar det ömsesidiga beroendet mellan parterna.

Allt sedan den nya ekonomistyrningen (verksamhetsstyrning härefter) växt fram (i och med Johnson och Kaplan, 1987), har forskningen fokuserat på att ta fram metoder som hjälp för att analysera dessa faktorer i organisationer och i deras omgivning. Teorier inom prestationsledning, till exempel kritiska prestationsindikatorer (KPI härefter) som tangerar verksamhetens icke-finansiella nyckeltal, är följder av denna forskning. De bidrar på olika sätt till att förtydliga nuläget i en organisation för att ledningen sedan, från ett mer informerat läge, ska kunna ta bättre beslut om organisationens fortsatta riktning.

Ovannämnda teorier och metoder kan tillämpas i flera olika typer av organisationer, i alla möjliga branscher och bolagsformer. Två bolagsformer som är i stort behov av dessa teorier är bostadsaktiebolag och ömsesidiga fastighetsaktiebolag (benämns här efter kollektivt som *husbolag*). Orsakerna kan förklaras bland annat med att dessa bolag styrs till största del av amatörstyrelser, att bolagsformen inte är vinstdrivande till sin natur (vilket kan tänkas resultera i lägre ambitioner för att vidareutveckla verksamheten), att bolagen i regel delegerar verksamhetsstyrningen och administrativa uppgifter till en utomstående part, en disponent utan beslutanderätt. Redan dessa orsaker påvisar nödvändigheten av verktyg och metoder för att kartlägga husbolagens verkliga status. En inte så liten orsak är även det faktum att en investering i en bostadsaktielägenhet i många fall är en av de största investeringar människor gör. Detta borde med all rätt vara ett av de mest övervägda och informerade beslut som tas.

Den stora frågan är om det är ett övervägt och informerat beslut. Inför anskaffningen är det väsentligt att man har tillförlitlig information om bostaden i fråga och om husbolagets situation som helhet. Vilken information borde då vara tillgänglig, så att inte köpbeslutet vilar på en vag känsla av att allt säkert är i sin ordning? Givetvis är bland annat bostadens kondition, boendekostnader och planer för underhåll och reovering i bolaget viktiga. Men det finns många fler faktorer och tal som beskriver husbolagets både finansiella och icke-finansiella kondition. En intressant fråga är om all den information som avspeglar det verkliga läget i husbolag finns tillgänglig i nuläget i Finland. Detta är viktigt inför ett köpbeslut, men minst lika viktigt i förvaltandet av den investering som gjorts. Förvaltandet sker genom de fortlöpande beslut som tas i bolaget. Experter svarar att en del information finns lättillgänglig idag, en del framkommer efter noggrann analys av sakkunniga och en del är inte alls tillgänglig ännu.

Det finns inte mycket information tillgänglig om vad husbolagens olika intressenter lägger vikt vid gällande kartläggningen av husbolagens finansiella situation. Dock är intressenternas behov och intressen betydelsefulla och väsentliga för kartläggningen av husbolagens verkliga läge. Att denna information inte är allmänt tillgänglig betyder inte att kartläggningar av husbolag

inte skulle göras inom intressentgrupperna, det tyder snarare på att kartläggning endast görs *inom* intressentgrupperna och kanske endast för deras ändamål. Men får intressentgrupperna den fullständiga bilden av husbolagens verkliga situation, om kartläggningarna endast görs från den egna synvinkeln? Hur kan en rättvisande bild av husbolagens totala ekonomiska läge fås om man inte beaktar alla förklarande faktorer? Dessa frågor leder till syftet i avhandlingen. Utgående från den teoretiska bakgrunden som nämnts ovan kommer jag att undersöka faktorer som kan förklara det ekonomiska (finansiella och icke-finansiella) läget i husbolag.

1.1 Syfte

En inspirerande tanke inför avhandlingen var att det vore intressant att utreda hur väl det går att kartlägga husbolagens övergripande ekonomiska läge utifrån faktorer i likhet med KPI och stakeholder dashboard (enligt Strand, 2008). Detta intresse kan förklaras med min yrkesmässiga inriktning mot fastighetsbranschen relaterat till en ingenjörsexamen inom byggnadsteknik samt flerårig erfarenhet som styrelseordförande och styrelsemedlem i ett husbolag.

Inför en sådan kartläggning bör ett par saker utredas först. Det är bra om en intressentkartläggning görs, så att först och främst alla de berörda parterna är kända. Därefter bör deras intressen och behov kartläggas. Detta bidrar till en mer övergripande förståelse av de samband som är anslutna till de centrala faktorerna för verksamheten, vilket enligt intressentmodellen ger mervärde till verksamhetsstyrningen. Först då kan kartläggningen av de kritiska faktorerna i husbolag inledas. Syftet med denna avhandling är således att utföra en intressentkartläggning och en grundstudie av kritiska faktorer för husbolagens verksamhet. Avhandlingens empiriska undersökning utgörs av en landsomfattande enkät som sänds ut till representanter för husbolagens intressenter. I enkäten står avhandlingens forskningsfrågor i centrum.

1.2 Forskningsfrågor

I och med att kartläggningen av husbolagens intressenter (interna och externa) och kritiska faktorer står i fokus i avhandlingen lyder forskningsfrågorna enligt följande:

- Vilka är husbolagens primära och sekundära intressenter?
- Vilka behov och intressen har intressenterna?
- Vilka är husbolagens kritiska faktorer?

1.3 Avgränsning

Freeman et al. (2010, s. 287) lyfter fram att intressenterna och intressentmodellen skulle gynnas av att forskningen inom området skulle rikta sig mer mot så kallade best practice-lösningar inom verksamhetsstyrning i olika branscher. Under största delen av intressentmodellens historia har forskningen mest kretsat kring de teoretiska argumenten och formuleringarna, men Freeman et al. (2010) hävdar att det finns fördelar att utvinna genom att forska i hur intressentmodellen ter sig i verkligheten i olika branscher. Deras första fråga för framtida studier lyder så här: "What are some industry best practices that illustrate stakeholder management? Can we build theory around these practices to show how and why they create value, specifically connecting purposes and values to specific practices?" (Freeman et al., 2010, s. 287).

Dessa frågor tangerar det initiala intresset inför avhandlingen – att kartlägga de primära kritiska faktorerna, för att i förlängningen kunna framställa fungerande ledarskapsmodeller för att utvärdera husbolagens verkliga finansiella läge. Tanken att samla dessa best practice-lösningarna för husbolag är intressant, eftersom det kunde skapa mervärde genom att, som Freeman et al. (2010, s.287) beskriver det "specifically connecting purposes and values to specific practices.". Det skulle ge en stor del av husbolagen ett välbehövligt stöd för beslutsfattandet. Inför denna framställning är dock en grundstudie av husbolag och deras

intressenter nödvändig att utföra. Därför avgränsas framställande av ledarskapsmodeller från den här avhandlingen. Fokuseringen blir däremot på den grundstudie som behövs.

En annan avgränsning i avhandlingen gäller valet att undersöka endast bostadsaktiebolag och ömsesidiga fastighetsaktiebolag. Därför beaktas inte fastighetsbolag, även om det finns gemensamma nämnare mellan bolagsformerna. En orsak till detta är att fastighetsbolag är vinstdrivande till sin natur och har således en annan struktur vad gäller verksamhetsstyrningen. Detta kunde tänkas orsaka variationer i vilka de kritiska faktorerna är och eventuellt göra det erhållna data mer splittrat.

1.4 Disposition

En teoretisk utgångspunkt i avhandlingen är teorin om intressentmodellen som presenteras närmare i kapitel två. I kapitel tre presenteras de stödjande teori om KPI:er inom prestationsledning. I dessa kapitel betraktas de viktigaste teoretiska ramarna för avhandlingens empiriska del. Litteraturgenomgången avslutas med kapitel fyra, där husbolag och deras intressenter granskas ur ett teoretiskt perspektiv. Målet med litteraturgenomgången är att ta reda på hur forskningsfrågorna bäst ska kunna behandlas.

Avhandlingens empiriska del inleds med beskrivning av metoden i kapitel fem. Målet med framställandet av enkäten är att binda den samman med den teoretiska bakgrunden och forskningsfrågorna. I kapitel sex analyseras enkätsvaren och i kapitel sju diskuteras resultaten utifrån den teoretiska kontexten.

2 Intressentmodellen

”Stakeholder theory is about value creation and trade and how to manage a business effectively. ‘Effective’ can be seen as ‘create as much value as possible’.” (Freeman et al., 2010, s. 9). Så beskriver en del av intressentmodellens största namn inom forskningen det mest centrala inom intressentmodellen - värdeskapande. I detta kapitel kommer det presenteras hur forskare inom denna teori avser att organisationer kan göra detta på bästa sätt.

2.1 Intressentmodellens ursprung

R. E. Freeman (1984) formade teorin utifrån tidigare forskningslitteratur (SRI International, Inc, 1963, enligt Freeman et al., 2010, s. 30–31; Preston & Sapienza, 1990). Även skandinaviska forskare var tidiga med tankegångar om en intressentteori (E. Rhenman, 1964; Rhenman & Stymne, 1965; Näsi, 1995). Freeman skrev om teorin i en samtid då den generella synen på strategiskt ledarskap i USA endast kretsade kring frågor och aspekter gällande affärsverksamhetens fyra närmaste aktörer: ägare, kunder, anställda och leverantörer (Freeman, 1984). Dock höll omständigheterna på att förändras i affärsvärlden. Detta gällde företag runt om i världen, inte bara USA trots att Freemans avsedda läsarkrets främst var amerikaner.

Freeman introducerade något rätt så banbrytande när han hävdade att företagen bör se till många fler intressenters behov utöver dessa traditionella fyra, för att kunna upprätthålla sin konkurrenskraft i en föränderlig affärsomgivning. Vilka dessa intressenter är, bör varje företaget reda ut skilt för sig. Freeman (1984, s. 25, 46) definierade intressenter som de grupper eller individer som kan påverka, eller påverkas av företagets verksamhet. Detta ansågs av flera forskare vara en bred definition av begreppet (Mitchell et al., 1997) men den används dock ofta som en övergripande definition inom ämnet än idag (Freeman et al., 2010 s. 9; Mitchell & Lee, 2019, s. 58). Sedan hans verk publicerades har såväl Freeman som

flera andra teoretiker och forskare fortsatt med att utveckla teorin. I detta underkapitel återges främst de grundtankar Freeman framlade för intressentmodellen.

I följande citat förklarar Freeman (1984) tydligt dynamiken mellan det okomplicerade och komplicerade med att identifiera och handhas med intressenter. Citatet tar även fasta på något av det centralaste i intressentmodellen, nämligen att det kan vara utmanande att ständigt förhålla sig till flera intressenters behov och intressen.

The stakeholder concept is deceptively simple. It is 'simple' because it is easy to identify those groups and individuals who can affect, or are affected by, the achievement of an organization's purpose. It is 'deceptive', because once stakeholders are identified, the task of managing the relationships with them is enormous. The variety of 'stakes', the necessity of looking at multiple levels of analysis and the need to invent new processes for taking stakeholder concerns into account make a stakeholder approach to strategic management quite complicated. (Freeman, 1984, s. 246)

Från citatet kan tydas en grov struktur för hur man ska gå tillväga om man vill börja se på verksamheten i en organisation med hjälp av intressentmodellen. Identifiera intressenterna, upprätthåll relationerna till dem (analysera relationerna, analysera behoven, skapa processer för att beakta dessa behov), se arbetet med intressentperspektivet som en form av strategiskt ledning. Freeman et al. (2010) sammanfattar med sex punkter hur de ser på Freemans (1984) ursprungliga tankar kring intressentmodellen.

1. En måste ta i hänsyn följderna av ens egna handlingar, känna till hur ens handlingarna påverkar andra och en själv oavsett vad en står för och oavsett vad ens yttersta syften må vara.
2. Att göra det ovanstående innebär att en måste förstå intressenternas beteenden, värderingar och kontext, även den samhälleliga

kontexten. För att framgångsrikt arbeta med detta hjälper det att ha ett tydligt svar på frågan "vad står vi (företaget) för?".

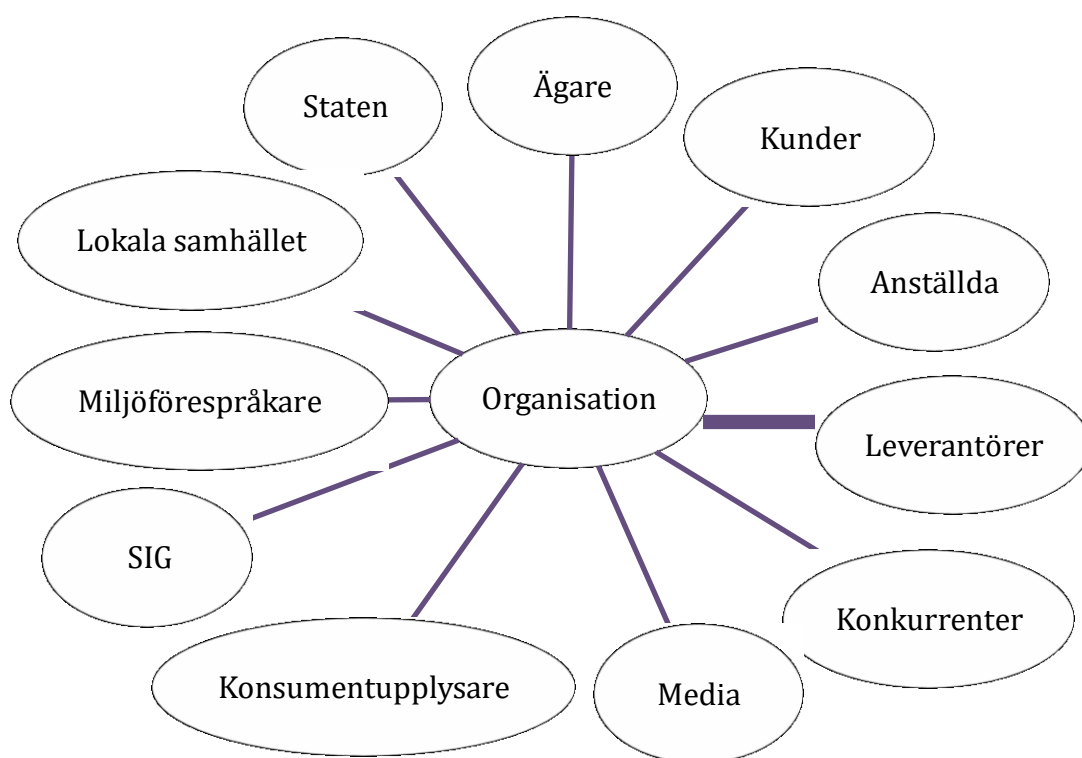
3. Det finns några väldefinierade sätt att begrunda intressentmanagement. Dessa sätt kan stöda svaret till frågan gällande företagets strategi, "vad står vi (företaget) för?".
4. Man måste förstå hur förhållanden till intressenter fungerar på tre olika nivåer: den rationella nivån ("organisationen som helhet"); processnivån ("standardrutiner"); transaktionsnivån (dagliga förhandlingar) (enligt Allison, 1971).
5. Med dessa idéer i åtanke kan man begrunda nya strukturer, processer och affärsfunktioner samt ompröva hur processen för strategisk ledning tar intressenterna i betraktande.
6. Intressenternas behov bör balanseras när en viss tid förflutit. (Freeman et al., 2010, s. 60, egen översättning)

I punkterna lyfter de intressentmodellens etiska grund fram – att handlingar har konsekvenser och att det är någon som känner av dessa konsekvenser, antingen organisationen själv eller de externa intressenterna. Då blir *intressentmanagement* (eng. stakeholder management) oundvikligt för en välfungerande verksamhet. För ett effektivt intressentmanagement betonade Freeman (1984, s. 53) de tre olika nivåer (punkt 4. ovan) utifrån vilka man behöver förstå de processer som organisationen har för att sköta relationerna till sina intressenter. Dessa punkter utgör i stora drag det som var och ännu är ramverket och filosofin för intressentmodellen. Kunskapen som samlats från arbetet med de första fyra punkterna möjliggör utvecklandet av verksamheten. Som avslutande punkt tar Freeman et al. (2010) upp kontinuerlig uppföljning av intressenterna, något som behövs när samhället och affärsmiljön förändras. Behoven behöver avvägas och balanseras, för att hållas ajour med vilka som är de mest centrala.

Centralt för intressentmodellen är att granska de processer som organisationer har för att förfara med intressenter. Freeman (1984, s. 53) menade att man bör förstå dessa processer ur tre olika nivåer: *den rationella nivån*, *processnivån* och

transaktionsnivån. Hur väl en organisation förhåller sig till intressenterna på dessa nivåer ger en antydning om hur bra organisationen är på intressentmanagement.

På *den rationella nivån* är det frågan om hur och hur väl organisationen kartlägger sina intressenter. Det är viktigt att se på organisationen som helhet, hur den i verkligheten fungerar samt hur dess externa miljö ser ut. Ett första skede är att *kartlägga intressenter på ett allmänt plan*, till exempel likt figur 1 nedanför. Denna kartläggning är inte särskilt detaljerad, och ofta förekommer det nästan ingen variation mellan olika organisationer. De flesta organisationer eller företag har ägare, kunder, leverantörer, arbetstagare och konkurrenter etcetera. Detta skede är dock viktigt för att kartlägga på vilka områden organisationen har intressenter. De intressentgrupper som Freeman inkluderade i modellen var utöver ägare, kunder, anställda och leverantörer, även konkurrenter, konsumentupplysare, intresseorganisationer (eng. *special interest group, SIG*), media, miljöförespråkare, staten och det lokala samhället.



Figur 1: Organisationens intressentkarta (Stakeholder view of firm, Freeman, 1984, s. 25).

Följande skede är att gå djupare in på kartläggningen, genom att kartlägga organisationens *specifika intressenter*. Detta är en mer detaljerad kartläggning eftersom man reder ut vilka exakta relationer det är frågan om. Här kommer kartläggningen börja skilja sig allmänt taget mellan organisationer, för sällan har organisationer samma specifika intressenter (Freeman, 1984, s. 54–55). Till den rationella nivån hör även att kartlägga *ärenden av intresse*. Genom denna kartläggning får ledningen kännedom om vilka olika intressen de bör förhålla sig till. Vissa intressenter kommer att fokusera sig på organisationens kortsiktiga pengaflöde medan andra intresserar sig för det långsiktiga pengaflödet (Freeman, 1984, s. 56). Andra intressen kan även vara rent politiska eller icke-finansiella, beroende på intressenten. I kartläggningen blir det tydligt att olika intressentgrupper har olika fokus. Tillsammans bildar dessa tre kartläggningar upplägget för *den rationella intressentkartan*. Det är dock viktigt att minnas att kartan inte är statisk i verkligheten, utan den förändras med tiden (Freeman, 1984, s. 57).

En faktor gällande dessa kartor, som gör kartläggningen mer utmanande, är att det kan uppstå *motstridiga intressen* hos personer eller grupper som hör till fler än en intressentgrupp. Då får intressenten fråga sig vilken intressentroll som går före och kommer därefter behöva balansera intressena (Freeman, 1984, s. 58). Det kan vara mycket viktigt för organisationen att känna till detta för det gör växelverkan med intressenten mer dynamisk. Därför kan en kartläggning av intressenters olika roller, en *rollkartläggning*, bli ett viktigt stöd. Freeman (1984, s. 58) lyfter upp ytterligare en faktor som organisationer bör räkna med, nämligen *koalitioner mellan olika intressentgrupper*. Grupperingar kan snabbt bildas antingen för att stödja en organisation eller ställa sig emot dess verksamhet. Sådana intressentrelationer kan bli utmanande att hantera, men då är det viktigt att förstå vad det är som binder samman gruppen – vad det gemensamma intresset är. I verkligheten kan detta även visa sig som ett indirekt spel, där intressent A påverkar intressent B, som påverkar intressent C, som har en avgörande roll i ett visst område i organisationen (Freeman, 1984, s. 58).

En annan risksituation vid kartläggningen kan uppstå om de involverade parterna inte ser på ett visst intresse på samma sätt. Det kan finnas variationer i

hur maktpositionen och intresset i fråga uppfattas, beroende på ur vems synvinkeln intresset betraktas (Freeman, 1984, s. 63). Om uppfattningen avviker mellan parterna, kan det uppstå konflikter som organisationen inte var förberedd på. Det är således viktigt att inte bara se på ett intresse ur organisationens synvinkel, utan även försöka se det från intressentens perspektiv (Freeman, 1984, s. 64). Teoretiskt är detta kanske inte så svårt, men säkerligen i verkligheten då organisationen har flera intressentrelationer att sköta under förändrande omständigheter.

Efter *den rationella nivån* tog Freeman upp viktiga aspekter gällande *processnivån*. För flera olika uppgifter har organisationer olika processer eller standardrutiner, som snarast förklarar hur organisationen fungerar. Därför borde det även finnas processer för att hantera intressenter. Freeman (1984, s. 64) lyfte upp tre allmänt kända processer som fungerar som stöd för strategisk ledning: *process för portföljanalys*, *process för strategigranskning* och *processen för miljömässig skanning* (eng. portfolio analysis process, strategic review process, environmental scanning process). Hans kritik gentemot dessa gängse processer är att de endast i viss mån beaktar intressenter.

Processen för portföljanalys hjälper organisationen kartlägga faktorer vid framgång. En risk med processen, som går ut på att styra organisationen och dess verksamhetsområden och produkter som aktier i en investeringsportfölj, är enligt Freeman (1984, s. 65, 66) att fokus lätt faller på de finansiella prestationerna. Han tillägger att det inte alltid är de finansiella faktorerna som blir avgörande vid framgång, för som det tidigare kommit fram kan viktiga intressenter emellanåt ha andra typ av intressen. Schemat som används i processen kategoriserar verksamhetsområden ofta enligt marknadsandel och attraktionsnivå (Freeman, 1984, s.65). Han lyfter senare fram att i detta leder till en annan risk med processen, nämligen att organisationen då ser på framgångsfaktorer för begränsat, endast genom två perspektiv.

Processen för strategigranskning går ut på att ledningen regelbundet sätter sig ner med mellanchefer för att gå igenom strategiska förväntningar och utvärderar prestationer. Processen är ofta en inbyggd del av strategiska planeringsprocessen, för att utvärdera och utveckla strategin. Freeman (1984, s.

67) lyfter fram att en risk med processen är att mellanchefer kan fokusera på att redovisa det som fungerar och "ser bra ut" medan de ogärna behandlar verkliga problemområden och obekväma händelser i den externa verksamhetsmiljön. Han förklarar vidare att i sådana fall tenderar det vara lättare att "skylla på intressenten" när en oväntad händelse har skett. Ledningen kanske inte uppmuntrar de anställda att söka fram problemområden i verksamheten, i den externa miljön eller i relationerna till intressenterna. Problemet ligger alltså i en grundläggande ovilja att varken presentera eller höra dåliga nyheter. Då riskeras processen att bli ineffektiv för att man inte ställer de rätta frågorna (Freeman, 1984, s. 67).

Organisationens externa omgivning granskas i *processen för miljömässig skanning*. Mer konkret går det ut på att läsa av händelser, trender och olika förhållanden som kunde påverka organisationen i framtiden. Det finns olika versioner av denna process, men ändamålet är detsamma – att analysera hur kommande förändringar kan påverka organisationen. Freeman (1984, s. 67–68) gav exempel på olika versioner av processen: *scenariokonstruktion, trendanalys och framtidsforskning* (eng. scenario building, trend analysis, future research). Han ansåg att dessa processer är användbara för strategiarbetet, men att de saknar tydliga handlingsplan. Han lyfte även fram att ledningen bör beakta att de antaganden som används i dessa processer kan ha förändrats tills att nya strategier har framarbetats, åtminstone fram till att strategierna evalueras. Till vilken nytta är processerna om antaganden visar sig vara felaktiga? Freeman avslutade avsnittet gällande *processnivån* med att efterfråga bättre och mer sofistikerade versioner processerna för portföljanalys, strategigranskning och miljömässig skanning (Freeman, 1984, s. 68). En önskan om vidareutveckling kan ses i hur han beskriver starkheter och brister i processerna. Han menar att de behövs, men identifierar de aspekter som bör förbättras för att processerna skall fungera mer ändamålsenligt.

Transaktionsnivån är den sista av de tre nivåerna ur vilken organisationen bör förstå sina intressenter. I den granskas organisationens dagliga förhandlingar och växelverkan med intressenterna. Freeman (1984, s. 69–70) menar att *intressentmanagement* i grund och botten bör handla om hur organisationen

interagerar, kommunicerar och samspelar med intressenterna. Han lyfter även fram att forskning inom social psykologi har bekräftat att naturen av denna växelverkan har betydelse för framgång i relationerna till intressenterna. Flera transaktioner med intressenter är enkla och vardagliga, men när transaktionerna och relationerna blir mer komplexa och dynamiska kan växelverkan lida, exempelvis när traditionella affärsrelationer förändras eller nya intressentgrupper och -grupperingar uppstår. Freeman (1984, s. 70) skriver att när organisationens handlingar och processer inte längre korrelerar med intressentkartan, kan detta bli ett problemområde. I dessa situationer kan organisationen ha utarbetade protokoll för hur man skall förhålla sig för att undvika allvarliga konflikter.

Freeman ansåg att processen för strategisk ledning måste starta från organisationen själv, men att förhållningen till det externa bör samtidigt vara genomträngande. Som det framkommit i Freemans kritik gällande de tre nivåerna, måste processerna som används för strategisk ledning kunna inbegripa den externa miljön på ett effektivare sätt. Man bör tänka bredare och ställa de rätta frågorna. (Freeman, 1984, s. 68).

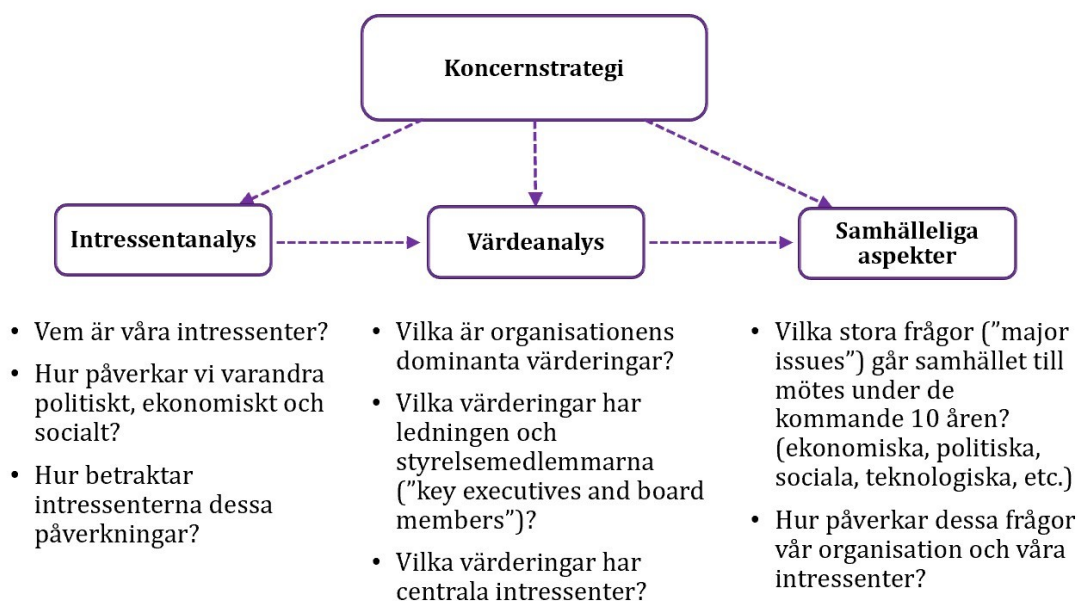
2.1.1 Strategisk ledning enligt tidig intressentmodell

I den sammanfattande listan av Freeman et al. (2010, s. 60) framstår det att strategiska aspekter stöder förståelsen av intressenternas beteenden och värderingar, men även att kartläggningen av förhållandet med intressenterna stöder strategisk ledning. Freeman (1984, s. 123) tog ofta fasta på detta och menade att strategin måste vara en utgångspunkt för att verkligen förstå vad organisationen gör och i vilken kontext de opererar. Om båda aspekterna stöder varandra, så kan det bli effektivt att försöka sammanfoga dem i samma processer.

För detta ändamål delade Freeman (1984, s. 83, 91–122) in processen för strategisk ledning in i två olika nivåer med tillhörande processer: *enterprise level strategy* och *corporate level strategy*. Skillnaden mellan dessa två nivåer finns i

den grundläggande frågeställningen gällande organisationens verksamhet och övergripande strategi (Freeman, 1984, s. 83–88). Det var och är fortfarande mer vanligt att använda termen *corporate strategy* i litteratur inom ämnet för att syfta på koncernstrategi, men Freeman ville lyfta fram att det finns värde i att betrakta koncernnivån ur dessa två olika nivåer.

Freemans definition av *enterprise strategy* är en vidareutveckling av hur Schendel och Hofer (1979) samt Hofer et al. (1980) definierade detsamma begreppet. När dessa lyfte fram att *enterprise strategy* bör besvara frågan "Vad borde vi göra?", så förde Freeman begreppet vidare då han föreslog att det hellre bör besvara frågan "Vad står vi för?" (Freeman, 1984, s. 90–91). *Koncernstrategi (enterprise strategy)* och den tillhörande processen ger bredd till strategisk ledning då den inbegriper *intressentanalys* och *värdeanalys* samt tar ställning till *sociala aspekter* (Freeman, 1984, s. 123). Samtidigt blir denna synvinkel det mer abstrakta sättet att se på organisationens strategi.



Figur 2: Processen för koncernstrategi (*Enterprise Level Strategy Process*, Freeman, 1984, s. 92). Egen översättning.

Processen för koncernstrategi (enterprise strategy) går ut på att ledningen besvarar fundamental frågor kring organisationen och dess verksamhet. I *intressentanalysen*, den första delen av processen, tar Freeman (1984, s. 54, 91) upp intressentkartor som ett sätt att identifiera intressentgrupperna. Ledningen

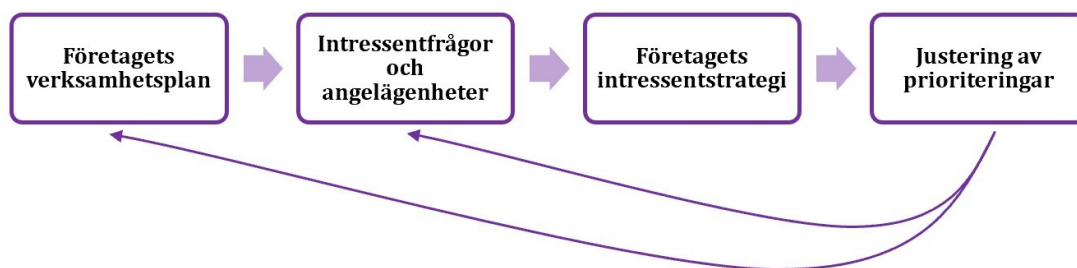
bör utreda hur intressentgrupperna påverkar organisationen och på vilka sätt organisationen påverkar dem samt hur dessa effekter eller handlingar uppfattas av intressenterna i fråga. För att bättre förstå det kausala sambandet mellan organisationen och intressentgrupperna kan ledningen besvara frågorna ur olika dimensioner; ur ett ekonomiskt, teknologiskt, socialt, politiskt och ledarskap perspektiv (Freeman, 1984, s. 92–95).

Organisationens dominanta värderingar utreds i *värdeanalysen*, den andra delen av *processen för koncernstrategi (enterprise strategy)*. I analysen betraktas även de värderingar som ledningsgruppen och styrelsemedlemmar har samt även vilka intressentgruppernas centrala värderingar är. En framgångsrik strategi bör grunda sig i bland annat organisationens värderingar (Peters & Waterman, 1982; Freeman, 1984, s. 89; McDonald & Gandz, 1992) vilket innebär baserat på intressentmodellens resonemang att organisationens värderingar, strategi och intressenter är sammankopplade. Det är vid dessa knutpunkter eller gemensamma intresseområden – värderingar - som organisationen och dess intressenter möts. Viktiga moment i värdeanalysen är att skilja mellan inneboende värderingar och instrumentella värderingar, se närmare på hur de personliga värderingarna går ihop med organisationens värderingar samt även hur organisationens värderingar går samman med andra organisationers värderingar (Freeman, 1984, s. 96).

I den sista delen av *processen för koncernstrategi (enterprise strategy)* ser man närmare på de *samhälleliga aspekter* som är aktuella för organisationen och dess intressenter. I fokus står aspekter som för stunden är närvarande och sådana som kan komma att påverka samhället om fem till tio år. Att diskutera vilka skillnaderna är mellan nuläget och möjliga framtida aspekter i samhället klagör en riktning för verksamhetens utveckling. Även i denna del av processen är det till hjälp för ledningen att diskutera ärenden utifrån ekonomiska, teknologiska, sociala, politiska och ledarskap perspektiv. (Freeman, 1984, s. 99–101).

Som motvikt till det abstrakta *enterprise level strategy* agerar *corporate level strategy* som det mer konkreta synsättet av strategisk ledning. Som det tidigare nämndes så är detta det mer vanliga sättet att se på koncernstrategi (Ansoff, 1965; Porter, 1987) och besvarar frågan "Vilken verksamhet / vilka

verksamheter bedriver vi?” (Freeman, 1984, s. 83, 110). Den tillhörande processen för denna synsätt är *intressentgranskning*, vars syfte är att stöda granskningen av den egentliga verksamheten och dess samband till intressenterna. I denna process bör ledningen gå in i organisationens olika verksamhetsnivåer för att verkligen lära känna de funktioner och behov som är viktiga, för att även bilda en uppfattning av intressenternas roll i de områden.



Figur 3: Processen för intressentgranskning (Stakeholder Audit Process, Freeman, 1984, s. 112). Egen översättning.

Processen består av fyra skeden: *företagets verksamhetsplan*, *intressentfrågor och angelägenheter*, *företagets intressentstrategi* och *justering av prioriteringar* (Freeman, 1984, s.111). Avsikten i dessa skeden är att se verksamheten som den verkligen är, inte som det är tänkt i teorin. Processen sållar fram kritiska områden och beröringspunkter mellan organisationen och dess intressenter som bör fungera så bra som möjligt för att verksamheten ska löpa på som tänkt (Freeman, 1984, s. 110–114). Detta ger konkret information om vilka ärenden som bör vara av hög prioritet och därmed ger det även en riktning för hur verksamheten bör drivas. Arbetet med de två första skeden ger en bild av organisationens externa miljö, medan det i de två senare granskas hur organisationen växelverkar med de externa parterna och klarlägger hur man bättre borde förhålla sig till dem (Freeman, 1984, s. 114–115). Omprioriteringarna bör leda till förändringar vilket följaktligen leder till processens omstart (pilarna tillbaka till start, figur 3). Genom att återkommande gå igenom denna process håller sig ledningen ajour med hur effektivt organisationen möter intressenternas behov (Freeman, 1984, s. 116).

Freeman (1984) presenterar en rad olika processer och verktyg som alla betonar lite olika saker, men som alla bidrar till att förstå organisationen, dess samtid och

intressenterna bättre. Från detta utgångsläge har forskare fortsatt att för intressentmodellen vidare. Den fortsatta forskningen kommer att vara i fokus i följande underkapitel.

2.2 Intressentmodellen – en pragmatisk ledarskapsteori

En del av responsen som intressentmodellen fick från den akademiska världen var inte stödjande. En tid efter startskottet i och med Freeman (1984) skrevs det flera böcker och publicerades över 100 artiklar som på olika sätt tangerade intressentmodellen, med olika variationer av hur forskarna hade tolkat Freeman. Detta ledde till att det fanns en mängd olika typer av definitioner, infallsvinklar och flertal olika, även motstridiga, bevis för forskarnas påståenden (Donaldson & Preston, 1995, s. 65–66). Freeman et al. (2010, s. 63) menar att detta är en av orsakerna varför en del akademiker ansåg att den centrala definitionen för intressentmodellen var för mångtydig för att kunna kallas en teori. En annan orsak till att intressentmodellen inte mottogs väl av vissa forskare var, enligt Freeman et al. (2010, s. 63), att dessa inte såg intressentmodellen som en teori eftersom den saknade sammanlänkade testbara påståenden.¹ Det ter sig som om intressentmodellen ansågs vara för stökig – sakna akademisk disciplin och struktur – för att kallas en regelrätt teori. I *Stakeholder Theory: The State of the Art* (2010) betraktade Freeman et al. bland annat kritiken som intressentmodellen fick i dess tidiga skede. Via djupgående filosofisk härledande tog de ställning till kritikernas argument för att sedan svara hur de såg frågeställningen ”somewhat different” (se citatet nedan).

¹ Längre avvisades intressentmodellen som en egen teori även av forskare inom strategisk ledning (Freeman et al., 2010, s. 61, 91), för de ansåg att den hörde under CSR. De såg inte intressentmodellen som ett nytt sätt att se på företagen eller som ett nytt alternativ inom strategisk ledning. Men den klyftan håller på att försvinna i den forskning som utförs idag (Barney, 2018; Mitchell & Lee, 2019). Mer och mer börjar man försöka sammanfoga viktiga aspekter från teorier med varandra, för att finna ännu mer kompletta lösningar för olika skeenden i organisation och ekonomistyrning.

Many of the arguments in this book will seem unusual to those scholars who are accustomed to reading the traditional management journals, such as *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, and *Administrative Sciences Quarterly*. Indeed, traditional philosophers who teach business ethics and read the *Journal of Business Ethics* and *Business Ethics Quarterly* may also not recognize the kind of arguments that we use here. Each of the intellectual communities of which these journals are a part has fairly well-defined ideas about the use of such terms as 'theory,' 'method,' 'hypothesis,' 'proposition,' and other philosophical concepts. While we respect, reference, and quote the bodies of literature that are contained in these and many other management and philosophical journals in the succeeding chapters, our approach is somewhat different. Consequently, we want to be as clear as possible that we are philosophical pragmatists about most issues around theory and method... (Freeman et al., 2010, s. 63)

Ovanstående citat tangerar den spända dynamiken som funnits mellan vissa akademiker inom intressentmodellens större vetenskapliga sammanhang (organisations- och ledarskapsteori). Åsiktsskiljaktigheterna bottnade i olika synsätt på hur akademisk forskning kan eller bör bedrivas. Med andra ord var det olika forskningsfilosofiska synsätt som låg till grund för de delade synpunkterna som säkert är det som tvingat fram många förgreningar i diverse vetenskapsområden i alla tider. De delade filosofiska synsätten granskas härnäst, och sedan presenteras en utav följderna som kritiken hade för utvecklingen av intressentmodellen och därefter presenteras centrala begrepp inom teorin.

En summering av de filosofiska aspekterna som Freeman et al. (2010, s. 70–72) tog upp, är att deras tillvägagångssätt influerats av filosofen Richard Rorty och andra inom den nya pragmatismen. Rorty följde tankarna av Charles Peirce, William James och John Dewey som anses vara de första pragmatikerna. Pragmatismen fick sin start år 1878 genom Peirce men filosofin tog fart först kring tjugo år senare i och med James (Thayer, 1975) och Dewey (Malachowski,

2010, s. 17). Nya pragmatismen betonar, i likhet med den klassiska pragmatismen (Malachowski, 2010, s. x, 2), att sanning korrelerar med händelsernas eller påståendenas praktiska konsekvenser framom att sanning skulle återfinnas i empirisk fakta (jmf med positivismen).²

Freeman et al. (2010, s.70) förklarade de samtida förhållanden under den senare delen av 1900-talet, för att lyfta fram kontexten till det som kom att präglade intressentmodellens filosofiska grund. Analytisk filosofi var det dominerande synsättet i amerikanska filosofiska fakulteter under 1900-talet. Freeman et al. (2010, s. 70) skrev att detta ledde till att filosofens uppgift ansågs vara att förtydliga begreppsmässiga system – som en analytiker av språk och logik. Detta ledde ytterligare vidare till att det filosoferades mer kring *meningen* av något framom Socrates fråga "hur borde vi leva?". Etik blev snarare metaetik då filosoferna engagerade sig åt att analysera betydelsen av ord så som "god" och "rätt". Rorty efterfrågade mer praktiskt inriktade resonemang då han föreslog en tillbakablick till Dewey och ville därmed lyfta fram att de intellektuellas uppgift är att skapa social hopp och alltid utreda hur vi som människor kan leva bättre (Freeman et al., 2010, s. 71).

Freeman et al. (2010, s. 72) skrev att synen på forskning i Rorty och Deweys anda avvek från det rådande förhållningssättet i ledarskapsforskning kring 2010-talet. Ledarskapstänkare debatterade fortfarande empiriska och normativa

² Det finns en del skillnader mellan den nya och den klassiska pragmatismen och Malachowski (2010) reder ut dessa från ett filosofiskt perspektiv. En intressant iakttagelse är att den nya pragmatismen har i nutid även influerat diskursen gällande samhällets ekonomiska struktur (Kolodko, 2011; Collier, 2017) – dock har ekonomerna diskuterat ärendet mer utgående från de nationalekonomiska filosoferna och kapitalismens framtida utveckling. Trots att Malachowski (2010) och Kolodko (2011) båda använde begreppet *the new pragmatism* finns det inga tecken på att verken desto mer diskuterade sinsemellan. Snarare ter det sig som att Malachowski och Kolodko använder samma begrepp för att gestalta en grundtanke som liknar varandra, men gör det utgående från olika utgångslägen. Eventuellt kunde det ses som att Kolodko utövar en tillämpad filosofisk pragmatism, utgående från nationalekonomiska premisser. Kolodko (2011) skriver att tankarna inom den nya pragmatismen går i linje med filosofer och ekonomer (Adam Smith, Karl Marx, John M. Keynes, John K. Galbraith, Douglass C. North, Edmund S. Phelps, Joseph E. Stiglitz) som tror att syftet med ekonomi som vetenskapsområde är att hitta de regler som lotsar de förutsättningar som en specifik samtid kräver för en god ekonomi istället för att söka efter konstanta universella ekonomiska lagar. Collier (2017, slutet av 3:e stycket) kopplade samman pragmatismen och kapitalismen genom att skriva: "A viable future for capitalism will cut across the ideological baggage of the twentieth century: forget Left versus Right, set aside the familiar pious moralizing and start from the problems...Welcome to pragmatism: the hard centre.". Även Freeman et al. (2010) argumenterar för att se kapitalismen ur ett nytt ljus och se företagande som en verksamhet som skapar värde för intressenter.

tillvägagångssätt, diverse definitioner och om vad korrekt metod innebär. Freeman et al. (2010) menade att det vore mer intressant att mäta hur mycket forskningen verkligen bidrar med än fixeringen på metodik, validitet och reliabilitet. Som läsare uppfattar man deras synpunkter som ett budskap om att forskningen inte får bli självuppfyllande (Freeman et al., 2010, s. 73–78). Deras perspektiv framkommer i följande citat:

Rather than focusing strictly either on particular methods as privileged or on claiming that all methods are as good as each other, pragmatism puts an emphasis on asking good questions and allowing the mode of inquiry to emerge from that, recognizing that there is room for both qualitative and quantitative methods. It is essential to maintain strong standards for research inquiry that are appropriate to the methods used, but this should not be used to confuse us regarding the limited nature of all research inquiry and the role that a variety of perspectives and methods play in any robust research agenda. (Freeman et al., 2010, s. 77)

De understöder ett mer pluralistiskt tänkande och ser intressentmodellen mer som ett ramverk bestående av idéer varifrån fler teorier kan skapas (Freeman et al., 2010 s. 63, 75) eller som ett tankesätt - mindset (enligt Freeman, 2004) - av att beakta intressenternas behov i det strategiska beslutsfattandet. De tar senare även upp att ingen enskild disciplin har monopol på insikt (inklusive intressentmodellen): "An analysis of markets gives us a lot about business, but it does not give us the whole story." (Freeman et al., 2010, s. 78). De lyfter fram att om man inom forskningen skulle tänka mer pluralistiskt och anamma fler synsätt så kunde problemen undersökas utgående från en mångfald olika narrativ vilket eventuellt kunde leda till fler insikter och nya testbara påståenden att bygga vidare på.

En annan aspekt gällande åsiktsskiljaktigheter som bör nämnas är spänningen som uppstått mellan intressentmodellen och synen på vinstmaximering enligt

Friedmans (1970) aktieägarteori (Moriarty, 2016).³ En majoritet av forskarna inom strategisk ledning tydde sig till Friedman för hans teori utgjorde grunden för de ekonomiska lönsamhetskalkylerna som strategisk ledning länge kretsat kring. Eftersom dessa två teorier setts som varandras rivaler, utsåg Friedmans anhängare att intressentmodellen inte kan höra under strategisk ledning utan snarare under teorierna kring organisationers samhällsansvar (CSR) (Freeman et al, 2010, s. 91). Detta blev således en ytterligare klyfta mellan vissa forskare. Men Freeman et al. (2010, s. 10) påstår att Friedman eventuellt har tolkats för snävt av många – så till den grad att de själva ser honom som en tidig anhängare av intressentmodellen ("early stakeholder theorist").

Friedman writes, 'It may be in the long-run interest of a corporation that is a major employer in a small community to devote resources to providing amenities to that community or to improving its government'; he goes on to say that it is wrong to call this social responsibility because 'they [the actions] are entirely justified in its [the corporation's] self interest' (Friedman 1962: 132).

For Friedman, supporting stakeholder interests is not about social responsibility; it is about capitalism. According to Friedman the purpose of business is to 'use its resources and engage in activities designed to increase its profits as long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud' (Friedman 1962:133).

All this sounds well and good to us. A key difference between our view and Friedman's is what makes business successful. Friedman believes that it is maximizing profit. We believe that in order to maximize profit, companies need great products and services that customers want, solid relationships with suppliers that keep operations on the cutting edge, inspired employees who stand for the company mission and push the company to become better, and

³ I avhandlingens tredje kapitel behandlas spänningen mellan dessa två synsätt ur ytterligare ett perspektiv – hur intressentmodellen behövt bevisa sig gentemot aktieägarteorin gällande prestation.

supportive communities that allow businesses to flourish.
(Freeman et al., 2010, s. 11)

Mitchell och Lee (2019) skriver dock att klyftan som funnits mellan intressentmodellen och strategisk ledning håller på att försvinna i den forskning som utförs idag. Mer och mer börjar forskare försöka sammanfoga viktiga aspekter från båda inriktningarna med varandra, för att finna ännu mer kompletta lösningar för olika skeenden i organisationer (Barney, 2018).

2.2.1 Följder av kritiken

Kritiken som riktades mot intressentmodellen under teorins tidiga skede sporrade forskare att förtydliga och förankra teorin ytterligare. Intressentmodellen tog ett kliv framåt på den analytiska filosofins front då Donaldson och Preston (1995) utvecklade idén om intressentmodellens tre grundpelare: *deskriptiva*, *instrumentella* och *normativa* synen på intressentmodellen. De tre synsätten presenteras i korthet härnäst.

I den *deskriptiva synen* betonades intressentmodellens sätt att presentera och förklara organisationens karaktär, dess sätt att fungera samt hur förhållanden internt och externt ter sig i verkligheten. Ledarskap och organisationens prestation kopplades samman i den *instrumentella synen* ur ett utilitaristiskt och prediktivt perspektiv; om vissa handlingar utförs, så kommer vissa resultat att fås. I den *normativa synen* togs det fasta på intressentmodellens morallära och skyldighet gentemot intressenterna – gruppernas rättigheter och sociala kontrakt. Den första gör empiriska iakttagelser om förhållanden och funktioner i organisationen medan de två senare är föreskrivande syn. Donaldson och Preston ansåg att dessa tre syn tydligt avviker från varandra men att var och en av dem ändå stöder de andra synen. De menade att dessa tre syn bör ses som olika, för de bottnar i olika metodologier och kräver olika metoder för att motiveras och utvärderas. Om den använda synen inte identifieras är risken, enligt deras

mening, att fel metod används och forskningen blir rörig. Donaldson och Preston (1995, s. 66, 70, 74) ansåg att det är den *normativa synen* som är kärnan i intressentmodellen.

Freeman et al. (2010, s. 59, 212) sammanfattade Donaldson och Prestons bidrag som att de hade identifierat intressentmodellen tre delar: deskriptiv (forskning som gör faktabaserade påståenden om organisationsledarna och om vad organisationen i verkligheten gör), instrumentell (forskning som observerar följderna av specifik ledarskapsbeteende) och normativ (forskning som undersöker vad ledarskapet och organisationen borde göra). De höll med Donaldson och Preston om att intressentmodellen i grunden är en morallära som beskriver organisationers skyldigheter gentemot sina intressenter och att teorin, om något, även är ledarskapsbetonad. Samtidigt tyder deras svar på att de ansåg att även det deskriptiva och instrumentella lika mycket tillhör grunden för intressentmodellen – som att det är en omöjlighet att särskilja dessa från varandra. De lyfter fram Freemans (1999) argument om att dessa tre delar är olika sätt att berätta om intressentmodellen (storytelling, Freeman et al., 2010, s. 213) och att varje del har element av de två andra delarna i sig – de hör samman.

En av flera tillfällen då Freeman har tagit till orda för att försöka korrigera riktningen för intressentmodellen, gjorde han det genom att detaljerat berätta om vad som influerade honom inför originalverket 1984. Freeman (2005) berättade om sin filosofiska ståndpunkt och hur han som något av en nykomling i forskarvärlden inte lade desto mer vikt på frågor som "Are you doing something that is descriptive of the way companies act, or are you prescribing how they should act, or are you suggesting that if they act in this way it will lead to these results" (Freeman, 2005, s. 423–424). Som utbildad inom filosofi värderade han den övergripande logiken högre än att insistera på metodologi på samma sätt som några av hans kollegor gjorde. För att belysa sin synpunkt lyfte han fram att tankarna av sådana som Freud eller Harry Levinson inom ledarskap eller Graham Allison inom politik blev obestridliga i och med logiken bakom tankarna, inte metodiken. I sin text tog han upp Donaldson och Prestons typologi, men svarade att han i originalverket trodde att han tangerade alla dessa tre delar – så som vilken som helst god teori eller skildring bör göra. Hans fokus var dock

pragmatiskt – han ville fokusera på problemen, ställa de rätta frågorna och driva ärendet framåt – och inte finslipa metodiken.

Godfrey och Lewis (2019) har undersökt utvecklingen av forskningen inom intressentmodellen utgående från dessa grundpelare. De undersökte vilken riktning teorin fördes under tider då någon av dessa tre synsätt varit dominerande bland forskarna. De härledde att under en lång period under teorins tidiga skede var betoningen på den *instrumentella* och *normativa* pelaren, men att det under det senaste årtiondet mer fokuserats på den *deskriptiva* pelaren – i den bemärkelsen att forskningen återfått mer av den pragmatiska grund som intressentmodellen hade vid start.

2.3 Identifiering av intressenter

I detta underkapitel behandlas aspekter som är särskilt intressanta från avhandlingens synvinkel, nämligen att identifiera intressenterna. Ett första steg för att förstå och beakta intressenternas behov är att identifiera intressenterna. Under teorins utveckling har detta första steg behandlats och debatterats i stor utsträckning: Var ska gränserna dras? Hur avgörs vilka intressenter är väsentlig och mindre väsentliga? Vems intressen har betydelse för organisationen?

Freeman (1984, s. 101–107) presenterade flera strategier för att betrakta identifiering av intressenter. Alla dessa gav synpunkter på vem intressenterna kan vara och vad som kan tänkas vara ett legitimt intresse. Detta tillförde viktiga kriterier för att bedöma vem och vad har betydelse för beslutsfattande i organisationen (Freeman et al., 2010, s. 210). Men många forskare efterfrågade mer precision för de ansåg Freemans grund även gällande detta var för abstrakt, vilket möjliggjorde för en stor variation av tolkningar. Detta ledde till att många forskare ville bidra med synpunkter på hur identifieringen av intressenter kunde eller borde utföras konsekvent och trovärdigt (Mitchell et al., 1997). Mitchell och Lee (2019) har nyligen undersökt forskningsarbeten som gäller identifiering av

intressenter, från år 1963 till år 2014, med målet att bättre förklara sambandet mellan *identifiering* av intressenter och *värdeskapande* i organisationen.

Trots många olika synsätt finns det några som blivit mer framstående. I forskningsartikeln inleder Mitchell och Lee (2019) med att nämna de tre synsätten på att identifiera intressenter som varit och är av stor betydelse för hur detta område betraktas inom ämnet: (1) Clarkson (1995) presenterade begreppen *primära* och *sekundära intressenter*, (2) Mitchell et al. (1997) presenterade aspekterna *makt*, *legitimitet* och *angelägenhet* i intressentförhållanden och (3) Barney (2018) lyfte fram att det är perspektivet på *strategiskt viktiga intressenter* som kommer närmast värdeskapandet i organisationer.

Clarkson (1995, s. 106) definierade intressenter som aktörer som har (eller yrkar på) äganderätt, andra rättigheter eller intressen i organisationens tidigare, nuvarande eller framtida verksamhet. Han delar också in intressenterna i *primära* och *sekundära* grupper. Som de *primära intressenter* såg han de aktörer som en organisation inte kan fungera utan. Dessa intressenters deltagande är avgörande för organisationens överlevnad. I de primära intressenterna inkluderade han ägare och finansiärer eller investerare, personal, kunder, leverantörer och de samhällseliga intressenterna, såsom staten och det lokala samhället. De samhällseliga intressenterna bidrar med infrastrukturen och själva marknaden och stiftar de lagar och förordningar som måste följas. De är även de parter organisationen betalar skatt till och har eventuella andra förpliktelser mot. Det är dessa intressentrelationer som organisationen måste beakta i sin verksamhet, i processerna och i det strategiska beslutsfattandet.

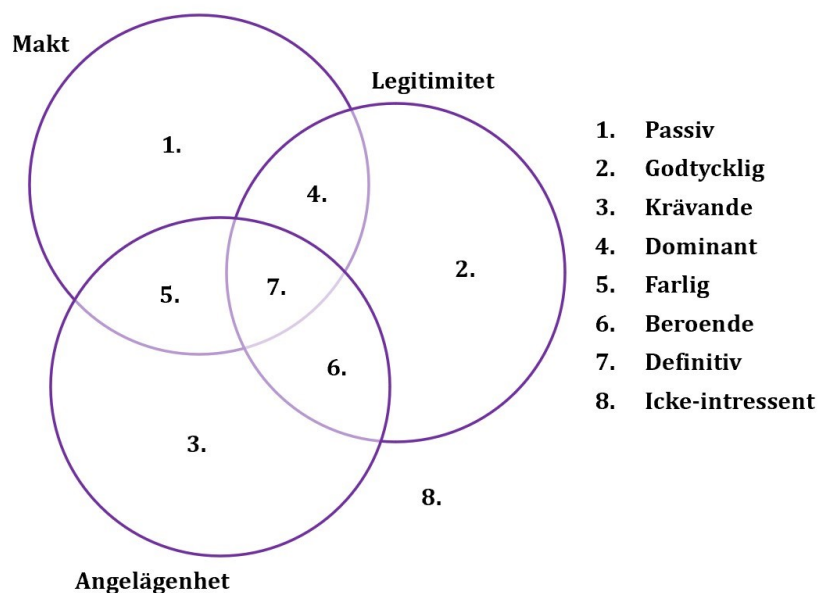
Som *sekundära intressenter* identifierade Clarkson (1995) aktörer som påverkar eller påverkas av organisationen, men som inte har några affärstransaktioner med organisationen och inte är avgörande för organisationens överlevnad. Media och olika slag av intresseorganisationer kan anses tillhöra denna kategori, enligt den definition som Clarkson presenterade. Dock kan de sekundära intressenterna bidra med gynnsamma affärssituationer eller tvärtom, med ofördelaktiga eller förödande affärssituationer, beroende på hur de positionerar sig gentemot organisationens verksamhet. Deras tillvägagångssätt är förmågan

att påverka den allmänna opinionen. Influera och andra aktörer inom sociala medier kan räknas till sekundära intressenter som många organisationer i dag behöver följa för att kunna förhålla sig till eventuella affärsmöjligheter eller hotfulla scenarier (Hakala, 2019). Freeman (1984, s. 53) lyfter fram att vissa organisationer även behöver räkna illegala grupper och terrorister som sina intressenter. Mitchell och Lee (2019) påpekar ändå att Clarksons (1995) indelning endast ser denna fas av identifiering ur ett överlevnadsperspektiv. De menar att det vore intressantare att dela in intressenterna enligt hur de bidrar till det ömsesidiga värdeskapandet med (och för) organisationen.

Det synsätt på identifiering av intressenter som Mitchell och Lee (2019) själva har som bas i sin fortsatta forskning är den som lades fram av Mitchell et al. (1997) – trots att de ansåg att även denna synsätt inte riktigt tangerar intressenternas bidrag för värdeskapande i organisationer. Mitchell et al. (1997) tog sig an uppgiften att förtydliga definitionen och synsättet på identifiering av intressenterna. Innan deras forskningsartikel utkom fanns det i forskarkretsarna flera förslag på sätt att se på identifieringen av intressenter, och den ena forskaren efter den andre förde fram sin synpunkt på vad som bör betonas. Deras frustration över de otaliga och splittrade synsätten ledde till att de formade en ny teori för identifiering av intressenter. Teorin öppnar även för en möjlighet att använda den i arbetet med att prioritera en organisations olika intressenter (Mitchell & Lee, 2019, s. 60). I och med denna teori togs ett stort kliv framåt vad gäller identifiering av intressenter, och den har haft betydelse för såväl ny forskning som undervisning och service inom olika sektorer (Mitchell & Lee, 2019, s. 63–65).

Mitchell et al. (1997, s. 854) såg att det var möjligt att, med stöd av tidigare forskningslitteratur, identifiera några egenskaper utifrån vilka organisationers intressenter kan delas in i olika typer av grupper. Med egenskaper avsågs relationella attribut mellan organisationen och intressenterna. De två attributen som innefattade de olika nyanserna och som fanns i de otaliga definitionerna i forskningslitteraturen var: *makt och legitimitet*. Själva framförde Mitchell et al. (1997) även argument för varför *angelägenhet* även behövde inkluderas i den

teori de höll på att forma. De ansåg att de här tre attributen var centralt närvarande i relationerna mellan en organisation och dess olika intressenter.



Figur 4: Intressentgrupper och relationella attribut (Stakeholder typology: one, two, or three attributes present, Mitchell et al., 1997, s. 874). Egen översättning.

Utifrån dessa tre egenskaper härledde Mitchell et al. (1997, s. 873–874) sju olika intressentgrupper enligt figur 4 ovan. Intressentgrupper med endast en av de tre attributen kallades för latenta intressenter (*passiv, godtycklig, krävande*; eng. dormant, discretionary, demanding). Intressentgrupper med två av de tre attributen kallades förväntande intressenter (*dominant, farlig, beroende*; eng. dominant, dangerous, dependent). Slutligen kallades intressentgrupperna med alla tre attributen för *definitiva intressenter* (eng. definitive). Ju fler av attributen intressenterna hade, desto mer framträdande eller viktiga ansågs de vara för organisationen. Aktörer utöver dessa benämndes *icke-intressenter* (eng. nonstakeholders).

Det tredje synsättet som Mitchell och Lee (2019) lyfte fram som viktigt för forskningen om identifiering av intressenterna presenterades av Barney (2018). Han anser att värdeskapande bäst mäts enligt hur de resurser som intressenterna förser organisationen med bidrar till att organisationen presterar bättre på många olika plan. Han diskuterar detta i hög grad med utgångspunkt i hur

strategiskt viktiga intressenterna är för organisationen. Han gör det genom att härleda hur resursbaserade teorin (Barney, 1991) inom strategisk ledning behöver ta stöd av intressentmodellens perspektiv för att kunna bibehålla dess logik kring vinstfördelning. Mitchell och Lee (2019) menade att detta tredje synsätt kommer närmast den värdeskapande betoningen de eftersträvat i litteraturen. Detta är det mest centrala i Mitchell och Lees (2019) forskningsartikel – att binda samman intressentmodellen och värdeskapande. Detta kommer nära de tankar som flera andra forskare haft om värdeskapande (se underkapitel 2.2.2.). Mitchell och Lee (2019) liksom även Barney (2018) framhäver att det finns många kopplingar mellan intressentmodellen och teorierna inom strategisk ledning som är värda att forska vidare på för att utvinna synergieffekter.

Dessa ovanstående tankar agerade grund för Mitchell och Lee (2019) när de utvecklade processen *intressentarbete*, med dess fem olika faser (Lee, 2015, i Mitchell & Lee, 2019, s. 54). Intressentarbete innehåller fem olika faser som flyter in på varandra: *intressentmedvetenhet*, *intressentidentifiering*, *intressentförståelse*, *prioritering av intressenter* och *intressentengagemang* (eng. stakeholder awareness work, stakeholder identification work, stakeholder understanding work, stakeholder prioritization work, stakeholder engagement work). De definierade arbete i denna kontext som "conceptualized as the ongoing pattern of action that comprise productive human activity" och intressentarbete som "the purposive processes of organization aimed at being aware of, identifying, understanding, prioritizing and engaging stakeholders." (Mitchell & Lee, 2019, s. 58). Alla dessa områden har forskats kring i flera omgångar men Mitchell och Lee (2019) undersöker främst konsonansen mellan alla dessa moment i organisationerna. De menar att det är hur väl dessa moment stöder varandra som avgör hur framgångsrikt värde skapas i organisationer. Deras tanke påminner om hur Freeman (1984, s. 73 – Stakeholder Management Capability) beskrev organisationens förmåga att hantera intressenterna på transaktionsnivån (se underkapitel 2.1).

Intressentmedvetenhet

Utgångspunkten för intressentmedvetenhet är att observera och registrera aktörerna i organisationens verksamhetsmiljö. Mitchell & Lee (2019, s. 58–59) avser att ledningen i denna fas bör granska den socioekonomiska omgivningen, undersöka konkurrensen i denna miljö. De hänvisar till Daft, Sormunen & Parks (1988) när de tillägger att till fasen även hör att bilda sig en uppfattning om potentiella och verkliga intressenter. Ledningen bör också undersöka hur intressenterna påverkar själva organisationen (enligt Frooman, 1999; Frooman & Murrell, 2005; Hendry, 2005; Sharma & Henriques, 2005, i Mitchell & Lee, 2019, s. 59). Arbetet som utfört i denna fas utgör grunden för att kunna urskilja vilka intressenter som är mest betydande för organisationen.

Intressentidentifiering

Identifiering av intressenter beskrivs av Mitchell & Lee (2019, s. 59) som det arbete ledningen utför för att klargöra de intressenter som bidrar till värdeskapande i organisationen. Utan att minska antalet intressenter på detta sätt skulle det fortsatta arbetet bli väldigt utbrett och ineffektivt. Denna fas fungerar som en första prioritering av intressenterna, så att resurserna läggs på de mer framträdande intressenterna (Mitchell & Lee, 2019, s. 59).

Det är inom denna fas som teorier inom prestationsledning och KPI första gången kunde tillämpas. För att förstå vilka faktorer som är viktiga för verksamheten och dess intressenter så bör man förstå husbolagets behov och intressen och intressenternas behov och intressen (se följande fas).

Intressentförståelse

Denna fas innefattar alla åtgärder som tas för att identifiera och känna till de behov, önskemål och förväntningar som intressenterna har (Lee, 2015, i Mitchell & Lee, 2019, s. 59). Arbetet kring att förstå intressenterna omfattar även forskning gällande organisationernas skyldigheter gentemot intressenterna.

Mitchell och Lee (2019, s. 59) hänvisar till Carrol (1979) gällande organisationens samhällsansvar (CSR) och till Logsdon & Wood (2002), Matten & Crane (2005), Scherer & Palazzo (2011) gällande företagsmedborgarskap.

Prioritering av intressenter

Prioritering av intressenter innebär arbetet med att prioritera de konkurrerande krav som intressenterna ställer på organisationen (Mitchell & Lee, 2019, s. 60). Vilka krav går före andra? Det främsta sättet att ta sig an denna fas är med hjälp av teorin av Mitchell et al. (1997) som presenterades tidigare i detta underkapitel. Det har redan framkommit att de ansåg att intressenterna och deras krav blir mer framträdande ju fler av de relationella attributen makt, legitimitet och angelägenhet som är närvarande i intressentförhållandet.

Intressentengagemang

När arbetet i de föregående fyra faserna slutförts så inleds en tid för handling och engagemang. Fasen definieras av Mitchell & Lee (2019, s. 60) som åtgärder för att agera i förhållande till intressenterna. De menar att konsonansen mellan de fyra föregående faserna direkt påverkar hur effektivt engagemanget gentemot intressenterna är. Det är denna fas som leder till värdeskapande i organisationen med hjälp av det stöd som fås av intressenterna. Organisationerna kan erhålla intressenternas stöd genom att bland annat skapa tillit (Jones, 1995), utföra välgörande handlingar (Adams & Hardwick, 1998; Brammer & Millington, 2003; Godfrey, 2005) eller genom optionsprogram för anställda (Marens & Wicks, 1999), för att nämna några tillvägagångssätt.

Av dessa fem faser är det de tre första som primärt står i fokus i denna avhandling – kännedom om intressenterna i husbolagens omgivning, identifiering av de framträdande intressenterna för värdeskapande och förståelse om deras behov och förväntningar. Dessa tre faser kommer att agera riktgivande för vad som tangeras i den empiriska delen i avhandlingen. Mitchell och Lee (2019) betonade värdeskapande i intressentarbetet och framförallt att det bör råda harmoni

mellan de olika faserna. De lyfte fram att detta görs genom att omsorgsfullt urskilja de intressenter som bidrar till värdeskapande och arbeta tillsammans med dem för att nå gemensamma mål.

2.4 Sammanfattning

Det centrala i intressentmodellen komprimeras väl i Mitchell och Lees (2019) fem faser för intressentarbete. En startpunkt för intressentarbete är att kartlägga vilka aktörer som berörs av organisationens verksamhet – vem samarbetar man med, vem ställer krav på verksamheten, vem konkurrerar man med, vem kan påverka branschen osv. Det är dessa som är organisationens intressenter. För att fokusera intressentarbetet bör organisationen identifiera de intressenter som bidrar till värdeskapande. Efter identifiering kan man gå vidare till att kartlägga vad det är dessa intressenter bryr sig om – inleda arbetet med att förstå intressenterna bättre, förstå vilka behov och krav de har. I denna avhandling utreds om teorier inom prestationsledning kan agera som stöd för det arbetet. KPI som stödande teori kommer att behandlas i följande kapitel. Det är även viktigt att kartlägga behoven samt kraven ur ett prioritetsperspektiv för att kunna agera medvetet i situationer med konkurrerande krav. För att intressentarbetet ska leda till värdeskapande bör själva arbetet tillsammans med intressenterna ta vid – intressentengagemang. Även flera av Freemans (1984) grundtankar är närvarande i Mitchell och Lees (2019) fem faser för intressentarbete.

Några forskningsområden som engagerar forskare idag inom intressentmodellen, är (Harrison et al., 2019):

- Organisationens gränser i en tid som präglas av underentreprenader, samriskföretag och outsourcing (subcontracting, joint ventures, outsourcing)
- *Intressentarbete*
- Intressentmodellen för att befrämja social välfärd

- Utveckla intressentmodellen inom nya områden – studier som ser till hur ras, klass, kultur och kön påverkar individernas beslutsfattande och beteende – och hur allt påverkar organisationen.
- Intressentmodellen inom marknadsföring
- Intressentmodellen inom entreprenörskap
- Intressentmodellen inom redovisning
- Intressentmodellen inom undervisning
- Intressentmodellen i verkligheten
- Intressentmodellen och studier om kognition, känslor och beteende

Den deskriptiva grunden finns kvar men utvecklingen inom forskningen har gjort teorin mera definierad och användbar för organisationerna och de utmaningar de möter idag. Forskningsarbetet fortsätter på flera fronter med att föra teorin framåt för att kunna leverera de verktyg organisationer behöver idag och i framtiden för verksamhetsstyrning och strategisk ledning.

3 Prestationsledning och KPI

Avsikten med detta kapitel är att undersöka en metod för att bättre förstå organisationens intressenter och kartlägga organisationens viktiga framgångsfaktorer – en metod för att igenkänna den information som har betydelse i verksamheten. Detta kapitel kommer att handla om teorierna inom prestationsledning och hur till exempel KPI kunde bidra till intressentarbetet. Målet med genomgången är att se hur KPI stöder tankar i Mitchell och Lees (2019) andra och tredje fas – att identifiera vilka aktörer bidrar till värdeskapande i organisationen och att förstå dessa intressenters behov och krav.

Prestationsledning och KPI kan introduceras via några viktiga argument som även gäller för intressentmodellen. Ekonomisk prestation är en av de viktigaste aspekterna inom litteraturen om strategisk ledning och det är inom det området forskarna främst behövt bevisa intressentmodellens behörighet som en teori inom strategisk ledning. Fokuseringen på ekonomisk prestation har varit det som bundit samman strategisk ledning och aktieägarteorin väldigt länge. Anhängarna av intressentmodellen menar att det är främst den teorin intressentmodellen konkurrerar med, medan aktieägarteorin länge betraktats som överlägsen av dess anhängare.⁴ Dock fann Jensen (2001) att en hög aktieägaravkastning erhålls genom samarbete mellan flera intressenter, vilket ger understöd för intressentmodellen. Så ur ett instrumentellt perspektiv vore det, enligt Jensen, inte lönsamt att endast fokusera på aktieägarnas behov och krav. Freeman et al. (2010, s. 119) hänvisar till andra forskningsarbeten som bekräftar intressentmodellens positiva följder för organisationers prestation (Atkinson, Waterhouse & Wells, 1997; Chakravarthy, 1986; Freeman, 1984; Greenhalgh, 2001; Vincent, 1988; Cameron, 1980). De menar att en lösning för att svara på vetenskapsrådets fixering på rent ekonomiska prestations- och

⁴ De traditionella prestations- och lönsamhetskalkylerna är konstruerade kring aktieägarteorin och därför har fokus varit på maximering av aktieägaravkastningen. Kalkylerna möjliggör konstruktion av empirisk jämförbar data och som det redan framkommit är detta något som de mer positivistiskt orienterade forskarna förespråkat (Moriarty, 2016).

lönsamhetskalkyler är att visa på effekterna på prestation då man mäter flera intressentdimensioner samtidigt. De tillägger att ett alternativt sätt är att visa på maximeringen av det totala värdeskapandet i organisationen. Studier där flera olika mätningar används samtidigt tar fram styrkorna och svagheter med ett intressentperspektiv och det kan bidra till högre förståelse för detta tillvägagångssätt.

En strävan till att se verksamheten ur ett bredare perspektiv än bara ur de traditionella lönsamhetsmåten är något som intressentmodellen och populära teorier inom prestationsledning idag har gemensamt. Sedan slutet av 1980-talet, då diskussionen om den rådande ekonomistyrningens förlorade relevans inleddes (Johnson & Kaplan, 1987; Laitinen, 2004) har det skett en ökning gällande forskning kring och användning av prestationsmått och prestationsmätningssystem (Johanson et al., 2006). Yadav et al. (2013) identifierade även att fokus förflyttats från en finansiell hållning till en integrerad hållning gällande mätningar samt att perspektiven ändrats från ett operativt till ett strategiskt perspektiv under utvecklingens gång. Jannesson och Skoog (2013) lyfter fram att den *nya ekonomistyrningen*, eller *verksamhetsstyrningen* som den nya riktningen mer och mer kallas (Johanson & Skoog, 2007; Lindvall, 2011), har istället för att ersätta de traditionella teknikerna kompletterat dem med nya metoder för att bättre möta de behov som dagens organisationer har. De nya metoderna är mer holistiska, strategiorienterade och mångdimensionella (Malmi & Brown, 2008; Nilsson et al., 2010; Johanson & Skoog, 2007) och verksamhetsstyrningen har på så vis kommit närmare gemensamma beröringspunkter med intressentmodellen.

Tre grundbegrepp som sammanflätas inom området för prestationsledning är prestationsledning, prestationsmätning och kontroll, där den förstnämnda mer agerar som ett takbegrepp för de två senare. Termernas innebär funktioner inom organisationen vars syfte är att förbättra organisationernas prestation, men dessa funktioner avviker en aning från varandra beroende på perspektiv och vad som betonas (Anthony, 1965; Bititci et al., 1997; Star et al., 2016). Flera förtydligande ramverk (Simons, 1995; Otley, 1999; Malmi & Brown, 2008; Ferreira & Otley, 2009; Broadbent & Laughlin, 2009) har framställts av forskare

för att stöda organisationerna med prestationsledning och det mest kända av dem är Balanserade styrkort (BSC härfter) framtaget av Kaplan och Norton (1992). Ramverket inom prestationsmätning, med dess fyra perspektiv (kunder, processer, utveckling, finansiell utfall) för målsättning och mätning för att fullfölja organisationens strategiska riktning, har påverkat flera av de ramverk som kommit efter. På grund av dess nära likhet med intressentmodellen behandlas BSC inte vidare i denna avhandling. Däremot kommer KPI, det andra populära ramverket inom prestationsmätning, att behandlas djupare i följande underkapitel.

3.1 KPI som stödjande teori

KPI:er studeras i denna avhandling för deras potential till att förklara den finansiella stabiliteten i en organisations verksamhet. KPI är indikatorer som mäter kritiska faktorer för organisationens överlevnad (Parmenter, 2015). KPI:er kan även mätas skilt för organisationens olika enheter. Genom att kontinuerligt granska verksamhetens kritiska funktioner och aktiviteter, och agera där enligt (Bourne et al., 2014; Parmenter, 2015), föreslås det att organisationen har en möjlighet att påverka det framtida värdeskapandet (Catasús, 2013; Parmenter, 2015). Detta är en orsak varför KPI:er ofta förekommer i flera olika styrsystem som utvecklats på senare tid samt även förklarar dess höga användningsgrad inom organisationer idag.

Catasús (2013) förklarar nyckeltal som intressanta tal i en verksamhet, med andra ord intressanta faktorer som mäts enligt filosofin inom prestationsmätning. Parmenter (2015) förklarar dock att inte alla nyckeltal är KPI:er. Han menar att KPI:er fokuserar på de prestationer och aktiviteter inom organisationen som är kritiska för dess nuvarande och framtida framgång och bör koppla samman de dagliga aktiviteterna med dessa kritiska faktorer. På så vis kan organisationen se till att verksamheten följer det narrativ (Catasús (2013) och riktning man avsett för organisationen – att organisationer följer dess strategi.

Catasús et al. (2008) och Parmenter (2015) framhåller att det finns vissa kriterier för framgång gällande själva användningen av KPI:erna, där klarhet, ägarskap och begränsade följdverkan är några av de aspekter de lyft fram. Catasús et al. (2008) betonade även att KPI:erna inte bör vara för många eller lätta att manipulera. De tillägger att de även bör vara lätta att framställa, lätta att jämföra oberoende tid och situation samt även lätta att tolka. Som ett sista kriterium lyfter de fram att det är viktigt att KPI:erna mäts med precision. Parmenter (2015) lyfter däremot fram att KPI:erna bör vara aktuella, signifikanta, icke-finansiella samt konstant uppta den verkställande direktörens uppmärksamhet. Fallgröpar gällande användning av KPI förklarar Catasús et al. (2008) vara situationer då syftet för användning av KPI:erna inte är tydligt eller då mätdata är svårt att samla. Andra orsaker kan även vara bristande tilltro till att KPI:erna kommer att ha en inverkan eller då deras trovärdighet ifrågasätts.

I jämförelse med intressentmodellen så är det intressant att KPI:erna förklaras kunna vara riktgivande för framtida värdeskapande genom att mäta faktorer för organisationens finansiella stabilitet eller överlevnad, medan Mitchell och Lee (2019) bedömde att Clarksons (1995) bidrag till identifiering av intressenterna (som betraktade identifieringen ur ett överlevnadsperspektiv) inte effektivt nog bidrar till att förklara värdeskapande i organisationen. I dessa två situationer är överlevnadsperspektivet det samma, men att forskare idag inom intressentmodellen anser att detta inte är tillräckligt för att förklara det egentliga värdeskapandet. Överlevnadsperspektivet belyser dock det faktum att det är de kritiska faktorerna i organisationen som bör observeras och mätas för att man skall kunna reagera och agera planerligt - "Measure what matters" (Doerr, 2018). Det viktiga för värdeskapande ligger ändå i hur organisationen väljer att agera utgående från KPI:erna. På samma vis bedömde till exempel även Mitchell och Lee (2019) att engagemanget tillsammans med intressenterna (utgående från de bedömningar som gjorts i de tidigare faserna inom intressentarbete) vara vägen för värdeskapandet – hur man agerar i organisationen och med intressenterna.

KPI nämns i Ferreira och Otleys (2009) Performance Management System (PMS) ramverk. De framställde 12 frågor som stöd för användningen av ramverket. De sex första frågorna kretsar kring de samma intressanta frågorna som tangeras i

intressentmodellen och i Mitchell och Lees (2019) upplägg för intressentarbete, med en viss variation gällande perspektiv. Från avhandlingens perspektiv kunde upplägget för KPI, med dess förankring i organisationens processer och vardagliga mål samt dess höga användningsgrad bland företag, väl stöda klarläggningen av de viktiga områden och kritiska faktorerna för husbolag. Tillsammans bildar intressentmodellen och KPI en stödande teoretisk bakgrunden för avhandlingens fortsatta delar.

4 Husbolag

I detta kapitel granskas verksamheten i husbolag och deras intressenter ur ett teoretiskt perspektiv. Det centrala från avhandlingens perspektiv kommer att betonas – mer specifikt de behov och intressen som finns i husbolag och i deras verksamhetsomgivning samt vilka faktorer som bidrar till värdeskapande i husbolag. I kapitlet lyfts den empiriska kontexten fram och målet med kapitlet är att vara ett förberedande avsnitt inför avhandlingens följande del. Först görs en återkoppling till inledningen och avhandlingens syfte. Därefter förklaras verksamheten, behov och intressen, de kritiska faktorerna samt intressenterna i husbolag.

I avhandlingens inledning lyftes fram några av orsakerna varför husbolag kan tänkas ha ett stort behov för stödjande verktyg och metoder gällande verksamhetsstyrningen: amatörstyrelse, icke-vinstdrivande bolagsformer (bostadsaktiebolag och ömsesidiga fastighetsaktiebolag), administrativa uppgifterna delegerade till en disponent, stor investering för aktieägaren. Verksamheten i husbolag är unikt och intressant ur ett verksamhetsstyrningsperspektiv och experter menar att det finns mängder av utvecklingsmöjligheter inom detta bolagsområde gällande verksamhetsstyrning. Det bidrag som denna avhandling strävar till att tillföra är en intressentkartläggning som tydligt öppnar upp för verksamhetens centrala behov och intressen samt en överblick av husbolagens kritiska faktorer – det centrala i avhandlingens forskningsfrågor.

Avsaknaden av litteratur och forskning om detta område i Finland, ledde till att sakkunniga inom branschen kontaktades för att få en bättre förståelse om nuläget gällande ekonomiska kartläggning av husbolag. Juho Järvinen, ekonomi- och skatteexpert vid Finlands Fastighetsförbund rf, sade att den ekonomiska kartläggning av husbolag som utförs i dagens läge inte beaktar vissa väsentliga faktorer som förklarar husbolagens nuläge (personlig kommunikation, 16 oktober 2018). Jaana Sallmén, vicehäradshövding och juridisk expert vid disponentförbundet Isännöintiliitto, sade att den ekonomiska kartläggningen

inom dessa bolagsformer säkerligen är mindre utvecklad i jämförelse med aktiebolag ("lapsen kenkiin jäänyt verrattuna osakeyhtiöihin", personlig kommunikation, 15 oktober 2018).

Det finns värde i att samla verksamhetens förklarande faktorer, för att i framtiden potentiellt kunna sammanställa en mer rättvisande bild av husbolagens ekonomiska nuläge. Om en ekonomisk kartläggning framställdes av alla husbolag enligt samma struktur och den vore offentlig, på liknande sätt som för publika aktiebolag, skulle det möjliggöra en effektiv jämförelse mellan husbolag.

4.1 Verksamheten i husbolag

Det är flera saker som fungerar på ett annorlunda sätt i husbolag än till exempel i aktiebolag av helt naturliga skäl i och med att de är olika bolagsformer. Själva syftet med verksamheten är att skapa förutsättningar för tryggt och trivsamt boende för aktieägarna eller hyresgäster jämfört med att till exempel sälja varor och tjänster för kunder som inom affärsverksamhet. För ett tryggt och trivsamt boende behöver både fastigheten och ekonomin skötas på ett ändamålsenligt sätt. Ett välskött husbolag stöder även förvaltandet av den investering som aktieinnehavet inneburit för ägaren. I detta underkapitel redogörs för upplägget i husbolag genom att beskriva bland annat bolagsformernas bokföringsmässiga strukturer och arrangemang kring verksamhetsstyrning.

Bolagstekniskt beskrivs husbolagens syfte i bostadsaktiebolagslagen 22.12.2009/1599 (BABL härafter). Bostadsaktiebolag är "ett aktiebolag som enligt bolagsordningen har till syfte att äga och besitta minst en sådan byggnad eller del av en byggnad i vilken mer än hälften av lägenhetens eller lägenheternas sammanlagda golvyta enligt bolagsordningen upptas av bostadslägenheter i aktieägarnas besittning" (BABL 1:2 §). I samma lag (BABL 28:2 §) beskrivs ömsesidiga fastighetsaktiebolag som aktiebolag som i likhet med bostadsaktiebolag besitter en byggnad och ger aktieägaren besittningsrätt till en angiven andel av byggnaden men som trots detta inte är bostadsaktiebolag som

det avses i lagens 1 kap. 2 §. I praktiken innebär detta att bolagsformerna skiljer sig åt gällande det ändamål för vilket majoriteten av golvytan används till. Aktiebolagen är ömsesidiga fastighetsaktiebolag så länge över 50 % av golvytan används för annat ändamål än boende (exempelvis som kontor eller för annan yrkesutövning).

I ömsesidiga fastighetsaktiebolag är det möjligt att tillämpa endast vissa bestämmelser av BABL eller även föreskriva att BABL inte alls tillämpas på bolaget. I de fall då BABL inte tillämpas skall bolaget istället följa Aktiebolagslagen 21.7.2006/624 (Bokföringsnämndens allmänna anvisning, 1.2.2017, BFN allmänna anvisning 1.2.2017 härefter). Val av praxis bör framgå i bolagsordningen. Tillämpningen av BABL på ömsesidiga fastighetsaktiebolag bestäms främst i 28 kap. i BABL. Däremot skall BABL alltid tillämpas i bostadsaktiebolag, om inte annat föreskrivs i någon annan lag (BABL 1:1 §). Dessa detaljer är viktiga att känna till eftersom de påverkar hur bolagen bör styras.

På grund av hur verksamheten ser ut i husbolag betonas andra saker än vad som vanligtvis brukar ha betydelse för bolag inom näringsverksamhet. De grundläggande skillnaderna i verksamheterna leder till att bokslutsrapporterna bör läsas och förstås på olika sätt. Dessa skillnader har även lett till att husbolag har rätt till olika bokförings- och skattemässiga lättnader enligt lag. En sådan lättnad är kopplat till husbolagens förhållande till vinst och inkomstskatt. I och med att husbolagen primärt inte är vinst-maximerande till naturen, för att syftet är ett annat än i vinstdrivande bolag, strävar de till att undgå inkomstskatt så långt det är möjligt. Koponen (2011, s. 47) skriver att det inte i något tillfälle är förnuftigt för bostadsaktiebolag att betala inkomstskatt och att verksamheten därför bör planeras på långsikt så att beskattningsbar inkomst inte uppstår. Lättnaden gäller således husbolagens möjligheter till att planera verksamheten för att kunna redovisa nollresultat för räkenskapsperioden (Suulamo 2010, 19–20). Detta kallas för resultatplanering i husbolagen. Dessa möjligheter är planering av årliga intäkter (i form av olika vederlag), planering av årliga och kommande kostnader (framtida underhåll, reparationer samt andra projekt; aktivering eller låta bli att aktivera grundförbättringar), fonderingsförfarande,

bostadshusreservering, utnyttjande av förluster från tidigare perioder samt anpassad användning av avskrivningar (Heinonen, 2017, s. 99–100).

Ett exempel på när bokslutsrapporterna för husbolag bör förstås på ett annat sätt än aktiebolag har igen att göra med att husbolagens primära syftet inte är att generera vinst. Med resultaträkningen beskrivs hur bolaget har kommit fram till räkenskapsperiodens vinst eller förlust. För bolag som bedriver affärsverksamhet gäller det ofta (dock inte alltid) hur väl de kunnat maximera detta resultat. Från resultaträkningen kalkyleras de traditionella nyckeltalen som till exempel soliditet, likviditet och räntabilitet vilka ger en antydning om hur väl verksamheten lyckats under det gångna året. På grund av skillnader i bolagsformernas grundläggande natur behöver husbolag bedöma ekonomisk stabilitet, betalningsförmåga och lönsamhet på andra sätt än hur det avses enligt de traditionella nyckeltalen. Heinonen (2017, s. 59) skriver att det inte är möjligt att bedöma hur väl husbolagens ärenden blivit skötta utgående från resultaträkningen i samma grad som det är möjligt i vinstdrivande bolag i och med att resultaträkningen i husbolag främst beskriver hur bolaget resultatplanerat för att undgå beskattning. I husbolag bedöms dessa aspekter av verksamheten främst från jämförelsekalkylen för budgetutfall och vederlagskalkylerna (Heinonen, 2017, s. 59). Etelämaa (2012, s. 5) lyfter särskilt fram vederlagskalkylernas (efterkalkylernas) betydelse genom att skriva att dessa är de viktigaste delarna i husbolagens bokslut för de innehåller mest (väsentlig) information.

Intäkterna i husbolag består av olika vederlag och de uppbärs för att täcka de kostnader som uppstår för drift och underhåll i husbolag. Vederlagen betalas av aktieägarna enligt de grunder som bestäms i bolagsordningen (BABL 3:4 §). Syftet med detta praxis är att garantera aktieägarnas likvärdiga behandling och därför avgörs betalningsgrunderna till exempel enligt lägenhetsytan eller antalet aktier (Heinonen, 2017, s. 123). Vanligtvis uppbärs skötsel- och kapitalvederlag, ibland även specialvederlag. Dessa vederlag kallas gemensamt för bolagsvederlag. Enligt BABL 3:2 § kan bolaget med bolagsvederlaget täcka följande utgifter:

1. för förvärv och bebyggande av en fastighet,
2. för användning och underhåll av fastigheten och byggnaderna,
3. för grundlig förbättring och tillbyggnad av fastigheten och byggnaderna och för förvärv av ett tillägsområde (renovering),
4. för gemensam anskaffning av en nyttighet som har samband med bolagets verksamhet eller användningen av fastigheten eller en byggnad, och
5. för bolagets övriga förpliktelser.

(BABL 3:2 §)

Skötselvederlaget hänförs till bolagets löpande kostnader och underhåll under räkenskapsperioden medan kapitalvederlaget ofta innebär aktieägarens andel av återbetalningen av husbolagets lån. Enligt BFN allmänna anvisning 1.2.2017 är specialvederlag ”vederlag som tas ut på ett sätt som avviker från bolagets sedvanliga vederlagsgrund och kan innebära att täcka kostnaderna för installation av hiss, kabel-TV, bredband (Heinonen, 2017, s. 123) eller annat arbete vars fördelar och kostnader är lika stora för varje lägenhet.

Användningen av vederlagen rapporteras i verksamhetsberättelsen som husbolag har skyldighet att upprätta i samband med bokslutet (BABL 10:5 §). Heinonen (2017, s. 123) lyfter fram att detta görs med hjälp av vederlagskalkyler (vederlagsfinansieringskalkyler, även kända som efterkalkyler). Dessa kalkyler är prestationsbaserade kassaflödeskalkyler till deras natur (Heinonen, s. 127).

Som det framkom ovan har bostadsaktiebolag en skyldighet att upprätta en verksamhetsberättelse (med vissa undantag enligt Bokföringslagen 30.12.1997/1336 3:9.2 §) i samband med bokslutet och den ska innehålla den information som föreskrivs i BABL 10:5 §. En verksamhetsgranskning bör även utföras för att säkerställa att bokslutet och verksamhetsberättelsen ger en rättvisande bild av verksamheten.

Grunden för verksamhetsstyrningen i husbolag är att intäkterna dimensioneras rätt till årliga kostnader och kommande underhållsbehov och då kommer förståelsen om fastighetsunderhåll och dess betydelse för verksamheten snabbt

in i bilden. Det styrande organ som detta ansvar faller på i husbolag är styrelsen som fått sina befogenheter av bolagsstämman, till vilket samtliga aktieägare tillkallats. Enligt BABL 7:8 § bör husbolagens styrelse bestå av minst tre och högst fem ordinarie ledamöter, om inte annat föreskrivs i bolagsordningen. Vanligtvis har husbolag en disponent som handhar den vardagliga administrationen i bolaget och denne väljs av styrelsen. Ansvaret för att säkerställa att bolaget sköts på ett ändamålsenligt sätt ligger dock fortfarande på styrelsen. Det är således centralt att styrelsen har förståelse för vad ändamålsenlig verksamhetsstyrning för ett husbolag innebär. Så är nödvändigtvis inte fallet i alla små husbolag där ansvaret för detta ofta faller på en amatör styrelse. I Finland har vi ca 89 000 husbolag varav 50 000 är små husbolag (J. Järvinen, personlig kommunikation, 16 oktober 2018).

4.2 Behov och intressen i husbolag

Det är tydligt att det finns finansiella och icke-finansiella behov i husbolag. Finansiella är de som direkt är anknutna till finansiell data medan icke-finansiella är mera indirekt anknutna till finansiell data. Gällande icke-finansiella faktorer har fastighetsunderhållet en betydande roll för den övergripande ekonomiska situationen i husbolag. Boende (eller annan form av användning av utrymmen) i husbolag innebär att dela på rättigheterna och skyldigheterna kring boendearrangemang med andra aktieägare. De inblandade bör tillsammans koordinera att de funktioner som krävs för boende är fungerande. För det rekommenderas det att upprätta ordningsregler och arrangera fungerande lösningar för att säkra funktion av vardagliga ärenden så som till exempel vatten, el, avfallshantering, nätverksanslutning och underhåll. Dylika arrangemang är till för att stöda aktieägarnas gemensamma intresse av att trivas i husbolaget.

Detta tangerar det centrala i husbolag, ett syfte att ordna verksamheten så att aktieägarna trivs med investering – trivs i sina hem. Från aktieägarnas och de boendes perspektiv är det så som värde skapas i husbolaget. Men att tala om att trivas i husbolag ur ett långtidsperspektiv innebär att husbolagets verksamhet

sköts kontinuerligt enligt plan och med framtida underhållsbehov i åtanke. För det arbetet är effektiv kommunikation av avgörande betydelse för att alla inom husbolaget hålls ajour. I detta fall är även den ömsesidiga kommunikationen med utomstående parter av stor betydelse.

Det är ibland här som delegeringen av de administrativa uppgifterna leder till att ansvarstagandet för verksamhetsstyrningen även ryker, vilket kan ställa till med ordentliga problem i bolaget. Aktieägarnas och även styrelsemedlemmarnas intresse för själva verksamhetsstyrningen kan ibland vara väldigt mycket lägre än intresset för att bara trivas i sina hem. Då kunde effektiva stöd för styrprocessen vara vägen att gå för husbolag.

4.3 Kritiska faktorer i husbolag

I teorigenomgången om KPI framkom det att de är icke-finansiella nyckeltal. Husbolag bör även följa med rent finansiella nyckeltal – vilket de flesta företag behöver göra. Tanken kring den nya ekonomistyrningen var inte att slopa de traditionella nyckeltalen utan komplettera dem med nyckeltal för viktiga icke-finansiella faktorer i verksamheten. I detta underkapitel presenteras faktorer som berör verksamhetsstyrningen i husbolag och som potentiellt kan förklara det ekonomiska läget.

Dessa faktorer framkom i huvudsak från intervjun som utfördes tillsammans med Juho Järvinen, finans- och skattespecialist inom Finlands Fastighetsförbund rf. Vissa av faktorerna framkom även i intervjuerna med Marianne Falck-Hvilstafeldt och Jaana Sallmén från disponentförbundet Isännöintiliitto och Janne Fredman från Ekonomiadministrationsförbundet i Finland rf. Intervjuerna utfördes i oktober 2018.

- Lämplig nivå på vederlag
- Uppföljning av vederlagsreskontra
- Uppföljning av budgeten
- Vederlagskalkylernas under-/överskott
- Uppskattning av kommande nivå på vederlag
- Fastighetens skötselskuld (approximativ)
- Fastighetens ålder och placering i dess livscykel
- Fungerande styrelse
- Betalningsförmåga
- Aktuell bokföring
- Investerarnas andel av aktieägarna
- Erhållna lånevillkor
- Gränsen för skuldsättningsgrad
- Kvarstående pantvärde
- Möjligheter till resultatplanering
- Hyresintäkternas andel av totala intäkterna
- Hyreslokalernas vakansgrad

I avhandlingen innebär kritiska faktorer (finansiella och icke-finansiella) inte exakt samma som beskrivningen av KPI:er i den teoretiska bakgrunden. För att eventuellt i fortsättningen kunna specificera verkliga KPI:er för husbolag, indikatorer som möter fastställda kriterier (Catasús et al., 2008; Parmenter, 2015, se underkapitel 3.1.) kartläggs det i avhandlingen istället vilka faktorer som mest kan påverka eller förklara det ekonomiska läget i husbolag.

4.4 Intressenterna i husbolag

Per definition har husbolagens intressenter något typ av intresse i husbolagens verksamhet. De kan ha en inblick i någon viss del av verksamheten och därmed ha möjligheten att förklara något om husbolaget som på ett sätt som bara de kan. Det är en orsak varför det är lönsamt att ha en fungerande relation till sina

intressenter. Detta blir speciellt viktigt i husbolag då den huvudsakliga styrningen sköts av aktieägare som nödvändigtvis inte har all fackkunskap som krävs för att driva verksamheten – ofta är man således inom husbolag särskilt beroende av kontakten och kommunikationen till sina intressenter.

Vid en närmare granskning av verksamheten kan olika delar identifieras, men främst två olika perspektiv att betrakta verksamheten ur: ett mikroperspektiv där husbolag främst ses som enskilda enheter och ett makroperspektiv där fokus främst blir på att betrakta husbolag som det samhällsliga system de tillsammans bildar. I mikroperspektivet kan ytterligare tre delar identifieras: Ägande och boende, Styrning samt Drift och underhåll. Makroperspektivet kan innebära det lokala samhället, kommunen och boendeförhållanden där eller även staten med ett nationellt perspektiv gällande boende. Husbolagens intressenter kan säkert vid olika tillfällen ställa sig till båda dessa perspektiv, men mer ofta hör intressentgrupperna till antingen mikro- eller makroperspektivet. De intressentgrupper som finns i husbolagens verksamhetsmiljö, och vilka således är centrala i avhandlingens empiriska del, är följande:

- Ägare och boende
- Disponent / disponentbyrå
- Fastighetsskötsel
- Tjänsteleverantörer (bokföring, revision, fastighetsförmedling)
- Byggherre / byggnadsföretag
- Finansinstitut
- Försäkringsbolag
- Leverantörer (kommunala och privata)⁵
- Utbildning
- Samhället
- Staten

⁵ I enkäten delas tjänsteleverantörerna och leverantörerna upp ytterligare, så att alla underalternativen även blir egna alternativ.

Kulomäki (2010) har skrivit om de åtta första av dessa, men med stöd av tankegången från intressentmodellen och genomgången av verksamheten kan fler intressentgrupper identifieras: utbildning, samhället, staten. Kulomäki (2010) betraktar även verksamheten och aktörerna inom husbolag som att det finns olika roller involverade: ägande i husbolag, disponentverksamheten och tjänsteproduktion för husbolag. Han framför även att ägande i husbolag representeras av Finlands Fastighetsförbund rf, disponentverksamheten av Disponentförbundet Isännöintiliitto och tjänsteproduktion representeras av flera olika aktörer. Denna indelning påminner om indelningen i mikroperspektivet ovan, dock tar den indelning mer fasta på olika temaområden inom verksamheten. Indelningen i temaområden innebär att eventuellt fler aktörer inkluderas i Ägande och boende, Styrning samt Drift och underhåll i och med att flera aktörer intresserar sig kring samma typ av frågor.

5 Metod

Avhandlingens empiriska del kommer att anta formen av en abduktiv undersökning, det vill säga gå in i undersökningen "med en förförståelse och teoretiska kunskaper" (Åkerlund, 2017, s. 27). Abduktivt tänkande ses som ett tredje alternativ utöver deduktivt och induktivt tänkande. "Abduktion inleds med ett problem eller en överraskning som sedan skall förklaras. Problem eller bryderier kan uppstå då forskare stöter på empiriska företeelser som existerande teori inte kan förklara." (Bryman & Bell, 2017, s. 46). På detta sätt kan problemområdet i avhandlingen betraktas. Det finns en teoretisk bakgrund (intressentmodellen, KPI) som kan anpassas för att bemöta problemet, men en rättvisande bild om verkligheten kan uppnås först efter deskriptiva studier. Detta understöds av tankarna som Nartey (2019, s. 265) beskriver "Stakeholder rationality is contextual and thus the ability, or indeed opportunity, to engage is contingent on the firm fully understanding, respecting, and working with(in) these contextual factors."

Deskriptiva studier, eller beskrivande studier är ofta "de bästa metoderna för insamling av information som kommer att visa relationer och beskriva världen som den finns" (Forskning Pågår, u.å., sista stycket). Till deskriptiva studier räknas tvärsnittsstudier eller surveystudier och longitudinella studier. Ytterligare går deskriptiva studier att dela in i studier där forskarna samverkar med deltagarna, enkäter och intervjuer, och studier där forskarna inte samverkar med deltagarna, observationsstudier (Forskning Pågår, u.å.). I avhandlingen kommer en tvärsnittsstudie utföras, i form av en landsomfattande enkät.

I likhet med utgångspunkten från ett abduktivt synsätt, att det är ett mellanting av två andra synsätt, så kommer den empiriska delen att innehålla inslag av både kvalitativa och kvantitativa data. Trots det faktum att avhandlingens empiriska studie består av en enkätstudie, som vanligtvis ses som en kvantitativ metod, kommer avhandlingen att anta en mer kvalitativ natur i och med innehållsanalys av enkätsvaren.

Till arbetet kring enkätstudien hör, utöver enkätformuleringen på svenska och finska, även planering av enkätens layout, följbrevens formulering samt förberedande för databearbetning. Enkäten utformas i programmet Typeform och webbadresserna till den svenska och den finska versionen av webbenkäten sänds till respondenterna per e-post eller nyhetsbrev. Målet är att nå ut till respondenterna via intressentgruppernas takorganisationer och andra representantföreningars informationskanaler. Takorganisationerna eller dylika organisationer för alla husbolagens intressenter kontaktas för detta ändamål.

5.1 Enkätformulering

Utgångsläget i enkätformuleringen är att frågorna tangerar forskningsfrågorna och har sin grund i den teoretiska bakgrunden för att den efterföljande analysen ska förankras i teorin. Syftet med avhandlingen är att utföra en intressentkartläggning (behov och intressen) och en grundstudie av kritiska faktorer för husbolagens verksamhet. Därför kommer enkätfrågorna kretsa kring identifiering av intressenterna, kartläggning av intressen och behov i relationerna mellan husbolag och intressenter samt vilka de intressanta faktorerna är ur intressenternas synvinklar. Delar av Mitchell och Lees (2019) tre första faser av de fem faserna i intressentarbete kan identifieras i frågorna – medvetenhet, identifiering, förståelse. Även den fjärde fasen – prioritering – är närvarande i några av frågorna.

I och med att enkäten sänds ut till alla intressentgrupper kommer enkätsvaren följaktligen att visa vad olika intressentgrupper betonar. Detta bildar den intressentkartläggning som avses i avhandlingen. Intressentkartläggningen kommer inte att vara särskilt detaljerad, men det kommer framgå många av de saker som t.ex. Freeman (1984), Freeman et al. (2010) och Mitchell och Lee (2019) lyfte fram.

Enkätfrågorna prövades i en pilotstudie tillsammans med disponentbyrån BUMA-Team Ab i Vasa under tiden 11.-15.11.2019. Bland respondenterna fanns

representanter för disponenter och finansinstitut. Pilotenkäten bedömdes av respondenterna till 3,5 i medeltal, på skal från 1 till 5. BUMA-Team är en av Kust-Österbottens största disponentbyråer. De erbjuder disponenttjänster för fastigheter och husbolag och även bokföringstjänster. De ansvarar även för byggnads- och renoveringsprojekt, förvaltar fastigheter och förmedlar hyresbostäder (BUMA-Team, 2019).

Pilotenkäten visade på behov att justera eller förtydliga vissa frågor, för att underlätta databearbetning men även för att eliminera tolkningsrisker för respondenter. Pilotenkäten sändes ut till 10 mottagare varav fyra personer besvarade den. Det var även möjligt att ge respons till pilotenkäten via ett frågeformulär, men bara en av respondenterna gav respons. Det hade varit givande att få mer respons för att bättre kunna kartlägga hur pilotenkäten mottagits av respondenterna.

Den slutliga enkätstrukturen fastställdes enligt responsen och den egna bedömningen om vilka brister som bör åtgärdas. Enkäten innehåller fyra bakgrundsfrågor (intressenttillhörighet, arbetstitel, antal yrkesår, kön), sex öppna frågor och fyra slutna frågor (tio huvudsakliga enkätfrågor). Frågorna 3., 9. och 13. är valfria för att kommentera eller ge respons. Svartalternativen till de slutna frågorna (främst fråga nr 7.) erhöles i huvudsak från intervjuerna som utfördes i oktober 2018 med representanter från disponentförbundet Isännöintiliitto, Ekonomiadministrationsförbundet i Finland rf och Finlands Fastighetsförbund rf. Den slutliga enkätstrukturen finns i bilagorna (bilaga 1 på svenska, bilaga 2 på finska).

5.2 Trovärdighet och tillförlitlighet

Trovärdigheten och tillförlitligheten bedöms enligt hur väl teorin stöder avhandlingens studie. Enkäten har formulerats främst kring avhandlingens tre forskningsfrågor:

- Vilka är husbolagens primära och sekundära intressenter?
- Vilka behov och intressen har intressenterna?
- Vilka är husbolagens kritiska faktorer?

Dessa har ett starkt samband till intressentmodellen och främst till en av de centrala processerna inom teorin idag – intressentarbete enligt Mitchell och Lee (2019). Den tredje forskningsfrågan har även ett samband till den stödjande teorin gällande KPI:er. Således torde förutsättningarna vara goda för att kunna dra slutsatser gällande enkätsvaren, men stöd av teori.

I slutet av enkäten ombads respondenterna även bedöma enkäten, på en skala mellan 1 och 5. Detta kommer att ge ett medeltal gällande vad respondenterna tyckte om enkäten. Tillsammans med de fyra bakgrundsfrågorna som ställdes i början av enkäten skall det även vara möjligt att se till exempel vilka yrkesåldrar (antal år inom branschen) som bedömt enkäten högst. Detta kan stöda undersökningens och resultatets tillförlitlighet.

6 Resultat

I resultatet bör avhandlingens forskningsfrågor stå i centrum. I nästa delkapitel presenteras och analyseras därför de resultat från enkätstudien som tangerar primära och sekundära intresser (första forskningsfrågan), deras behov och intressen (andra forskningsfrågan) samt verksamhetens kritiska faktorer (tredje forskningsfrågan). Detta kapitel inleds med att presentera en del statistik gällande enkätsvaren samt vilka aktörer som deltog i studien.

Den landsomfattande enkäten sändes ut till 11 335 mottagare fördelat på två omgångar, 8.-31.1.2020 och 3.-28.2.2020 (enkätförfrågan i bilagorna 3 och 4). Enkätprogrammet registrerade 146 olika IP-adresser varifrån länken öppnats, varav det erhöles 81 fullständiga svar (4 svenska, 77 finska). Sett till den totala mängden mottagare som enkätförfrågan sänts till blir det en låg svarsprocent på 0,71 %, medan svarsprocenten bland de som öppnat länken blir 55,48 %. Svarstiden per respondent var i genomsnitt 25 min.

I tabellen nedan finns uppräknat alla de aktörer som kontaktades för att be om möjligheten att sända ut enkätförfrågan till deras medlemmar eller experter inom organisationen. Mottagarantalen sammanbundna med aktörerna i tabellen innebär antalet personer som enkätförfrågan har sänts till. De aktörer som inte har angivet mottagarantal valde att inte ställa upp i enkätstudien. I och med detta sändes enkätförfrågan istället rakt till några enskilda företag inom motsvarande verksamhetsområde. Inget svar erhöles av Finlands Fastighetsförbund rf, som är en av husbolagens främsta och största intressebevakare, gällande deltagande i enkäten trots upprepade kontaktförsök. Därför sändes enkätförfrågan istället direkt till verksamhetsledarna i förbundets alla medlemsförbund vars kontaktuppgifter fanns tillgängliga via respektive hemsidor. Ett deltagande från Finlands Fastighetsförbund rf sida hade potentiellt ökat antalet enkätmottagare markant.

I tabellen blir det väldigt tydligt att det finns stora variationer i hur många mottagare aktörerna valt att sända enkätförfrågan till. Dock påverkas detta av på vilket sätt enkätförfrågan sänts ut, då det kan tänkas vara mer smidigt att sända

enkätförfrågan till fler via etablerade kanaler för nyhetsbrev än per enskilda e-post. Möjligheten att kommentera aktörernas intresse för enkäten, direkt utgående från antalet mottagare de valt att sända enkätförfrågan till, är inte möjlig på grund av stora variationer mellan aktörerna (organisationsstorlek, upplägg i organisationen med mera).

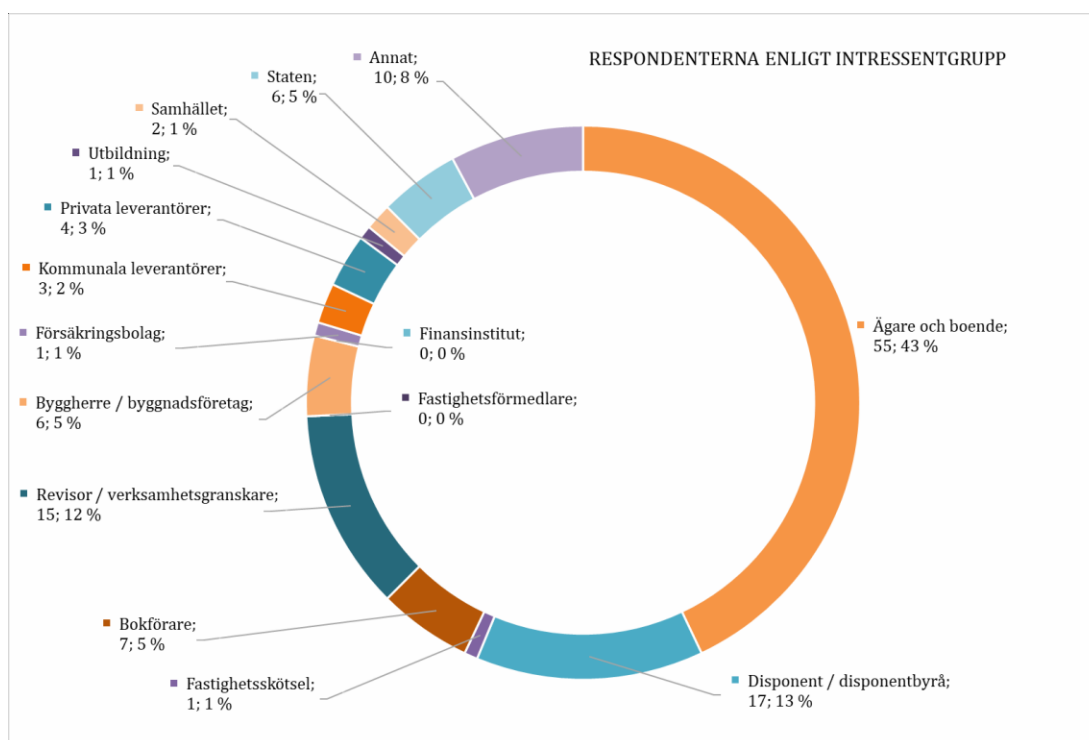
Vissa aktörer i tabellen representerar flera intressentgrupper, men detta framkommer inte i tabellen för att undvika upprepningar. Dock nämns Finanssiala ry både i samband med Finansinstitut och Försäkringsbolag i och med att aktören är den primära intresseorganisationen för dessa verksamhetsområden. I enkätsvaren framkommer dock alla respondenternas tillhörighet gällande intressentgrupper.

Tabell 1: Aktörer som kontaktades i enkätstudien

Intressentgrupp	Förbund, förening eller företag	Mottagare
Ägare och boende	Kiinteistöalan hallitusammattilaiset AKHA Ry	161
	Finlands Fastighetsförbund rf medlemsorganisationer	13
	RAKLI Ry	40
Disponent / disponentbyrå	Disponentförbundet Isännöintiliitto	515
Fastighetsskötsel	Erytyistoimihenkilöt ET ry	2 946
	Fastighetsarbetsgivarna rf	-
Bokföring	Ekonomiadministrationsförbundet i Finland rf	6 146
Revision	Finlands Revisorer rf	1 443
Fastighetsförmedling	Kiinteistöväälitysalan keskusliitto ry	-
	Suomen Kiinteistöväälittäjät ry	-
	Blok.ai	8
Byggherre / byggnadsföretag	Byggnadsindustrin RT rf	1
Finansinstitut	Finanssiala ry	-
	Vasa Andelsbank	10
	Handelsbanken Vasa	1
Försäkringsbolag	Finanssiala ry	-
	Pohjola Försäkring (Vasa)	4
Kommunala leverantörer	Finlands Vattenverksförening rf, VVY	2
	Cirkulärkraft Finland rf, KIVO	3
Privata leverantörer	Elisa (Husbolagstjänster)	6
Utbildning	Fastighetsbranschens Utbildningsinstitut Ab, Kiinko	2
Samhället	Finlands Kommunförbund rf	14
Staten	Miljöministeriet	8
	Finansministeriet	12
	TOTALT	11 335

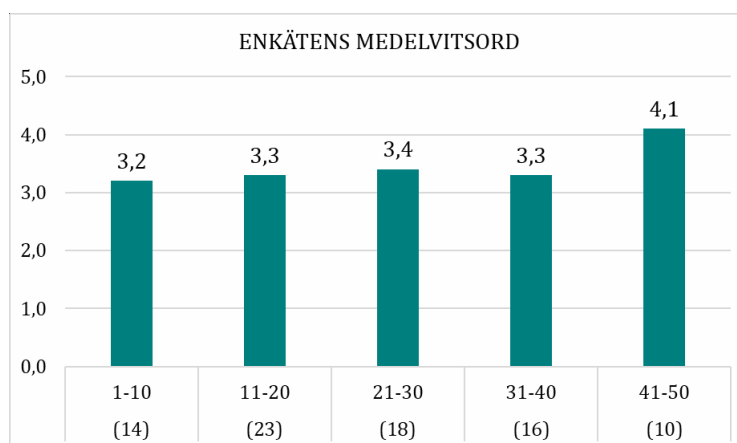
Enkätförfrågan sändes till 10 535 mottagare via tre organisationer i samband med deras nyhetsbrev. Detta sätt att sända ut enkätförfrågan visade sig dock engagera mottagarna mycket lite. Däremot fungerade utskick till en utvald grupp

experter inom organisationerna bättre. Som det framkommer i figur 5 nedan erhöles tyvärr inga svar som representerar finansinstitut eller fastighetsförmedling. Av denna orsak saknas därför data gällande dessa intressentgrupper. I figuren anges antalet respondenter per intressentgrupp före gruppens procentuella andelen av alla respondenter. Värt att nämna är att respondenterna hade möjlighet att ange tillhörighet till flera intressentgrupper och därför skall antalet inom en intressentgrupp inte jämföras med totala antalet erhållna svar (81). Detta medför att samma svar kan förekomma i flera olika intressentgrupper, vilket är en bra sak att komma ihåg i resultatgenomgången. Detta förfarande valdes för att det närmare representerar verkligheten då flera personer de facto kan ha flera intressentperspektiv. I kategorin *Annat* skrev respondenter att de tillhörde styrelse, (utomstående) styrelseproffs, fastighetsplacerare och intresseorganisationer inom fastighetsbranschen, kommunal teknik och vattenförsörjning. Detta ger en fingervisning på att åtminstone dessa respondenter upplevde att de nämnda kategorierna saknades bland alternativen.



Figur 5: Respondenterna enligt intressentgrupp.

I enkäten ställdes fyra bakgrundsfrågor: tillhörighet gällande intressentgrupp, arbetstitel, antal år inom branschen (antal yrkesår härefter) och kön. Av dessa presenteras ännu antal yrkesår samt könsfördelningen mellan respondenterna. Antal yrkesår presenteras tillsammans med enkätens medelvitsord, givet i åldersgrupperna 1–10 år, 11–20 år, 21–30 år, 31–40 år och 41–50 år (se figur 6 nedan). Enkätens sista fråga gav respondenterna möjlighet att utvärdera enkäten på en skala mellan 1–5, där högre siffra innebär bättre vitsord. Utgående från dessa svar räknades ett medelvitsord inom åldersgrupperna. Under staplarna anges åldersgrupperna samt antalet respondenter inom respektive grupp. Det visade sig vara en relativ jämn fördelning på gruppstorlekarna, vilket innebär att resultatet inte är ett vinklat perspektiv från någon viss yrkesålder.

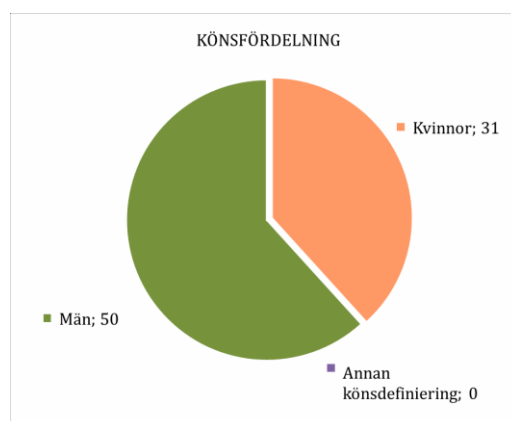


Figur 6: Medelvitsordet bland respondenterna kategoriserat i fem åldersgrupper. Antalet respondenter inom varje grupp inom parentes.

Studiens trovärdighet stöds av de relativt höga medelvitsorden i varje åldersgrupp samt det något högre medelvitsordet från de som agerat längst inom sin bransch, då det kan antas att mer erfarenhet inom branschen innebär mer förståelse om branschen. Respondenterna hade möjlighet att allmänt kommentera ämnet eller enkäten i den näst sista frågan (frivillig). Bland de 26, som velat svara på den frågan, var det några stycken som skilt nämnt att de ansåg enkäten vara bra. En respondent, som givit enkäten vitsordet 4, ansåg detta vara ett viktigt ämne och summerade sin åsikt enligt följande:

Tärkeä aihe! Vanheneva kiinteistömarkkanta/korjausvelka ja toisaalta väestökatoalueiden kiinteistöarvojen aleneminen voivat tuoda suuria haasteita valtakunnallisesti. Kasvukeskuksissa sijoittajaosakkaiden suuri osuus, suuret yhtiölainaosuudet ja uudet tonttiosuudet tuovat uudenlaisia haasteita ja riskejä, joita ko. kohteista asuntoja ostavat asukkaat eivät välttämättä ymmärrä. (respondent i enkätstudien, februari 2020)

I enkätstudien deltog 50 män och 31 kvinnor, ingen med en annan könsdefiniering (se figur 7). I majoriteten av intressentgrupperna fanns det både kvinnor och män bland respondenterna. Grupperna Fastighetsskötsel och Försäkringsbolag representerades endast av två kvinnor (en kvinna per grupp) och gruppen Utbildning representerades endast av en man.



Figur 7: Könsfördelning bland respondenterna.

Tidigare framkom att det är möjligt att identifiera olika delar inom husbolagens verksamhet (se underkapitel 4.4). I analysen av enkätsvaren kommer dessa delar att forma större temaområden som blir relevant för hur enkätsvaren presenteras. Svaren från de intressentgrupper som kunde tänkas höra till de olika temaområden presenteras exempelvis i samma tabeller och grafer för att bilda mer överskådliga och intressanta helheter. Fördelningen av intressentgrupperna i dessa temaområden presenteras i tabellen nedan. Även *Fastighetsförmedling*

och *Finansinstitut* finns med i tabellen för att visa till vilket temaområde de troligen skulle höra om svar hade erhållits.

Tabell 2: Intressentgrupperna enligt temaområden

Mikro			
Ägande och boende (55)	Styrning (105)	Drift och underhåll (94)	Makro (21)
Ägare och boende	Ägare och boende	Ägare och boende	Samhället
	Disponent / disponentbyrå	Disponent / disponentbyrå	Staten
	Bokförare	Fastighetsskötsel	Kommunala leverantörer
	Revisor / verksamhetsgranskare	Byggherre / byggnadsföretag	Annat
	Utbildning	Privata leverantörer	
	Annat	Försäkringsbolag	
		Annat	
	(Fastighetsförmedlare)	(Finansinstitut)	

Någon typ av indelning av intressentgrupperna får även stöd av en av respondenterna som skrev "Sidosryhmät kannattaa luokitella ryhmiin. Esimerkiksi lainsäädäntöä ja regulaatiota koskevat erikseen tavallisista sidosryhmistä kuten isännöitsijästä." (respondent i enkätstudien, februari 2020). Temaområdet *Makro* kommer i detta fall nära det förslag som respondenten gav.

I tabell 2 ovan finns även antalet respondenter angivet för varje temaområde (inom parentes). Som det tidigare förklarats kan en respondent tillhöra flera intressentgrupper och gällande temaområden finns grupperna *Ägare och boende*, *Disponent / disponentbyrå* och *Annat* i fler än ett temaområde. Då förekommer upprepningar ett flertal gånger vilket kunde ses som icke önskvärt. Dock prioriteras att göra temaområden så verklighetstrogha som möjligt och att utesluta grupperna *Ägare och boende*, *Disponent / disponentbyrå* och *Annat* från temaområden *Styrning* eller *Drift och underhåll* skulle även göra resultatet missvisande.

Av alla respondenter har 45 av dem angett att de endast hör till en intressentgrupp. De som hör till två, tre eller fyra intressentgrupper är 26, 9 respektive 1 till antalet. Således förekommer 36 av 81 svar (44,44 %) fler än en gång i resultaten. Av de totalt 55 respondenter som hör till *Ägare och boende* hör

till och med 34 respondenter till fler än en intressentgrupp. Som den största intressentgruppen, med en större andel av svaren som även hör till andra grupper, ger denna intressentgrupp mer än andra grupper en antydning om hur det totala resultatet ser ut.

6.1 Resultat och analys

”Hyvä kiinteistön hoito, hyvä taloudenhoito” (respondent i enkätstudien, januari 2020) – så valde en respondent som hörde till *Ägare och boende, Bokföring och Revision / verksamhetsgranskning* att summerade det som hon upplevde viktigt i relationen till husbolag (fråga nr 6). I enkätstudien erhöles många insiktsfulla svar som lyfter fram det som de olika intressentgrupperna betonar. I detta underkapitel (med delkapitel) kommer enkätsvaren att undersökas för att besvara avhandlingens forskningsfrågor. Strukturen för resultatgenomgången och analysen följer enligt upplägget nedan.

Upplägg för resultatgenomgång och analys:

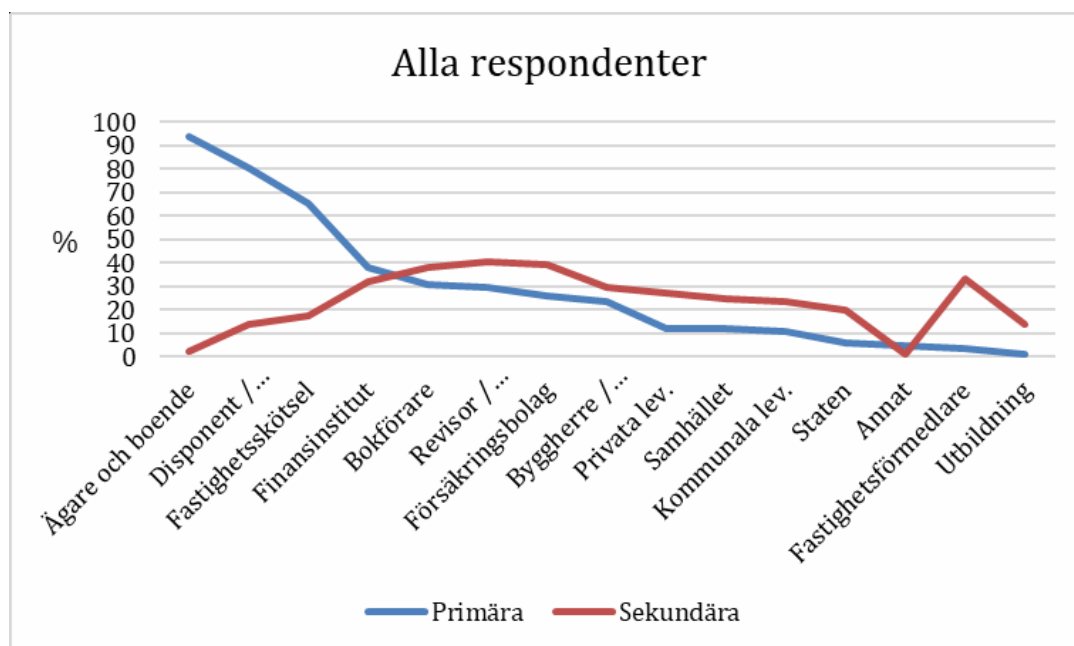
- I. Primära och sekundära intressenter.
 - Svar enligt alla respondenter – graf och lista.
 - Svar enligt temaområden.
 - Observationer.
- II. Intressen och behov.
 - Svar enligt temaområden.
 - Observationer.
- III. Kritiska faktorer
 - Svar enligt alla respondenter – graf och lista
 - Observationer.
- IV. Kunnande i husbolag.
- V. Husbolag behöver intressentmodellen.

6.1.1 Primära och sekundära intressenter

Trots att Mitchell och Lee (2019) lyfte fram att identifiering av intressenter enligt synsätten av Barney (2018, strategiskt viktiga intressenter) och Mitchell et al. (1997, attributen makt, legitimitet och angelägenhet) är att föredra, så ställdes frågorna gällande intressentidentifiering utgående från Clarksons (1995) synsätt, med primära och sekundära intressenter. Orsaken till detta var att det var möjligt att förklara denna synsätt på ett snabbt och tydligt sätt jämfört med de andra. Även om de andra synsätten kunde ge mer värdefull och nyanserad data, så är en enkät eventuellt inte rätt metod för att samla detaljerad information av en stor skara respondenter. I detta ärende valdes att göra enkäten mera svarsvänlig, för att hoppeligen erhålla en hög svarsprocent. En tilläggsfråga, gällande vilka intressenter som upplevs vara strategiskt viktiga för värdeskapande i husbolag, kunde dock ha inkluderats i enkäten.

I enkätens andra och tredje fråga ombads respondenterna välja de intressentgrupper som de ansåg att tillhör husbolagens antingen primära eller sekundära intressenter. Primära och sekundära intressenter definierades enligt följande i enkäten:

- En primär intressent har betydelse för organisationens fortsatta verksamhet och dess överlevnad. Mellan dessa parter finns ett starkt beroendesamband.
- En sekundär intressent kan påverkas eller påverka verksamheten i en organisation, men dess deltagande är inte avgörande för organisationens överlevnad. Beroendesambandet mellan dessa två parter är indirekt.



Figur 8: Primära och sekundära intressenter enligt alla respondenter (frågorna 2 och 3).⁶

Majoriteten av respondenterna ansåg att Ägare och boende (94 %), Disponent / disponentbyrå (80 %) och Fastighetsskötsel (65 %) är primära intressenter. Konsensus gällande dessa är således hög eller mycket hög. I och med detta hade det varit väldigt intressant att se resultaten av respondenter inom Fastighetsskötsel, om det hade erhållits svar från den intressentgruppen. Följande intressentgrupper som ungefär lika många respondenter ansåg vara primära intressenter, är Finansinstitut (38 %), Bokförare (31 %), Revisor / verksamhetsgranskare (30 %), Försäkringsbolag (26 %) och Byggherre / byggnadsföretag (23 %). De flesta av dessa intressentgrupper ansågs dock oftare vara sekundära intressenter. Undantaget gäller Finansinstitut som rankas en aning högre som primära intressenter. Till de intressentgrupper som rankades högt som sekundära intressenter hör även Fastighetsförmedlare. Detta blir även synligt i tabell 3 nedan.

Överlag kan det konstateras att det fanns ett lägre konsensus gällande vilka intressentgrupper som är sekundära intressenter än vilka som ansågs vara primära intressenter. Men fler intressentgrupper ansågs vara sekundära

⁶ Annat (primära): Fastighetsplacerare, styrelsemedlemmar, styrelseordförande, fastighetsförbund. Annat (sekundär): Styrelsen.

intressenter framom primära intressenter. Detta blir synligt där linjen för sekundära intressenter går ovanom linjen för primära intressenter.

Tabell 3: Högst rankade primära och sekundära intressenterna enligt alla respondenter (frågorna 2 och 3)

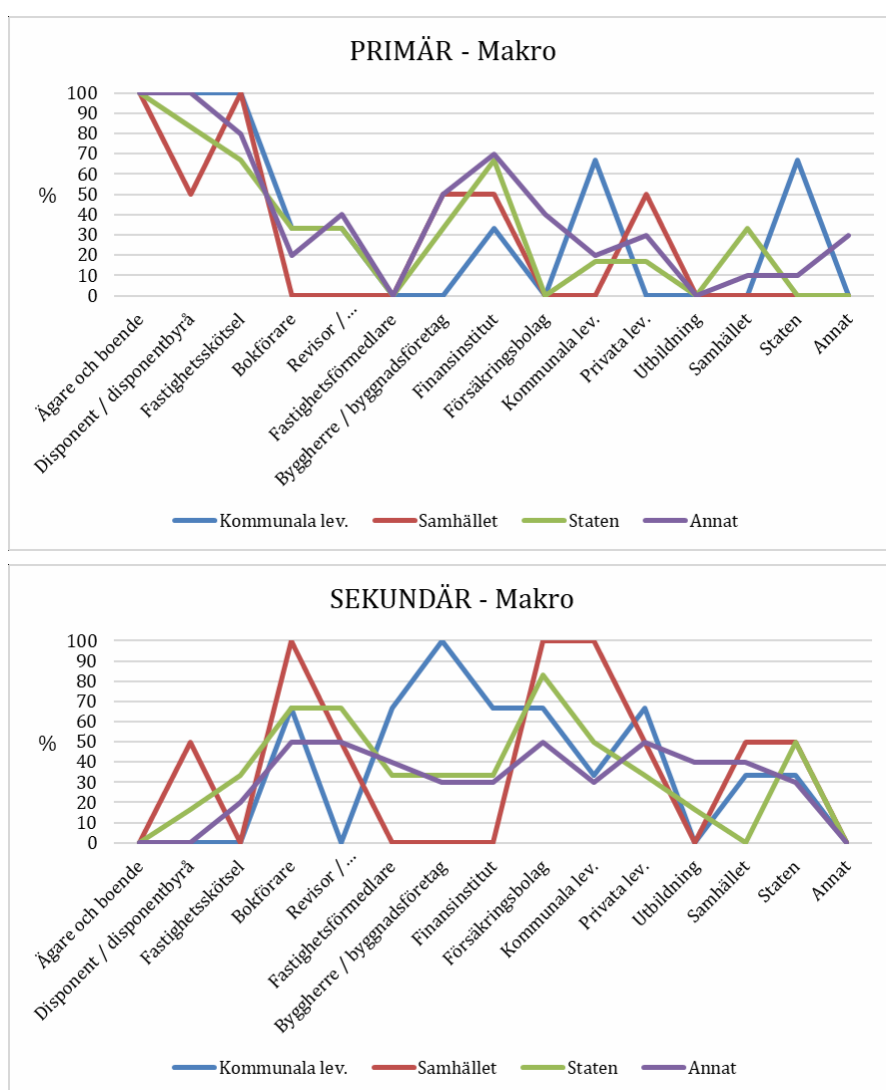
Alla respondenter	
Primära	Sekundära
1. Ägare och boende	1. Revisor / verksamhetsgranskare
2. Disponent / disponentbyrå	2. Försäkringsbolag
3. Fastighetsskötsel	3. Bokförare
4. Finansinstitut	4. Fastighetsförmedlare
Bokförare	Finansinstitut
Revisor / verksamhetsgranskare	Byggherre / byggnadsföretag
Försäkringsbolag	Privata leverantörer
Byggherre / byggnadsföretag	Samhället
Privata leverantörer	Kommunala leverantörer
Samhället	Staten
Kommunala leverantörer	Fastighetsskötsel
Staten	Disponent / disponentbyrå
Annat	Utbildning
Fastighetsförmedlare	Ägare och boende
Utbildning	Annat

Från tabell 3 ovan framgår det att Utbildning rankats bland de sista i båda kategorierna – detta fast behovet av en mer kunnig styrelse och disponent flera gånger lyftes fram i enkätsvaren. Det är osäkert att ange hur brett eller snävt respondenterna har uppfattat alternativet för Utbildning i och med att det i enkätprogrammet inte fanns möjlighet att smidigt ge en beskrivning på intressentgrupperna. Hur de än har uppfattat alternativet, så har de flesta ansett att Utbildning inte har någon större betydelse för husbolagens överlevnad. Dynamiken kring den låga placeringen av intressentgruppen för utbildning och att det många gånger framfördes ett behov av mer kunnande inom husbolag, behandlas mer i underkapitel 6.1.4. Kunnande – utbildningens roll i husbolag?

När dessa enkätsvar granskades (i grafer) enligt temaområden (se tabell 2, s. 57) var det möjligt att se en gemensam trendlinje i temaområden för Styrning samt Drift och underhåll. Trendlinjerna för dessa två temaområden påminde om varandra, dock med vissa variationer i graferna för sekundära intressenter. I båda dessa temaområden fanns dock intressentgruppen för Ägare och boende

med, som det tidigare framkommit även i stor utsträckning representerar svar från andra intressentgrupper. Detta kan förklara likheterna som finns mellan graferna. Ägande och boende bestod endast av Ägare och boende. Samtliga grafer gällande primära och sekundära intressenter enligt temaområden finns i bilaga 5.

I temaområdet Makro var en gemensam trendlinje dock inte lika tydlig, som det framkommer i figur 9 nedan. Värt att nämna är att dessa grafer inte har samma ordning gällande intressentgrupperna i x-axeln som figur 8 ovan. Upplägget följer ordningen som presenterades i underkapitel 4.4. Intressenterna i husbolag.



Figur 9: Graferna för primära och sekundära intressenter enligt temaområden Makro (frågorna 2 och 3).

En intressant observation i enkätsvaren angående primära och sekundära intressenter gäller själva indelningen av intressenterna i antingen primära eller sekundära. Fråga 4 i enkäten gav respondenterna möjligheten att kommentera de slutna flervalsfrågorna gällande primära och sekundära intressenter. I kommentarerna framkom det att denna indelning inte är optimal, i likhet med Mitchell och Lees (2019) slutsatser. Orsaker som nämndes till varför de (respondenterna) ansåg att indelningen inte var lämplig inom husbolag, var:

- Denna indelning är i någon mån subjektiv. Konstgjord.
- Indelningen är inte entydig i verkligheten, den är föränderlig.
- Husbolagens (primära) intressenter varierar beroende på placering i fastighetens livscykel och situationen i husbolaget (ålder, kondition, ort).

Från dessa svar kan det tolkas att en intressentidentifiering närmare Mitchell et al. (1997) synsättet, som skulle kategorisera intressenterna enligt relationella attribut relevanta för husbolag, skulle mer korrekt avspegla verkligheten. Liknande framkom även i intervjun tillsammans med Marianne Falck-Hvilstafeldt och Jaana Sallmén från disponentförbundet Isännöintiliitto (personlig kommunikation, 15 oktober 2018). Då diskuterades vilka faktorer som behöver uppföljas i husbolag och både Falck-Hvilstafeldt och Sallmén lyfte fram att det beror på husbolagets situation. Sallmén betonade att för att kunna följa upp viktiga faktorer för husbolag, behöver disponentbyråerna identifiera typen av husbolag. Sallmén förtydligade detta med att säga "...on A-kategorian taloyhtiöt, B- kategorian taloyhtiöt, C-kategorian taloyhtiöt." (personlig kommunikation, 15 oktober 2018), där kategorierna kunde syfta till situationen i husbolaget i relation till fastighetens placering i dess livscykel. A-kategorin kunde innebära nyproduktion, där kostnader relaterat till reparation hänför sig främst till årsreparationer av olika slag. B-kategorin kunde däremot innebära husbolag med en lugn och nästan oföränderlig situation och vars större årshändelser utgörs av talko för gårdens underhåll. C-kategorin kunde omfatta husbolag där reparationsentreprenader är aktuella. Hon poängterade att det är olika faktorer och ärenden som blir viktiga att uppfölja i dessa kategorier. Således kan

säkerligen slutsatsen tas, med stöd av respondenternas kommentarer i fråga 4, att även de primära och sekundära intressenterna varierar beroende på i vilken av de förslagna kategorierna ett husbolag skulle placeras.

I samband med att Mitchell och Lees (2019) process för intressentarbete presenterades tidigare i avhandlingen, definierades den andra av de fem faserna - intressentidentifiering - som "...att klarlägga de intressenter som bidrar till värdeskapande i organisationen." (se s. 29 i avhandlingen). Även om frågorna om intressentidentifiering i enkäten var ställda enligt Clarksons (1995) synsätt, så framkom det aspekter på hur intressenterna egentligen borde identifieras. Med den ovanstående slutsatsen att husbolagens primära och sekundära intressenter varierar beroende på husbolagets kategori (enligt Sallmén ovan) tillsammans med definitionen för intressentidentifiering härleds att värdeskapande i ett husbolag är sammanbundet till situationen i husbolaget och fastighetens placering i dess livscykel. Värdeskapande i husbolag behandlas mer i följande underkapitel då intressen och behov undersöks.

6.1.2 Intressen och behov

I genomgången av intressentmodellen har betydelsen av att verkligen förstå intressentförhållandet flera gånger framförts. I teorin vidhålls att verksamhetens viktiga framgångsfaktorer går att återfinnas i dessa förhållanden - "i de behov och intressen som präglar det ömsesidiga beroendet mellan parterna.", som det formulerades i avhandlingens inledning. Intressentförståelse, som den tredje fasen i Mitchell och Lees (2019) process för intressentarbete, definierades som de åtgärder som tas för att identifiera och känna till de behov, önskemål och förväntningar som intressenterna har (Lee, 2015, i Mitchell & Lee, 2019, s. 59).

I enkäten ställdes frågorna *Vilket intresseområde har din intressentgrupp och husbolag gemensamt?* (fråga 5) och *Vad är viktigt för din intressentgrupp i relationen till husbolag?* (fråga 6) som huvudfrågor gällande kartläggning av intressen och behov. Andra frågor ställdes även för att ytterligare be

respondenterna beskriva sina intressentgruppers förhållande gentemot husbolag. Svaren som erhöles tolkades och hänfördes sedan till de olika temaområden som presenterats tidigare i resultatkapitlet (se tabell 2, s. 57). En sammanställning av det som poängterats inom varje temaområde finns i nedanstående tabeller (tabell 4 och 5).⁷

Tabell 4: Gemensamma intresseområden enligt temaområden (fråga 5). Tabellen fortsätter på följande sida

Mikro			
Ägande och boende	Styrning	Drift och underhåll	Makro
Värde (egendomens bevarande eller värdeökande).	Finansiell välstånd (informationens tillförlitlighet).	Underhåll enligt plan.	Lagstiftning och ekonomisk stabilitet (skuldsättning på stor skala).
Trivsel och gemenskap.	Uppföljning av strategi.	Reagera på reparationsbehov.	Den byggda miljöns utvecklande – husbolagen mår bra då städerna och bostadsområden som helhet är välplanerade och välskötta.
Säkerhet (fastigheten, omgivningen och ekonomin).	Helhetslönsamhet.	Upprättande av nya husbolag (fastigheter).	Ordna förhållanden så att befolkningen kan välja en boplatz som är hälsosam, trygg och trevlig.
Bolagets framgång.	Kostnadsuppföljning.	Försäkrande av kontinuiteten i verksamheten (ekonomisk trygghet när oförutsedda saker sker).	Ekologisk, social och ekonomisk stabil grund för boende. Ordna så att husbolag som alternativ är attraktivt gällande dessa kriterier.
Kunnande.	Förvaltande och värdebevarande.	Finansiering till verksamheten.	Förpliktelser.
Gemensam ekonomisk fördel.	Bokföring och bokslut.	Tjänster som kan erbjudas till husbolag.	Infrastruktur (avfall, vatten, värme, energi mm.).
Lämpligt vederlag (pris, adekvat storlek).	Verksamhetsgranskning.	Vattentjänster (dricks-, avfalls- och dagvatten)	Beskattning.
Förtroende.	Verksamhetsstyrningen (kontroll av konton och verksamheten).	Tjänster för avfallshantering.	Stadsplanering och byggnadstillsyn.
	Fortlöpande verksamheten.	Byggandets kvalitet.	Offentliga tjänster.
	Förtroendeförhållandet.	Funktionen i vardagen, prydlighet, säkerhet.	Kommunal hyresverksamhet.
	Skötsel av vederlagsreskontra.		Lagenlig och ärlig verksamhet.

⁷ Svaren presenteras inte i någon särskild ordning. Flera svar nämndes av flera respondenter medan några av svaren endast nämndes av en respondent. Tyvärr bokfördes inte hur många gånger olika svar nämndes.

Kommunikation

Samarbetet mellan aktörerna, som driver verksamheten vidare.

Näringsverksamhet

Uppdragsavtalen mellan aktörerna är vad som binder ihop intressenterna [på mikronivå].

Intressebevakning

Stöd, info och utbildning, intressebevakning.

Stöda kommunikationen och kunskapen inom branschen samt förståelsen mellan aktörerna.

Tabell 5: Viktigt för intressegrupperna enligt temaområden (fråga 6). Tabellen fortsätter på följande sida

Mikro			
Ägande och boende	Styrning	Drift och underhåll	Makro
Kunnande.	Yrkeskunnande.	Bra yrkeskunniga personer.	Försäkrandet av husbolagssystemet funktion och stabilitet.
Kontinuitet.	Förutsägbarhet.	Förutsägbarhet.	Att följa med hur lagstiftningen och förändringar i den påverkar husbolag.
Värdeutveckling .	Verksamhetens kontinuitet (långsiktighet).	Långsiktighet.	Att det inte skulle finnas en stor variation mellan välmående husbolag och husbolag som fungerar sämre.
Funktion.	Självförsörjning.	God kondition.	Att förordningarna följs i husbolagen.
Rimligt pris på boende (kostnadskontr oll).	Ekonomisk stabilitet och hållbarhet (kondition).	Underhållet ajour/ utvecklas med sin tid.	Att vårt systemen för husbolag fungerar friskt och att husbolag som har det sämre ställt skulle vara så få som möjligt.
Styrelsen intresse för arbetet.	Disponentservicens kvalitet och kostnadseffektivitet.	Samarbetsförmåga.	Förbättra och utveckla boendepolitiken och verksamhetsförutsättningarna för husbolagen.
Okomplicerad växelverkan.	Områdets livskraft och utveckling.	Ansvarsfullt.	
Vilja att ta emot expert-hjälp.	Trovärdig ekonomisk data.	Kvalitet och hållbarhet.	
Kvalitativt och hälsosamt boende.	Bibehålla fastighetens värde.	Kunderna kan lita på betjäningen.	
Trivsel.	Nöjda aktieägare.	Bra kundrelation.	
Säkerhet.	Kundrelationen (ett partnerskap).	Att fastigheten fungerar tekniskt.	
Inga gräl.	En genuint intresserad och engagerad styrelse.	Fastighetsservicen fungerar som disponentens ögon och öron i bolaget.	
Samförstånd.	Förtroende.	Informera husbolagen och disponenterna om valmöjligheter kring avfallshantering.	
Disponentens agerande i jämförelse med styrelsen agerande.	Att ge rättvisande och tillräcklig bild i bokslutsdokumenten (beakta varierande grad av kunskapsnivå).	Höra kundernas önskemål och behov gällande (avfalls)tjänsternas utveckling.	
	Stöda husbolaget i beslutsfattandet.	Värdade fastigheter så att faror undviks (företseende verksamhet).	
		Entreprenader utförs så att aktieägarna och boende är nöjda.	

Kommunikation

Öppen intern info.

Öppet mellan aktörerna.

Ge rättvisande och tillräcklig bild av bokslutsdata.

Inga gräl.

Ömsesidig förståelse.

Nåbar disponent.

Växelverkan.

Tillit / förtroende är a och o.

Näringsverksamhet

Inkomst via uppdragsavtalen.

Viktigt att följa uppdragsavtalet (hålla sig till det).

Intressebevakning

Bra samarbete mellan intressenterna.

Att olika standarder och normer följs på stor skala.

Svaren präglades av kunnande, tillförlitlighet och långsiktighet - som ett generellt "vi önskar att ni vet vad ni håller på med". För att koppla tillbaka till diskussionen om värdeskapande gällande intressentidentifiering, så kunde detsamma sägas här: att kännedomen om husbolagets situation är i nyckelposition. Om styrelsen är medveten om bolagets situation, så finns hoppeligen kunnande för hur bolaget bör styras tillsammans med centrala intressenter i just den situationen. En smidig växelverkan är vad som behövs, vilket även bekräftas i enkätsvaren genom till exempel ärlig kommunikation och samarbete.

Utöver de fyra temaområden som framkommit tidigare (Ägande och boende, Styrning, Drift och underhåll, Makro) kunde även temaområden för Kommunikation, Näringsverksamhet och Intressebevakning identifieras i dessa svar. Svar angående kommunikation var något som nämdes i alla intressentgrupper (som deltog i enkäten). Respondenterna betonade öppen och ärlig växelverkan mellan aktörerna men även ärlighet gällande den interna och externa ekonomiska rapporteringen.

I svaren som berörde temaområdet Näringsverksamhet lyftes fram att det som i slutändan binder samman aktörerna är det som fastslagits i uppdragsavtalet och

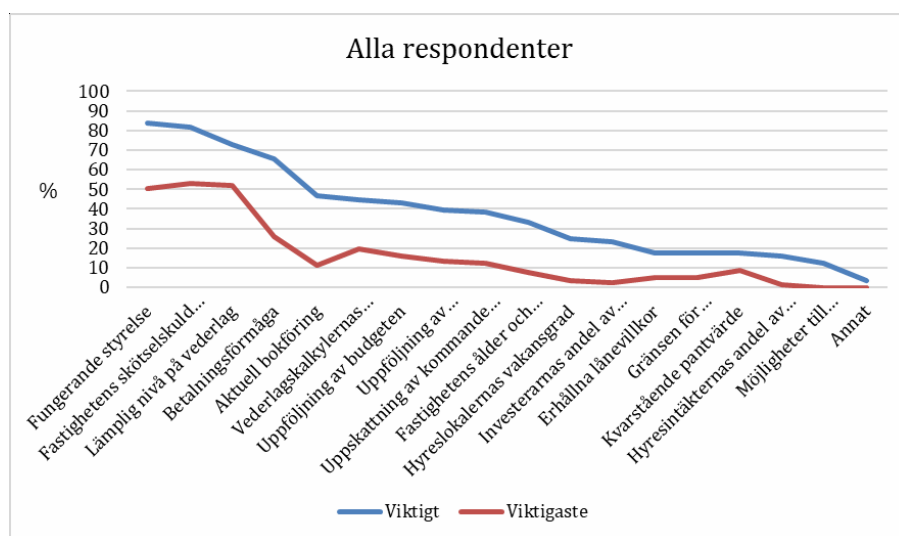
att det är det som avtalsparterna bör följa. I svar gällande vanliga problemsituationer (fråga 14b) nämndes till exempel sådana situationer då husbolaget (troligtvis styrelsen) förväntat sig mer eller annan service än vad som fastställts i avtalet. Detta temaområde tangerar det faktum att det är aktörerna på Mikro-nivå (se underkapitel 4.4.) som tillsammans bildar systemet kring husbolag - ett samhälleligt kugghjul som erbjuder en boendeform för många människor och en inkomst för flera aktörer. Det som förbinder dem är det avtal som sluts aktörerna emellan.

Temaområdet Intressebevakning visar sammansatt de svar som berörde intressebevakning. Svaren gällande intressebevakning är givna främst av dem som representerat medlemsorganisationer för Finlands Fastighetsförbund rf, intresseorganisationer för kommunala leverantörer (kommunalteknik) och staten. Dessa är intressebevakare för olika delar av verksamheten inom husbolag. Det är således rimligt att stöd, info, utbildning och samarbete lyfts fram som gemensamma och viktiga knypunkter gentemot husbolag. Stöd, info, utbildning och intressebevakning nämndes även av representant(er) för Finlands Fastighetsförbund rf medlemsorganisationer. Detta korrelerar dock inte med det bristande intresse som takorganisationen för Finlands Fastighetsförbund rf visade gällande deltagande i enkäten (se s. 52 i avhandlingen).

6.1.3 Kritiska faktorer

Som det förklarades i underkapitel 4.3. Kritiska faktorer i husbolag avses med kritiska faktorer de "faktorer som mest kan påverka eller förklara det ekonomiska läget i husbolag". I enkätens nionde fråga ombads respondenterna välja ut alla de faktorer som de ansåg vara *viktiga* för husbolag. I den tionde frågan ombads respondenterna att ytterligare välja ut de *viktigaste* av de faktorer som de hade valt i den föregående frågan. I svaren framkom det att några av respondenter eventuellt missförstått den tionde frågan i och med att de valt andra faktorer i fråga 10 än vad de gjorde i fråga 9. Dock har de flesta uppfattat frågorna rätt. Tanken med den ytterligare specificeringen var att få fram hur

intressentgrupperna prioriterat faktorerna. Resultaten presenteras i figur 10 och tabell 6 nedan. Samtliga grafer med svaren enligt temaområden finns i bilaga 6.



Figur 10: Viktiga och de viktigaste kritiska faktorerna enligt alla respondenter (frågorna 9 och 10).⁸

Tabell 6: Viktiga och de viktigaste kritiska faktorerna enligt alla respondenter (frågorna 9 och 10)

Alla respondenter	
Viktigt	Viktigaste
1. Fungerande styrelse	1. Fastighetens skötselskuld (approximativ)
2. Fastighetens skötselskuld (approximativ)	2. Lämplig nivå på vederlag
3. Lämplig nivå på vederlag	3. Fungerande styrelse
4. Betalningsförmåga	4. Betalningsförmåga
5. Aktuell bokföring	5. Vederlagskalkylernas under-/överskott
Vederlagskalkylernas under-/överskott	Uppföljning av budgeten
Uppföljning av budgeten	Uppföljning av vederlagsreskontra
Uppföljning av vederlagsreskontra	Uppskattning av kommande nivå på vederlag
Uppskattning av kommande nivå på vederlag	Aktuell bokföring
Fastighetens ålder och placering i dess livscykel	Kvarstående pantvärde
Hyseslokalernas vakansgrad	Fastighetens ålder och placering i dess livscykel
Investerarernas andel av aktieägarna	Erhållna lånevillkor
Erhållna lånevillkor	Gränsen för skuldsättningsgrad
Gränsen för skuldsättningsgrad	Hyseslokalernas vakansgrad
Kvarstående pantvärde	Investerarernas andel av aktieägarna
Hyresintäkternas andel av totala intäkterna	Hyresintäkternas andel av totala intäkterna
Möjligheter till resultatplanering	Möjligheter till resultatplanering
Annat	Annat

⁸ Annat (viktigt): Reparationsplan och budget, Bidrag och beskattning.

I figur 10 blir det synligt att de tre första inom *viktigaste*, ansågs av alla respondenter vara viktigare än de som rankats 5:e eller lägre som *viktiga*. Dessa tre viktigaste faktorer kan alla anses vara icke-finansiella faktorer. Dessa är:

1. Fastighetens skötselskuld (approximativ)
2. Lämplig nivå på vederlag
3. Fungerande styrelse

Fastighetens skötselskuld kan idag enbart grovt uppskattas av styrelsen, disponenten, sakkunniga inom fastighetsskötsel eller av alla dessa tillsammans. Skötselskulden uppskattas enligt vad ogjorda reparationer och underhåll i husbolaget hade kostat om de hade utförts för att bibehålla fastighetens goda byggnadstekniska kondition. Skötselskulden stiger när förutseende underhåll av fastigheten lamslås och reparationer endast berör nödvändiga och brådskande ärenden. Således krävs kunnande för att bedöma vilka förutseende reparationer inte blivit utförda samt kunna uppskatta kostnaderna för dessa. Skötselskulden för byggnadsbeståndet i Finland uppskattades, i rapporten Rakennetun omaisuuden tila ROTI år 2017, att vara kring 50 miljarder euro (ROTI, 2017). Detta har uppskattats vara 12% från en hållbar nivå av renoveringsbyggande på årsbasis. Detta har stora följder på samhället i form av till exempel värdeminskning till följd av misskötta fastigheter och inkomstbortfall på 57 miljarder på tio år (Toivanen, 2020) inom renoveringsbyggande.

Även om vederlagen direkt är kopplade till husbolagens redovisning, så behövs ytterligare en bedömning om huruvida nivån på vederlaget är lämpligt. Här är vederlagskalkylerna och deras under-/överskott i central roll, men även viktigare är att kunna uppskatta om vederlagen är i rätt proportion till de reparationer som borde utföras. Således är en lämplig nivå på vederlagen även sammanbundet till fastighetens eventuella skötselskuld.

Betydelsen av en fungerande styrelse för husbolaget bekräftas åter en gång. Behovet av kunskap gällande styrning betonas även väldigt kraftigt i och med att det finns närvarande i alla de tre faktorer som ansetts mest viktiga. En djupare analys gällande kunnande i husbolag följer därför i följande underkapitel.

En intressant iakttagelse är att två av dessa tre faktorer (om inte alla tre) som förklarar den ekonomiska situationen bäst, är faktorer som inte effektivt kan kontrolleras eller övervakas idag. I och med behovet av ett stöd för beslutsfattande i husbolag (se inledningen i avhandlingen), vore det viktigt att arbeta fram en eller flera modeller för att bättre kunna kartlägga skötselskuld och utveckla ändamålsenliga program eller metoder för att utbilda eller stöda styrelser ytterligare.

6.1.4 Kunnande – utbildningens roll i husbolag?

Som det framkom i resultatgenomgången av primära och sekundära intressenter placerades Utbildning väldigt lågt i båda kategorierna. Detta blir intressant när det läggs i relation till det faktum att en fungerande styrelse rankats bland de faktorer som påverkar och förklarar husbolagens finansiella situation (fråga 9, se föregående underkapitel). Vad som definierar en kunnig styrelse efterfrågades inte i enkäten, men bland svaren för vad som är viktigt för intressentgrupperna i relation till husbolag (fråga 6, se underkapitel 6.1.2.) nämndes bland annat en intresserad och engagerad styrelse, yrkeskunnande, förutsägbarhet (som kräver kunskap om verksamhetsstyrning, drift och underhåll) och långsiktighet (som även kräver kunskap om verksamhetsstyrning, drift och underhåll).

Inte heller den respondent som angett utbildning som intressenttillhörighet, anser Utbildning tillhöra husbolagens primära eller sekundära intressenter. Detta väcker frågan om hur väl utbildningen är anpassad för husbolagens behov i nuläget? Finns det rum för utveckling och hurudan i det fallet? I enkätsvaren nämndes ett par gånger att det finns behov av att utveckla disponentverksamheten och flera gånger efterfrågades mer kunnande i styrningen - ”ammattitaitoisten isännöitsijöiden saatavuus: alalta puuttuu peruskoulutus, alalle tulevien isännöitsijöiden ikärakenne liian vanha” (respondent i enkätstudien, februari 2020).

6.1.5 Husbolag behöver intressentmodellen

En intressant iakttagelse gjordes gällande de mer detaljerade intressen och behov som några av respondenter framförde i sina svar. Dessa svar lyfter fram en orsak till att husbolag, på ett annat sätt än till exempel bolag inom affärsverksamhet, är beroende av sina intressenter.

De intressen och behov som nämndes berörde framtida utmaningar på både på makro och mikro nivå. Från statens och kommunernas perspektiv nämndes oro gällande större flyttrörelse i mindre regioner, som vidare kan komma att påverka framtida finansieringsmöjligheter och, via höjda underhållskostnader, ägaren i slutändan. Ett annat orosmoment gällde de stora husbolagslån vid nyproduktion (Tuomikoski, 2019), som även diskuterats offentligt under de senaste åren. Från kommunalteknikens perspektiv lyftes fram ett oro bland annat för konditionen av vattenledningarna anslutna till fastigheterna, "Vesihuollossa huolestuttaa taloyhtiöiden tonttijohtojen kunto. Johdot eivät huoleta, kun ovat piilossa maan alla (pois silmistä, pois mielestä). Voivat tulevaisuudessa muodostua kriittiseksi vesihuollon laatu- ja toimitusvarmuustekijäksi sekä aiheuttaa kustannuksia yhtiöille. Tonttijohtojen saneeraukseen ei oikein mikään pakota tällä hetkellä. Yhteistyömalleja tulisi etsiä ja yhtiöiden ymmärrystä lisätä asiasta." (respondent i enkätstudien, februari 2020). Husbolagen behöver ha kontakten till dessa intressenter för att i något skede nås av informationen gällande nödvändiga åtgärder som behöver tas. Kunskapen och intressebevakningen från makro nivån kan till exempel ha enorm fördelar eller konsekvenser (beroende på ärendet ifråga) för husbolag i större skala.

En orsak till att husbolag kunde anses vara mer beroende av sina intressenter är kunskap – eller bristande kunskap. Frånvaron av den fackkunskap som behövs för att driva verksamheten ändamålsenlig både ekonomiskt och byggnadstekniskt tvingar husbolagen att vara i närmare kontakt med de intressenter som kan bidra nödvändig kunskap. I till exempel producerande bolag finns den behövda fackkunskapen ofta i själva organisationen (dessa anställda är således viktiga interna intressenter). För att husbolag skall kunna få

samma stöd för att driva verksamheten behövs smidig växelverkan med de externa intressenterna. Således kunde det påstås att husbolag behöver operera enligt intressentmodellen.

7 Diskussion

Det fanns flera intressanta iakttagelser som var möjliga att göra utifrån enskilda svar och från resultaten som helhet. Ett samband återfanns också mellan forskningsfrågorna, som även kunde liknas med intressentidentifiering, intressentförståelse (enligt Mitchell & Lee, 2019) och kritiska faktorer. Sambandet mellan primära och sekundära intressenter, deras behov och intressen samt kritiska faktorer tangerade värdeskapande i husbolag.

Enligt processen som Mitchell och Lee (2019) formade så är det värdeskapande i organisationen som skall föra alla de fem faserna för intressentarbete samman. Värdeskapandets koppling till KPI:er lyfts även fram i teorin om dessa kritiska framgångsfaktorer, i och med att organisationen eventuellt kan påverka det framtida värdeskapandet med hjälp av KPI:er. Således är det möjligt att fastslå att denna slutsats är helt i enlighet med den teoretiska bakgrunden. Även andra intressanta och relevanta iakttagelser och slutsatser var möjliga att göra med stöd av till exempel de intervjuer som utfördes tillsammans experter inom branschen.

I resultatet behandlades främst de enkätfrågor som direkt berörde forskningsfrågorna, detta för att försöka bevara tydligheten och även hållas inom ramarna för forskningsfrågorna. Det hade varit möjligt att utvinna många fler iakttagelser från enkätsvaren, men resultatet utgjordes av de ovannämnda frågorna i och med de val som togs gällande presentation av data.

Den låga svarsprocenten bör nämnas som en av undersökningens brister. Så även gällande representationen i de intressentgrupper med endast en eller några respondenter. Eventuellt kan enkätens flera öppna frågor ha påverkat intresset, för att besvara enkäten, på ett negativt sätt. Med tanke på att endast en del av enkätfrågorna analyserades i mer detalj, så kunde enkäten eventuellt ha varit mer kompakt. Dock gav flera av svaren, till dessa övriga öppna frågor, information som kunde förklara vissa aspekter i mer detalj. Således kunde det nog ses att enkätformuleringen trots allt var lyckad. Enkäten erhöll även ett relativt högt medeltal av respondenterna, vilket bekräftar detta.

En annan brist i studien är relaterat till enkätprogrammet Typeform. Även om programmet var väldigt användarvänligt, så saknades funktionen att tillägga korta definitioner till de olika svarsalternativen (till exempel intressentgrupperna). Detta hade varit till fördel för att bättre kunna kontrollera att alla respondenter uppfattade dessa på samma sätt. Så blev inte fallet denna gång, det ställdes till exempel frågor om vem som avsågs med kommunala och privata leverantörer. Däremot fick respondenterna fria händer till att själva beskriva hur de uppfattade olika aspekter.

7.1 Framtida studier

Fokus i avhandlingen låg på den deskriptiva kartläggningen av nuläget i husbolag, men ett intresse fanns även för att kartlägga hur det kunde vara eller borde vara i husbolag – det vill säga närmare de instrumentella och normativa synsätten. Det vore alltså intressant att, i likhet med Freeman et al. (2010), klargöra vilka de pragmatiska "best practice"-lösningarna är för husbolag. Hur kunde eventuella "best practice"-lösningar bidra till värdeskapande i organisationen och för dess intressenter? Enligt avhandlingens resultat är värdeskapande i husbolag relaterat till hur väl de styrande organen är medvetna om husbolagets situation och kapabla att anpassa verksamhetsstyrningen enligt den situationen. I avhandlingen diskuterades värdet av att öka kunskapsnivån gällande styrning.

Strand (2008) har presenterat så kallade intressentdashboards (Stakeholder dashboard). Dashboards används som ett grafiskt stöd i det vardagliga beslutsfattandet och utgörs av de viktigaste KPI:erna för en verksamhet. Intressentdashboards skulle användas närmast för att gestalta möjliga reaktioner bland intressenterna gällande olika scenarier (Freeman et al. 2010, s. 107). En intressant tanke gällande utveckling av husbolagens verksamhetsstyrning är att utreda möjligheten att använda intressentdashboards.

En ytterligare intressant tanke har varit att undersöka möjligheten för husbolag att rapportera den externa redovisningen mer i likhet med integrerad rapportering (IR). Om den externa rapporteringen skulle utvecklas åt ett håll som kunde möjliggöra jämförelse mellan olika husbolag, gällande till exempel utvalda kritiska faktorer, så skulle det leda några steg närmare den finansiella analysen som är möjlig idag mellan aktiebolag inom näringsverksamhet. En investering i en bostadsaktielägenhet är trots allt en av de största investeringar som människor gör.

7.2 Avslutning

Intressekartläggningar som utfördes gav en del intressanta slutsatser om nuläget gällande intressenterna i husbolag. Något som bekräftades från teorin var att det är värdefullt att ta reda på vad intressenterna har säga. Väsentliga iakttagelser gällande till exempel värdeskapande och viktiga intressen och behov – värderingar – har varit möjliga att till följd av detta. Även utvecklingsbehov samt förslag utveckling har diskuterats i resultatanalysen. Från avhandlingens perspektiv är det dock viktigast att sammanfatta resultaten för forskningsfrågorna.

1. Vilka är husbolagens primära och sekundära intressenter?

Respondenterna var mycket eniga om att tre intressentgrupper definitivt tillhör husbolagens primära intressent: Ägare och boende, Disponent / disponentbyrå och Fastighetsskötsel. Finansinstitut ansågs även oftare vara en primär framom en sekundär intressent, men detta var respondenterna inte lika eniga om som de tre tidigare. Ett lägre konsensus gällde även vilka intressentgrupper tillhör de sekundära intressenterna, men de fyra högst rankade var ändå: Revisor / verksamhetsgranskare, Försäkringsbolag, Bokförare och Fastighetsförmedlare.

Identifiering och prioriteringen av intressenterna bör dock även i husbolag följa en mer dynamisk struktur än indelningen i endast primär och sekundär

intressenter. I resultatanalysen kunde det härledas att de intressenter som bör prioriteras i ett husbolag bör skräddarsys enligt den situation (ålder, kondition, ort, placering i fastighetens livscykel) som husbolaget befinner sig i. Detta ledde till slutsatsen att det är viktigt att styrelsen har *kännedom* om nuläge i husbolaget, för att kunna fastställa de intressenter som bidrar till värdeskapande. I utvecklandet av verksamhetsstyrningen i husbolag (till exempel en modell inom styrning) behöver alltså den situation som husbolaget befinner sig i gällande fastighetens livscykel, beaktas.

2. Vilka behov och intressen har intressenterna?

Gällande intressen och behov betonades kunnande, tillförlitlighet och långsiktighet. Gällande den första forskningsfrågan kopplades värdeskapande till *kännedomen* om husbolagets situation. Detsamma framkommer från svaren angående intressen och behov. För tillförlitlighet och långsiktighet behövs *kunnande* om hur bolaget bör styras för att kunna förbereda sig för kommande utveckling.

3. Vilka är husbolagens kritiska faktorer?

Nu har värdeskapande kopplats till styrelsens *kännedom* om situationen i husbolaget i de båda föregående delarna. Per definition kommer även de viktigaste kritiska faktorerna att tangera värdeskapande. De tre faktorer som ansågs vara de faktorer som förklarar bäst det ekonomiska läget i husbolaget, är: Fastighetens skötselskuld (approximativ), Lämplig nivå på vederlag och Fungerande styrelse. För att kunna bedöma dessa faktorer i ett husbolag kräver även *kunnande* – både kunnande inom verksamhetsstyrning samt inom byggnadsteknik.

Två av dessa tre kritiska faktorer (eventuellt alla tre) är faktorer som om inte effektivt kan kontrolleras eller övervakas idag. I och med att dessa är viktiga för värdeskapande vore det gynnsamt att utveckla metoder eller modeller både för att stöda dessa faktorer och för att utvärdera dessa på ett bättre sätt. I telefonsamtal med kontaktpersonen till Finansministeriet lyftes det fram att det

även finns ett politiskt intresse för detta - att bättre kartlägga husbolagens ekonomiska situation (personlig kommunikation, 14 januari 2020).

Sambandet som blir tydlig i analysen gällande alla tre forskningsfrågor är således kunnande - att läsa av situationen som husbolagen befinner sig i och kunna anpassa styrningen därefter, tillsammans med de viktiga intressenterna i de situationerna. I och med att det är värdeskapande som enligt Mitchell och Lee (2019) ska binda samman de fem olika faserna i intressentarbete härleds därför att värdeskapande i husbolag är beroende av kunskapsnivån inom de styrande organen. Åtgärder för att stöda och öka kunskapsnivån inom verksamhetsstyrningen är således en av de viktigare slutsatserna i denna avhandling.

Källor

Adams, M., & Hardwick, P. (1998). An analysis of corporate donations: UK evidence. *Journal of Management Studies*, 35(5), 641–654. doi:10.1111/1467-6486.00113

Allison, G. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (1 uppl.). Boston: Little, Brown cop.

Aktiebolagslagen 21.7.2006/624

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill, Inc.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School.

Barney, J. B. (2018). Why Resource-based Theory Must Adopt a Stakeholder Perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3305–3325. doi:10.1002/smj.2949

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108

Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522–534. doi:10.1108/01443579710167230

Bokföringslagen 30.12.1997/1336

Bokföringsnämndens allmänna anvisning om bostadsaktiebolags och andra ömsesidiga fastighetsbolags bokföring, bokslut och verksamhetsberättelse 1.2.2017

Bostadsaktiebolagslagen 22.12.2009/1599

- Bourne, M., Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., & Andersen, B. (2014). Emerging Issues in Performance Measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 117-118. doi:10.1016/j.mar.2013.07.002
- Brammer, S., & Millington, A. I. (2003). The Effect of Stakeholder Preferences, Organizational Structures and Industry Type on Corporate Community Involvement. *Journal of Business Ethics*, 45(3), 213–226. doi:10.1023/A:1024151528646
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance Management Systems: A Conceptual Model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283–295. doi:10.1016/j.mar.2009.07.004
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- BUMA-Team Ab (2019). Hämtat 24.11.2019 från <https://www.bumateam.fi/sv/>
- Catasús, B. (2013). Nyckeltal – vad, varför och hur? I E. Jannesson, & M. Skoog (Red.), *Perspektiv på ekonomistyrning* (s. 141–169). Stockholm: Liber.
- Catasús, B., Gröjer, J-E., Högberg, O., & Johrén, A. (2008). *Boken om nyckeltal* (2 uppl.). Stockholm: Liber.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. doi:10.2307/258888
- Collier, P. (2017). How to save capitalism from itself. Hämtat 4.3.2020 från <https://www.the-tls.co.uk/articles/how-to-save-capitalism/>
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters*. New York: Portfolio/Penguin.
- Donaldson T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory and the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. doi: 10.2307/258887
- Etelämaa, J. (2012). *Jälki- ja lainaosuuskanta* (3 uppl.). Helsingfors: Kiinteistöalan Kustannus Oy.

- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis. *Management Accounting Research, 20*(4), 263–282. doi:10.1016/j.mar.2009.07.003
- Forskning Pågår (u.å.). Deskriptiva studier. Hämtat 25.11.2018 från <http://www.forskningpagar.se/deskriptiva-studier/>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
- (1999). Response: Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review, 24*(2), 233–236. doi:10.2307/259078
- (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 5*(3), 228–254. persistent identifier (PID): <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-347076>
- (2005). The development of stakeholder theory: An idiosyncratic approach. I K. Smith, & M. A. Hitt (Red.), *Great Minds in Management* (s. 417–435). Oxford: Oxford University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J., Hicks, A., Parmar, B. & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. New York: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970, 13 september). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, s. 122–126.
- Godfrey, P. C. (2005). The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *The Academy of Management Review, 30*(4), 777–798. doi:10.2307/20159168
- Godfrey, P. C., & Lewis, B. (2019). Pragmatism and Pluralism: A Moral Foundation for Stakeholder Theory in the Twenty-First Century. I J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. A. Phillips (Red.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (s. 19–34). Cambridge: Cambridge University Press.

- Hakala, H. (2019, 14 juli). Sluta avfärda influerare som en modefluga – de är nya makthavare som måste granskas. *Hufvudstadsbladet*. Hämtat från <https://www.hbl.fi>
- Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (Red.). (2019). *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Heinonen, M. (2017). *Taloyhtiön talous: oppikirja isännöitsijälle* (2 uppl.). Helsingfors: Kiinteistöalan Kustannus Oy.
- Hofer, C., Murray, E., Charan, R., & Pitts, R. (1980). *Strategic Management*. St. Paul: West Publishing Co.
- Jannesson, E., & Skoog, M. (Red.). (2013). *Perspektiv på ekonomistyrning*. Stockholm: Liber.
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management* 7(3), 297–317. doi: 10.1111/1468-036X.00158
- Johanson, U., & Skoog, M. (2007). *Verksamhetsstyrning – för utveckling, förbättring och förändring*. Stockholm: Liber.
- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Johanson, U., Skoog, M., Backlund, A., & Almqvist, R. (2006). Balancing Dilemmas of The Balanced Scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 19(6), 842–857. doi: 10.1108/09513570610709890
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 404–437. doi:10.2307/258852
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Kolodko, G. W. (2011). *Truth, Errors and Lies: Politics and Economics in a Volatile World*. New York /London: Columbia University Press.

Koponen, S. (2011). Aktivoinnit ja rahastoinnit asunto-osakeyhtiössä. *Tilisanomat*, 32(3), 46–49.

Kulomäki, M. (2010). Hyvä hallintotapa taloyhtiössä? [PowerPoint-presentation]. Hämtat 20.11.2018 från http://ary.fi/aineisto/markku_kulomaki_070410.pdf

Laitinen, E. K. (2004). *Performance Measurement & Management: A strategic view*. Vasa: Levón-institutet.

Lindvall, J. (2011). Verksamhetsstyrning – från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning. Lund: Studentlitteratur.

Malachowski, A. (2010). *The New Pragmatism*. Durham: Acumen.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003

Marens, R., & Wicks, A. (1999). Getting Real: Stakeholder Theory, Managerial Practice, and the General Irrelevance of Fiduciary Duties Owed to Shareholders. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 273–293. doi:10.2307/3857475

McDonald, P., & Gandz, J. (1992). Getting Value from Shared Values. *Organizational Dynamics*, 20(3), 64–77. doi:10.1016/0090-2616(92)90025-I

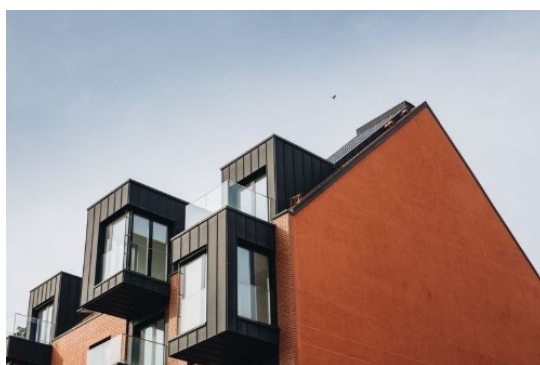
Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 854–886. doi:10.2307/259247

- Mitchell, R. K., & Lee, J. H. (2019). Stakeholder Identification and Its Importance in the Value Creating System of Stakeholder Work. I J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. A. Phillips (Red.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (s. 53–73). Cambridge: Cambridge University Press.
- Moriarty, J. (2016). Business Ethics. Hämtat 4.5.2019 från <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>
- Nartey, L. J. (2019). Contextual Richness at the Core of New Stakeholder Research. I J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. A. Phillips (Red.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (s. 264–271). Cambridge: Cambridge University Press.
- Nilsson, F., Olve, N-G., & Parment, A. (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. Stockholm: Liber.
- Näsi, J. (Ed.). (1995). *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.
- Otley, D. T. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. doi:10.1006/mare.1999.0115
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3. uppl.). New Jersey: Wiley.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43–59. <https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy>
- Preston, L. E., & Sapienza, H. J. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 361–375. doi:10.1016/0090-5720(90)90023-Z

- Rakennuslehti. (2019). Korjausvelka on mahdollisuus. Hämtad 8.6.2020 från <https://www.rakennuslehti.fi/2019/04/korjausvelka-on-mahdollisuus/>
- Rhenman, E. (1964). *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Stockholm: Thule.
- Rhenman, E., & Stymne, B. (1965). *Företagsledning i en föränderlig värld*. Stockholm: Aldus/Bonniers.
- ROTI. (2017). Rakennetun omaisuuden tila, ROTI-2017. Hämtad 8.6.2020 från <https://www.ril.fi/fi/alan-kehitys-2/roti-2019/taustat/roti-raportit.html>
- Schendel, D., & Hofer, C. (Red.). (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston: Little, Brown and Co.
- Simons, R. L. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Star, S., Russ-Eft, D., Braverman, M. T., & Levine, R. (2016). Performance Measurement and Performance Indicators: A Literature Review and a Proposed Model for Practical Adoption. *Human Resource Development Review*, 15(2), 151–181. doi:10.1177/1534484316636220
- Strand, R. (2008). The Stakeholder Dashboard. *Greener Management Journal* 54, 23–36. doi:10.9774/GLEAF.3062.2006.su.00005
- Suulamo, A. (2010). *Asunto- ja kiinteistösaakeyhtiön tilinpäätösmalli* (8 uppl.). Helsingfors: KHT-media Oy.
- Thayer, H. S. (1975). Introduction by H. S. Thayer. I W. James & F. Burkhardt, *Pragmatism* (nyutgåva, omarbetad, s. xi-xxxvii). Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

- Toivanen, E. (2020). Hoitaako korjaaminen korjausvelkaa? Hämtat 8.6.2020 från <http://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/hoitaako-korjaaminen-korjausvelkaa/>
- Tuomikoski, K. (2019, 29 augusti). Uudiskohteiden kaupoissa käytetään yhä useammin suuria taloyhtiölainoja [Blogginlägg]. Hämtat 9.6.2020 från <https://www.eurojatalous.fi/fi/blogit/2019/uudiskohteiden-kaupoissa-kaytetaan-yha-useammin-suuria-taloyhtiolainoja/>
- Yadav, N., Sagar, S., & Sagar, M. (2013). Performance Measurement and Management Frameworks: Research Trends of the Last Two Decades. *Business Process Management Journal*, 19(6), 947–971. doi: 10.1108/BPMJ-01-2013-0003
- Åkerlund, D. (2017). *Guide till akademiskt skrivande* (2 uppl.). Karlstad: Dan Åkerlund 2017.

BILAGA 1 – Enkätfrågorna på svenska



Intressentkartläggning i husbolag.

En studie om verksamhetens
finansiella och icke-finansiella faktorer.

Enkätens svarstid är 8.-31.1.2020.

Börjar här tryck Enter ➤

Hej, vad roligt att du deltar!

Först vill jag förklara den teoretiska innebörden med två begrepp som kommer att förekomma i enkäten.

Finansiella saker är numeriska värden som direkt påverkar verksamhetens finansiella situation.

Icke-finansiella saker är faktorer av olika slag som indirekt påverkar verksamhetens finansiella situation.

I denna enkät är jag intresserad av att kartlägga alla påverkande faktorer för verksamheten och den finansiella situationen i bostadsaktiebolag och ömsesidiga fastighetsaktiebolag. I enkäten använder jag ordet "husbolag" för att gemensamt benämna dessa två bolagsformer.

Fortsätt tryck Enter ➤

1→ Jag ställer först fyra bakgrundsfrågor.

a. Till vilken intressentgrupp hör du eller vem representerar du? *

Välj så många du vill

- A Ägare och boende
- B Disponent / disponentbyrå
- C Fastighetsskötsel
- D Bokförare
- E Revisor / verksamhetsgranskare
- F Fastighetsförmedlare
- G Byggherre / byggnadsföretag
- H Finansinstitut
- I Försäkringsbolag
- J Leverantör inom kommunala sektorn
- K Leverantör inom privata sektorn
- L Utbildning
- M Samhället
- N Staten
- O Annat, vad?

b. Din utbildning eller arbetstitel är: *

Svara här...

c. Hur många år av erfarenhet har du av branschen? *

Svara här...

d. Du är:

Valfritt.

- A Kvinna
- B Man
- C Annan könstillhörighet

Tack! Då går vi över till själva enkäten.

Fortsätt tryck Enter ➤

BILAGA 1 – Enkätfrågorna på svenska

2→ Om de följande tillhör husbolagens intressenter, vilka skulle du kategorisera som **primära intressenter**? *

En primär intressent har betydelse för organisationens fortsatta verksamhet och dess överlevnad. Mellan dessa parter finns ett starkt beroendesamband.

Välj så många du vill

<input type="checkbox"/>	A) Ägare och boende
<input type="checkbox"/>	B) Disponent / disponentbyrå
<input type="checkbox"/>	C) Fastighetsskötsel
<input type="checkbox"/>	D) Bokförare
<input type="checkbox"/>	E) Revisor / verksamhetsgranskare
<input type="checkbox"/>	F) Fastighetsförmedlare
<input type="checkbox"/>	G) Byggherre / byggnadsföretag
<input type="checkbox"/>	H) Finansinstitut
<input type="checkbox"/>	I) Försäkringsbolag
<input type="checkbox"/>	J) Leverantör inom kommunala sektorn
<input type="checkbox"/>	K) Leverantör inom privata sektorn
<input type="checkbox"/>	L) Utbildning
<input type="checkbox"/>	M) Samhället
<input type="checkbox"/>	N) Staten
<input type="checkbox"/>	O) Annat, vad?

3→ Vilka skulle du kategorisera som **sekundära intressenter**? *

En sekundär intressent kan påverkas eller påverka verksamheten i en organisation, men dess deltagande är inte avgörande för organisationens överlevnad. Beroendesambandet mellan dessa två parter är indirekt.

Välj så många du vill

<input type="checkbox"/>	A) Ägare och boende
<input type="checkbox"/>	B) Disponent / disponentbyrå
<input type="checkbox"/>	C) Fastighetsskötsel
<input type="checkbox"/>	D) Bokförare
<input type="checkbox"/>	E) Revisor / verksamhetsgranskare
<input type="checkbox"/>	F) Fastighetsförmedlare
<input type="checkbox"/>	G) Byggherre / byggnadsföretag
<input type="checkbox"/>	H) Finansinstitut
<input type="checkbox"/>	I) Försäkringsbolag
<input type="checkbox"/>	J) Leverantör inom kommunala sektorn
<input type="checkbox"/>	K) Leverantör inom privata sektorn
<input type="checkbox"/>	L) Utbildning
<input type="checkbox"/>	M) Samhället
<input type="checkbox"/>	N) Staten
<input type="checkbox"/>	O) Annat, vad?

4→ Har du någon kommentar till de föregående frågorna?

Valfritt.

Svara här...

För att lägga till en radbrytning, tryck Shift + Enter

5→ En intressentrelation uppstår då två parter har ett eller flera gemensamma intresseområden.

Vilket intresseområde har din intressentgrupp och husbolag gemensamt? *

Förklara i korthet detta ömsesidiga förhållande.

Svara här...

För att lägga till en radbrytning, tryck Shift + Enter

6→ Vad är viktigt för din intressentgrupp i relationen till husbolag? *

Exempelvis intressentgruppens behov.

Svara här...

För att lägga till en radbrytning, tryck Shift + Enter

7→ Har din intressentgrupp behov eller intressen gentemot husbolag, som inte är i husbolagens intresse? *

Svara här...

För att lägga till en radbrytning, tryck Shift + Enter

8→ Omvänt, har husbolag behov eller intressen gentemot din intressentgrupp, som inte är i intressentgruppens intresse? *

Svara här...

För att lägga till en radbrytning, tryck Shift + Enter

BILAGA 1 – Enkätfrågorna på svenska

9 → Här nedan finns uppräknat några intressanta faktorer eller indikatorer som kan förklara något om den finansiella situationen i husbolag.

Vilka av dessa är **viktiga** ur ditt perspektiv? *

Du kan göra tillägg till listan i fall du upplever att det saknas viktiga faktorer. Till listan kan även tilläggas sådana faktorer som ännu idag inte är möjliga att kartlägga.

Listan är sammanställd utgående från intervjuerna tillsammans med representanter från Kiinteistöliitto, Isännöintiiliitto och Taloushallintoiliitto.

Välj så många du vill

- A Lämplig nivå på vederlag
- B Uppföljning av vederlagsreskontra
- C Uppföljning av budgeten
- D Vederlagskalkylernas under-/överskott
- E Uppskattning av kommande nivå på vederlag
- F Fastighetens skötselskuld (approximativ)
- G Fastighetens ålder och placering i dess livscykel
- H Fungerande styrelse
- I Betalningsförmåga
- J Aktuell bokföring
- K Investerarnas andel av aktieägarna
- L Erhållna lånevillkor
- M Gränsen för skuldsättningsgrad
- N Kvarstående pantvärde
- O Möjligheter till resultatplanering
- P Hyresintäkternas andel av totala intäkterna
- Q Hyreslokalernas vakansgrad
- R Annat, vad?

10 → Du valde _____.

Vilka av dessa anser du att är de **viktigaste**? *

Välj så många du vill

- A Lämplig nivå på vederlag
- B Uppföljning av vederlagsreskontra
- C Uppföljning av budgeten
- D Vederlagskalkylernas under-/överskott
- E Uppskattning av kommande nivå på vederlag
- F Fastighetens skötselskuld (approximativ)
- G Fastighetens ålder och placering i dess livscykel
- H Fungerande styrelse
- I Betalningsförmåga
- J Aktuell bokföring
- K Investerarnas andel av aktieägarna
- L Erhållna lånevillkor
- M Gränsen för skuldsättningsgrad
- N Kvarstående pantvärde
- O Möjligheter till resultatplanering
- P Hyresintäkternas andel av totala intäkterna
- Q Hyreslokalernas vakansgrad
- R Annat, vad?

11 → Har du en kommentar till den föregående frågan?

Valfritt.

Svara här...

För att lägga till en radbrytning, tryck Shift + Enter

12 → Vilka saker är det du i huvudsak jobbar med när du arbetar med ärenden gällande husbolag? *

Svara här...

För att lägga till en radbrytning, tryck Shift + Enter

13 → Vilka saker borde fungera väl för att ditt arbete skulle fungera så smidigt som möjligt? *

Exempelvis vilken info borde vara rätt, pålitligt eller snabbt tillgängligt.

Svara här...

För att lägga till en radbrytning, tryck Shift + Enter

14 → Vilka finansiella och icke-finansiella ärenden leder ofta till problematiska situationer i relationerna till husbolag?

a. Finansiella: *

Svara här...

För att lägga till en radbrytning, tryck Shift + Enter

b. Icke-finansiella: *

Svara här...

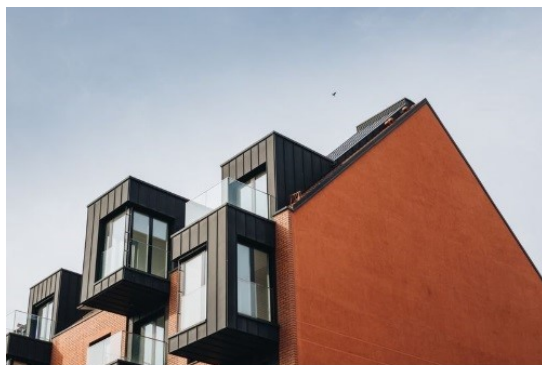
För att lägga till en radbrytning, tryck Shift + Enter

17 → Vad tyckte du om enkäten? *



Skicka tryck Ctrl + Enter

BILAGA 2 – Enkätfrågorna på finska



Taloyhtiön sidosryhmäkartoitus.

Tutkimus toiminnan taloudellisista ja ei-taloudellisista tekijöistä.

Kyselyn vastausaika on 8.-31.1.2020.

Aloita tästä paina Enter

Hei, kiva että ryhdyt tähän!

Haluan ensiksi selventää kahden teoreettisen käsitteen tarkoituksia.

Taloudelliset asiat ovat sellaisia asioita tai tekijöitä, jotka ovat numeerisia ja vaikuttavat suoraan toiminnan taloudellisiin lukuihin.

Ei-taloudelliset asiat voivat olla monen kaltaisia ja vaikuttavat epäsuoraan toiminnan taloudellisiin lukuihin.

Olen tässä kyselyssä kiinnostunut selvittämään kaikkia asunto-osakeyhtiön ja keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön toimintaan ja taloudellisen tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä. Kyselyssä käytän sanaa "taloyhtiö" kun viitataan näihin molempiin yhtiömuotoihin.

Jatka kysymyksiin paina Enter

1→ Esitän ensin neljä taustakysymystä.

a. Mihin taloyhtiön sidosryhmään kuuluu tai ketä edustat? *

Valitse niin monta kuin haluat

- A Osakkaat ja asukkaat
- B Isännöitsijä / isännöitsijätoimisto
- C Kiinteistöhuolto
- D Kirjanpitäjä
- E Toiminnan- / tilintarkastaja
- F Kiinteistönvälittäjä
- G Rakennuttaja / rakennusliikkeet
- H Rahoituslaitos
- I Vakuutusyhtiö
- J Kunnalliset toimittajat
- K Yksityiset toimittajat
- L Koulutus
- M Yhteiskunta
- N Valtio
- O Muu, mikä?

b. Koulutuksesi tai työnimikkeesi on: *

Vastaa tähän...

c. Montako vuotta olet ollut alalla? *

Vastaa tähän...

d. Olet:

Valinnainen kysymys.

- A Nainen
- B Mies
- C Muunsukupuolinen

Kiitos! Sitten siirrymme itse kyselyyn.

Jatka tästä paina Enter

BILAGA 2 – Enkätfrågorna på finska

2 → Jos seuraavat ovat taloyhtiön sidosryhmiä, niin mitkä luokittelisit **ensisijaisiksi** sidosryhmiksi? *

Ensisijaisella sidosryhmällä on merkittävä vaikutus toiminnan jatkuvuuteen ja menestykseen. Osapuolten välillä on voimakas riippuvuusuhde.

Valitse niin monta kuin haluat

- A Osakkaat ja asukkaat
- B Isännöitsijä / isännöitsijätoimisto
- C Kiinteistöhuolto
- D Kirjanpitäjä
- E Toiminnan- / tilintarkastaja
- F Kiinteistönvälittäjä
- G Rakennuttaja / rakennusliikkeet
- H Rahoituslaitos
- I Vakuutusyhtiö
- J Kunnalliset toimittajat
- K Yksityiset toimittajat
- L Koulutus
- M Yhteiskunta
- N Valtio
- O Muu, mikä?

3 → Entä mitkä luokittelisit **toissijaisiksi** sidosryhmiksi? *

Toissijainen sidosryhmä voi vaikuttaa ja vaikuttaa toiminnasta, mutta sidosryhmä ei ole toiminnan selviytymisen kannalta välttämätön. Vuoro vaikutus sidosryhmän sekä toiminnan välillä on epäsuora.

Valitse niin monta kuin haluat

- A Osakkaat ja asukkaat
- B Isännöitsijä / isännöitsijätoimisto
- C Kiinteistöhuolto
- D Kirjanpitäjä
- E Toiminnan- / tilintarkastaja
- F Kiinteistönvälittäjä
- G Rakennuttaja / rakennusliikkeet
- H Rahoituslaitos
- I Vakuutusyhtiö
- J Kunnalliset toimittajat
- K Yksityiset toimittajat
- L Koulutus
- M Yhteiskunta
- N Valtio
- O Muu, mikä?

4 → Kommentti edellisiin kysymyksiin:

Valinnainen.

Vastaa tähän...

Lisätäkseen kappaleen paina Shift + Enter

5 → Pelkistettynä sidosryhmäsuhde muodostuu, kun kahdella osapuolella on yksi tai useampi yhteinen kiinnostuksen aihe.

Mikä kiinnostuksen aihe yhdistää sidosryhmäsi ja taloyhtiön? *

Kuvaile lyhyesti tätä keskinäistä suhdetta.

Vastaa tähän...

Lisätäkseen kappaleen paina Shift + Enter

6 → Mikä on sidosryhmällesi tärkeää suhteessa taloyhtiöön? *

Esimerkiksi sidosryhmäsi tarpeita tässä suhteessa.

Vastaa tähän...

Lisätäkseen kappaleen paina Shift + Enter

7 → Onko sidosryhmällesi tarpeita tai intressejä taloyhtiötä kohtaan, jotka eivät ole taloyhtiön intressissä? *

Vastaa tähän...

Lisätäkseen kappaleen paina Shift + Enter

8 → Entä toisin päin, onko taloyhtiöllä tarpeita tai intressejä sidosryhmääsi kohtaan, jotka eivät ole sidosryhmäsi intressissä? *

Vastaa tähän...

Lisätäkseen kappaleen paina Shift + Enter

BILAGA 2 – Enkätfrågorna på finska

9 → Tässä on lueteltuna joitakin kiinnostavia tekijöitä tai mittareita, jotka voivat kertoa taloyhtiön taloudellisesta tilasta.

Mitkä näistä ovat sinun näkökulmastasi **tärkeitä**? *

Voit tehdä lisäyksiä, jos koet että listasta puuttuu tärkeitä tekijöitä. Lista voi lisätä myös sellaisia tekijöitä, joita tänä päivänä ei ehkä vielä voida mitata tai arvioida.

Lista perustuu haastatteluihin Kiinteistöliiton, Isännöintiliiton sekä Taloushallintoliiton edustajien kanssa.

Valitse niin monta kuin haluat

- A Riittävä vastiketaso
- B Vastikereskontran seuraaminen
- C Budjettitoteuma
- D Vastikelaskelmien ali-/ylijäämä
- E Ennuste tulevasta vastiketasosta
- F Kiinteistön korjausvelka (suuntaa antava)
- G Kiinteistön ikä tai sijoitus elinkaarensaan
- H Toimiva hallitus
- I Maksuvalmius
- J Ajantasainen kirjanpito
- K Sijoittajien osuus osakkeenomistajista
- L Saadut lainaehdot
- M Velkaantumistasen raja
- N Jäljellä oleva vakuusarvo
- O Tilinpäätössuunnittelun mahdollisuudet
- P Vuokratulojen osuus tuloista
- Q Vuokrattavien tilojen käyttöaste
- R Muu, mikä?

10 → Valitsit _____.

Mitkä näistä ovat mielestäsi **tärkeimmät**? *

Valitse niin monta kuin haluat

- A Riittävä vastiketaso
- B Vastikereskontran seuraaminen
- C Budjettitoteuma
- D Vastikelaskelmien ali-/ylijäämä
- E Ennuste tulevasta vastiketasosta
- F Kiinteistön korjausvelka (suuntaa antava)
- G Kiinteistön ikä tai sijoitus elinkaarensaan
- H Toimiva hallitus
- I Maksuvalmius
- J Ajantasainen kirjanpito
- K Sijoittajien osuus osakkeenomistajista
- L Saadut lainaehdot
- M Velkaantumistasen raja
- N Jäljellä oleva vakuusarvo
- O Tilinpäätössuunnittelun mahdollisuudet
- P Vuokratulojen osuus tuloista
- Q Vuokrattavien tilojen käyttöaste
- R Muu, mikä?

11 → Kommentti edelliseen kysymykseen:
Valinnainen.

Vastaa tähän...

Lisätäkseesi kappaleen paina Shift + Enter

12 → Minkälaisen työtehtävien parissa teet pääsääntöisesti töitä työskennellessäsi taloyhtiön asioiden kanssa? *

Vastaa tähän...

Lisätäkseesi kappaleen paina Shift + Enter

13 → Mitkä asiat tulisi toimia hyvin, jotta työsi sujuisi mahdollisimman hyvin? *

Esimerkiksi mikä tieto tulisi olla oikea, luotettava tai nopeasti saatavilla.

Vastaa tähän...

Lisätäkseesi kappaleen paina Shift + Enter

14 → Mitkä taloudelliset ja ei-taloudelliset asiat yleensä johtavat ongelmallisiin tilanteisiin suhteessa taloyhtiön kanssa?

a. Taloudelliset: *

Vastaa tähän...

Lisätäkseesi kappaleen paina Shift + Enter

b. Ei-taloudelliset: *

Vastaa tähän...

Lisätäkseesi kappaleen paina Shift + Enter

15 → Mitkä ovat mielestäsi suurimmat tulevaisuuden haasteet, siinä missä sidosryhmäsi ja taloyhtiön intressit kohtaavat? *

Vastaa tähän...

Lisätäkseesi kappaleen paina Shift + Enter

16 → Onko sinulla muita näkökulmia aiheesta tai ajatuksia kyselystä?
Valinnainen.

Vastaa tähän...

Lisätäkseesi kappaleen paina Shift + Enter

17 → Mitä pidit kyselystä? *

1 2 3 4 5

Lähetä paina Ctrl + Enter

**Intressentkartläggning i husbolag
- en studie om verksamhetens finansiella och icke-finansiella faktorer.**

Hej!

Husbolag har flera olika intressenter och alla dessa ser på verksamheten i ett husbolag ur olika perspektiv. Varje perspektiv säger något om verksamheten och tillsammans kan dessa ge en helhetsbild av nuläget i ett husbolag.

I min pro gradu -avhandling studerar jag husbolagens och deras intressenters finansiella och icke-finansiella faktorer. Syftet med avhandlingen är även att kartlägga förhållandet mellan husbolag och deras intressenter ur ett ekonomistyrningsperspektiv. Avsikten är att bilda en bättre uppfattning av vilka de kritiska faktorerna och behoven är för denna verksamhet och dess intressenter. Med husbolag avses bostadsaktiebolag och ömsesidiga fastighetsaktiebolag.

Jag undersöker detta bland annat genom att utföra en intressentkartläggning i form av en enkät. Via nedanstående länk kommer du till den svenskspråkiga enkäten där du kan svara på frågorna och dela med dig av din syn gällande detta ämne:

Länk: <https://fridaandersson.typeform.com/to/YVS1dY>

Enkätens svarstid är **8.-31.1.2020** och den kommer att sändas nationellt till flera av husbolagens intressentgrupper. Det tar i genomsnitt 12min att besvara enkäten.

Det skulle vara fint att få med en del av din expertis i forskningsresultatet.

Jag önskar dig en fin början på det nya året!

Med vänliga hälsningar,

Frida Andersson

Pro gradu -avhandling inom redovisning, Åbo Akademi

frida.andersson@abo.fi

+358 50 528 9979

**Sidosryhmäkartoitus taloyhtiöissä
– tutkimus toiminnan taloudellisista ja ei-taloudellisista tekijöistä.**

Hei!

Taloyhtiöillä on useita sidosryhmiä ja ne kaikki katsovat taloyhtiön toimintaa hieman eri näkökulmista. Jokainen näistä kertovat jotain toiminnasta ja yhdessä ne voivat antaa kokonaisvaltaisen kuvan taloyhtiön nykytilanteesta.

Pro gradu -tutkielmassani perehdyn taloyhtiöiden ja niiden sidosryhmien taloudellisiin ja ei-taloudellisiin tekijöihin. Tarkoituksena on myös kartoittaa taloyhtiöiden ja niiden sidosryhmien keskinäistä suhdetta taloushallinnon näkökulmasta. Tavoitteena on saada parempi ymmärrys toiminnan kriittisistä tekijöistä ja tarpeista. Käyttäessäni sanaa *taloyhtiö* tarkoitan asunto-osakeyhtiöitä sekä keskinäisiä kiinteistöosakeyhtiöitä.

Tutkin näitä asioita suorittamalla sidosryhmäkartoituksen muun muassa kyselyn muodossa. Alla olevan linkin kautta pääset vastaamaan muutama kysymykseen ja antamaan sinun näkökulmasi aiheeseen.

Linkki: <https://fridaandersson.typeform.com/to/H7lyMk>

Kyselyn vastausaika on **8.-31.1.2020** ja se lähetetään valtakunnallisella tasolla useammalle taloyhtiön sidosryhmälle. Vastaamiseen menee keskimäärin noin 12min.

Olisi hienoa saada osan asiantuntemuksestasi mukaan tutkimustulokseen!

Toivotan sinulle hyvää alkanutta uutta vuotta!

Ystävällisin terveisin,

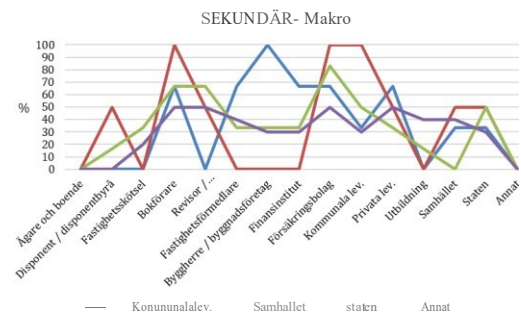
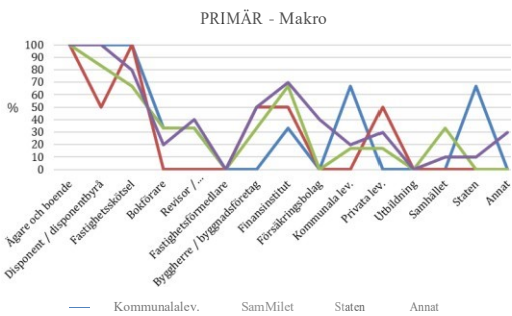
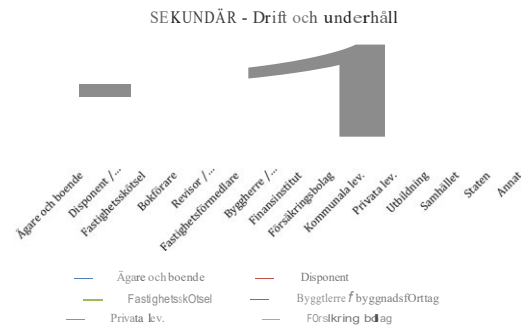
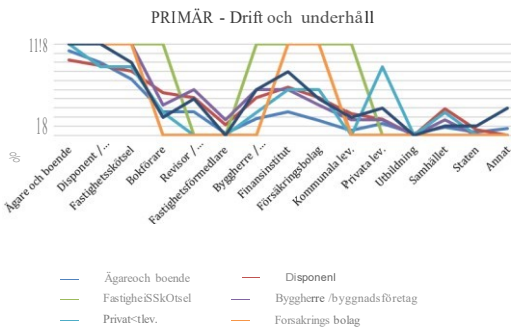
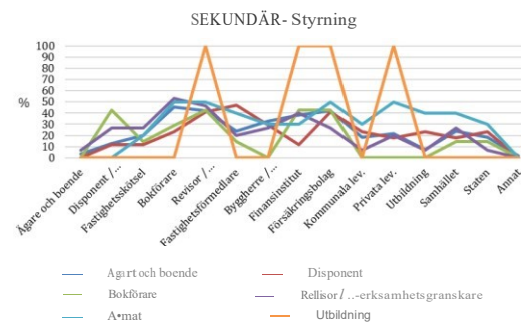
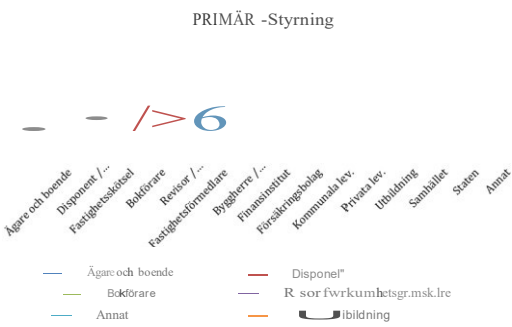
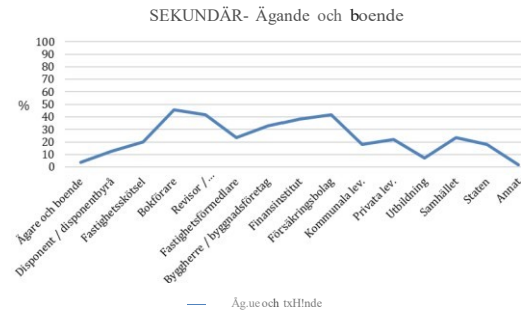
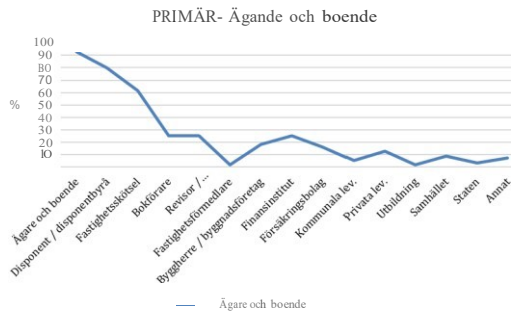
Frida Andersson

Pro gradu -tutkielma laskentatoimessa, Åbo Akademi

frida.andersson@abo.fi

+358 50 528 9979

BILAGA 5 - Primära och sekundära intressenter enligt temaområden.



BILAGA 6 -Viktiga och de viktigaste kritiska faktorerna enligt temaområden.

