



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Tänk längre

En kvalitativ studie om långsiktigt fastighetsägande

Kandidatuppsats & Magisteruppsats i
Företagsekonomi Extern redovisning
Vårterminen 2012

Handledare: Professor Thomas Polesie

Författare:

Magdalena Berg
Birgitta Josefsson

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till våra respondenter Tage Christoffersson Eklandia Fastighets AB, Fredrik Setterberg Higabgruppen, Carl-Magnus Källfelt Källfelts Byggnadsaktiebolag och Ulf Berglund Familjebostäder i Göteborg AB som gjorde vår uppsats möjlig. Vi vill också tacka vår handledare Professor Thomas Polesie för inspiration med många tankar och idéer samt värdefull litteratur.

Göteborg, Juni 2012.

Magdalena Berg

Birgitta Josefsson

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Extern redovisning, Kandidat- och Magisteruppsats, VT 12

Författare: Magdalena Berg och Birgitta Josefsson

Handledare: Professor Thomas Polesie.

Titel: Tänk längre – en kvalitativ studie om långsiktigt fastighetsägande.

Bakgrund och problem: Dagens samhälle går mot ett mer kortsiktigt tänkande där snabba pengar blir viktigare, vilket även får effekter på fastighetsbranschen. Att kortsiktiga ägare inte känner långsiktigt engagemang och ansvar för sina fastigheter kan ge uttryck i dåligt skötta fastigheter, missnöjda hyresgäster och dåligt rykte. Där den kortsiktige fastighetsägaren bara styrs av snabba pengar genom ett transaktionsbeteende.

Syfte: Syftet är att belysa vilka bakomliggande faktorer och drivkrafter som ger ett långsiktigt ägarengagemang i fastighetsbranschen och vad som är avgörande för att man behåller sina fastigheter på långsikt.

Avgränsningar: Uppsatsen avgränsas från att inte värdera ägarnas strategival eller styrpaket av fastighetsbolag då detta inte är uppsatsens avsikt att belysa. Uppsatsen är tänkt att belysa avgörande faktorer för att bolagen ska behålla och utveckla sitt fastighetsbestånd.

Metod: Kvalitativa intervjuer är genomförda med fyra respondenter i ledande befattningar inom privata och kommunala fastighetsbolag i Storgöteborg. Det empiriska materialet är tolkat och sammanställt av författarna samt återbekräftat av respondenterna. Empirin har jämförts med den teoretiska referensramen bestående av primär- och sekundärdata för att uppnå syftet med uppsatsen.

Diskussion och slutsatser: De drivkrafter som är störst och avgörande för om fastighetsägare är och kan förbli långsiktiga det vill säga äga och förvalta sina fastigheter på långsikt är just pengar, tid och ekonomisk kontroll i en kombination med nöjda hyresgäster och nöjda medarbetare samt en vilja att utvecklas och förändras. Stora skillnader kan dock utläsas mellan kommunala och privata fastighetsägare i frågan om fastighetens värde för stadens utveckling och fastighetsvärdet som finansiell tillgång.

Förslag på fortsatt forskning: En tidsmässigt längre studie av fastighetens långsiktiga ägande kan kompletteras med att besöka och utvärdera befintligt fastighetsbestånd med eventuellt underhåll och stickprovsundersökning av hyresgästernas NKI.

Nyckelord: Långsiktighet, Fastighetsägare, Nätverk, Marknadsförändring

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Problemformulering.....	3
1.4 Syfte.....	3
1.5 Avgränsningar	3
1.6 Disposition.....	4
2. Teoretisk referensram.....	5
2.1 Tidigare forskning	5
2.2 Framgångsrikt långsiktigt ägande.....	5
2.2.1 Nätverk.....	6
2.3 Ägarstyrning och intressenter	7
2.4 Trekantsmodellen	7
2.5 Principal – Agentteori.....	8
2.6 Stewardshipteori	9
2.7 Nyckeltals definitioner	9
2.7.1 Definition av Eget kapital och Verkligt värde	9
2.7.2 Definition av RE	9
2.7.3 Definition av RT	10
2.7.4 Definition av Soliditet.....	10
2.7.5 Definition av Skuldsättningsgrad.....	10
2.7.6 Definition av Kassalikviditet	10
2.8 SCB Branschnyckeltal	11
2.8.1 Icke-finansiella mått	11
3. Metod	12
3.1 Vetenskapligt perspektiv	12
3.2 Forskningsfråga och kvalitativ metod	12
3.3 Data- och informationsinsamling	13
3.3.1 Primärdata	13
3.3.2 Sekundärdata.....	13

3.4 Urval	13
3.5 Val av intervjufrågor	15
3.6 Trovärdighet	15
3.7 Källkritik.....	16
4. Empiri.....	17
4.1 Eklandia Fastighets AB	17
4.2 HIGAB, Hantverks- och industrihus i Göteborg AB	22
4.3 Källfelts Byggnadsaktiebolag	26
4.4 Familjebostäder i Göteborg AB.....	30
5. Diskussion	34
5.1 Ägare och ägarstyrning.....	34
5.2 Bolagens förändringsbenägenhet och långsiktighet	36
5.3 Långsiktigt perspektiv	36
5.4 Trekantsmodellen	37
5.5 Kompetensutveckling	39
5.6 Nyckeltal.....	39
5.7 Vilka faktorer och drivkrafter förekommer i det långsiktiga fastighetsägandet?	45
6. Slutsatser	46
6.1 Förslag till fortsatt forskning.....	47
Information om författarna.....	48
Källförteckning.....	49
Artiklar.....	49
Böcker & Vetenskapliga artiklar	49
Uppsatser	50
Internetsidor.....	50
Årsredovisningar	51
Appendix 1, Intervjubrev	52
Appendix 2, Intervjumall	53

Figurförteckning

Figur 1. Framgångsrikt långsiktigt ägande.....	6
Figur 2. Trekantsmodell	8
Figur 3. Urvalsprocessen.....	14
Figur 4. Trekantsmodell för Eklandia, Källfelts & Familjebostäder.....	37
Figur 5. Trekantsmodell för Higab.....	38
Figur 6. Röntabilitet på eget kapital, RE	40
Figur 7. Röntabilitet på totalt kapital, RT.....	41
Figur 8. Soliditet.....	42
Figur 9. Skuldsättningsgrad.....	43
Figur 10. Kassalikviditet	44

Tabellförteckning

Tabell 1. SCB Branschnyckeltal, 20-49 anställda.....	11
Tabell 2. SCB Branschnyckeltal, 50-199 anställda.....	11
Tabell 3. SCB Branschnyckeltal, 200 -499 anställda.....	11
Tabell 4. Basfakta om responderande fastighetsbolag.....	17
Tabell 5. Nyckeltal för Eklandia Fastighets AB 2010 -2004	20
Tabell 6. Nyckeltal för Higab, 2010-2004	25
Tabell 7. Nyckeltal för Källfelts Byggnads AB, 2010-2004.....	28
Tabell 8. Nyckeltal för Familjebostäder i Göteborg AB, 2010-2004.....	32

Förkortningar och begrepp

BRG	Business Region Göteborg
Förräntningsmarginal	$RT - RS$, visar på om man tjänar eller förlorar på att låna av någon annan än ägaren.
NMI	NöjdMedarbetarIndex
NKI	NöjdKundIndex
RE	Räntabilitet på Eget kapital
RT	Räntabilitet på Totalt kapital
RS	Snittränta
K3-bolag	Bolag som uppfyller minst två av följande kriterier: Omsätter 80 miljoner kronor eller mer, har fler än 50 anställda eller har en balansomslutning över 40 miljoner kronor (ÅRL,1995:1554)

1. Inledning

I detta inledande kapitel ges en bakgrundsbeskrivning av uppsatsen ämne. Efterföljande problemdiskussion leder sedan fram till problemformuleringen och kapitlet avslutas med uppsatsens syfte, avgränsningar och disposition.

1.1 Problembakgrund

Hur kunde vår värld bli så kortsiktig? Världen av idag bygger knappast på ett spirande samhälle och bryr sig inte det minsta om framtiden. Förutsättningar för att få människor och pengar att växa är ett långsiktigt engagemang tillsammans med en vilja om att tänka utanför uppsatta ramar och visa förståelse för mänskligheten. ”Rent krasst, kortsiktighet är mindre lönsam än långsiktighet” (Skandia, 2012).

Att ägande är ett ord med lång historia kan ses då redan de gamla grekerna tog upp detta ord till diskussion. Vilket går att läsa om i Platons verk Staten från ca år 374. (återgivet i Lindskog, 1922).

Ordet ägande kommer från verbet äga och definieras enligt Nationalencyklopedin på följande sätt: Att äga något är när man stadigvarande och med laglig rätt förfogar över något och att detta sker utan inskränkningar från oberoende. Ord som kopplas samman med äga är inneha, ha och besitta. Besitta innebär att man fortlöpande förfogar över något, kan vara både föremål men också en egenskap. Inneha definieras med att vara i besittning av något större, exempel på detta är kontrakt, värde eller något som är abstrakt exempelvis en befattning. Ha är också en definition på att vara i besittning av något (NE, 2012).

Långsiktighet definieras som en period som ligger långt fram i tiden och ordet lång på följande sätt, ”något som har en stor utsträckning i en rumsdimension” (NE, 2012) och på längre sikt som avser en framtid mer avlägsen (på längre sikt). Kortsiktighet definieras som något som sker eller gäller inom ett kort tidsavstånd. Kort i sin tur definieras som ”något som har en förhållandevis liten utsträckning i förhållande till andra företeelser” (NE, 2012).

Enligt Mikael Hård på Börsveckan definieras ett kortsiktigt ägande av aktier i fastighetsbranschen med ett tidsperspektiv på ett till fem år och ett långsiktigt ägande av samma aktier på fem till tio år (Hård, 2012).

Trender i ägandet i Sverige går från att tidigare ha varit mer långsiktigt mot en mer kortsiktig ägarstruktur exempel på företag som är aktiva som kortsiktiga ägare är Cevian med Christer Gardell. Företag av den här typen går in på marknaden med ett enda mål, att maximera sin utdelning och erhålla ett så högt värde på sina inköpta aktier som möjligt, allt inom en treårsperiod. En medveten strategi för aktieförvärv börjar med en analys av undervärderade bolag med tillväxtpotential på börsen. Ett stort antal aktier köps in konfidentiellt, detta för att erhålla en maktposition i bolaget, gärna tillsammans med anonyma medinvestorer. En annonsering sker av förvärvet genom massmedia och annonseringen ökar förväntningarna på

bolaget, som påverkar marknaden, vilket leder till att aktiepriset stiger. Cevian inleder en effektiviseringsstrategi med största möjliga utdelning i det förvärvade bolaget för att fortsätta bygga upp aktiepriset. När bolaget börjar visa stabilitet i sin verksamhet har Cevian lämnat ägandet i tysthet (Norén, Norén & Wahll, 2006). Cevian får mycket kritik för sin plundrarstrategi och kallas vid öknamn som riksbuse och rovkapitalist, där all uppmärksamhet med god hjälp av dagens mediacirkus ger ökade aktiepriser (Veckans affärer.se, 2006).

Motsats till det kortsiktiga ägarperspektivet är det långsiktiga ägarperspektivet. En förespråkare för ett mer långsiktigt ägande med uppbyggande och utveckling av företag är Carl Bennet som genom bland annat artiklar gör sin röst hörd. Carl Bennett belyser sitt engagemang för läkemedelsbranschen genom sitt bolag Getinge, för utvecklingen av medicinsk forskning i Sverige och vikten av att vara en del av samhället. Han anser att helheten är den avgörande faktorn för ett land som Sverige det vill säga forskning, utbildning och uppbyggnad av infrastruktur med utvidgning av arbetsmarknaden som ger en positiv effekt. Erlanders är ett företag där Carl Bennet är huvudägare och här innebär det långsiktiga ägande ett hårt arbete i både mot- och medgång med flera utmaningar och tuffa resor, allt för att bolaget ska överleva (Brevinge, 2012). Carl Bennet är kritikisk mot storägare som Wallenbergssfären som bara ser till egna intressen med konsekvensen att institutionella ägare och småsparare tappar förtroende och respekt, vilket innebär att det långsiktiga ägandet hotas (Wäingelin, 2008). Carl Bennet menar vidare att ett långsiktigt ägande och samhällsengagemang går hand i hand. Då det bakom varje tjänst eller vara finns det en individ och denna individ i sin tur ingår som medlem i ett samhälle. ”Jag förstår hela den kedjan och det gäller att vara del av helheten” (Bennett, 2012 se Brevinge, 2012).

1.2 Problemdiskussion

Att ett långsiktigt ägande av fastigheter i motsats till ett kortsiktigt ägande kan ha stora fördelar både för samhället i stort men också för den enskilde individen både som hyresgäst eller medarbetare inom bolaget. Avsaknaden av ett långsiktigt tänkande och ansvarstagande från de enskilda fastighetsbolagen oavsett deras ägarförhållande kan vara förödande för samhället på många punkter. Där kortsiktigheten kan skapa ett otryggt och icke fungerande bostadsområde som ger nackdelar inte bara för staden eller stadsdelen utan även för de individer som bor i det aktuella området.

Genom en vision från ägarnas sida om att äga något i mer än 100 år ger givetvis en helt annan trygghet och ansvarskänsla än om ägarnas vision enbart är att tjäna så mycket pengar på kortast möjliga tid. Att köpa något för att sedan något år senare sälja kan förvisso ge pengar i kassan hos ägaren men inget förtroende från vare sig hyresgäster eller den offentliga förvaltningen. En kortsiktig ägare med enda syftet att tjäna så mycket pengar som möjligt kan dock ge en trygghet för den egna organisationens medarbetare där den ekonomiska grunden är förutsättning för bolagets fortlevnad. Vilket skulle kunna vara svårare för de långsiktiga ägarna att genom sin långsiktighet inte sätta pengarna i första rummet utan låta sina fastigheter öka i värde över tid, detta skulle kunna ge en sämre trygghet för medarbetaren då de ekonomiska resultaten inte har samma snabba utveckling till en början som man uppnår i ett kortsiktigt bolag. Genom att långsiktigt äga och förvalta sina fastigheter finns också ett annat krav på underhåll och förädling av sitt bestånd, det kan i sig vara mycket kostsamt och

utan en god ekonomisk grund kan det få förödande effekter på bolaget. Dessa underhållsproblem kan givetvis även en kortsiktig ägare råka ut för. Fastigheter med rätt underhåll kan överleva både en och två ägare då fastigheten oftast har en lång livslängd. En fastighet som har flera kortsiktiga ägare efter varandra där underhållet är minimalt kan leda till att fastighetens livslängd förkortas avsevärt genom exempelvis angrepp av mögel, röta, skadedjur, sättningar, takläckage med mera. Att som kortsiktig ägare inte ha det förtroende som en långsiktig ägare har hos sina hyresgäster och hos den offentliga förvaltningen kan ge uttryck på olika sätt. Ur ett hyresgästperspektiv kan ett kortsiktigt ägande vara orsaken till att man som hyresgäst inte får det förtroende som man kan få hos en långsiktig ägare. Ett dåligt förtroende för sin hyresvärd kan leda till en större omsättning av hyresgäster. Vilket i sin tur ökar kostnaderna för fastigheterna då det är mer förmånligt ur ett ekonomiskt perspektiv att ha hyresgäster som stannar längre än en hyresgäst som stannar kortare tid. Då nya hyresgäster ofta har större krav på anpassning av de fastigheter de önskar hyra än befintliga hyresgäster.

Att det finns olika typer av drivkrafter för fastighetsbolag med olika inriktningar i sitt tidsperspektiv gällande sitt ägande kan ses och frågan att ställa sig är vad det är som påverkar fastighetsägare att äga och förvalta sina fastigheter på långsikt?

1.3 Problemformulering

Vilka faktorer och drivkrafter förekommer i det långsiktiga fastighetsägandet?

1.4 Syfte

Syftet är att belysa vilka bakomliggande faktorer och drivkrafter som ger ett långsiktigt ägarengagemang i fastighetsbranschen och vad som är avgörande för att man behåller sina fastigheter på långsikt.

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas från att inte värdera ägarnas strategival eller styrpaket av fastighetsbolag då detta inte är uppsatsens avsikt att belysa. Uppsatsen är tänkt att belysa avgörande faktorer för att bolagen ska behålla och utveckla sitt fastighetsbestånd. Etik och moral i form av köp och sälj av fastigheter är också två faktorer som inte behandlas då uppsatsen inte avser att ta ställning till frågor av denna karaktär.

Ur författarnas perspektiv är ägaren den som äger den faktiska fastigheten med ett undantag och detta undantag gäller delen om ägarstyrning. I ägarstyrningen har det beaktas/belyst de direktiv som kommer från ägarna till själva bolaget då detta anses relevant för fastigheternas långsiktighet.

1.6 Disposition

- Kapitel 2: Teoretisk referensram

De teorier som utgör den teoretiska referensramen presenteras närmare i denna del av uppsatsen. Teorier som presenteras är de teorier som författarna anser relevanta för den här frågeställningen och inleds med tidigare forskning. De teorier som presenteras är framgångsrikt långsiktigt ägande, ägarstyrning och intressenter, Trekantsmodellen, Principal-agent teori, Stewardship teori, och fem nyckeltalsdefinitioner samt icke finansiella nyckeltal. Avslutningsvis finns SCB branschnyckel tal för åren 2004 till 2010 gällande fastighetsbranschen redovisade för att ge en bild av hur genomsnittet för branschen är.

- Kapitel 3: Metod

I metodkapitlet presenteras vilket vetenskapligt perspektiv som används följt av aktuell forskningsfråga och metodval. Därefter följer vilket tillvägagångssätt som används, vilka kriterier för urval som är aktuella och vilka val som gjorts i samband med intervjufrågorna. Avslutningsvis förs en diskussion om trovärdighet och källkritik.

- Kapitel 4: Empiri

I detta kapitel presenteras det empiriska material som inhämtats genom kvalitativa intervjuer med de utvalda fastighetsbolag som deltar samt information från företagens hemsidor och årsredovisningar.

- Kapitel 5: Diskussion

Den genomförda diskussionen presenteras i detta kapitel och bygger på aktuella frågeställningar, den teoretiska referensramen och den empiri som inhämtats från de utvalda företagen. Vilket redovisas i text och modeller.

- Kapitel 6: Slutsats

Det avslutande kapitlet avser att redogöra för uppsatsens slutsats. I detta kapitel redogörs även författarnas egna reflektioner, förslag till fortsatt forskning och författarnas bakgrund.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras de valda teorier som utgör den teoretiska referensram för uppsatsen och inleds med tidigare forskning. Teorier som tas upp är framgångsrikt långsiktigt ägande, ägarstyrning och intressenter, Trekantsmodellen, Principal-Agent teorin, Stewardship teorin, definition av finansiella nyckeltal, SCB's branschnyckeltal samt icke finansiella nyckeltal.

2.1 Tidigare forskning

Torfason (2010) avhandling om Ivar Kjellberg AB visar att personliga och finansiella integrerade värdekoncept är relevant i uppbyggandet av fastighetstillgångar. Detta på grund av det starka förhållandet mellan fastigheter, ägare och hyresgäster men även förhållandet mellan redovisning, intressenter och ägare. De personliga och finansiella värdekoncepten under de senaste 80 åren är nyckeln till framgång för Ivar Kjellberg AB. En väl genomtänkt operativ verksamhet med fokus på kundvärde, tillgångar med hög kvalitet och ett långtidsperspektiv på ägande är de identifierade personliga värdekoncepten medan finansiella värdekoncept består av investeringens värde, det bokförda värdet, skattevärdet och marknadsvärdet.

Kombinationer av resurser krävs för att upprätthålla långvariga konkurrensfördelar som ger en högre lönsamhet i förhållande till konkurrenterna enligt Jansson (2011). Avhandlingen har undersökt tre teknikföretag i Alingsås och de identifierade resurserna är ledarskaps färdigheter, företagets rykte, kundrelationer, förmåga att sätta rätt pris, kompetenser, aggregerad kunskap och kulturen inom bolaget.

Martin (2010) menar att dagens ägare istället för att maximera avkastningen på sitt bolag/investering ska rikta in sig på att sätta kunden i första rummet. Kundfokuset innebär en fokusering på produktens eller tjänstens kvalitéer istället för att fokusera på största möjligt avkastning. Fortsatt kontroll av kapitalet med vinster är fortfarande viktigt men inte den första prioritet. Kundfokuset görs till det primära objektet i organisationen, vilket leder till en högre kvalitet på organisationens långsiktiga beslut. Där nöjda kunder leder till högre avkastning till ägarna.

2.2 Framgångsrikt långsiktigt ägande

Enligt Glete (1987:1994) är framgångsrika långsiktiga diversifierade ägare av bolag, de som bryter förstelning och stagnation av kapitalet genom antingen inre opposition eller yttre tryck. Med inre opposition menas teknikutveckling och marknadsförändringar vilka ligger till grund för att många företag förblivit vitala och dynamiska i sin verksamhet och som lyckats utveckla nya lönsamma idéer. Yttre tryck är en starkare förändringsfaktor, där ett ägarskifte genomförts bland annat på grund av att ägarkapitalet har tagit slut. Företaget överlever med andra ägare och kan flyttas flera gånger mellan ägaren, företagsledningen och kreditgivare vilket skapar en dynamisk omvandling. Ägarförskjutningen behöver inte bero på förlust av

ägarkapital utan en förskjutning av makten över bolaget sker för att leda till betydande förändringar, till exempel för finansiering av en betydande expansion eller rädda företaget från framtida växande ekonomiska problem med inträde i nya nätverk. Långsiktigt framgångsrika företag leds under den första generationen av ägaren själv men därefter sker ett ledningsskifte till professionell management. Det finns dock framgångsrika företag som förändrat sin ledning till professionell personal redan under första generationen. Beståndsdelarna för framgångsrikt långsiktigt ägande beskrivs i nedstående modell (Glete (1987:1994)).

2.2.1 Nätverk

En faktor som påverkar långsiktigheten är ägarnas diversifierade professionella kontaktnät av branschkontakter, kreditgivare och kontakten med andra långsiktiga ägare men även regionala samarbeten och karteller. Minst två stycken av dessa nätverk bör den framgångsrike långsiktiga ägaren inneha. Nätverksgrupperna motverkar stagnation och stela hierarkier då de bevakar varandras effektivitet med sina olika kompetenser som kan förhindrar kriser och underlätta förändringar med tillgång till alternativa informationskällor. De nätverk som inte reagerar på ny information om marknadsförändringar kan få problem. Marknaden kan vara i en förändringprocess som leder till att ägaren hoppar av eller väljer att fördjupa sitt engagemang för bolaget(Glete, 1987: 1994).



Figur 1 Framgångsrikt långsiktigt ägande.

(Baserad på egen tolkning av Glete (1987:1994))

2.2.2 Förnyelse

Förnyelse och effektiv kontroll av kapitalet, som styrs av maktexpanderade aktörer, krävs för en långsiktig ekonomisk tillväxt där ägaren har förmåga att styra en professionell organisation. Identifiering och brukande av nya kombinationer av företagsidéer, teknik, kapital och organisationer är en förutsättning för den ekonomiska omvandlingen. För att vissa kapitalstarka aktörer skall vara beredda att satsa kapital och resurser i andra aktörers

affärsverksamhet bör ett förtroende vara skapat. Detta förtroende kan skapas genom en grupp eller sfärs tillhörighet som hanterar osäkerheter och risker i affärsverksamheten men även effektivt hantera informationsflöden och underlätta transaktioner för bolagen. Ett framgångsrikt uppbyggande av nya kompetenser är en avgörande faktor för företagets tillväxt, där information kan ge nya lönsamma affärsidéer med möjligheter för utvidgningar genom förvärv eller diversifiering av nuvarande verksamhet. Det framgångsrika långsiktiga ägandet kräver ny kompetens hos kapitalets ägare och förvaltare vilken innebär förnyelse av produkter, marknadsföring, organisationer och produktionsmetoder (Glete, 1994).

2.3 Ägarstyrning och intressenter

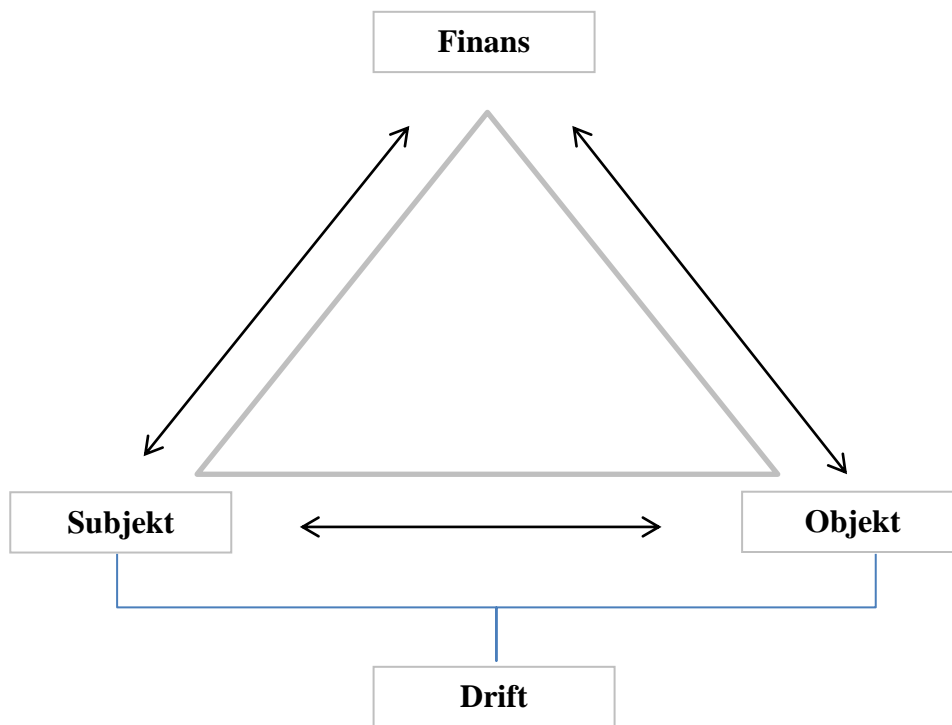
Företagets ägare, styrelse, kan antingen vara en grupp personer eller en enskild person som äger ett bolag, denna ägarstruktur benämns som ett privat bolag. Om företaget är noterat på en aktiebörs, där det kan finnas tusentals ägare styrs företaget istället av en exekutive bolagsstyrelse (ABL. 4:1-5). Styrelsens uppgift är att utforma ett styrpaket med inriktning på olika strategival. Dessa strategival baseras på var bolaget befinner sig i sin bransch, graden av diversifiering, bolagets utveckling i livscykeln samt bolagets vision och affärsidé. Styrelsens arbete innebär även kontroll och övervakning av bolagets prestation och kostnader (Porter, 1987; Jensen & Meckling, 1976).

Företagets intressenter påverkar och begränsar styrningen av bolaget. Exempel på intressenter är kreditgivare, kunder, anställda och statsmakter. Kreditgivare har en särskild ställning i företaget då de förser bolaget med finansiella resurser och styrka att driva bolaget. Betalningen till kreditgivare sker i form av fastställd ränta i relation till kreditgivarens tagna risk och återbetalning av principiellt belopp. Genererar bolaget en högre avkastning än låneräntan tillfaller förräntningsmarginalen ägarna. Risken för kreditgivaren är att inte erhålla den principiella summan och ränteintäkten om bolaget går i konkurs s.k. kreditrisk. Förhållandet mellan kreditgivaren och företaget bygger på tillit, förtroende och trovärdighet att investeringsstrategin och förändringar av bolaget inte missgynnar eller ökar risken för kreditgivaren (John & Senbert, 1998).

2.4 Trekantsmodellen

Trekantsmodellen är ett verktyg som kan användas för att analysera och beskriva ett företag och dess förhållande mellan finans, subjekt och objekt. Se figur 2, Trekantsmodellen, där denna visualiseras. Komponenten Finans speglar det kapital som företaget har att röra sig med och som genereras från verksamheten. Denna komponent är av största vikt då storleken på kapitalet är avgörande för vilken möjlighet företaget har att utvecklas i framtiden. Komponenten Subjekt avser att visa på företagets medarbetare och dess kompetens. Även denna komponent är viktig för företagets framtida fortlevnad då denna inte är möjlig utan medarbetare. Den sista komponenten i modellen är Objekt och denna komponent avser att visa på den verksamhet som företaget bedriver, verksamheten kan bestå av både färdiga produkter, tjänster och hela produktionsanläggningar (Holm & Jönsson, 2006).

För att tydliggöra förhållandena mellan de olika komponenterna appliceras modellen på det aktuella företaget och kan då också anpassas. Modellen förändras i takt med att företaget förändras det vill säga, sker en strategiförändring i företag kan modellen användas för att belysa detta. De pilar som finns i modellen avser att visa på det samband som sker mellan komponenterna. Subjekt och Objekt kan sammanfattas i förenklad form som själva driften och kan då ställas i relation till Finans. Denna kombination kan sedan användas för att tydliggöra hur förhållande mellan drift och finans påverkar varandra.



Figur 2. Trekantsmodell

(Holm & Jönsson, 2006, samt egen bearbetning)

2.5 Principal – Agentteori

Principal-agentteori beskriver förhållandet mellan ägaren (principal) och ledningen till exempel en utomstående VD (agent) på ett företag. Principalen uppmuntrar sin ledning med belöningar och förmåner utöver lönen men som även kan leda till bestraffningar för att frambringa det bästa resultatet. Agenten kan ses som en kortsiktig individualist med en stark maktdistans som vill maximera sin egen nytta till exempel i form av monetär ersättning till priset av minsta möjliga prestation. Agenten jämför sig med andra agenter i samma position och söker den anställning som ger den högsta avkastningen. För att förhindra för stort resursslöseri inför principalen ett kontrollsystem som förhindrar eventuellt problem som kan uppstå med agentens egennyttan (Davis, Shoorman & Donaldsson, 1997; Jensen & Meckling, 1976).

2.6 Stewardshipteori

Stewardshipteorin beskriver den anställda VD:n som att han/hon alltid ser ägarnas behov och intresse som avgörande för organisationen, där den personliga nyttan är som störst när organisationens mål uppfylls. VD:ns engagemang är långsiktigt, baserat på trovärdighet och prestigelöshet. Hans/hennes engagemang är motiverad av tillväxt, prestationer och självförverkligande med en inre stolthet som inte kräver någon extra belöning (Davis, Shoorman & Donaldsson, 1997).

2.7 Nyckeltals definitioner

Nyckeltal kan användas vid beskrivning av ett företags verksamhet både som helhet och specifika delar av företaget. De kan också användas när företag ska jämföras med varandra inom exempelvis en bransch.

2.7.1 Definition av Eget kapital och Verkligt värde

”Eget kapital utgörs av företagets nettotillgångar, det vill säga skillnaden mellan tillgångar och skulder” (FAR Komplet, föreställningsram, 2012). Eget kapital kan i sin tur delas upp i olika underkategorier i balansräkningen. Dessa underkategorier är balanserade vinstmedel, tillskott från ägare och andra reserver. Dessa uppdelningar är av intresse för användaren av finansiella rapporter. De finansiella rapporterna avser att informera om företagets möjlighet att disponera över sitt egna kapital eller huruvida en utdelning ska ske. Denna uppdelning visar också på att olika ägargrupper har olika utdelning eller återbetalning på sitt insatta kapital (FAR Komplet, föreställningsram, 2012). Verkligt värde enligt IAS 40 Förvaltningsfastigheter (2012), definieras som det belopp till vilken en tillgång ska kunna överlåtas mellan kunniga parter som är oberoende av varandra och har ett transaktionsintresse. Förvaltningsfastigheten kan värderas enligt verkligt värde eller anskaffningsvärde i IFRS redovisningen.

2.7.2 Definition av RE

Räntabilitet på eget kapital avser att visa på vilken avkastning ägarna får på sitt insatta kapital. Räntabilitet på eget kapital är ett finansiellt nyckeltal som gör det möjligt att jämföra avkastningen i procent, det vill säga ett relativt tal som ägarna får på sitt kapital oavsett företagets storlek. Vilket gör det möjligt att jämföra företag i olika storlekar (Johansson, S-E & Runsten, M, 2005).

$$\frac{\text{Resultat efter finansiella räntekostnader}}{\text{Eget Kapital}} = RE$$

2.7.3 Definition av RT

Räntabilitet på totalt kapital avser att visa på vilken avkastning företaget lämnar på det totala kapitalet. Här tas inte hänsyn till hur den finansiella strukturen ser ut, det vill säga räntabiliteten blir den samma oavsett om allt kapital är lånat eller är eget. Detta finansiella nyckeltal har sin utgångspunkt i resultaträkningen och det är då resultatet före räntekostnader som man dividerar med det totala kapitalet. Nyckeltalet visar på hur stor avkastningen är på det totala kapitalet i procent (Johansson, S-E & Runsten, M, 2005).

$$\frac{\text{Resultat före finansiella räntekostnader}}{\text{Totalt kapital}} = RT$$

2.7.4 Definition av Soliditet

Soliditet är ett finansiellt nyckeltal som används för att veta hur mycket av tillgångarna som finansieras med eget kapital. Vilket i sin tur blir en indikation på hur företagets betalningsförmåga på långsikt ser ut (Johansson, S-E & Runsten, M, 2005).

$$\frac{\text{Eget kapital}}{\text{Totalt kapital}} = \text{Soliditet}$$

2.7.5 Definition av Skuldsättningsgrad

Skuldsättningsgrad är ett finansiellt nyckeltal som speglar företagets finansiella risk. Skuldsättningsgrad avser att visa på relationen mellan skulder och eget kapital (Johansson, S-E & Runsten, M, 2005).

$$\frac{\text{Totala skulder} + 28 \% \text{ av obeskattade reserver}}{\text{Eget Kapital} + 72 \% \text{ av obeskattade reserver}} = \text{Skuldsättningsgrad} \frac{S}{E}$$

2.7.6 Definition av Kassalikviditet

Kassalikviditeten är ett finansiellt nyckeltal som visar hur företagets kortsiktiga betalningsförmåga ser ut. Detta innebär att man ser hur mycket omsättningstillgångar man har och om man delar värdet på dessa med de kortfristiga fordringarna och multiplicerar med 100 får man fram ett procenttal som visar kassalikviditeten. Man tar inte hänsyn till ev. varulager i detta finansiella nyckeltal (SCB, 2007).

$$\frac{\text{Omsättningstillgångar} - \text{varulager}}{\text{Kortfristiga skulder}} \times 100 = \text{Kassalikviditet i procent}$$

2.8 SCB Branschnyckeltal

Varje år tar statistiska centralbyrån fram branschnyckeltal baserat på företagens inlämnade statistikuppgifter. De upprättade tabellerna är baserad på medianvärden för SNI 68 Fastighetsbolag och fastighetsförvaltare med olika antal anställda för att kunna användas i analysen av respektive undersökt företag (SCB, 2010).

År	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
RE	6 %	6 %	4 %	8 %	9 %	8 %	9 %
RT	3 %	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %
Soliditet	17 %	18 %	17 %	18 %	17 %	15 %	15 %
Skuldsättningsgrad	4,8	4,4	4,9	4,2	4,8	5,5	5,7
Kassalikviditet	87 %	77 %	80 %	88 %	87 %	82 %	90 %

Tabell 1. SCB Branschnyckeltal, 20-49 anställda

År	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
RE	6 %	5 %	3 %	7 %	7 %	8 %	8 %
RT	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %
Soliditet	16 %	17 %	15 %	17 %	16 %	15 %	14 %
Skuldsättningsgrad	5,3	4,7	5,5	4,8	5,2	5,7	5,9
Kassalikviditet	65 %	71 %	65 %	78 %	73 %	74 %	70 %

Tabell 2. SCB Branschnyckeltal, 50-199 anställda

År	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
RE	11 %	7 %	4 %	9 %	11 %	11 %	10 %
RT	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %	5 %	6 %
Soliditet	26 %	24 %	21 %	23 %	21 %	20 %	21 %
Skuldsättningsgrad	2,8	3,2	3,5	3,4	3,7	4	3,8
Kassalikviditet	42 %	33 %	20 %	47 %	20 %	43 %	35 %

Tabell 3. SCB Branschnyckeltal, 200 -499 anställda

2.8.1 Icke-finansiella mått

För att ge en mer komplett bild av organisationer kan finansiella styrmått kombineras med icke-finansiella styrmått. Vilket kan ge en indikation på hur organisationens framtida inkomster kommer att genereras och som ett hjälpmedel till att motivera och utvärdera personalen. Exempel på icke-finansiella styrmått är kundnöjdhet (NKI), medarbetarnöjdhet (NMI) och produktkvalitet. För att få ett så användbart resultat som möjligt är det viktigt att styrmåtten anpassas efter organisationens inriktning. För organisationer som signifikant associeras med icke-finansiella styrmått är vissa faktorer avgörande, att den ekonomiska skuldsättningen kontrolleras, att den har kvalitetsorienterade strategier, att organisationen är innovativ, att den har en väl tidsbestämd och utvecklad produktutvecklingscykel och att regler och lagar efterföljs (Said, HassabElnaby & Wier, 2003).

3. Metod

Kapitlet avser att visa på vilka vetenskapliga ställningstagande och vilken metod som har använts för uppsatsen. Vidare presenteras vilken typ av källor som använts följt av vilket urval som gjorts, val av intervjufrågor och till sist en redogörelse för trovärdighet och källkritik.

3.1 Vetenskapligt perspektiv

Uppsatsens ansats är hermeneutisk. Hermeneutik är en tolkande vetenskapssyn som bygger på människor som meningsskapare. Att verkligheten är subjektiv upplevd och hur trovärdiga dessa tolkningar av det upplevda är, är också kopplade till den tolkande vetenskapssynen.

Denna vetenskapssyn ger en förklaring eller förståelse för människors handlingssätt eller skeenden i vår omvärld. Att man vid undersökningen inte utför någon mätning men förstår och upplever verkligheten subjektivt. Detta innebär att man måste förstå helheten och hur delarna hänger samman (Andersen, 1998; Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006). Den kvalitativa metoden är den metod som kopplas till hermeneutiska ansatsen till skillnad från den kvantitativa som kopplas samman med den positivistiska¹.

3.2 Forskningsfråga och kvalitativ metod

Forskningsfrågan är av största vikt vid valet av metod. Uppsatsen avser att tolka och tyda mönster vilket innebär att den tolkande vetenskapssynen är mest lämpad som metodval. Vid detta metodval är den kvalitativa metoden aktuell. Kvalitativ data insamlas genom att respondenten får uttrycka sin åsikt i olika frågeställningar och att författarna i analysarbetet förstår hur olika problem hänger ihop med helheten. Genom att använda sig av kvalitativa intervjuer eftersträvas att tolka hur den intervjuade upplever och förmedlar olika situationer. Att som underlag för intervjun inte använda sig av standardiserade frågemallar utan istället belysa stora och några få frågeområden gör att man på ett så nyanserat sätt som möjligt att se verkligheten ur den intervjuandes perspektiv och sedan tolka denna gentemot det teoretiska perspektiv som finns. Utmärkande drag för dessa kvalitativa intervjuer är att de blir detaljrika, det vill säga en så kallad djupintervju där man undersöker det subjektiva som är speciellt och utmärkande (Holm & Solvange, 1997; Andersen, 1998; Trost, J, 2010).

Författarna valde den hermeneutiska ansatsen eftersom de vill belysa det långsiktiga ägandets kriterier som redovisas i den teoretiska referensramen. Fokus ligger då på att tolka och förstå svaren från våra respondenter. Då problemformuleringen vill ge författarna en djupare förståelse hur långsiktiga fastighetsbolag agerar idag. I förhållande till den kvantitativa ansatsen som samlar in ett volymmässigt stort antal svar och där de undersökta frågorna skall leda till ett konstaterat samband.

¹ Cecilia Solér, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, föreläsning den 26 mars 2012.

3.3 Data- och informationsinsamling

3.3.1 Primärdata

Den genomförda empiriska intervjun som författarna utfört är ett exempel på primärdata. Intervjuerna genomfördes genom personliga samtal med respondenterna på respektive fastighetsbolag. Författarna erhöll årsredovisningar från två av respondenterna vid intervjutillfället. Primärdata kan också bestå av erhållna utskrift eller uppvisade diagram i samband med undersökningen (Bell, 2000).

3.3.2 Sekundärdata

Vetenskapliga artiklar, doktorsavhandlingar och läroböcker är exempel på sekundärdata som används i en uppsats. De bygger på tidigare utförd forskning (Andersen, 1998). Vid framtagning av sekundärdata upplevde författarna svårigheter med att hitta relevant forskning i uppsatsens problem. Databaser som Allabolag.se, Google.se, Retriever och ub.gu.se har använts. Sökord som använts är: Fastigheter, Göteborg. Carl Bennet, långsiktigt ägande, empiriska undersökningar, icke finansiella nyckeltal, kundnöjdhet och real estate. Även fastighetsbolagens egna hemsidor och årsredovisningar har använts.

3.4 Urval

Författarna började urvalet med att ta fram de omsättningsmässigt största fastighetsbolagen med anknytning till Göteborg, detta skedde i databasen Retriever. Genom att välja bransch: fastighetsbolag med uthyrning och förvaltning av fastigheter kunde första urvalet urskiljas. Detta första urval kompletterades med rekommendationer gällande fler bolag från vår handledare med fokus på långsiktiga ägare i Göteborgsområdet. Det totala antalet utvalda fastighetsbolag blev nu till antalet 30 stycken. Utifrån denna lista gjordes en djupare analys av varje bolag med urvalskriterier på långsiktighet i ägandet.

I det fortsatta urvalsarbetet används databasen Retriever med bolagens publicerade bokslut och annan bolagsinformation samt bolagens egna hemsidor.

En Excel-arbetsbok upprättades för att det sammanställda insamlade materialet skulle kunna ligga till grund för sökning av olika aktuella kriterier som används i det fortsatta urvalet.

Det fortsatta urvalsarbetet fortskred enligt nedanstående frågeställningar:

- Hur förändras företagens materiella anläggningstillgångar över ett antal år, det vill säga har värdet på materiella anläggningstillgångarna ökat, minskat eller är det volatilt? Vid kriteriet ökning av materiella anläggningstillgångar har en tolkning gjorts att fastighetsbeståndet har utökats eller förbättrats och på så sätt har en långsiktighet kunnat utläsas.
- Majoriteten av företagens fastighetsbestånd lokaliserat till Storgöteborg. Definition av Storgöteborg enligt SCB.se (2012) är följande kommuner: Göteborg, Kungälv, Stenungsund, Tjörn, Öckerö, Mölndal, Partille, Härryda, Lerum, Ale, Alingsås, Lilla Edet och Kungsbacka.
- Företagen har vidare delats upp i grupperingar gällande ägande: privatägda, kommunalt ägda och de företag som är börsnoterade.

- En första förfrågan skickas via e-mail ut till de kvarvarande elva bolagen, där fyra fastighetsbolag väljer att ge ett positivt svar för intervju. En fortsatt bearbetning per telefon sker av resterande fastighetsbolag för att erhålla intervju.

Efter mailförfrågan till de elva fastighetsbolagen föll ett flertal respondenter bort på grund av tidsbrist hos fastighetsbolagen och semestervistelser. Att ytterligare en uppsats med samma handledare i ett liknande ämne genomförs under samma period kan också ha påverkat antal respondenter. Författarna uppmärksammade detta i samband med ett svar vid första mailutskicket, då ett av de tillfrågade bolagen informerade oss.

I det vidare arbetet med de fyra utvalda företagen sker en djupare analys av företagens årsredovisningar och då har författarna valt att närmare analysera redovisade räkenskaper och förvaltningsberättelser. Urvalsprocessen kan också följas i nedanstående figur.



Figur 3. Urvalsprocessen

(egen bearbetning)

3.5 Val av intervjufrågor

Intervjufrågorna är baserad på att få svar på problemformuleringen med underordnade frågor. Vi börjar intervjun med att respondenten fritt berättar om bolagets bakgrund, hur organisationen är uppbyggd och försätter med respondentens personliga bakgrund i form av utbildning och bakgrund i bolaget. Detta för att få en så övergripande bild av företaget som möjligt och för att kunna koppla respondentens övergripande information till den kvalitativa ansatsen som uppsatsen har som metod. Fortsättningsvis är intervjufrågorna inriktade på att få en så bred bild som möjligt av respondentens bolag gällande långsiktigt ägande, ägande och förvaltande, utveckling, fastighetsköp, nätverk, drivkrafter, förändringar, kompetens och finansiering. Författarna har valt att inte delge respondenten frågor i förväg och har heller inte fått den frågan från respondenterna.

Författarna har valt att ha övergripande intervjufrågor för att respondenten inte ska känna sig styrd av frågeställningarna utan istället själv kunna berätta ur sin synvinkel och kunna ta upp det som respondenten själv tycker är viktigt för just sin organisation. Vilket också kan medföra att respondenterna väljer att belysa en idealbild av sitt bolag. Det har varit viktigt för författarna att använda denna metod för att få en så öppen dialog med respondenterna som möjligt. Intervjuerna spelades in och efter författarnas tolkning av primärdata har respondenterna fått tillfälle att läsa igenom, korrigera och kommentera empirin.

3.6 Trovärdighet

Ett av de största problemen med användandet av den kvalitativa metoden är trovärdigheten. Genom att som användare av den kvalitativa metoden bevisa att data har insamlats på ett sätt som är relevant och seriöst just för den aktuella problemställningen är avgörande. Genom att visa på hur frågor har ställts och vilka följdfrågor som har använts erbjuds läsaren att avgöra om denne/denna anser att underlaget är trovärdigt (Troost, J, 2010).

Intervjupersonerna kan anses som trovärdiga då de arbetat länge på en ledande position i organisationen alternativt varit ägare i flera generationer. Detta stärker relevansen och visar respondenternas seriösitet. Dock kan relevansen ifrågasättas då intervjun genomfördes på fyra företag och svagheter i relevansen kan uppkomma på grund av få antal respondenter. Insamlandet av primärdata började med mer allmänna frågor för att komma över eventuell nervösitet och verka lugnande på respondenten och författarna för att sedan fortsätta med mer specifika frågor. Intervjun avslutades med finansiella frågor som författarna i förväg bedömt som känsligast. Författarna uppfattade under intervjuernas gång en känslighet, sarkasm och undvikande i frågan om utbildningsnivån på de ledande befattningshavarna.

3.7 Källkritik

Att förhålla sig kritiskt till den information som delges är av största vikt. I Metodpraktikan (2007) redogörs för fyra klassiska regler som kan användas och vara till hjälp när sanningshalten i aktuell information ska bedömas. De är definierade som äkthet, oberoende, samtidighet och tendens och kan fortkortas eller sammanfattas till Ädel-OST. Att studera information källkritiskt är ett sätt att upptäcka lögn, desinformation, och andra diverse felaktigheter och är en samling av metodregler som ligger till bas för att kunna bedöma trovärdigheten och värdera hur hög sanningshalten i både nutida information och i historisk information (Esaiasson et al, 2007).

I samband med tolkningen av intervjun uppmärksammades att respondenter förbisåg att ge hela bilden av företagets organisation och antal anställda. Dessa uppgifter kontrollerades mot fastighetsföretagens årsredovisningar och hemsidor med korrigerings av empirin. Korrigeringen skedde innan återbekräftelsen av empirin, som senare bekräftades av respondenten.

4. Empiri

I detta kapitel finns det empiriska materialet samlat. Detta material har samlats in vid personliga intervjuer och genom att studera respektive bolags hemsidor och årsredovisningar. Bolag som har intervjuats är Eklandia Fastighets AB, Higab – Hantverks och industrihus i Göteborg AB, Källfelts Byggnadsaktiebolag samt Familjebostäder i Göteborg AB. All finansiell information är baserad på det bokförda värdet från respektive bolags årsredovisning.

Basfakta om responderade bolag baserad på år 2010's årsredovisningar

Deltagande företag	Oms. Kkr	Ägare	Materiella anlägg. T.	Kvm	Anställda	Fastighetsinrikt.
Eklandia Fastighets AB	519000	Börsnoterad	4022780	531389 kvm	42	Kommersiella fastigheter
HIGAB	621482	Kommun	4258178	650000 kvm	59	Kommersiella fastigheter
Källfelts Byggnads AB	146047	Privat	544152	160000 kvm	68	Bostads & kommersiella fastigheter
Familjebostäder i Göteborg AB	1081513	Kommun	4756803	1205000 kvm	236	Bostadsfastigheter

Tabell 4. Basfakta om responderande fastighetsbolag

4.1 Eklandia Fastighets AB

Eklandia Fastighets AB vidare kallat Eklandia har sitt ursprung i 1990-talets fastighetskris och i det bolag som 1992 köptes av Securum Väst AB. 1994 bildades bolaget Castellum AB som i dag äger Eklandia till 100 procent. Castellum AB äger utöver Eklandia fem andra dotterbolag. 1996 renodlades Castellum AB till att bli ett rent fastighetsbolag och börsintroducerades 1997. I samband med börsintroduceringen togs ett strategiskt beslut gällande hela Castellum-koncernen att man uteslutande skulle äga och förvalta kommersiella fastigheter. Den 2:e maj 2012 kl. 08.30 intervjuades Eklandias VD Tage Christoffersson, intervjun ägde rum på Eklandias huvudkontor i ett av deras konferensrum. Kontoret är beläget i en fastighet på Therese Svenssongata på Hisingen, Göteborg som är en av Eklandias egna fastigheter.

Eklandias verksamhetsområde är idag Göteborg där majoriteten av deras fastigheter är belägna och endast två stycken fastigheter finns på annan ort. Bolaget äger och förvaltar år 2010, 531 389 kvm uthyrningsbar yta.

I bolaget är 42 personer anställda och dessa är uppdelade i tre avdelningar, förvaltningsavdelning, ekonomiavdelning och stab. Förvaltningsavdelningen är i sin tur uppdelad i två affärsområden som är kopplade till respektive geografiskt område.

Då Eklandia till 100 procent ägs av det börsnoterade bolaget Castellum AB, vidare kallat Castellum som i sin tur är ett bolag som är noterat på Large Cap, innebär det att styrelsen för ägarnas talan och är de som sätter de avkastningskrav Eklandia har att leva upp till. Castellum som ägare av Eklandia ger bolaget fritt spelrum så länge avkastningskraven uppnås. Eklandia samarbetar med Castellum på så sätt att Eklandia förvaltar sitt fastighetsbestånd och Castellum säkerställer att Eklandia har tillgång till det kapital som krävs. Castellums avkastningskrav på Eklandia är en 10 procent ökning av förvaltningsresultatet från föregående år. Andra viktiga icke finansiella mått är NMI (Nöjd MedarbetareIndex) och NKI (Nöjd KundIndex). Tillsammans med avkastningskravet på förvaltningsresultatet utgör dessa de två mått det krav Castellum har på Eklandia. Eklandias styrelse består av bland annat VD och

vice VD från Castellum vilket gör att Castellum har en god insyn i Eklandia. Övriga i styrelsen är internrekryteringar från Castellumsfären. Castellum har ett bonusprogram för ledande befattningshavare inom koncernen.

För att nå de avkastningskrav som moderbolaget har på Eklandia tar VD upp att det är viktigt att medarbetarna inom bolaget trivs och är nöjda, detta anser Eklandias VD basen i att nå de uppsatta målen. Nöjda medarbetare i sin tur är en förutsättning för att kunderna ska vara nöjda.

Castellum genomförde i samband med börsintroduktionen 1997 en förändring för hela koncernen som innebar att man ändrade inriktning från att ha varit en koncern som tidigare haft både bostäder och kommersiella fastigheter i sin portfölj till att nu enbart äga och förvalta kommersiella fastigheter. Detta strategiska beslut har stor inverkan på Eklandia som efter denna strukturförändring ökade sin omsättning avsevärt.

Eklandia är ett långsiktigt fastighetsbolag där hyresgästerna är basen i verksamheten. Att växa tillsammans med hyresgästen men att också kunna krympa med hyresgästen ser Eklandias VD som en styrka. Ett exempel på en långsiktig hyresgäst som Eklandia jobbar med är OneMed. OneMed är ett bolag som Eklandia har valt att växa med. Att vara en naturlig samarbetspartner som ser till kundernas behov och kunna tillgodose den trygghet som kunderna söker i en hyresvärd är viktigt. Många av bolagets kunder har varit hyresgäster länge i bolagets fastigheter och målet är att dessa hyresgäster ska se det som ett naturligt steg att kontakta Eklandia för att i samråd diskutera lösningar för sina ändrade behov i hyreskontraktet. Det ska inte komma som en överraskning för Eklandia den dagen då hyresgästen väljer att säga upp sitt kontrakt utan detta ska alltid ha föregåtts av en diskussion mellan Eklandia och hyresgästen. Eklandia ser sig som ett bolag som uppskattar sina fastigheter, ser en potential i dessa och vill att de utvecklas. Det finns tillfällen då Eklandia beslutar sig för att sälja en fastighet och vid dessa tillfällen är det vissa faktorer som är avgörande för en försäljning. Dessa är faktorer är fastighetens placering, frigörande av kapital eller att fastigheten inbringar ett försäljningspris som är svårt att tacka nej till.

Eklandias VD Tage Christoffersson började sin yrkesverksamma bana 1976 och har arbetet med olika arbetsuppgifter rörande fastighetsförvaltning i bolag som Göteborgshem och Fastighetsservice fram till 1993. 1993 anställdes han som VD i nuvarande koncern och den 1 mars 1995 tillträdde han som VD i Eklandia. VD har erhållit sina kunskaper genom sin långa arbetslivserfarenhet från fastighetsbranschen. Eklandias ledningsgrupp består av fyra personer, VD, två fastighetschefer samt ekonomichefen.

Att vara deltagare i nätverk anser Eklandia främjar bolaget där i huvudsak deras tjänstemän deltar. Att delta i etablerade nätverk såsom Handelskammaren och Fastighetsägarrådet fyller en viss funktion men att också delta eller skapa nätverk där man som bolag känner att man vill sätta fokus och påverka är inget som är främmande för Eklandia. Eklandia finns representerat i ytterligare nätverk, exempel är nätverk som bygger enbart på representanter från fastighetsbranschen såsom Ringön, ett annat är nätverk där det finns representanter från både fastighetsägare och andra intressenter exempelvis Innerstaden. För att hålla sig

uppdaterad i fråga om förändringar och utbyggnaden i exempelvis infrastrukturen har Eklandias projektutvecklare god kontroll på vad som händer inom dessa områden.

Kompetensutvecklingen är viktig för Eklandia och detta sker helst i skräddarsydda utbildningar där deltagarantalet är ganska litet, allt för att de medarbetare som deltar i utbildningen ska få möjlighet att ta plats, synliggöras och inte bli en i mängden. Under våren genomförs en ledarskapsutbildning där personer inom bolaget som är ledare eller är tilltänkta ledare deltar. Utbildningens syfte är att det ska finnas en grundläggande kompetensnivå i kalkylering, juridik och entreprenad hos de medarbetare som i någon form arbetar med affärer. Denna ledarskapsutbildning är skräddarsydd för Eklandia och är konstruerad på så sätt att de medarbetare som deltar i kursen på egen hand före kursstart ska uppdatera och läsa in sig på de ovan angivna ämnesområden där kunskap saknas. Detta sker praktiskt genom att använda sig av ett webbaserat program som bygger på självstudier. Syftet är att medarbetarna ska ha samma kunskapsnivå vid de tillfällen man träffas för vidare utveckling av de olika ämnesområdena.

Det sker även kompetensutveckling individuellt och i andra konstellationer. Ett tillfälle då det ofta framkommer om medarbetarna har önskemål om vidare kompetensutveckling är vid de återkommande medarbetarsamtalen som genomförs. Utbildningar sker i dagsläget i samarbete med IHM och Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

För att utvecklas som bolag och hela tiden bli bättre enligt affärsidén, det vill säga att äga och förvalta fastigheter gör att Eklandia lägger stor vikt vid att anpassa sig till affärsidén som anses viktigt i bolaget. Att vid nyrekryteringar inte ersätta en ”gammal” medarbetare med en ny per automatik utan att se till vilka behov som företaget har för att kunna drivas framåt är ett sätt att utvecklas. Ett exempel på detta är en medarbetare vars arbetsuppgift var att sköta kundfodringarna i bolaget. När denne kallad Dr Olsson hade detta som enda arbetsuppgift kunde indrivning av kundfodringarna ske på diverse olika sätt under dygnets alla tider och man poängterar att han gjorde inget dåligt arbete. Men då man från ledningens sida ansåg att efterträdare (då Dr Olsson gick i pension) till denna tjänst inte skulle ära dessa arbetsmetoder valde man istället att förändra tjänsten på så sätt att kundfodringar nu handhas av fyra olika medarbetare som en av många andra sysslor. Effekten av detta är att man har mindre kreditförluster nu än tidigare.

Att ledningen ser nöjda kunder som ett kvitto på nöjda medarbetare gör att man aktivt arbetar med NKI och NMI. De mätningar som genomförs för Eklandias räkning genomförs av ett utomstående bolag vilka gör detta på uppdrag av Castellum och för samtliga bolag inom Castellumkoncernen.

Det är viktigt för Eklandia att kunna förändra sitt fastighetsbestånd beroende på vad kunderna har för önskemål. Det finns faktorer som är avgörande för bolaget när det gäller förvärv av nya fastigheter. De faktorer som är avgörande för ett fastighetsköp ska ske eller inte är att förvärvet inom en ganska kort tidsperiod på ca tre-fem år ska generera en avkastning som för bolaget är acceptabel. Andra kriterier som man lägger fokus vid är om man vid förvärvet tillför bolaget något eller att fastigheten kan förädlas men i slutändan är det alltid avkastningen som är avgörande.

Då Göteborg är en attraktiv marknad och det ständigt saknas vissa typer av lokaler har Eklandia också startat byggprojekt utan att ha kontrakterade hyresgäster för aktuell fastighet vid byggstart men under byggnationens gång har samtliga lokaler i objektet hyrts ut till fullt.

Att avkastningskravet som Castellum har ställt är den största drivkraften inom bolaget gör att Eklandia hela tiden måste se sig om i sitt område på vilket sätt man kan utöka sitt fastighetsbestånd och hur det befintliga beståndet kan förädlas. Exempel på hur detta sker i praktiken är att man ser till om man kan bygga ut befintliga byggnader, är marken fastigheten står på större än fastigheten? Finns det nya områden att växa i? När det gäller nya områden att exploatera i ser man i första hand till hur möjligheterna ser ut norr om Göteborg såsom Kungälv och Stenungsund. Då Harry Sjögren AB, systerbolag till Eklandia har sitt fastighetsbestånd till största del i södra Göteborg och söder om Göteborg finner man ingen vinning med att konkurrera på denna geografiska del av marknaden. Castellums totala investeringsmöjligheter för sina sex dotterbolag är ca två miljarder kronor/år vilket innebär att för Eklandias del är investeringar mellan 300-400 miljoner eventuellt 500 miljoner kronor som kan genomföras.

Genom sitt moderbolag Castellum tillgodoses Eklandias behov av kapital. Det finns en uttalad policy inom Castellumkoncernen att fastigheterna inte ska belånas till mer än 55 procent av marknadsvärdet och idag har Eklandia en belåningsgrad på ca 50 procent av fastigheternas marknadsvärde. Eklandia känner en trygghet i den belåningsgrad fastigheterna idag innehar och att man som bolag själv bestämmer dagordningen och inte banken. Eklandia har själv inte kontakten med de aktuella kreditinstitut som används ur investeringsperspektiv, denna sköts av Castellum. Eklandia har dock kontrollen över de hyror bolaget erhåller genom egna bankkontakter. En effekt av den belåningsgrad bolaget har är att bolaget även vid lågkonjunkturer har kunnat förvärva fastigheter utan att stöta på motstånd från sina kreditgivare.

År	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
RE	18 %	16 %	14 %	14 %	23 %	28 %	24 %
RT	7 %	6 %	6 %	6 %	8 %	11 %	11 %
Soliditet	25 %	23 %	25 %	25 %	27 %	29 %	30 %
Skuldsättningsgrad	3,0	3,4	3,1	3,0	2,7	2,4	2,3
Kassalikviditet	203 %	517 %	215 %	43 %	95 %	55 %	78 %

Tabell 5. Nyckeltal för Eklandia Fastighets AB 2010 -2004

Vid analys av nyckeltalen för Eklandia Fastighets AB har räntabiliteten på eget kapital minskat från ca 24 procent till 18 procent. Räntabiliteten på totalt kapital minskar också från 11 procent till 7 procent. Volatiliteten i räntabilitet på eget kapital beror på genomförda fastighetsförsäljningar. Soliditeten minskar från 30 procent till 25 procent medan skuldsättningsgraden ökar. Kassalikviditeten förändras kraftigt mellan åren 2007-2008-2009 på grund av en volatil fordran till koncernbolaget. Underhålls- och reparationskostnader för de materiella anläggningstillgångarna varierar mellan en halv till en procent på de materiella tillgångarnas värde.

De materiella anläggningstillgångarna är värderade enligt anskaffningsvärde med tillhörande ombyggnationer, avskrivningar och nedskrivningar. Om de materiella anläggningstillgångarna värderas enligt IAS 40 till verkligt värde, ger det ett högre totalt kapital och eget kapital. Nyckeltalen visar då en bättre soliditet och lägre skuldsättningsgrad medan RE och RT minskar. Eklandia väljer att internt tillsammans med Castellum varje kvartal värdera samtliga fastigheter i beståndet och då till marknadsvärde.

4.2 HIGAB, Hantverks- och industrihus i Göteborg AB

Higab bildas 1966 för att hjälpa små företag och hantverkare till nya lokaler, då deras befintliga lokaler revs med anledning av affärscentrumet Nordstans uppförande. Higab uppför det första huset vid Stampen där hantverkare och små företag kan fortsätta sin verksamhet. I dagsläget består Higab (koncernen) av fem bolag som går under det gemensamma namnet Higabgruppen. Higabgruppen består av Gamla Ullevi AB, Kulturfastigheter i Göteborg (Kigab), Aktiebolaget Långedrag, Fastighetsaktiebolaget Rantorget, och Fastighetsaktiebolaget Parkgatan. Fortsättningsvis Higab. De förvaltar "Göteborgarnas Hus", det vill säga Göteborgs kulturfastigheter och landmärken som Feskekörkan, Kronhuset och Sjömanstornet men också Gamla Ullevi, stora Saluhallen och Stadsbiblioteket med mera. Higab har idag olika områdesinriktningar och dessa är hotell och livsmedelsindustri, hantverksindustri och kulturbyggnader där fastighetsbeståndet består i dagsläget av 650 000 m². Vi genomför intervjun på Higabgruppens kontor, Åvägen 17F, den 2 maj kl. 13,00 med ekonomichefen och civilekonomen Fredrik Setterberg.

Higab arbetar som om alla fem bolagen är ett bolag och har 59 medarbetare anställda. Higans organisation är indelad efter kärnprocesser och stödprocesser. Kärnprocesserna består av fastighetsförvaltning och fastighetsutveckling. Fastighetsförvaltningen i sin tur består av tre förvaltningsområden och fastighetsutvecklingen är en speciell avdelning.

De tre förvaltningsområdena är uppdelade efter fastighetens användning och vilken tjänst som fastigheten ska uppfylla. Område ett är inriktat mot hotell, livsmedel och restauranger med fastigheter som Arken konferenscenter, Stora Saluhallen och Trädgår'n. Område två är inriktat mot kultur, idrott och utbildning med fastigheter runt Götaplatsen, Ullevifastigheterna, KTB (Kurs- och Tidningsbiblioteket) och Hagabadet. Område tre är inriktat mot småindustrier och kontor, där fastigheterna befinner sig på områdena Stampen, Kviberg och Härlanda park. Varje förvaltningsområde har en förvaltningschef och under förvaltningschefen finns kundansvariga med resultatansvar och anställda fastighetstekniker. Den kundansvariga ansvarar för cirka ett trettiofastigheter och då utan budgetstyrning men med ett krav på att utveckla fastigheterna, prognostisera, kalkylera och leverera ett slutresultat som bidrar till fastighetsbolagets helhet. Den kundansvariges prognoser och affärsplaner effektiviseras med hjälp av företagsledningen.

Higans fastigheter utgör kärnprocessen där Higab ansvar för förvaltning och underhåll. Deras affärsidé är att äga, vårda och utveckla fastigheter. Fastighetsutvecklingsavdelningen är den kärnprocess som utför byggnationer och underhåll på fastighetsbeståndet då det i Higans fall krävs stora specialistkunskaper för att kunna genomföra dessa byggnationer och underhåll. Stödprocesserna i företaget är bland annat ekonomiavdelning och personalavdelning som stödjer de båda kärnprocesserna fastighetsutveckling och fastighetsförvaltning.

Higab är ett helägt kommunalt fastighetsbolag med en styrelse bestående av elva politiker och en representant från företagarna i Göteborg. Styrelsen arbetar på en övergripande nivå med beslut om inriktning av verksamheten utan detaljstyrning. Higab ska bidra till Göteborgs kommuns inkomster och arbeta med de kommunala prioriterade mål som passar in på verksamheten såsom eleffektiva hus och minskning av den fossila bränsleanvändningen i

staden. Styrelsen tittar inte specifikt bara på Higabs verksamhet utan hela stadens verksamhet och lönsamhet, där beslut som tas kan påverka Higab negativt och som kan leda till att fastighetsverksamheten inte kan bidra till kommunens inkomster i samma utsträckning. Higabs ledning använder sig inte av bonusprogram.

Higabs största drivkraft är att bidra till stadens utveckling, där spridningseffekterna blir till exempel ökad turistnäring genom evenemang till Göteborg, U21 landslaget i fotboll eller Damernas fotbolls EM.

En av Higabs grunduppdrag enligt ägardirektivet är att förse små och mindre bolag i Göteborg som inte ingår i den kommunala verksamheten med lokaler där de kan utvecklas genom att vara lyhörda för kommunens och den lokala marknadens behov. Fördelen för Higab är att de äger unika och gamla fastigheter som efterfrågas av hyresgäster och potentiella kunder.

De delar upp verksamheten i en kommersiell del och en offentlig del. Med den offentliga delen menas kommunal, statlig eller regional verksamhet. Den kommersiella delens syfte är att attrahera nya branscher till Göteborg och Higab skall vara ett verktyg för att bygga eller specialanpassa lokaler för en speciell bransch. Exempel på nya branscher som Higab jobbar med är Biotech-huset på Medicinareberget och musikbranschen med ljud, ljus och studios i det gamla Etnografiska museet, nuvarande Brewhouse. Dessa framväxande branscher är riskfyllda och där en privat aktör inte vill stå för riskerna som det innebär, med dålig lönsamhet och rena förlustår under de första åren. Alla satsningar är dock inte förlustbringande de första åren.

Ett annat huvuduppdrag är att förvalta och underhålla Higabs gamla fastigheter som inte är anpassade till dagens samhälle, där ombyggnationer och underhåll gör att de fortlever och ökar trivsamtalen med liv och rörelse som både huset och kvarteret behöver för att ge en attraktiv stadsbild. Higab äger kulturvärdiga fastigheter som är hundra till fyrahundra år gamla och som ska fortleva i hundratals år till. Dessa fastigheter byggs om för att kunna generera intäkter och i sin tur betala för ytterligare ombyggnationer av andra fastigheter i beståndet. Det viktiga är att omvandla och förädla fastigheterna med försiktighet så att de kan bibehålla sitt ursprung.

Den grundläggande tanken med Higab är att fastigheterna inte behöver gå med vinst från dag ett utan det viktiga är att fastigheten genererar vinst på sikt. Definitionen av på sikt avgörs från fastighet till fastighet men den måste vara lönsam på en tioårsperiod. Det väsentliga är att de har en långsiktigt hållbar utveckling med ett resultatmått som går att brytas ner i varje affärshändelse. Higabs övergripande avkastningskrav är en räntabilitet på total kapital på sex procent. Tidigare arbetade Higab med soliditetsmått men eftersom fastigheter är kapitalintensiva som styrs av nedskrivningar och fastighetsmarknadens volatilitet väljer de att bortse från detta nyckeltal. Higab finansierar sin egen verksamhet och bidrar med inkomster till Göteborgs Stad. Bidraget storlek bestäms utifrån investeringsbehovet med avvägning för risken i Higabs fastigheter. Vid stora investeringar i hundramiljoners klassen lånar kommunen pengar externt och förmedlar lånet vidare till Higab utan att det påverka kommunens andra verksamheter.

Ledningen för bolaget är en liten grupp av professionella chefer med VD, vice VD och övriga avdelningschefer. Detta innebär korta beslutsvägar och en platt organisation. Stora delar av ansvaret ligger långt ut i organisationen till exempel på den kundansvarige, medan andra befogenheter till exempel attester och inköp ligger högre upp i organisationen. Med hjälp av ett balanserat styrkort sätter ledningen varje år fem långsiktiga mål för de fem närmaste åren. Exempel på mål är att Higab ska ha Göteborgs nöjdaste kunder och en hållbarhetsplan för att uppfylla nationella och kommunala miljömål. Utifrån de fem långsiktiga målen sätts varje år tio delmål för att uppnå de långsiktiga målen. De fem långsiktiga målen ingår i Higabs affärsplan där det beskrivs hur de ska förverkligas. Utifrån affärsplanen görs en genomgång av företagets strategiska kompetenser och kompetensplaner som berör alla anställda. Exempel på kompetensutveckling av personalen är kurser om offentlighet och sekretess, kurs i kundbemötande och varumärke. Ledningen eftersträvar ett varumärke med stolta och engagerade medarbetare. De märker ett ökat engagemang bland medarbetarna om de förstår historien bakom varje hus, varför Higab är ägare och vilken typ av verksamhet som bedrivs där. Engagemanget ökar när medarbetarna blir en del av både historien och utvecklingen av fastigheterna.

Enligt de uppsatta målen genomförs utvecklingssamtal med varje medarbetare och en individuell plan upprättas med varje persons speciella utbildningsbehov som genomförs kontinuerligt, allt för att Higab skall kunna möta de övergripande målen. Att attrahera kompetenta medarbetare med rätt typ av grundinställning som har förståelse för genomtänkta och långsiktiga affärer är viktigt, då det är svårare att ändra värderingar hos människor än förbättra deras kompetenser. Personens grundinställning och värdering är en avgörande faktor vid rekrytering. Higab anser att om de tar hand om sina kunder och fastigheter med hjälp av nöjda medarbetare så visar det sig i ett bättre slutresultat.

Nätverkandet består av samarbete enligt Göteborgsandan, att det skall vara bra för Göteborg, med partners som har ett gemensamt intresse av att driva utvecklingen av staden. Ett exempel på partner är Wallenstam. De deltar även i intressegrupper som Innerstaden, utveckling av Medicinareberget och Södra Älvstranden.

Higab vill att deras fastighetsaffärer är på hundratals års sikt och med en väl genomtänkt plan som innehåller rätt typ av underhåll för fastigheten. Den bästa affären är en kund som stannar hos Higab hela dess livslängd och att Higab är följsam med kundens utveckling och förändringskrav på lokaler, då det kostar mer att skaffa nya kunder med nya behov och krav på lokaler än att behålla och tillgodo se de gamla. När de förändrar sitt fastighetsbestånd kan det beror på strategiska kommunala riktlinjer som innebär att kommunen vill erhålla kontroll över ett visst markområde för framtida exploatering. De köper då in fastigheter på vissa strategiska punkter för att lättare genomföra exploateringen. Kommunen kan lämna mark och fastigheter till Higab för att de skall utveckla och levandegöra ett område som i sin tur skapar intäkter och ökat värde till kommunen. Exempel på område är Kvibergs regemente och Härlanda Park. Alla förvärv eller byggnationer av fastigheter styrs av ett behov med en kravlista som skall uppfyllas. Det är dock viktigt att Higabs huvudsyfte uppfylls, att tillhanda hålla lokaler till små eller mindre företag med olika verksamheter och förvalta stadens viktiga landmärken.

Idéer och influenser för utveckling av Higab kommer bland annat från arkitekter som frivilligt förmedlar sina idéer, ritningar och tankar om Higabs unika fastigheter men även från studenter som har frågeställningar om fastighetsbeståndet. Higabs nära kontakt med Business Region Göteborg, BRG ger dem information om vilka företag som vill etablera sig och deras lokalbehov i Göteborgsregionen. När de planerar ny- och ombyggnationer av till exempel fotbollsarenor så görs studiebesök på andra arenor i Europa som är framgångsrika i sin byggnation. Varje år besöks fastighetsmässan i franska Cannes för att erhålla influenser om fastighetsutvecklingen ur ett globalt perspektiv.

Higab självfinansierar sin verksamhet men lånar upp externt via Göteborgs Stad då de behöver investera i stora byggnationer eller inköp av fastigheter. Denna upplåning genom Göteborgs Stad gör att lånen blir billigare med lägre räntekostnader än om Higab själva lånar på den internationella marknaden. I dagsläget har de en balansomslutning på ca 4,5 miljarder med ett eget kapital på 500 miljoner svenska kronor.

År	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
RE	-15 %	5 %	6 %	9 %	17 %	-11 %	7 %
RT	1 %	3 %	4 %	5 %	4 %	2 %	4 %
Soliditet	11 %	14 %	15 %	15 %	10 %	8 %	9 %
Skuldsättningsgrad	7,7	6,1	5,5	5,7	8,8	11,8	9,9
Kassalikviditet	11 %	8 %	7 %	26 %	22 %	11 %	12 %

Tabell 6. Nyckeltal för Higab, 2010-2004

Vid en analys av Higabs nyckeltal kan vi utläsa att räntabiliteten på eget kapital har varierat kraftigt de senaste sju åren från minus 15 procent till plus 17 procent. Räntabilitet på totalt kapital varierar från fem procent till en procent men når inte upp till deras långsiktiga krav på sex procent under de undersökta sju åren. Soliditeten ökar sakta med en minskande skuldsättningsgrad, kassalikviditeten är volatil och svänger mellan sju procent till 26 procent de undersökta åren. Volatiliteten i nyckeltalen beror på stora nedskrivningar och avskrivningar av projekt som påverkar både resultat och totalt kapital. Förvärv och försäljningar av fastigheter, omläggning av företagets lån där den största enskilda posten som påverkat negativt på Higabs nyckeltal är köp och drift av fotbollsarenan Gamla Ullevi. De materiella anläggningstillgångarna är värderade enligt direktavkastningen per fastighet med individuell prövning av nedskrivning, uppskrivning och avskrivning. Underhåll och reparationer av de materiella anläggningstillgångarna varierar mellan en till tre procent av materiella anläggningstillgångarnas värde.

4.3 Källfelts Byggnadsaktiebolag

Källfelts Byggnadsaktiebolag följaktligen kallat Källfelts är ett företag med anor från början av 1900-talet. Bolaget startades 1923 av Johan Källfelt och bolagets första fastighet var belägen i Majorna. Denna fastighetsaffär är grundstenen i dagens fastighetsbolag. Bolaget ägs och drivs enbart av medlemmar i familjen Källfelt. Styrelsen består av familjen Källfelt tillsammans med en extern styrelseordförande. Källfelts Byggnadsaktiebolag äger och förvaltar 31 fastigheter vilket innefattar bostäder och kommersiella fastigheter varav ett hotell. 1/3-del av beståndet är beläget på Nya Varvet, övrigt beståndet finns i andra stadsdelar av Göteborg. Bolaget innehar även två fastigheter i Stockholm samt en fastighet i Tyskland som är under avveckling. Källfelts har gått från att ha varit ett byggbolag till att vara näst intill ett rent förvaltningsbolag. De senaste 50 åren har man enbart förvaltat fastigheter och byggt åt sig själv vid de tillfällen man valt att bygga.

Området Nya Varvet är det område där Källfelt har 1/3 del av sitt bestånd. Detta område förvärvades 1986 från svenska staten och har tidigare varit militärt område. Det är också här den största exploateringen sker. I detta område finns fortfarande stora obebyggda markytor.

Måndagen den 7:e maj kl. 10.00 intervjuades Källfelts personalansvarige tillika familjemedlem, Carl-Magnus Källfelt. Intervjun ägde rum på Källfelts huvudkontor beläget på Nya Varvet i ett konferensrum med utsikt över hamninloppet.

Bolaget har i dagsläget 68 stycken medarbetare. VD, ekonomiansvarig, förvaltningschef och personalansvarig är ledande befattningar som finns inom bolaget. Personalomsättningen i bolaget är minimal med ytterst få uppsägningar.

Källfelts är ett familjeägt bolag där ägarna också utgör bolagets ledning vilket innebär att det aktiva ägandet i bolaget är stort. Att köpa men aldrig sälja är det enkla budskap Källfelt vill förmedla till sina kunder och medarbetare. Att som familjeföretag kunna erbjuda trygghet dels för sina egna familjemedlemmar dels för sina kunder och medarbetare. Det är ledord som är väl förankrat hos alla som är involverade i bolaget.

I samband med det annalkande generationsskiftet i bolaget har det införts ägarmöte som sedan följs av det traditionella styrelsemötet och är ett led i den strukturförändring som pågår. Syftet med dessa ägarmöten är att man önskar få alla familjemedlemmar intresserade av vad som sker i bolaget. Man vill att alla ska få möjlighet att lägga fram sina åsikter och idéer då det är en viktig del för det fortsatta arbetet.

Att styrelsemöten av idag mer är informativa och inte så beslutsfattande ser man ur den yngre generationen som något som man önskar förändra. Carl-Magnus anser att det fungerar idag då ledningen tillika ägare är ett väl sammansvetsat gäng och med den bakgrund och kunskap som ledningen besitter finns möjligheten att ta så kallade styrelsebeslut direkt i den operativa driften. Att beslut tas på detta sätt innebär förvisso många fördelar men också många nackdelar. I samband med att en ny generation är på ingående i Källfelts förbereds organisationen för förändringar. För att även i framtiden kunna arbeta långsiktigt med sitt fastighetsbestånd och i takt med att bolaget och familjen växer ses förändring som ett nödvändigt steg för att organisationen inte ska stagnera och bli orörlig. Att bolaget även i

framtiden ska vara lättstyrt och snabbt kunna ändra riktning är viktigt. Att de involverade har grundläggande information om verksamheten är en förutsättning för att förändringar ska kunna ske.

I familjen Källfelt finns det många med stor entreprenörsanda vilket har medfört att bolaget hela tiden har utvecklats. Att se till hur omvärlden förändras och vad som sker där är en del av utvecklingsarbetet inom bolaget. Hur andra bolag gör och varför de gör så är frågeställningar som används. Från bolagets sida efterlyser man mer kommunikation med andra i fastighetsbranschen för att kunna utbyta idéer och på så sätt utvecklas. Att även jobba nära kommun och stat är viktigt för Källfelts och de anser att genom detta arbetssätt kan win-win situationer uppstå för båda parter.

Att bolagets hyresgäster och tillika kunder har en stor betydelse för bolaget visas inte minst då man med stolthet berättar att genomförda NKI undersökningar visar på att bolaget har haft Göteborgs bästa utveckling gentemot nöjda hyresgäster fram till 2010. Samarbetet med hyresgästerna bygger på en direkt dialog och snabb respons samtidigt som man kombinerar det med att visa sin omtanke om dessa. Vilket är viktiga och avgörande faktorer för Källfelts förvaltande. Utan kunder finns ingen verksamhet.

Då den nuvarande generationen Källfelt har stor kunskap och lång erfarenheter av att driva bolag upplever man att den kommande generation som nu är på väg in i bolaget (5 personer) behöver öka sina kunskaper och man räknar med att denna kompetenshöjning ska vara genomförd inom två till tre år. Att utbyta kunskap och annan information i olika nätverkskonstellationer är mycket viktigt för bolaget. De nätverk som bolaget främst har deltagit i har varit personbundna till nuvarande VD men även Carl-Magnus har aktivt deltagit i olika typer av nätverk och då främst etablerade nätverk. Carl-Magnus menar att många av de idag etablerade nätverken bara har till syfte att någon ska tjäna pengar i slutändan och skulle gärna se nätverk som istället har fokus på själva kunskapsutbytet.

Ett nätverk där man idag tycker att kommunikationen fungerar bra är det mellan bolaget och kommunen/staten. Dock anser man att det kan förbättras. Det är viktigt att i relationerna med kommun och stat inte bara vara med och agera utan också reagera. Generellt tycker Carl-Magnus att man inom byggbranschen är dålig på att reagera. Nätverk finns inom hela organisationen men tar sig uttryck på olika sätt. Carl-Magnus exemplifierar med att medarbetare som jobbat länge inom organisationen har ett inofficiellt nätverk med andra i liknande eller närbesläktade branscher. Det kan vara snickaren som tar hjälp av en elektriker och vice versa.

Ett konkret exempel som Carl Magnus väljer att belysa gällande nätverk är Byggmästarnas årsmöte. Här är män i övre medelåldern med svensk bakgrund klart dominerande och detta kan ifrågasättas huruvida denna grupp är den som är mest representativ för att se till Göteborgs framtida utvecklig gällande frågor rörande fastighetsbranschen. Carl-Magnus frågar sig var denna grupp får sin input från och var mångfalden finns. Han anser att stagnationen med säkerhet kommer att skapa problem i framtiden och att mångfalden hos de styrande behöver utökas. Vidare hoppas han att förändringar ska ske då även detta nätverk inom de närmsta åren kommer att genomgå ett generationsskifte.

Inför det kommande generationsskiftet i bolaget har man valt att förändra ledningen på ett antal sätt. Dels har Carl-Magnus kommit in i bolaget som personalansvarig och dels har en informationsansvarig anställts. Carl-Magnus har läst ekonomi med inriktning mot organisation under sin studietid vid Stockholms Universitet och har ett stort intresse för strategier. Carl-Magnus har de senaste åtta åren suttit med på styrelsemöten men inte som medlem av styrelsen och är sedan 2010-2011 engagerad i den operativa delen av företaget och då som personalansvarig. Han säger själv att han inte har någon kunskap om fastighetsbranschen men har ett förflutet som aktiv ägare av ett bemanningsföretag som han nu endast är ägare till vilket har gett honom stor kunskap om organisationer. De arbetsuppgifter som kommer att vara primära för den nytillsatta informationsansvariga är att rätt information når rätt medarbetare och andra intressenter.

Källfelts upplever att man inom organisationen har en god kompetens inom företagets olika arbetsområden. Vid kompetensutveckling ser man alltid till vilka behov bolaget har och vilka behov medarbetarna har. Vid de medarbetarsamtal som genomförs finns det möjlighet att utläsa vilket kompetensbehov som eventuellt behöver fyllas men också önskemål om kompetensutveckling från medarbetarens sida. Carl-Magnus tar dock upp att hotellbranschen är ett område man önskar mer kunskap om då man är relativt ny på detta område.

Att vara en långsiktig ägare är av största betydelse för Källfelts. Det som anses vara avgörande för en fastighetsinvesteringens långsiktighet och lönsamhet är att man kan få en gedigen avkastning på sin fastighetsinvestering vilket i sin tur är en förutsättning för att kunna generera en kontinuerlig inkomst till sina ägare och på så sätt få ett välmående företag. Det finns givetvis tillfällen då man i styrelsen diskuterat eventuella försäljningar och avgörande för om Källfelts väljer att sälja någon fastighet i sitt bestånd är om kapital behöver frigöras för att göra en ny investering.

Källfelts väljer att finansiera sin verksamhet med lån. Detta har inneburit att man från bolaget känt sig hämmade av beroendeställningen till sina kreditgivare i samband med förvärv. Det blir då den effekt som uppstår när man som bolag väljer kapitalstruktur av det här slaget. För att minska kreditgivarnas maktställning gentemot bolaget arbetar Källfelts ekonomichef aktivt med bolagets lån genom att flytta dessa mellan olika kreditgivare. Det är ett sätt att ur bolagets perspektiv sprida sina risker. Man arbetar idag i första hand med tre olika kreditgivare. För att kunna arbeta med sina lån är det en förutsättning att bolaget är en attraktiv kund för kreditgivarna och Källfelts har möjlighet att vara attraktiv eftersom de har god ordning på sin ekonomi och goda bankkontakter.

År	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
RE	13 %	29 %	11 %	16 %	2 %	8 %	5 %
RT	1 %	2 %	1 %	1 %	2 %	1 %	3 %
Soliditet	7 %	7 %	7 %	8 %	9 %	11 %	11 %
Skuldsättningsgrad	13,8	12,7	13,1	11,9	10,5	7,9	7,8
Kassalikviditet	43 %	43 %	36 %	23 %	23 %	28 %	50 %

Tabell 7. Nyckeltal för Källfelts Byggnads AB, 2010-2004

Vid analys av räntabiliteten på eget kapital visar nyckeltalen en ökning från fyra till 13 procent mellan åren 2004 till 2010. Räntabiliteten på totalt kapital ligger stabilt på en till tre procent medan soliditeten minskar och skuldsättningsgraden ökar. Kassalikviditeten är mer volatil och är som lägst under åren 2006 och 2007 för att återhämta sig åren 2009 och 2010. De försämrade nyckeltalen beror på ökad skuldsättning i samband med inköp av mark, byggnader och ombyggnationer.

Underhåll och reparationer av de materiella anläggningstillgångarna varierar mellan tre till tio procent av de materiella anläggningstillgångarnas värde.

Källfelt värderar sina materiella anläggningstillgångar enligt anskaffningsvärdet med tillhörande ombyggnader och avskrivningar. Om de materiella anläggningstillgångarna värderas enligt IAS 40 till verkligt värde, ger det ett högre totalt kapital och eget kapital. Nyckeltalen visar då en bättre soliditet och lägre skuldsättningsgrad medan RE och RT minskar.

4.4 Familjebostäder i Göteborg AB

Familjebostäder i Göteborg AB är ett av tio dotterbolag i den kommunala koncernen Förvaltnings AB Framtiden. Fortsättningsvis Familjebostäder och Framtiden. Familjebostäder bildades 1950 med uppgift att förvalta och förvärva bostadsfastigheter i bostadsbristens Göteborg. Familjebostäder i Göteborg styrs genom en styrelse av tio politiker, koncernbolaget Framtiden och Göteborgs stads kommunstyrelse. I dagsläget är de 236 anställda i Familjebostäder som förvaltar och äger 18000 lägenheter spridda över hela Göteborg. Bostadsbeståndet består av fastigheter i olika åldrar, från riktigt gamla fastigheter i området Klippan som är cirka 100 år till moderna nybyggda fastigheter. Familjebostäders inriktning har inneburit att de inte byggt mycket nytt utan förvärvat gamla bostäder, byggt om vilket lett till expansion av fastighetsbeståndet. Onsdag den 9 maj genomförde författarna intervjun med Ekonomichef Ulf Berglund på Familjebostäder i Göteborgs kontor, Södra vägen 2 i Göteborg.

Familjebostäders organisation består av fyra huvudfunktioner. Centralt ledningsstöd, Utveckling, Service och Genomförande. I det centrala ledningsstödet finns förutom VD även ekonomi och personalfunktioner. Utvecklingsavdelningen handhar utveckling av mjuka värden som hyresgästerna trivsel och kundnöjdhet men innefattar även en teknisk avdelning som utvecklar fastigheten och genomför större ombyggnationer. Servicefunktionen består av bland annat cirka trettio hantverkare som snickare, elektriker, rörmokare och murare som utför underhåll och reparationer på befintligt fastighetsbestånd, men även av förvaltningstjänst som kundtjänst och uthyrning. Genomförandefunktionen delas upp i geografiska distrikt som handhar och ansvarar för den dagliga driften i respektive geografiskt område. Finansfunktionen är centraliserad till moderbolaget Förvaltnings AB Framtiden. Gemensamma IT-funktioner finns i systerbolaget Förvaltnings AB Göteborgslokaler. Bolaget använder sig inte av bonusprogram till ledningen.

Ekonomichef Ulf Berglund har arbetat på Familjebostäder i åtta år och har arbetat med fastigheter i hela sitt yrkesverksamma liv huvudsakligen i olika chefsbefattningar. Han har i botten en utbildning på förvaltningslinjen och har alltid varit intresserad av långsiktigheten och det bestående värdet som finns i fastigheter.

Familjebostäder är genom Förvaltnings AB Framtiden helägt av Göteborgs Stad. Ägarnas inriktning, med strategi och beslut hanteras av Framtiden genom kommunfullmäktiges budgetstyrning och beslut. Framtiden tolkar och mottar uppdrag som formuleras och skickas vidare till dotterbolaget Familjebostäder, förutom tolkningsdokument från Framtiden styrs Familjebostäder av en kommunalt utsedd styrelse med tio politiker.

Göteborgs kommun har haft en stabil majoritet under socialdemokratisk ledning som gett fasta förutsättningar att arbeta efter. Uppdraget från kommunen innebär att Familjebostäder ska vara långsiktiga med ett långsiktigt tidsperspektiv och ansvar där långsiktighet slår igenom när de handhar underhåll och investeringsbeslut. Familjebostäder handlar inte med fastigheter utan köper fastigheter för att behålla dem. Deras affärsidé är att förvalta, förädla, förvärva och försälja fastigheter. Om situationen uppstår att de säljer en fastighet kan det vara en lite udda fastighet som till exempel ett dagis som inte passar in i bostadsbeståndet eller är optimalt i

förvaltningssynpunkt. Utförsäljning till bostadsrättsföreningar tackar styrelsen konsekvent nej till. Ett ägardirektiv enligt kommunfullmäktige innebär att de inte får sälja utan beslut från Göteborgs kommunfullmäktige, vilken kan tolkas som att de ser kommunala bostadsfastigheter som en viktig politisk principiell fråga.

En affärsplan upprättas av tjänstemän, för utvecklandet av Familjebostäders fastigheter som styr den dagliga verksamheten där större beslut diskuteras med styrelsen. Det unika med Familjebostäders fastigheter är det stora beståndet av landshövdingehus i Majorna och Kungsladugård. Där de känner ett kulturellt och historiskt ansvar att bevara och i vissa fall återskapa husets karaktär.

Ett uppdrag från ägarna till Familjebostäder är att bolaget ska bidra till Göteborgs utveckling och även bidra till hyresgästernas utveckling. Exempel på detta är hur de skapar bra miljöer och mötesplatser. Detta är en viktig aspekt av Familjebostäders långsiktiga ägande där hyresgästerna är viktiga och där de inte ser fastigheterna som en finansiell tillgång i verksamheten.

Styrningen av bolaget sker enligt ett balanserat styrkort med beståndsdelarna ekonomi, finans, medarbetarperspektiv, hyresperspektiv och verksamhet. Hyresgästernas åsikter mäts av ett extern undersökningsbolag, genom en årlig kundnöjdhetsundersökning. Medarbetarperspektivet mäts genom sjukfrånvaro och NMI. Förutom dessa icke finansiella nyckeltal mäts miljöbelastning och energi användning. De icke finansiella nyckeltalen kompletteras med finansiella nyckeltal i verksamheten för att få en helhetsbild.

Koncernen Framtiden har ett justerat soliditetsmått som ej får understiga 30 procent som styr hur Familjebostäder skall förvalta sin verksamhet. Men något egentligt styrmått med nyckeltal används inte hos Familjebostäder. Just nu spenderas mycket pengar på underhåll som är en viktig del av långsiktigheten och resultaten för bolaget är relativt låga.

Ledningsgruppens utbildningsbakgrund varierar där några deltagare har gått den långa vägen i bolaget från att vara bovärd upp till ledningsgruppen med kompetensutveckling. Andra deltagare har högskoleexamen som ekonomer och ingenjörer. Familjebostäder är positivt inställda till kompetensutveckling. Det finns en vilja att ledning och medarbetare genomför utbildningar. Till exempel har ledningen på koncernnivå genomfört en ledarskapsutvecklingsutbildning under flera år. Alla medarbetare har ett stort ansvar själva att föreslå kompetensutveckling för att utvecklas i samråd med respektive chef. Kompetensutveckling är en kommande aktivitet som bolaget vill ytterligare lyfta upp i verksamheten. Genomförda tidigare utbildningar har varit i områden som allmän chefsutbildning, ledarskap och ekonomiutbildningar.

Idéer för utveckling av verksamheten kommer bland annat från koncernens affärsplan där de specificerar krav och ger influenser på förbättringar. Ledningen studerar omvärldens utveckling med utbildningar och utbyten mellan kollegor vid konferenser och kurser. Nya medarbetare har nya idéer och kompetenser som utnyttjas och samarbete finns emellan kollegor i koncernen. De inser värdet av många människor med olika kunskaper som kan förmedlas. Nätverken som ger nya idéer är viktiga för Familjebostäder där ett exempel är

Chalmers men det förmedlas även idéer från studenter som genomför examensjobb och forskningsprojekt. Det största nätverken finns på tekniksidan och sker främst på ledningsnivå eller specialistnivå i företaget. Längre ner i organisationen umgås man mer med systerbolagen eller genom fackliga organisationer. SABO som är en allmännyttig organisation genomför många kurser med information som är inriktade på olika nivåer i företaget.

Faktorer som är avgörande för fastighetens långsiktighet och lönsamhet är framför allt priset på bostadsfastigheten, då Familjebostäder använder sig av kalkylmodeller med olika antaganden om räntesatsen som visar om köpet är lönsamt. Förvärvet måste även ansluta i ett förvaltningsperspektiv där det är viktigt att fastigheten befinner sig ett område där de redan äger andra fastigheter och att husets övriga karaktär innebär att det är ett trevligt boende. I bedömningen av fastigheter har de ett långsiktigt perspektiv där de analyserar kassaflöden och underhållsbehov. Fastigheter som de köper in kan vara lite udda men som stämmer bra överens åldersmässigt och med andra fastigheter som de äger och förvaltar. Expansion sker till största delen med köp från andra kommunala bolag då marknadspriserna är alltför höga. Att bygga nya fastigheter är ett tydligt uppdrag från deras ägare som är en långsammare process då byggnationen kan stannar av i överklaganden, planfrågor och kräver kapital. I år startas byggnation av tre nya bostadsfastigheter som tillför nya lägenheter till staden. Långsiktigheten innebär att äga bra fastigheter med låga förvaltningskostnader, bra kvalitet och låga energivärden.

Familjebostäder finansieras helt och hållet på den externa marknaden genom koncernbolaget, då finansfunktionen är uppflyttat till moderbolaget. Finanseringen består av traditionella banklån och certifikat på marknaden. De arbetar aktivt med olika varianter av finansering och lånar mer och mer direkt på finansmarknaden. Detta på grund av bankernas höga räntemarginaler efter finanskrisen. Ett starkt resultat och en stark balansräkning blir allt viktigare för Familjebostäder som visar att de är en god part för kreditgivarna. På grund av deras starka finansiella ställning är Familjebostäder en uppskattad och prioriterad låntagare hos kreditgivarna och har inte haft några problem att finansiera sin verksamhet under finanskrisåren 2008 – 2009. Aktiekapitalet är ingen stor summa och ägarna kräver inga stora utdelningar. Genererat kapital i form av vinster används vid byggnationer och i den normala verksamheten. Stora förvärv och nybyggnationer kräver upplåning på den externa marknaden.

År	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
RE	1 %	2 %	5 %	5 %	8 %	7 %	25 %
RT	2 %	2 %	4 %	4 %	4 %	5 %	10 %
Soliditet	32 %	31 %	31 %	30 %	29 %	28 %	27 %
Skuldsättningsgrad	2,2	2,2	2,2	2,3	2,4	2,6	2,8
Kassalikviditet	17 %	20 %	19 %	15 %	20 %	41 %	21 %

Tabell 8. Nyckeltal för Familjebostäder i Göteborg AB, 2010-2004

Vid analys av räntabilitet av eget kapital och räntabilitet på totalt kapital visar nyckeltalet en stadig minskning från åren 2004 till 2010. Soliditet och skuldsättningsgraden är stabilare under de undersökta åren medan kassalikviditeten varierar. De försämrade nyckeltalen specifikt mellan år 2004 till 2005 beror på ökade underhållskostnader och fördubblade av- och

nedskrivningskostnader. Minskningen mellan 2008 och 2009 härleds till minskade övriga rörelseintäkter. Underhåll och reparation av de materiella anläggningstillgångarna varierar mellan 3 och 7 procent per år i relation till materiella tillgångarnas anskaffningsvärde.

Familjebostäder värderar sina tillgångar till anskaffningsvärdet med tillägg för ombyggnationer, avskrivningar och nedskrivningar. Om de materiella anläggningstillgångarna värderas enligt IAS 40 till verkligt värde, ger det ett högre totalt kapital och eget kapital. Nyckeltalen visar då en bättre soliditet och lägre skuldsättningsgrad medan RE och RT minskar. Familjebostäder väljer att internt varje år göra en värdering av sina fastigheter och då till förväntat kassaflöde och fastigheternas värdemässiga utveckling.

5. Diskussion

Detta kapitel visar på hur den teoretiska referensramen kan sättas i förhållande till det empiriska material som insamlats för att kunna besvara uppsatsens problemformulering. Respondenternas gemensamma ställningstagande redovisas först för att sedan belysa skillnaderna.

5.1 Ägare och ägarstyrning

Då de fyra respondenternas bolag har olika ägarstrukturer där två av bolagen är kommunala, ett bolag är börsnoterat och ett är helt privatägt, vilket innebär att ägarnas påverkan på respektive bolag skiljer sig åt.

Ägarnas/styrelsens styrning av ett bolag sker genom strategiska val och baseras på bolagets vision och affärsidé samt i vilken del av sin livscykel bolaget befinner sig. Utöver dessa faktorer ingår det även att kontrollera och övervaka bolagets prestationer och kostnader som en del av ägarnas alternativ styrelsen styrning av bolaget (Porter, 1987: Jensen & Meckling 1976).

De genomsamma drag av ägarstyrning som är genomgående för de fyra responderade bolagen de lönsamhetskrav som finns för fastigheterna. Kraven uttrycks dock på olika sätt. Eklandia arbetar med ett lönsamhetskrav om en tio procentig ökning av förvaltningsresultatet per år, Higab arbetar med ett krav på räntabilitet på totalt kapital om sex procent i genomsnitt över en tio års period, Källfälts krav anges vara en gedigen (dock ospecificerad) avkastning och för Familjebostäder som ingår i koncernbolaget Framtiden är det ett justerat soliditetsmått på 30 procent som är kravet.

Utöver de krav som finns kopplade till finansiella nyckeltal har alla bolag en långsiktig syn på sitt fastighetsbestånd, de uttrycker alla fördelarna med långsiktigt ägande och tar upp långvariga trogna hyresgäster som utvecklas tillsammans med bolaget som de största fördelarna. Detta medför mindre kostnader för bolagen och ger en större trygghet för hyresgästerna vilket man anser öka med långsiktiga och stabila ägare.

Långsiktigheten innebär också underhåll och reparationer med förändring av fastigheten efter kundernas behov men också att fastigheten ska existera i framtiden. Det är extra viktigt för Higab att fastigheterna ska fortleva i hundratals år framåt med rätt sorts underhåll där det krävs specialistkunskaper för att vårda och utveckla fastigheten. Familjebostäder känner även ett kulturellt och historiskt ansvar att bevara och behålla de äldre fastigheternas speciella karaktär, främst Landshövdingehuset.

Även om bolagens utgångspunkt är att långsiktigt behålla sina fastigheter finns tillfällen då försäljningar sker och till grund för dessa ligger följande faktorer: att fastigheten inte stämmer överens med övriga fastighetsbeståndet gäller för Familjebostäder och Eklandia. Familjebostäder, Källfelt och Eklandia överväger också om fastigheten ligger geografiskt fel i förhållande till bolagets övriga bestånd.

De skillnader som finns mellan bolagen gällande de försäljningar bolagen ibland genomför är för Eklandia och Källfelts fall av ekonomisk karaktär och för de kommunala bolagen är det de politiska beslutet som ligger till grund för eventuella försäljningar.

Även i bolagens ägarstyrning märks skillnader och det är de kommunala bolagen förutom avkastningskravet som skiljer sig från de två andra fastighetsbolagen och detta är kopplat till de krav Göteborg Stad har på sina två bolag. Dessa två bolag ska verka för en utveckling av samhället i stort och ska generera inkomster till hela staden och inte bara sitt bolag. De har även till uppdrag att bevara de unika fastigheter som finns i Göteborg i form av de Landshövdingehus som finns i Familjebostädens bestånd och för Higab de karaktäristiska landmärken som finns i Göteborg såsom KTB (Kurs- och tidningsbiblioteket). Higab har också till uppdrag att gynna nya branschers inträdande på den Göteborgska marknaden.

Ett sätt att beskriva relationen mellan ägaren och ledningen om bolaget har en extern VD kan vara Principal-agentteorin. Principalen (ägaren) kan genom belöningar och förmåner utöver lönen till agenten (VD) få denne att frambringa det bästa resultatet. Detta kan även användas åt andra hållet det vill säga att principalen bestraffar sin agent när ett sämre resultat uppnås. Agenten kan antas vara en kortsiktigt individualist som vill maximera sin egen nytta i form av monetär ersättning från principalen till priset av minsta möjliga prestation. För att förhindra resursslöseri införs ett kontrollsystem från principalens sida (Davis, Shoorman & Donaldsson, 1997; Jensen & Meckling, 1976).

Motsatsen till Principal-agentteorin kan beskrivas med Stewardship-teorin. I denna sistnämnda teori är det istället så att den externa VD som alltid ser till företagets bästa och till ägarnas behov som är det avgörande för organisationen. VD:s engagemang är långsiktigt, baserat på trovärdighet och det är den personliga nyttan som är störst när organisationens mål uppfylls. Engagemanget från VD motiveras istället av tillväxt, prestationer och självförverkligande och kräver inte extra ersättning av monetär art (Davis, Shoorman & Donaldsson, 1997).

Det är svårt att urskilja att man i något av bolagen använder sig av någon ren form av dessa teorier dock kan man se en större dragning åt Stewardship-teorin hos Higab än hos någon av de andra bolagen. Detta grundar sig i att man hos Higab förser varje medarbetare med god information om de fastigheter som Higab förvaltar och uppnår ett större engagemang hos medarbetarna. Det är även en viktig beståndsdel i nyrekrytering av personal att den nya medarbetaren har rätt grundinställning och förståelse för Higabs långsiktiga och genomtänkta affärer. Higab anser att det är svårt att ändra människors värderingar men lättare att förbättra deras kompetenser. Att som ledare för bolaget se till att medarbetarna får möjlighet att ta del av information och dela gemensamma grundinställningar kan då appliceras på Stewardship-teorin. Eklandia skulle man istället kunna säga går mer åt Principal-agentteorin. Här säger man att Eklandia har fria händer så länge de uppfyller sitt avkastningskrav men då Castellums VD och vice VD sitter i Eklandias styrelse har man ett stort inflytande och kontroll över bolaget. Castellum använder sig av ett belöningsystem som vidare kan kopplas till Principal-agentteorin. I de två övriga bolagen är det svårt att utläsa om vilken teori som passar bäst, av

den information som framkommit. En förklaring till detta är att hos Källfelts är principalen och agenten samma personer då ägarna också utgör ledningen för bolaget.

5.2 Bolagens förändringsbenägenhet och långsiktighet

Förändringsbenägenheten i form av yttre opposition enligt Glete (1987:1994) innebär dynamiska ägarförändringar av bolaget. Detta har inte kunna ses hos något av de bolag som undersökts. En variant av yttre opposition kan ses hos Källfälts där ett annalkande generationsskifte är på ingående. Där nya ideer och förslag på förändringar förmedlas av den yngre generationen.

Enligt Glete (1987:1994) är den framgångsrika ägaren av ett företag en ägare med professionell utbildning eller den första generationens entreprenör. För båda dessa gäller att vara aktiv i minst två professionella nätverk (bransch, kreditgivare och ägarnätverk) för att få tillgång till ny information och kontakter som påverkar bolagets överlevnad och utveckling. Detta kan innebära för företaget att kriser förhindras och att förändringar underlättas.

De undersökta bolagens respondenter har olika bakgrund och man kan se en blandning av professionell kunskap som grundar sig på akademiska meriter men också arbetslivserfarenhet tillsammans med kompetensutveckling. Gemensamt för de responderade bolagen är att de alla aktivt deltar i olika nätverk. Dessa nätverk är kopplade dels till branschen och dels till kommunala nätverk. En skillnad i nätverkandet är det som sker med kreditgivare. Källfelt har som enda bolag direktkontakt med sina kreditgivare. Familjebostäder och Eklandias finansiering och kontakt med kreditgivare sker på koncernnivå. Tidigare sköttes kontakter med kreditgivare för Familjebostäders del på företags nivå.

Nätverk av kommunal karaktär ger information om utvecklingen i samhället och förändringar av infrastruktur, andra exempel på nätverk som finns i Göteborg och verkar enligt Göteborgsandan är intressegruppen Innerstaden och den kommunala utvecklingsgruppen Södra Älvstranden. Ägare- och branschnätverk hjälper till att sätta fokus och påverka i olika frågor, dock finns det olika åsikter om nätverkens nytta för framtida utvecklingen av fastighetsbolagen. Denna åsikt framförs av en respondent från de privata bolagen. Higab har nära kontakter med Business Region Göteborg där utbyte sker om vilka branscher som vill nyetablera sig i Göteborgs området.

5.3 Långsiktigt perspektiv

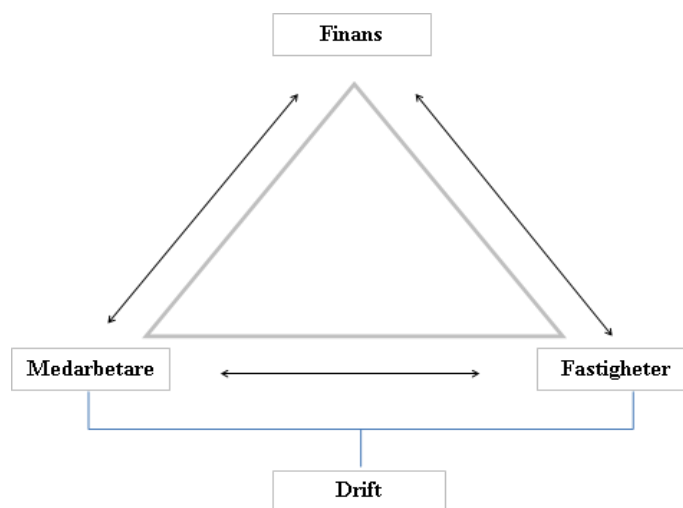
För att investering ska vara långsiktig och lönsam krävs enligt Glete (1984:1997) att bolaget i grunden är för förändringar och öppen för lönsamma affärsidéer. Detta för att inte stagnera i sin utveckling. För tre av respondenterna Eklandia, Källfelt och Familjebostäder är den avgörande faktorn fastighetens avkastning för om fastighetsinvesteringen ska vara långsiktig och lönsam. För Familjebostäder är också underhållsbehov, ålder och fastighetens kassaflöde samt det geografiska läget avgörande. Det geografiska läget är också avgörande för Eklandia, där de väljer att utveckla och förädla befintligt markinnehav och fastigheter. Higab är det bolag som skiljer sig markant från de övriga i denna fråga då de på uppdrag av Göteborg Stad

ska förvalta, utveckla och levandegöra områden som i sin tur ska generera avkastning till staden. Detta avkastningskrav är baserat på ett tioårsperspektiv. Dock ska fastigheten stämma överens med Higabs övergripande inriktning på sin verksamhet med förvaltning av bland annat historiska byggnader samt förse hantverkare och små företag med lokaler. Vid de tillfällen Higab utökar sitt fastighetsbestånd eller markområde är det på uppdrag av Göteborgs Stad enligt strategiska riktlinjer för framtida exploatering. Orsaken är främst att kommunen vill erhålla kontroll av ett visst markområde.

5.4 Trekantsmodellen

För att belysa och analysera ett företag och dess förhållande mellan subjekt, finans och objekt kan Trekantsmodellen användas. Objekt avser att visar på bolagets fastighetsbestånd, subjekt visar på bolaget medarbetare och finans på bolagets totala kapital inklusive kreditgivare. Subjekt och objekt kan på ett förenklat sätt sägas visa på bolagets drift (Holm & Jönsson, 2006).

För tre av respondenterna är den avgörande faktorn kapitalet (finans) och de två understödjande objekt (fastigheterna) och subjekt (medarbetarna). Dessa tre är Eklandia, Källfelts och Familjebostäder. För dessa bolag som har avkastningskrav i monetära termer är finans enligt Trekantsmodellen den avgörande faktorn för bolagens överlevnad på lång sikt. För dessa bolag utgör medarbetare och fastigheterna driften. Finans i denna modell avser att visa på att bolaget har en god ekonomi och är en attraktiv kund för kreditgivaren och att dessa relationer är goda. Samtliga respondenter ser sig som prioriterade kunder. Se beskrivande figur nedan.



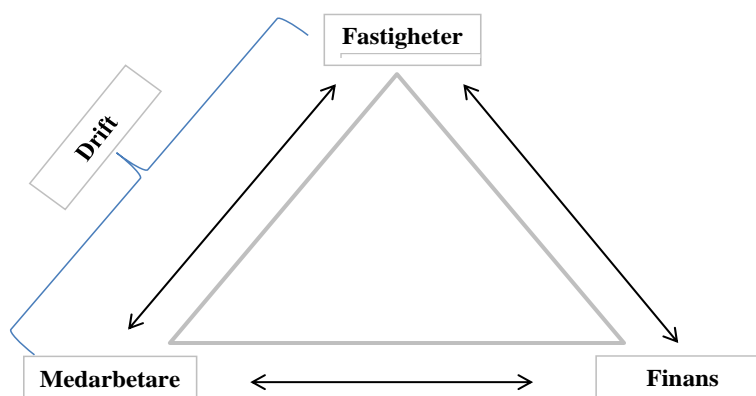
Figur 4. Trekantsmodell för Eklandia, Källfelts & Familjebostäder

(Holm & Jönsson, 2006 samt egen bearbetning)

Det finns dock skillnader hos dessa bolag när det gäller själva kontakten med kreditgivaren. Hos bolagen Eklandia och Familjebostäder hanteras den finansiella kontakten på koncernnivå medan hos Källfelt hanteras denna av bolagets ekonomichef. Hos Källfelt framkom att ett

uppfyllande av förpliktelser är en viktig faktor i kontakten och förtroendeskapandet med kreditgivarna så att låntagaren inte helt och hållet hamnar i beroende ställning till banken. Då Trekantsmodellens olika komponenter har ett samband för att fastigheten ska fortleva på långsiktig krävs ett kontinuerligt underhåll och reparationer av bolagens fastighetsbestånd. Detta underhåll återfinns i modellens driftsdel. Vid analysen av de tre respondenternas respektive årsredovisningar framkommer en stor variation på underhållet i förhållande till fastigheternas redovisade värde. Eklandias underhåll av sitt fastighetsbestånd är en halv till en procent av bolagets materiella anläggningstillgångar under den undersökta sju års-perioden. Källfelts underhåll varierar från tre till tio procent under samma undersökta period och Familjebostäders underhåll varierar från tre till sju procent under samma period. Detta visar att Källfelt och Familjebostäder väljer att lägga en större andel gentemot Eklandia på sitt fastighetunderhåll i förhållande till det bokförda fastighetsvärdet. Detta kan vid första anblicken ses som om dessa två bolag har ett längre tidsperspektiv på sitt fastighetsbestånd än Eklandia. Dock måste man i analysen beakta att olika underhållsbehov föreligger mellan de olika bolagens fastigheter. Respondenternas medarbetare utgör enligt figur en del av den dagliga driften av fastigheterna, som är en förutsättning för att fastighetsbolagens samtliga delar ska samverka och utvecklas.

För Higab som har en annan utgångspunkt än de tre övriga blir fastigheten istället den primära komponenten då det ekonomiska avkastningskravet inte kommer i första hand. Fastigheterna i Higabs bestånd har för avsikt att bestå i hundratals år framöver, då de ser sina fastigheterna som kärnprocessen i sin verksamhet. Detta innebär att medarbetarna och finanserna blir understödande processer vilket framkom under intervjun. Se figur nedan. Då Higab är ett helägt bolag till Göteborgs Stad sköts bolagets upplåning genom kommunen och därmed utan påverkan från Higab själva, detta har sin grund i att genom kommunen som säkerhet kan bättre kreditvillkor erhållas.



Figur 5. Trekantsmodell för Higab

(Holm & Jönsson, 2006 samt egen bearbetning).

Vid analysen av Higabs årsredovisningar kan ses att bolagets underhåll av sina materiella anläggningstillgångar var från en till tre procent under den undersökta sju års-perioden. I jämförelse med de andra bolagen måste beaktas att Higabs materiella anläggningstillgångar är värderade enligt kassaflöde där beräkningen sker genom direktavkastning per fastighet. Detta redovisningsval skapar en oklarhet då man inte kan jämföra underhållsnivån mellan de övriga tre bolagen och Higab för att kunna presentera ett jämförbart resultat.

5.5 Kompetensutveckling

Kompetensutveckling är viktigt för framgångsrika företag för att de tillför nya lönsamma idéer och förändringar som gynnar företagets tillväxt och expansion (Glete; 1987:1994).

Gemensamt för alla medverkande fastighetsbolag är att de genomför kompetensutveckling på lednings- och medarbetarenivå, för att öka kunskapen inom utvalda segment som krävs inom just deras verksamhet. Det som skiljer dessa bolag åt är graden av självstyrning i kompetensutvecklingen. Källfelt såg till bolagets behov i kompetensutvecklingssituationen medan Familjebostäder ansåg att medarbetarna till stor del själva styr sin kompetensuppbyggnad. Eklandia och Higab styr på ledningsnivå, efter behov vilka utbildningsinsatser som ska genomföras i bolaget.

Ytterligare idéer för förändringar av fastigheterna får bolagen på olika sätt. Gemensamt för Eklandia och Familjebostäder är att nya idéer om utveckling erhålls i samband med nyrekryteringar. Higab erhåller många förändringsidéer på sina fastigheter genom arkitekter som på eget initiativ förmedlar idéer om Higabs unika fastigheter, här är även studenter en källa till nya idéer. Hos Källfelts är den stora idébanken till förändringar familjens engagemang och entreprenörsanda där ägarmötena är ett instrument för framkomsten av idéförändringar, detta kompletteras med omvärldsstudier. Familjebostäder väljer att hämta nya idéer från kollegor i samband med kurser och konferenser samt att studera omvärlden. Chalmers är också en idébank för Familjebostäder då de arbetar tillsammans med studenter i form av examensarbeten och forskningsprojekt.

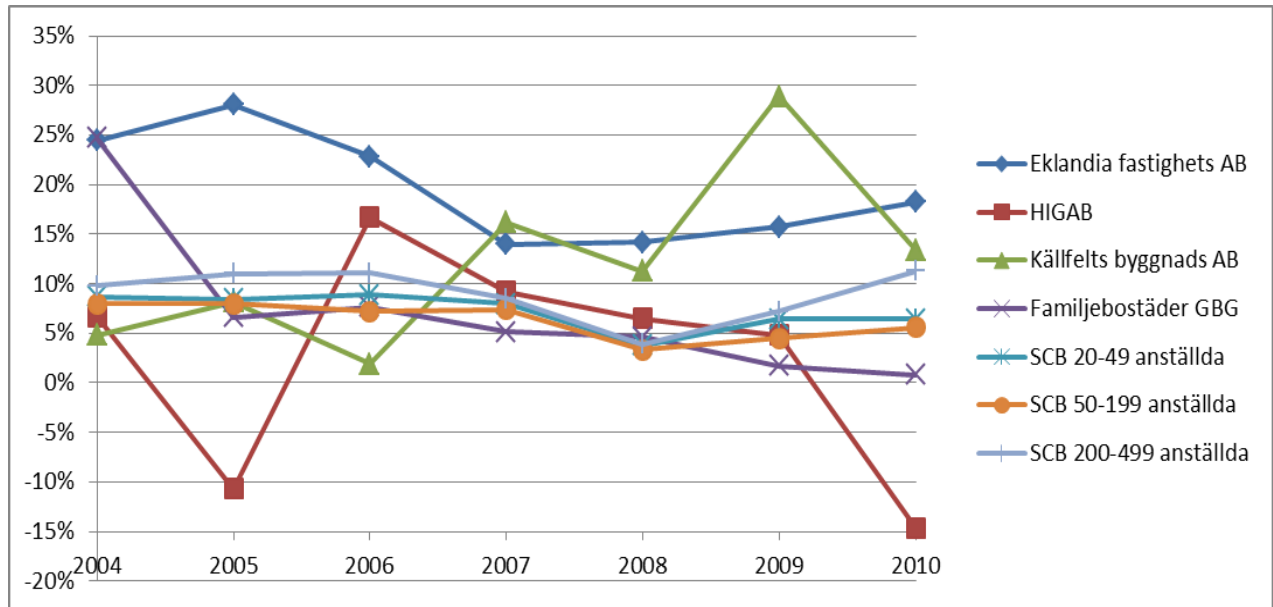
5.6 Nyckeltal

För att jämföra bolagens lönsamhet med branschen har en sammanställning gjorts för att på ett lättöverskådligt sätt belysa dessa siffror och dess lönsamhet i förhållande till andra aktörer i branschen. Dessa finansiella nyckeltal kompletteras med så kallade icke finansiella nyckeltal såsom NKI och NMI. Detta för att belysa bolagen ur ett helhetsperspektiv. Dock bygger de materiella anläggningstillgångarnas värde på olika värderingar för de olika bolagen. Detta bör beaktas i belysningen av de finansiella nyckeltalen.

Varje respondent jämförs med det nyckeltal från SCB som visar på antal anställda i den intervall som respondenten tillhör. Eklandia med 42 anställda jämförs med SCB:s branschnyckeltal för bolag med 20-49 anställda, Higab med 63 anställda och Källfelts med 68 anställda jämförs med SCB:s branschnyckeltal för bolag med 50-199 anställda och

Familjebostäder med 236 anställda jämförs med SCB;s branschnyckeltal för bolag med 200-499 anställda. För de icke finansiella nyckeltal finns inget branschindex att relatera till. Aktuella undersökningar gällande icke finansiella nyckeltal görs oftast på initiativ från respektive bolag och genomförs av extern partner.

5.6.1 Räntabilitet på eget kapital



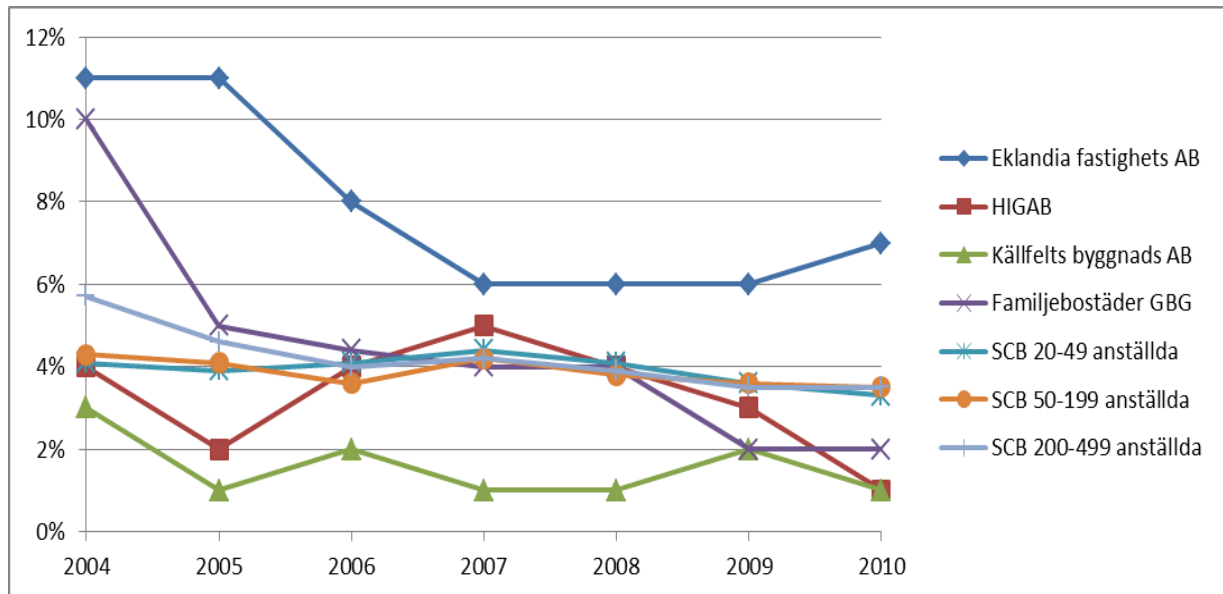
Figur 6. Räntabilitet på eget kapital, RE

Jämförelse mellan respondenter och SCB bransch nyckeltal (egen sammanställning).

Räntabilitet på eget kapital beskriver bolagets vinst före finansnetto i relationen till ägarnas satsade kapital i bolaget (Johansson, S-E & Runsten, M, 2005).

Eklandias räntabilitet på eget kapital visar i ovanstående diagram att de har en bättre räntabilitet på eget kapital än branschgenomsnittet, detta tyder på en stabil ekonomi. Higabs räntabilitet på eget kapital är volatil i jämförelse med aktuellt nyckeltal för deras verksamhet och detta kan kopplas samman med att det primära i deras verksamhet är det långsiktiga fastighetsförvaltandet. Källfelts nyckeltal är också volatil och med en positiv ökning av RE under de senaste åren vilket visar på ett ökat resultat i verksamheten. Familjebostädernas RE är helt i samma nivå med aktuellt branschnyckeltal vilket visar en normalitet i bolagets avkastning. Tre av fyra respondenter har en positiv avkastning på ägarnas satsade kapital vilket är en avgörande faktor för att bolagens långsiktiga överlevnad. För Higab som skiljer sig från de övriga respondenterna med två tillfälliga negativa avkastningar under de undersökta åren kan detta sättas samman med de ägarkrav Göteborg Stad har på Higab som bolag.

5.6.2 Räntabilitet på totalt kapital



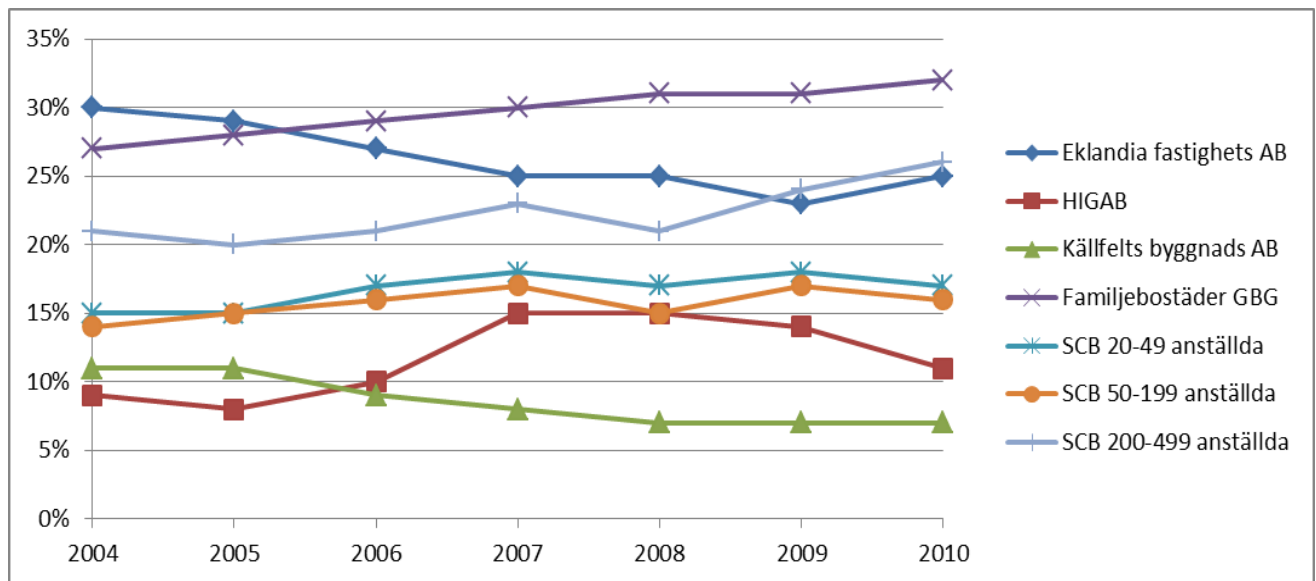
Figur 7. Räntabilitet på totalt kapital, RT

Jämförelse mellan respondenter och SCB bransch nyckeltal (egen sammanställning).

Räntabilitet på totalt kapital beskriver vinsten före finansiella kostnader i relation till bolagets totala tillgångar (Johansson, S-E & Runsten, M, 2005).

Gemensamt för samtliga respondenter är att de har en positiv räntabilitet på totalt kapital. Skillnader mellan dessa kan ses där Ekländia visar att de som bolag har en klart bättre utveckling än branschgenomsnittet för sitt räntabilitetsmått på RT. Detta kan ha sin grund i den mindre andelen av underhåll gentemot resterande respondenter. HIGABs nyckeltal är av volatil karaktär och är sämre än jämförande branschnyckeltal, detta kan eventuellt vara påverkat av det sätt som de materiella anläggningstillgångarna är värderade på. Källfelts RT visar en markant sämre kurva än branschen vilket kan tyda på en hög grad av underhåll i verksamheten tillsammans med en expansion i området Nya Varvet. Familjebostäder visar upp en minskning av sitt RT i förhållande till branschen och även detta kan ha sin grund i det ökade underhållet av fastighetsbeståndet. Den mest påverkande faktorn gällande räntabilitet på totalt kapital är underhåll och reparationskostnader för fastigheterna som är ett direkt led för den långsiktiga fortlevnaden.

5.6.3 Soliditet



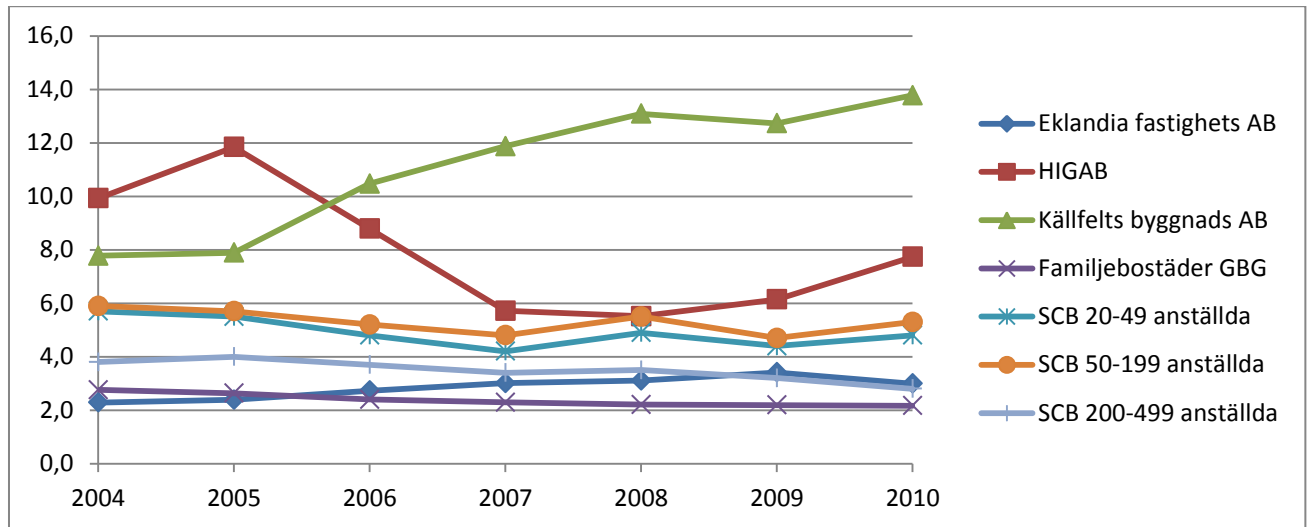
Figur 8. Soliditet

Jämförelse mellan respondenter och SCB bransch nyckeltal (egen sammanställning).

Soliditet är ägarnas egna satsade kapital i relation till bolagets totala kapital (Johansson, S-E & Runsten, M, 2005).

Soliditetsmättet för Eklandia är även här klart över vad som är genomsnittet för branschen. Det har sin grund i den uttalade policyn från Castellum där belåningsgraden inte får överstiga 55 procent av marknadsvärdet. Siffrorna i ovanstående diagram är dock baserade på det bokfördovärdet. HIGAB följer tidigare trender med lägre nyckeltal än branschgenomsnittet vilket kan hänföras till ägarnas icke finansiella krav. Källfelts följer fortsatt att visa siffror som ligger under branschgenomsnittet och kan kopplas samman med utförda investeringar och expansion på Nya Varvet. Familjebostäder är det bolag som visar på en ökad soliditet vilket kan hänföras till det finansiella avkastningskrav gällande soliditet som ägarna har på bolaget. Då anskaffningsvärdet är grunden för de totala tillgångarnas redovisade värde för tre av respondenterna, Eklandia, Källfelts och Familjebostäder får detta effekten att fastigheterna har ett högre verkligt värde som kan anses som dolt i bolagens redovisning. För HIGAB som redovisar sina materiella anläggningstillgångar på annat sätt kan dessa inte visa på att samma dolda tillgång finns. Tas detta dolda fastighetsvärde i beaktning kan soliditetssiffrorna få en helt annan betydelse och då till det bättre.

5.6.4 Skuldsättningsgrad



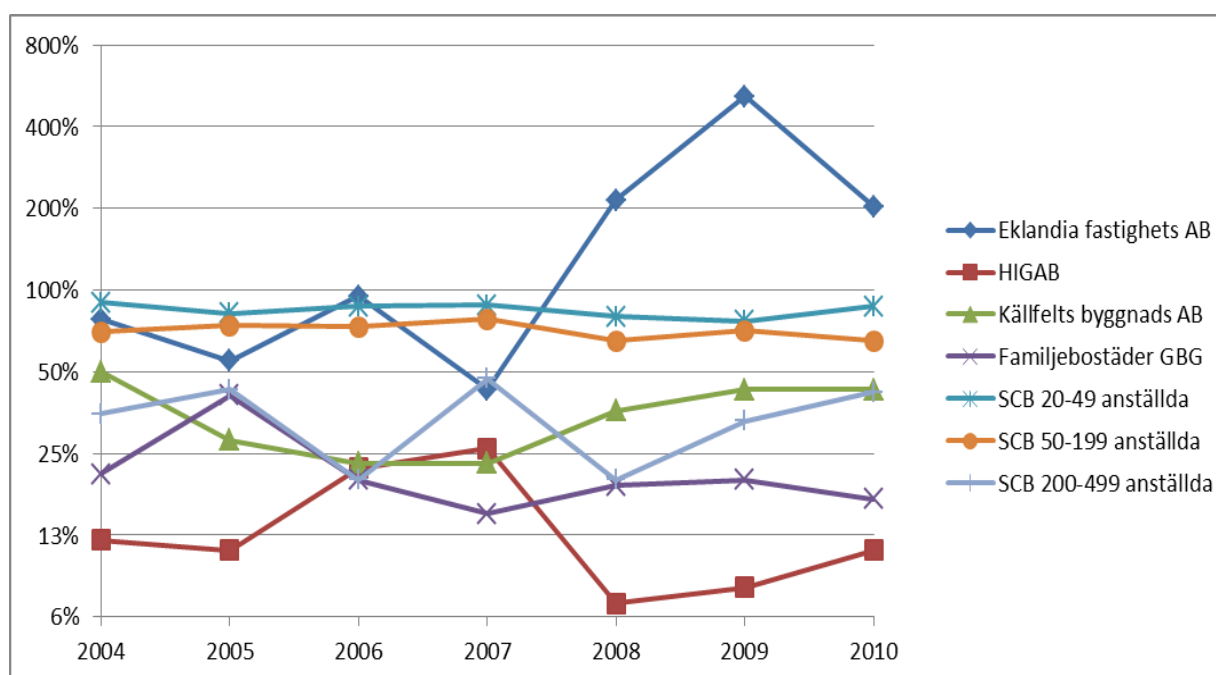
Figur 9. Skuldsättningsgrad

Jämförelse mellan respondenter och SCB bransch nyckeltal (egen sammanställning).

Skuldsättningsgrad visar bolagets skulder i relation till ägarnas satsade kapital (Johansson, S-E & Runsten, M, 2005).

Skuldsättningsgraden hos Eklandia är lägre än branschgenomsnittet och detta överensstämmer med Eklandias tidigare nyckeltal. Higab visar på en volatil skuldsättningsgrad som kan som tidigare kopplas samman med bolagets verksamhet. Källfelts har en ökande grad av skuldsättning vilket kan som vid tidigare diagram hänföras till nyinvestering och expansion. Familjebostäder har en låg skuldsättningsgrad vilket kopplas till ägarnas krav på soliditet. Även i detta nyckeltal påverkar fastigheternas värdering enligt anskaffningsvärde där det då finns ett dolt värde gentemot marknadsvärdet.

5.6.5 Kassalikviditet



Figur 10. Kassalikviditet

Jämförelse mellan respondenter och SCB bransch nyckeltal (egen sammanställning).

Kassalikviditet beskriver omsättningstillgångar minus varulager i relation till kortfristiga skulder (SCB.se, 2007).

Eklandias kassalikviditet avviker under åren 2008 till 2010 vilket beror på den koncernfordran bolaget har på Castellum. Övriga bolags nyckeltal visar en lägre kassalikviditet än branschen generellt. Detta kan tyda på för de kommunala bolagen den trygghet som Göteborgs Stad visar på som ägare av dessa bolag och för Källfelts del som ett leda av tidigare investeringar och expansion.

5.6.6 Icke finansiella nyckeltal

Icke finansiella nyckeltal som visar på kundnöjdhet och medarbetarnöjdhet är en kvalitetsorienterad strategi som kan ses som ett komplement till de finansiella nyckeltalen vid analys av fastighetsbolaget som helhet. Detta kan ge en indikation på organisationens framtid och inkomst (Said, HassabElnaby & Wier, 2003). Gemensamt för samtliga respondenter är att det är viktigt med nöjda medarbetare och nöjda hyresgäster. De uttrycker alla att denna relation med både kunder och medarbetare är mycket viktiga för fortlevnaden och långsiktigheten av bolaget. För Eklandia är det av största vikt att medarbetarna är nöjda och trivs i bolaget och anser att detta är en förutsättning för att kunderna ska vara nöjda. För Källfelts är nöjda kunder en avgörande faktor för deras förvaltande. Att visa omtanke om sina hyresgäster genom en direkt dialog och snabb respons är en förutsättningar för nöjda kunder. Utan kunder, ingen verksamhet.

5.7 Vilka faktorer och drivkrafter förekommer i det långsiktiga fastighetsägandet?

De faktorer och drivkrafter som påverkar det långsiktiga ägandet av fastighetsbeståndet i bolagen är främst de nöjda hyresgästerna tillsammans med den finansiella avkastningen som gör att fastigheterna behålls av sina ägare under en längre tid samt att alla responderade bolag har som ägardirektiv att vara långsiktiga. Utan nöjda hyresgäster erhålls inga intäkter till bolaget och uteblir dessa finns heller ingen möjlighet till underhåll av fastigheten eller att utveckla trivsamma närmiljöer kring fastigheten. Kundens krav som avser förändringar på bolagens fastigheter kan ses som ett sätt att följa marknaden. Utan intäkter försvinner också möjligheten till framtida expansion och förändring av verksamheten som omvärlden kräver. Andra faktorer som också påverkar det långsiktiga ägandet är underhåll och reparationer samt den förädling av fastigheten som hyresgästerna kräver.

Marknadsanpassningar/förändringar kan kopplas samman med framgångskriterierna för långsiktigt ägande enligt Jan Glete (1987:1994). Enligt John & Senbert (1998) bygger förhållandet mellan bolaget och kreditgivaren på tillit, förtroende och trovärdighet. Även de icke finansiella nyckeltalen såsom NKI och NMI påverkar bolagens långsiktighet och framtida inkomster. För att få ett användbart styrmått måste dock dessa anpassas efter organisationens inriktning (Said, HassabElnaby & Weir, 2003).

Det är också viktigt att ha en god relation och ett gott ömsesidigt förtroende till sina kreditgivare tillsammans med en god kontroll av bolagets finanser. Två av uppsatsen respondenter väljer att regelbundet värdera sina fastigheter. Eklandia värderar till marknadsvärde detta då de är dotterbolag till börsnoterade Castellum och Familjebostäder värderar till förväntat kassaflöde och fastigheternas värdemässiga utveckling vilket också är kopplat till koncernens krav. Vid dessa värderingar belyses det dolda värde som är skillnaden mellan det redovisade anskaffningsvärdet och aktuellt marknadsvärde eller verkligt värde. Det dolda värdet kan påverka relationen mellan bolagen och kreditgivare. För Källfelts som inte väljer att värdera sina fastigheter på detta sätt kan de oexploaterade markområdena och fastigheterna i deras bestånd inte visualiseras på samma sätt men det dolda värdet finns dock där och måste beaktas. För Higab som redan använder sig av värdering enligt direktavkastning per fastighet är detta värde redan belyst dock är deras fastighetsbestånd av den karaktären att fastighetsbeståndet är unikt för just Göteborg.

6. Slutsatser

Detta kapitel visar avslutningsvis på om problemformulering har besvarats utifrån det som framkommit i diskussionskapitlet. Vidare följer förslag till fortsatta studier i ämnet.

Syftet med denna uppsats är att belysa vilka bakomliggande faktorer och drivkrafter som ger ett långsiktigt ägarengagemang i fastighetsbranschen och vad som är avgörande för att man behåller sina fastigheter på långsikt.

I diskussionen där teori och empiri har ställts emot varandra har det framkommit att samtliga respondenter är förändringsbenägna och inte främmande för ny information eller nya idéer. Vidare deltar samtliga bolag aktivt i olika typer av nätverk vilket också är en avgörande faktor för att kunna erhålla ny information och utvecklas. Dock ifrågasätter vi som författare tillsammans med Carl-Magnus Källfelt, om dessa nätverk är anpassade till det mångkulturella samhälle som ställer nya krav på fastigheter och samhällets utveckling generellt.

En skillnad i ägarnas styrning av de undersökta bolagen kan ses. De kommunala bolagen Higab och Familjebostäder är ur vår synvinkel mer reglerade av sina ägare gällande försäljningar av deras bestånd än de andra två. Detta kan ha sin grund i att dessa två också utöver långsiktigheten också ska verka för samhällets utveckling och inkomst. För Eklandia och Källfelt anser vi att de mer styrs av ekonomisk avkastning än av det samhällsnyttiga engagemanget även om detta är en viktig aspekt även för dessa två bolag. För samtliga respondenter är grundsynen att vara långsiktig och lönsam. Skulle bolagen inte vara lönsamma kan inte heller långsiktighetskravet uppfyllas. Utan lönsamhet kan inte bolagens fastigheter underhållas eller förändras enligt kundernas krav och då man från samtliga respondenter tar upp vikten av att ha nöjda medarbetare och nöjda kunder måste alla dessa faktorer beaktas för ett långsiktigt och lönsamt ägande.

Det kortsiktiga synsättet att köpa in fastigheter för att sedan fylla på med hyresgäster och snabbt sälja av genererar pengar men hyresgästerna uppskattar inte enligt vår åsikt snabba ägarförändringar där endast pengarna är det essentiella. Hyresgästerna vill ha en fastighetsägare som underhåller och ser till att deras behov uppfylls. Utan underhåll och reparationer förfaller fastigheterna som i sin tur leder till missnöjda hyresgäster. Missnöjda hyresgäster flyttar mer frekvent och det innebär högre omkostnader för fastighetsägaren i form av hyresadministration och anpassningar för den nya hyresgästen.

Då vi också har belyst nyckeltal och bolagens skuldsättning vilka visar på stora skillnader gällande soliditetmåtten mellan bolagen. Detta kan ge en skev bild av bolagets materiella anläggningstillgångar då dessa i vår uppsats alla förutom Higab är redovisade enligt anskaffningsvärdet och där det verkliga värdet på materiella anläggningstillgångarna generellt för dessa bolag är högre än anskaffningsvärdet och en dold tillgång finns. Detta får till följd, främst för bolag med litet eget kapital och följaktligen låg soliditet att goda relationer med sina kreditgivare blir avgörande för bolagets fortlevnad och upplåningsförmåga på marknaden. De bolagen med större eget kapital hamnar inte i samma beroendeställning till sina kreditgivare. Här kan vi författare se ett problem i gällande det dolda värde som uppkommer i bolagens materiella anläggningstillgångar. Enligt IAS 40,

Förvaltningsfastigheter kan bolagen själva välja till hur de önskar redovisa bolagens värde, till anskaffningsvärde eller verkligt värde. För K3-bolag kommer en anpassning under år 2013 ske till IAS 40 gällande värdering av materiella anläggningstillgångar². Enligt Jan Marton (2008) likställs IAS 40's verkliga värde med marknadsvärdet detta i motsats till den ekonomiskt teoretiska definitionen där verkligt värde är nuvärdet av framtida kassaflöden. Dessa olika värderingsmöjligheter skapar olika förutsättningar för de olika bolagen och en otydlighet mot externa intressenter. Ett exempel för att belysa problematiken: En fastighet köps in 1970 till ett pris av 350 000 kronor och bokförs då till anskaffningsvärdet det vill säga 350 000 kronor. Fastigheten kvarstår hos samma ägare samt underhålls och repareras efter behov och är i ett mycket gott skick. År 2012 tas samma fastighet upp i redovisningen till värdet 350 000 kr då detta var fastighetens anskaffningsvärde vilket kan anses tillförlitligt men inte relevant. Ett mer relevant värde för fastigheten i denna situation är fastighetens marknadsvärde alternativt nuvärdet av framtida kassaflöden. Marknadsvärdet i rådande konjunkturläge på aktuell fastighet kan idag vara 17 miljoner kronor. Här kan ses hur snedvriden redovisningen kan vara gentemot verkligheten.

Den långsiktiga värdeökningen på bolagens fastighetsbestånd kan vara en drivkraft för att behålla sina fastigheter och ger en tillfredsställelse och trygghet hos fastighetens ägare. Att denna värdeökning ger tyngd och stabilitet kan tydligt ses hos de privata respondenterna och att denna buffert kan användas vid eventuella framtida investeringar för att utveckla och expandera bolagen.

Men värdeökningen kan också vara en frestelse för bolagen att sälja sin fastighet och detta kan tydligt ses då fastigheterna oftast är mer långsiktiga än sin ägare det vill säga fastigheterna överlever sina ägare flera gånger om. Här är då de kommunala bolagen undantagna då de inte ser fastigheterna som en finansiell tillgång.

Författarna anser att de drivkrafter som är störst och avgörande för om fastighetsägare är och kan förbli långsiktiga det vill säga äga och förvalta sina fastigheter på långsikt är just pengar, tid och ekonomisk kontroll i en kombination med nöjda hyresgäster och nöjda medarbetare samt en vilja att utvecklas och förändras.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

I vår uppsats har det framkommit att man från en av respondenterna efterfrågar vilken nytta egentligen nätverken har. Är det ett sätt att utbyta information eller är det bara ytterligare ett säljmöte? Det hade varit av stort intresse att djupare belysa denna frågeställning.

En annan intressant frågeställning också gällande nätverk kan vara att belysa samhällets mångkulturella utveckling och samhällets framtida behov av ett fungerande nätverk både ur branschsynpunkt men också ur ett kommunalt alternativt statligt perspektiv. Enligt Glete (1987:1994) är det av största vikt att vara delaktig i flera nätverk för att kunna verka långsiktigt och vara förändringsbenägen.

² Anna-Karin Pettersson, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, föreläsning concernredovisning den 29:e februari 2012.

Om uppsatsskrivandets tidsperiod varit längre hade författarna ytterligare kompletterat denna uppsats med att besöka och utvärdera befintligt fastighetbestånd med eventuellt underhåll, stickprovsundersökning hos hyresgäster för att undersöka hur väl NKI överstämmer med bostadsbolagens bild. Ytterligare ett intressant ämne att studera är hur de kommunala fastighetsbolagen tar fram sina nuvärden av framtida kassaflöden och sätta dem i relation till verkligt värde och anskaffningsvärde.

Information om författarna

Birgitta och Magdalena har båda under ett antal år kombinerat universitet- och högskolestudier med heltidsarbete. Birgitta har en bakgrund som ekonomiansvarig vid en partihandel med inriktning mot kakel och klinkers medan Magdalena har ett förflutet som reception- och konferenschef på ett familjeägt stadshotell. Båda har valt att avsluta sina studier med examen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Källförteckning

Artiklar

Brevinge, Å. (2012) Orolig att Astra schabblas bort, *Göteborgs-Posten*, publicerat 2012-02-25 hämtat från 2012-04-05 från <http://www.gp.se/ekonomi/1.869055-orolig-att-astra-schabblas-bort>

Hård, M (2012), Fastigheter bra- på lång sikt, *Börsveckan*, publicerat 2012-03-26, hämtat 2012-04-10 från https://www.avanza.se/aza/press/press_article.jsp?article=219837

Marton, J (2008), Värde – vad är det egentligen? *Balans* nr 3/2008

Veckans affärer.se (2006) Gardell lockar småsparare, publicerat 2006-09-11 07:12:53 hämtat 2012-04-04 från http://www.va.se/nyheter/smasparare_lockas_av_riskkapita-2326

Wäingelin, J (2008) Carl Bennet till attack mot Wallenbergarna, *Dagens Industri* publicerat 2008-03-18. Hämtat 2012-04-04 från http://di.se/Templates/Public/Pages/ArticlePrint.aspx?pl=37939__ArticlePageProvider

Böcker & Vetenskapliga artiklar

Andersson, I.(1998) *Den uppenbara verkligheten, val av samhällsvetenskaplig metod*, Lund, Studentlitteratur.

Bell, J.(2000) *Introduktion till forskningsmetodik*, Tredje upplagan, Lund, Studentlitteratur

Davis, J.H., Shoorman F.D. & Donaldsson, L (1997) Toward a stewardship theory of management, *Academy of management review*, vol. 22. No.1, 20-47

Esaiasson, P. Gilljam, M. Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2007) *Metodpraktikan*, Tredje upplagan, Stockholm, Norstedts Juridik AB

Glete, J. (1987) *Ägande och industriell omvandling*. Stockholm, SNS FÖRLAG

Glete, J. (1994) *Nätverk i näringslivet, Ägande och industriell omvandling i det mogna industrisamhället 1920-1990*, Stockholm, SNS Förlag

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2006) *Att utreda, forska och rapportera*, åttonde upplagan, Malmö, Liber AB

Holm, F. & Jönsson, F. (2006), *TOTAL – från olja till energi*, Göteborg, BAS

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

Jansson. C. (2011) *Företag med framgång. Hur resurser kan skapa varaktiga konkurrensfördelar*, Göteborg, Bokförlaget BAS

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.

Johansson, S-E. & Runsten, M.(2005) *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt*, Studentlitteratur AB, Lund

John, K. & Senbert, L.W. (1998) Corporate governance and board effectiveness, *Journal of Banking & Finance* 22, 371-403

Martin, R. (2010) The age of customer capitalism, *Harvard Business Review*, January-February.

Platon (427-347 f.Kr.) *Staten/Platon; i svensk tolkning av Claes Lindskog*, Nora, Bokförlaget nya Doxa, 1996

Porter, M-E. (1987) From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, Maj- Juni

Said. A.A , HassabElnaby, H.R & Wier B. (2003) An empirical investigation of the performance consequences of Non-financial measures, *Journal of Management Accounting research*, Vol 15, pp.193-223

Torfason, A. (2010) *Investments in a long-term perspective – how a family company has built its asset*, Göteborg , BAS Publishing

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*, Lund, Studentlitteratur.

Uppsatser

Norén, H. Norén U. & Wahll, H-E.(2006) *Företagsanalys och shareholding, - en fallstudie om Cevian capital AB och dess förvärv*, Magisteruppsats i externredovisning vid Handelshögskola i Göteborg.

Internetsidor

Aktiebolagslag (2005:551) 4 Kap. Aktierna, hämtat 2012-04-18 från <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20050551.HTM>

Eklandia AB (2012), *Om Eklandia*, hämtat 2012-04-23, www.eklandia.se.

Familjebostäder i Göteborg AB (2012), *Om företaget*, hämtat 2012-04-18 från www.familjebostader.goteborg.se

FAR Komplet, (2012) *Föreställningsram*, hämtat 120412 från www.farkomplett.se

FAR Komplet. (2012) *IAS 40 Förvaltningsfastigheter*, hämtat 120523 från www.farkomplett.se

Higab (2012), *Om Higabgruppen*, hämtat 2012-04-24 från www.higabgruppen.se

Källfelts Fastighets AB, *Företagsinformation* hämtat 2012-04-30, www.kallfelt.se

Nationalencyklopedin, (2012) *Ägande, Långsiktighet och kortsiktighet* hämtat 2012-04-10
<http://www.ne.se>

Retriever AB (2012), *bolagsinformation*, <https://web-retriever-info-com.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo.html>, hämtat 2012-04-03 – 2012-05-26

Skandia (2012), *Tänk längre* hämtat 2012-05-21
<http://www.youtube.com/watch?v=uLaALBZbLI8>

Statistiska centralbyrån (2012), *Storstadsområden med ingående kommuner i alfabetisk ordning*, hämtat,
http://www.scb.se/Grupp/Hitta_statistik/Regional%20statistik/Inledningar/_Dokument/Storstadsomr.pdf, 2012-04-24

Statistiska centralbyrån (2012) *Branschnyckeltal , SNI 68 Fastighetsbolag och fastighetsförvaltare för åren 2010 till 2004*, Örebro,

Statistiska centralbyrån (2007) *Definitioner samt förändringar från och med 2007*, hämtat 2012-04-30,
http://www.scb.se/Statistik/NV/NV0104/2002M03/Definitioner_samt_forandringar_fran_och_med_2007.pdf

Årsredovisningslag (1995:1554) *1 kap. Inledande bestämmelser*, hämtat 2012-05-27 från
<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19951554.htm>

Årsredovisningar

Castellum AB 2010

Eklandia Fastigheter AB 2004-2010

Familjebostäder i Göteborg 2004-2010

Förvaltnings AB Framtiden 2010

Higab 2004-2010

Källfelts Fastighets AB 2004-2010

Appendix 1, Intervjubrev

Hej,

Vi är två studenter vid Handelshögskolan i Göteborg som skriver vår magisteruppsats med inriktning mot redovisning. Vår magisteruppsats är tänkt att spegla det långsiktiga ägandet i fastighetsbranschen och vilka de bakomliggande drivkrafterna är.

Då vi i vårt förarbete kommit fram till att just Ert företag tillhör den unika grupp av företag med ett långsiktigt ägande och som varit verksamma länge inom Er bransch undrar vi om vi skulle kunna få möjlighet att ställa några frågor? Den tid vi har beräknat ta i anspråk är ca en timma.

Vi hoppas att ni har möjlighet att delta i vår undersökning då vi med vår uppsats hoppas att kunna bidra till forskningen för ett mer långsiktigt tänkande. Då vi för tillfället befinner oss i en tidsanda som till mångt och mycket domineras ett kortsiktigt tänkande vore det mycket intressant och se vad som är de bakomliggande drivkrafterna för det långsiktiga ägandet.

Har du möjlighet att delta får Du gärna svara med vändande mail och gärna med förslag på dag och tid Du skulle ha möjlighet att träffa oss.

Tack på förhand och med förhoppning om ett snart återhörande!

Med vänliga hälsningar

Magdalena Berg & Birgitta Josefsson

Magdalena Berg

E-post: gusmagdhe@student.gu.se

Tel: 0704-87 20 16

Birgitta Josefsson

E-post: ingabirgitt@gmail.se

Tel: 0705-68 12 88

Appendix 2, Intervjumall

- Berätta lite om bolagets historia och hur er organisation ser ut?
- Berätta lite om Dig själv och Din bakgrund i bolag?
- Vilken utbildningsnivå finns hos ledningen?
- Hur ser bolagets kompetensutveckling ut?
- Vad innebär långsiktigt ägande för bolaget?
- Vad kännetecknar just ert ägande och förvaltande?
- Hur påverkar Era ägare bolaget och vilka effekter har det på utvecklingen?
- Vad är det som är avgörande för ett fastighetsköp?
- Vad är drivkraften bakom att köpa en fastighet med avsikten att behålla den?
- Hur kan ni som bolag utvecklas och eventuellt expandera med bakgrunden att ni behåller era fastigheter?
 - Vad har krävts av Er som bolag?
 - Var kommer influenser och idéer till förändring ifrån?
- Har ert bolag varit tvungna att ändra sin inriktning av fastighetsbeståndet?
- Är ett aktivt nätverk av betydelse för Er verksamhet?
 - Vilka nätverk och vilka är involverade?
- Finansiering är en viktig del, hur finansieras er verksamhet och hur ser relationen ut med er kreditgivare?