



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Hållbar citylogistik

- En fallstudie om fastighetsägarens roll inom citylogistik

Kandidatuppsats i Corporate Sustainability

Företagsekonomiska institutionen

Vårterminen 2019

Handledare: Anders Sandoff

Författare: Ewelina Dereman 950621

Författare: Julia Reuterwall 930803

Sammanfattning

Hållbar citylogistik

- En fallstudie om fastighetsägarens roll inom citylogistik

Introduktion: Citylogistiken kräver nya lösningar och tjänster för att skapa hållbara städer för att minska trycket på det urbana gaturummet. Fastighetsägarna har identifierats som en potentiell aktör som kan bidra positivt till utvecklingen. Dock finns det liten kunskap om vilken roll fastighetsägarna kan och bör spela inom citylogistiken.

Syfte och forskningsfrågor: Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om hur olika fastighetsägare på Lindholmen organiserar sina fastighetsnära tjänster, samt öka förståelsen om vilken roll de kan spela eller spelar inom utvecklingen av hållbar citylogistik. Uppsatsens frågeställningar är “Hur organiserar olika fastighetsägare på Lindholmen sina fastighetsnära tjänster?”, “Vilken roll anser sig fastighetsägare spela inom citylogistik?” och “Vilken roll kan fastighetsägare spela inom citylogistik?”

Metod: En kvalitativ forskningsansats har valts för att uppfylla syftet och besvara de två forskningsfrågorna. Vidare har en explorativ undersökning genomförts eftersom det saknas kunskap om fastighetsägare inom det valda problemområdet. För att undersöka detta har semistrukturerade intervjuer genomförts.

Slutsatser: Det kan konstateras att det finns många likheter i hur fastighetsägare organiserar sina fastighetsnära tjänster och outsourcing av dessa tjänster är vanligast. Det skiljer sig desto mer i hur de uppfattar sin roll inom citylogistiken. Huvudargumenten från de som inte definierar sig som en aktör är brist på resurser, storlek på marknaden eller fokus på kärnverksamheten vilket är förvaltning. De som ser sig som en tydlig aktör ser möjligheter att engagera sig i logistikkedjan och ser utveckling som en del av deras kärnverksamhet. Överlag har fastighetsägarna stort inflytande över citylogistiken oavsett om de anser det eller inte och hur de väljer att utforma deras verksamhet har en stor påverkan på citylogistiken och det urbana gaturummet.

Abstract

Sustainable city logistics

- A case study on the property owner's role in city logistics
-

Introduction: In order to create sustainable cities and minimize the pressure on the urban areas new solutions and services in city logistics is required. Property owners have been identified as a potential actor and can have a positive impact on the development. However, there are a lack of knowledge about what role property owners can, and should play in city logistics.

Purpose och research questions: The purpose of this thesis is to increase the knowledge on how different property owners at Lindholmen organize their property-related services, and to increase the understanding of what role they can play in the development of sustainable city logistics. The research questions are “How do different property owners at Lindholmen organize their property-related services?”, “What role do property owners consider themselves to have within city logistics?” and “What role can property owners have within city logistics?”

Methodology: A qualitative research approach has been chosen to fulfil the purpose and answer the two research questions. Furthermore, an exploratory study has been conducted since there is a lack of knowledge about property owners within the chosen problem area. To investigate this, semi-structured interviews have been conducted.

Conclusions: There are many similarities in how property owners organize their property-related services and outsourcing of these services is the most common way to do it. There are big differences in how they perceive their role in city logistics. The main arguments from those who do not define themselves as an actor are lack of resources, their size on the market or focus on the core business, which is facility management. Those who see themselves as an obvious actor see opportunities to engage in the logistics chain and see development as part of their core business. Overall, the property owners have great influence over the city logistics regardless of whether they consider themselves to have an impact or not.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	2
1.2 Problemformulering	4
1.3 Syfte	4
1.4 Forskningsfrågor	4
2. Metod	6
2.1 Val av metod	6
2.2 Val av studieobjekt	7
2.3 Datainsamling	9
2.3.1 Litteraturstudie	9
2.3.2 Primärdata	9
2.3.2 Sekundärdata	10
2.4 Databearbetning	11
2.5 Reliabilitet och validitet	11
2.6 Kritik mot metod	11
3. Teoretiskt ramverk	13
3.1 Organisering av fastighetsförvaltning	13
3.1.1 Fastighetsnära tjänster	14
3.1.2 Outsourcing	14
3.1.3 Fastighetsförvaltning, fastighetsägare och citylogistik	14
3.2 Begreppet roll	15
3.2.1 Aktör och intressent	15
3.3 Handlingskapacitet och möjligheten att påverka andra	16
3.3.1 Nudging	17
3.4 Corporate social responsibility (CSR)	18
3.4.1 Varför engagerar sig företag i CSR?	18
3.4.2 Integrerat eller separerat CSR arbete	19
3.4.3 Ansvars- och handlingssteget - Företags engagemang i CSR arbetet	20
4. Empiri	21
4.1 Om fastighetsägarna	21
4.1.1 Kommersiella fastighetsförvaltare	21
4.1.2 Stiftelser	22
4.1.3 Bostadsrättsföreningar	22

4.1.4 Utvecklingsbolag	23
4.2 Organisering av fastighetsförvaltning	23
4.3 Fastighetsägarens roll	25
4.3.1 Anser sig fastighetsägarna vara en aktör?	25
4.3.2 Utvecklar fastighetsägarna några nya tjänster själva?	26
4.4 Möjligheten att påverka andra	28
4.4.1 Anser fastighetsägarna att de kan påverka sina hyresgäster?	28
5. Analys	29
5.1 Fastighetsägarnas roll och uppfattning	29
5.1.1 Aktör	29
5.1.2 Intressent	30
5.2 Handlingskapacitet och möjligheten att påverka	32
5.2.1 Handlingsmotiv och handlingskapacitet	32
5.2.2 Inställning till påverkan och nudging	34
5.3 CSR som strategi	35
5.3.1 Ansvars- och handlingssteget	35
5.3.2 Integrerat eller separerat arbete inom citylogistik	36
6. Slutsatser och vidare forskning	38
6.1 Slutsatser	38
6.2 Vidare forskning	40

Referenser

Bilaga 1 - Intervjuguide för fastighetsbolag

Bilaga 2 - Intervjuguide för bostadsrättsföreningar

Bilaga 3 - Information om intervjutillfällena

Tabellförteckning

Tabell 1: Fastighetsägarna uppdelade i aktörer och intressenter 29

Tabell 2: Fastighetsägarna uppdelad i integrerat och separerat förhållningssätt inom citylogistik 36

1. Inledning

Idag lever 85 procent av Sveriges befolkning i tätorter - en trend som ser ut att fortsätta (Statistikmyndigheten SCB, 2015). Städer står idag för ungefär 60 till 80 procent av koldioxidutsläppen i Europa (European Commission, u.å), något som måste minska om tvågradersmålet ska uppnås (United Nations, u.å). Samtidigt växer och förtätas städer vilket skapar utmaningar för den befintliga infrastrukturen gällande mobilitet, transporter och servicetjänster (Göteborgs stad, 2019). För att uppnå FN:s globala hållbarhetsmål nummer 11: *“Hållbara städer och samhällen - att göra städer och bosättningar inkluderande, säkra, motståndskraftiga och hållbara”* (UNDP, 2015) poängterar Regeringen (Skr. 2017/18:230 s. 13-14) att det behövs hållbara och effektiva godstransporter i städerna. Regeringen (Skr. 2017/18:230) understryker att godstransporter i städerna ökar till följd av urbanisering, ökad näthandel och förändrade logistikkedjor vilket hämmar utvecklingen av en hållbar stad. För att uppnå målet med en hållbar stad krävs det därför nya tekniska lösningar för att minska antalet transporter, då de har negativa effekter på samhälle och natur (ibid.). I Sverige står inrikes transporter för en tredjedel av de totala växthusgasutsläppen, varav 90 procent av utsläppen kommer från vägtrafik (Trafikverket, 2019). Transporter ger inte enbart upphov till växthusgasutsläpp, utan ökar även bullernivåer, luftföroreningar samt skapar barriäreffekter¹ som påverkar människors och djurs rörlighet i samhället (Göteborgs Stad, u.å).

I förtätade områden finns även problematiken med att fordon ofta har en låg fyllnadsgrad och att körningen är fragmenterad eftersom transportföretagens kunder, inom ett och samma område, vanligtvis inte kan ta emot deras leverans vid samma klockslag (Closer, 2018). För att effektivisera logistikkedjan i städerna är samlastningscentraler (SLC) en möjlig lösning till problemen. Ett exempel på en SLC är Lindholmsleveransen i Göteborg, som är en tjänst för verksamheter och boende på Lindholmen (Älvstranden utveckling, 2018). Tjänsten innebär att olika leveransföretag levererar gods till en samlastningscentral, därefter levererar en elektrisk minilastbil ut godset den sista sträckan till verksamheterna i området och på vägen ut tar minilastbilen med sig avfall tillbaka till samlastningscentralen (ibid.). Tjänsten har minskat koldioxidutsläppet med 1,1 ton koldioxid per år och antalet transporter i området har gått från 85 till 10 per vecka (ibid.).

¹ ”Effekt av fysisk eller visuellt hinder orsakat av exempelvis väg eller järnväg, som försvårar naturliga rörelsemönster hos exempelvis vilt.” (Trafikverket, u.å.)

Trots att dessa nya tjänster bidrar positivt till samhället i stort är det en komplex process att implementera tjänsterna i städer eftersom det finns många intressenter i ett urbant område (Closer, 2018). Komplexiteten ligger inte bara i att det finns många intressenter utan också i vem som äger vad i en stad. En stad ägs inte helt och hållet av kommunen eller staden i sig utan ägs också av olika privata fastighetsägare och enskilda individer. Fastighetsägarna kan därför vara en tillgång och en möjlighet i utvecklingen av urbana fastighetsnära tjänster.

Sammanfattningsvis finns det stora logistiska utmaningar med en ökande urbanisering; utmaningar som kräver koordinering och innovation gällande logistiksystem samt förändring av människors beteende och nya samarbeten.

1.1 Problembakgrund

Citylogistiken² står inför en stor utmaning i och med att e-handeln växer. Postnord (2018) beräknar att andelen skickade paket kommer att fördubblas fram till år 2022. Det behövs därför nya tekniska lösningar men också ett ökat samarbete mellan olika aktörer³ (Skr. 2017/18:230). Många av de projekt som försöker skapa nya lösningar är ofta drivna av kommuner och är vanligtvis inte speciellt framgångsrika eftersom de inte har samarbetat tillräckligt djupt med alla aktörer i logistikkedjan (Gammelgaard, Andersen och Figueroa, 2017). Mycket fokus har även legat på speditörens roll samtidigt som andra aktörer och intressenter⁴ hamnat i skymundan. Därför behövs det engagemang från andra potentiella aktörer i städerna som exempelvis fastighetsägare som har ett stort inflytande på det urbana gaturummet. Även om Ballantyne, Whiteing och Lindholm (2013) beskriver mark- och fastighetsägare som både en aktör och intressent anser sällan fastighetsägare själva att de är en aktör inom citylogistik. De har däremot en möjlighet att påverka citylogistiken genom att ställa krav på hyresgäster kring hur och när gods får levereras samt genom att tillhandahålla anläggningar lämpliga för ändamålet (ibid.). Trots detta glöms de ofta bort i diskussioner mellan andra aktörer (ibid.). En annan anledning till att tjänster såsom Lindholmsleveransen

² Inom forskningsområdet citylogistik hanteras de utmaningar som uppstår vid distribution av gods i stadsmiljön. (Linköpings universitet, u.å)

³ Ballantyne, Whiteing och Lindholm (2013) menar att en aktör inom citylogistik har ett direkt inflytande på systemet.

⁴ ”/.../ en intressent inom citylogistik är den som har ett intresse i systemet.” (Ballantyne et al., 2013, fritt översatt, s. 98)

inte varit speciellt framgångsrika beror på att de som driver projekten inte har haft tillräckligt mycket kunskap om sina kunder (Closer, 2018) vilket har lett till att det inte varit lönsamt på grund av en för liten kundbas (Verlinde, Macharis och Witlox, 2012; Closer, 2018).

Medvetenheten kring fastighetsägarens roll i utvecklingen av citylogistik verkar däremot öka och detta speglas i en rapport, som branschorganisationen Fastighetsägarna släppte 2019, om fastighetsägarnas roll i leverantörskedjan. I rapporten understryks att fastighetsägarna bör ta en större plats i dialogen delvis för att de är nära slutkunden och har makt att påverka dem, men också för att förändrade konsumtionsvanor kommer ställa nya krav på fastigheternas utformning (Fastighetsägarna, 2019). Det är inte enbart förändrade konsumtionsvanor i form av ökad näthandel som fastighetsägare behöver ta hänsyn till, utan även konsumtion av hushållsnära tjänster, eftersom dessa ökar till följd av ett större intresse bland privatpersoner (ibid.).

För fastighetsägare uppstår flera problem till följd av ökad konsumtion av produkter och tjänster. Primärt handlar det om vem som ska få tillgång till fastigheten och när, men också vilka utrymmen som krävs för leverans (Fastighetsägarna, 2019). Varje leverans eller tjänst som utförs kräver även någon form av transportsträcka, vilket sätter press på många städers redan hårt belastade infrastruktur. Tjänster som rör inre och yttre fastighetsunderhåll kan även lyftas in i denna problematik eftersom dagligt och mer långsiktigt underhåll av en fastighet också kräver en transportsträcka.

Utformningen av fastighetsägarnas verksamhet har också en påverkan på citylogistiken och det urbana gaturummet. Ett exempel på utformning av verksamheten som påverkat det urbana gaturummet och logistikkedjan, är att det blivit en norm för många fastighetsägare att bygga ett överskott av parkeringsplatser i städerna för att täcka efterfrågan i framtiden (Closer, 2018). Detta har lett till mer trafik, mindre attraktiva urbana gaturum och miljöproblem (ibid.). Fastighetsägarna bör även ta ett ansvar för verksamheterna i de fastigheter de förvaltar, eftersom alla har ett avtryck på den urbana gatumiljön och logistikkedjan. Bostäder och boende har exempelvis ett stort avtryck på miljön överlag på grund av, som nämnts innan, förändrade konsumtionsmönster men också en ökad konsumtion (Boverket, 2011).

1.2 Problemformulering

Efter att ha studerat tidigare forskning om fastighetsägare ser vi att det finns ett kunskapsglapp gällande fastighetsägaren och dennes roll inom citylogistik. För att framtida lösningar som exempelvis Lindholmsleveransen skall fungera måste kunskapen om alla aktörer och intressenter utvidgas. Denna uppsats syftar till att öka kunskapen om fastighetsägare då de är intressanta eftersom de (1) är nära slutkunden och (2) kan tillhandahålla fastigheter och markyta samt (3) bidra med kunskap om andra aktörer. I tidigare forskning har fastighetsägare identifierats som en aktör inom citylogistiken (Ballantyne et al., 2013; Fastighetsägarna, 2019) dock finns det ett möjligt kunskapsglapp i hur mycket inflytande och hur stor roll de kan spela inom citylogistik. För att kunna undersöka fastighetsägarnas roll inom citylogistik behövs det en djupare kunskap om hur fastighetsägare förvaltar och underhåller fastigheter. Detta för att se hur stort inflytande fastighetsägarna har över tjänster och sina kunder idag samt om de har möjlighet att utveckla nya tjänster som kan ha en positiv inverkan på citylogistiken.

Sammanfattningsvis finns det ett kunskapsglapp om aktörer och intressenter inom citylogistik och projekt såsom Lindholmsleveransen. Fastighetsägarna har definierats som en aktör både av forskare och av branschen vilka poängterar att de bör spela en större roll inom citylogistiken i framtiden. Dock finns det liten kunskap om vilken roll fastighetsägarna kan och bör spela inom citylogistiken.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om hur fastighetsägare organiserar sina fastighetsnära tjänster, samt öka förståelsen om vilken roll de kan spela eller spelar inom utvecklingen av hållbar citylogistik.

1.4 Forskningsfrågor

1. Hur organiserar olika fastighetsägare på Lindholmen sina fastighetsnära tjänster?
2. Vilken roll anser sig fastighetsägare på Lindholmen spela inom citylogistik?
3. Vilken roll kan fastighetsägare spela inom citylogistik?

För att besvara forskningsfråga 2 och 3 används fråga 1 för att undersöka hur stort inflytande fastighetsägarna har över fastighetsnära tjänster samt öka kunskapen om hur de förvaltar sina fastigheter.

2. Metod

Kapitlet delas in i avsnitten *val av metod* (2.1), *val av studieobjekt* (2.2), *datainsamling* (2.3), *databearbetning* (2.4), *reliabilitet och validitet* (2.5) samt *kritik mot metod* (2.6).

2.1 Val av metod

En kvalitativ forskningsansats har valts för att uppfylla syftet och besvara forskningsfrågorna i denna uppsats. Detta för att forskningsfrågorna kräver insamling av specifika tankemönster hos individer, där djup över bredd är att föredra, vilket en kvalitativ forskningsmetod tillgodoser (Esaiasson et al., 2017). Eftersom det finns en begränsad kunskap om fastighetsägarnas roll inom det valda problemområdet, har en explorativ undersökning använts. Denna typ av undersökning har enligt Patel och Davidsson (2011) en utforskande ansats och syftet är att samla in ny kunskap inom ett visst område. Metoderna som använts för att besvara uppsatsen syfte är kvalitativa intervjuer, observationer och textanalys av det insamlade materialet. För att rama in vårt studieobjekt har en fördjupning gjorts i tidigare forskning för att identifiera möjliga kunskapsglapp och utifrån det formulera frågeställningar.

För att koppla ihop teori med empiri har en abduktiv ansats valts. En abduktiv ansats är en kombination av induktion och deduktion och innebär att teori och empiri utvecklas samtidigt, där processen vävs samman (Patel och Davidson, 2011; Bryman och Bell, 2017). Inledningsvis identifierades, genom en litteraturstudie, ett kunskapsglapp och sedan utformades ett preliminärt teoretiskt ramverk. Efter sammanställning av det empiriska materialet identifierades nya relevanta teorier och det teoretiska ramverket utvecklades ytterligare. Detta innebär att både empiri och teori influerat varandra under arbetets gång, för att lättare besvara forskningsfrågorna. Patel och Davidson (2011) understryker att problematiken med en abduktiv ansats är att forskare färgas av tidigare erfarenheter och det finns en risk att forskare väljer studieobjekt och formulerar teorier baserat på dessa erfarenheter. Inledningsvis saknade vi kunskap om både fastighetsägare och citylogistik. Det är därför möjligt att vår bristande kunskap om fastighetsägare och citylogistik har påverkat vårt val av studieobjekt och teorier. Det finns även en risk att vi missat relevant information från andra forskningsområden vilka vi saknar kunskap inom. Andra lämpliga studieobjekt och teorier skulle därför eventuellt kunna ha valts ut för att besvara uppsatsens frågeställningar.

2.2 Val av studieobjekt

Eftersom uppsatsen syftar till att öka kunskapen om fastighetsägarnas roll inom citylogistik används en fallstudie där fastighetsägare på Lindholmen har valts som studieobjekt. Anledningen till att Lindholmen valts ut är för att uppsatsen skrivs i samarbete med Älvstranden Utveckling AB, vilket är ett bolag inom Göteborgs stad. Lindholmen är utöver det ett lämpligt område eftersom det är tätbebyggt och har många aktörer där det finns bostäder, företag och andra verksamheter, vilket kan ge en övergripande bild av en stad. Området är även under utveckling och nya aktörer håller på att etableras på marknaden. Patel och Davidsson (2011) framhåller att en fallstudie är fördelaktig för att det kan ge en helhetsbild av ett fall. Eftersom denna uppsats syftar till att öka kunskapen om hur fastighetsägare organiserar sina fastighetsnära tjänster och öka förståelsen för fastighetsägarens roll inom citylogistik ansågs därför en fallstudie vara ett lämpligt undersökningsupplägg.

Då denna uppsats är utformad som en fallstudie menar Patel och Davidsson (2011) att generaliserbarheten hos resultaten påverkas av hur urvalet ur populationen har genomförts. Urvalet gjordes tillsammans med Älvstranden Utveckling eftersom de arbetar nära många andra fastighetsägare och har ett stort kontaktnät. Älvstranden Utveckling bistod med information om vilka fastighetsägare som fanns i området och ur den informationen gjordes ett urval där de som ansågs vara intressanta för studien kontaktades. Älvstranden Utveckling deltog dock inte i det slutgiltiga urvalet. Urvalet består av åtta respondenter vilka kan delas in i de fyra kategorierna: kommersiella förvaltare, stiftelser, bostadsrättsföreningar och utvecklingsbolag. I den första kategorin ingår bolagen Atrium Ljungberg och Platzer vilka förvaltar kommersiella fastigheter som kontor och industrilokaler i Göteborg. Den andra kategorin är SGS och Chalmersfastigheter eftersom de ägs eller drivs av stiftelser samt att båda har kopplingar till universitetsvärlden. SGS förvaltar bostäder medan Chalmersfastigheter primärt förvaltar och utvecklar Chalmers Teknologiska Högskolas campusområde. I den tredje kategorin finns de två bostadsrättsföreningarna, Brf Navet 3 och Brf Lindholmospiren (Askims Torg 1). I den sista och fjärde kategorin ingår de två utvecklingsbolagen Älvstranden Utveckling AB och Karlastaden Utveckling AB (Serneke) som utvecklar och bygger fastigheter.

Ovan nämnda kategorier täcker in de flesta typer av fastighetsägare, dock saknas bland annat allmännyttiga och privata bostadsföretag samt privata ägare av villa eller lägenhet. Anledningen till att dessa saknas är för att vi tillsammans med Älvstranden bestämt vilka som är lämpliga för undersökningen samt att vissa inte finns representerade på Lindholmen som område. Detta kan således påverka uppsatsens generaliserbarhet eftersom urvalet inte varit helt slumpmässigt och vissa potentiellt viktiga fastighetsägare har inte deltagit i undersökningen. De flesta av fastighetsägarna är också geografiskt bundna till Göteborg och det är enbart Atrium Ljungberg samt Serneke (Karlstaden Utveckling) som även är etablerade i andra delar av Sverige. Det är därför möjligt att vissa av de åsikter som fastighetsägarna framför till viss del kan vara geografiskt bundna eftersom de i dialog med varandra kan påverka varandras uppfattning. Det är även möjligt att det finns skillnader i fastighetsägarnas uppfattning beroende på om deras verksamhet bedrivs i mindre eller större städer eftersom trafiksituationen kan variera. Detta är dock inget som undersökts i denna uppsats. De slutsatser vi kan dra bör möjligtvis inte generaliseras till alla fastighetsägare.

Bland respondenterna finns personer med olika befattningar och som sitter på olika nivåer inom företagen (se bilaga 3 för ytterligare information om befattningar och intervjuerna). Urvalet av respondent inom respektive företag baserades primärt på den kontakt som Älvstranden Utveckling redan etablerat och i två fall där de tillfrågade respondenterna inte kunde delta i en intervju hänvisades vi till andra personer som skulle kunna tänkas vara intressanta för studien. På varje bolag intervjuades enbart en person. Eftersom det finns en stor variation i vilken typ av befattning respondenterna har inom de olika företagen finns en risk att företagets övergripande uppfattning inte helt speglas i det insamlade empiriska materialet. Det är möjligt att citylogistik diskuteras i varierande utsträckning på olika nivåer i företagen och respondentens svar behöver därför inte spegla företagets huvudsakliga uppfattning i frågan (för vidare diskussion om detta, se 2.6 "Kritik mot metod").

Brf Lindholmospiren är en ny förening och har för närvarande en interimsstyrelse innan den riktiga styrelsen är på plats. I detta fall har respondenten, som för närvarande är tillfällig ledamot i Brf Lindholmospiren, utgått från sin roll som styrelseordförande i Brf Askims Torg 1.

2.3 Datainsamling

2.3.1 Litteraturstudie

Till denna uppsats har en stor del av det teoretiska ramverket samlats in genom Göteborgs universitetsbiblioteks sökmotor "Supersök". För att säkerställa kvaliteten på materialet har artiklar märkta "peer reviewed" använts i största möjliga utsträckning. De sökord vi har använt oss av är bland annat "urban freight", "city logistics", "handlingsförmåga", "fastighetsförvaltning", "nudging" och "CSR". Andra sökmotorer som har använts är Google och Google scholar. Vid insamling av teorier och modeller är det viktigt att även lyfta fram källor som inte enbart gynnar författarnas idéer (Patel & Davidson, 2011). För att undvika detta har studier från flera olika författare och källor undersökts för att finna eventuella motsättningar och för att ge plats åt dessa. Även rapporter från både fastighetsbranschen och myndigheter har studerats för att skapa en djupare förståelse för det valda problemområdet.

2.3.2 Primärdata

Vid insamling av empiriskt material har kvalitativa djupintervjuer genomförts, vilket enligt Bryman och Bell (2017) kan skapa en mer nyanserad bild av studieobjekten. Inför intervjuerna utformades en intervjuguide som diskuterades med både handledaren och kontaktpersonerna på Älvstranden. Efter det kontaktades de utvalda respondenterna via mail där de ämnen som skulle undersökas presenterades. Detta för att säkerställa att de valda respondenterna kunde svara på frågorna. De som önskade fick även intervjuguiden i förväg för att kunna förbereda sig inför att svara på frågorna.

Patel och Davidsson (2011) menar att grad av standardisering och grad av strukturering är två viktiga aspekter att ha i beaktande när intervjuer genomförs. Standardisering handlar om intervjuarens ansvar för frågornas ordning och utformning vid intervjutillfället och strukturering handlar om i vilken utsträckning frågorna fritt kan tolkas av intervjupersonen (Patel och Davidsson, 2011; Bryman och Bell, 2017). För att uppnå studiens syfte har primärdata samlats in genom semistrukturerade intervjuer där graden av standardisering varit måttlig. Detta innebär att frågorna inledningsvis ställdes i en bestämd ordning men efterhand anpassades till den ordning som ansetts vara lämplig under intervjutillfället. Respondenterna gavs även möjlighet att svara med egna ord på frågorna. Denna grad av strukturering och standardisering har valts för att vi vill undersöka intervjupersonernas tankemönster och inte

enbart vad som händer i praktiken. Improviserade följdfrågor har ibland tillkommit för att få en djupare förståelse för hur den intervjuade tänker, men också för att varje företag är unikt och därför krävt andra frågor.

Intervjuerna har genomfört på plats hos de olika fastighetsbolagen och kortare telefonintervjuer har använts för att intervju representanterna från bostadsrättsföreningarna. Telefonintervjuerna har haft likvärdig grad av strukturering och standardisering som de intervjuer som genomförts på plats hos fastighetsbolagen.

De personliga intervjuerna beräknades ta cirka en timme och detta informerades respondenterna om vid första kontakttillfället och samtliga personliga intervjuer hölls inom tidsramen. Telefonintervjuerna beräknades ta runt 30 minuter vilket vi informerade respondenterna om i förväg. Samtliga intervjuer spelades in vilket det informerades om och godkändes vid intervjutillfällena. Alla deltagare tillfrågades om de ville vara anonyma i uppsatsen, men samtliga godkände att namn och företag nämndes. Inledningsvis användes respondenternas namn i uppsatsen, men i en sammanställning av empirin valde vi att enbart nämna bolagen och bostadsrättsföreningarna vid namn. Det är dock fortfarande möjligt att identifiera respondenterna utifrån deras titel inom bolaget eller bostadsrättsföreningen. Att det går att identifiera företagen och till viss del även respondenterna kan anses styrka uppsatsen trovärdighet, eftersom det gör det möjligt för andra att kontakta företagen och se om de ger samma svar. Det är däremot möjligt att respondenterna hade svarat annorlunda om de var medvetna om att deras namn och företag inte skulle framgå i uppsatsen.

2.3.2 Sekundärdata

För att skapa en mer övergripande bild av företagen och deras roll inom citylogistiken har sekundärdata samlats in genom årsredovisningar och hemsidor. Detta material har i första hand använts för att ge oss som författare en djupare kunskap om varje företag. Enbart en liten del av den insamlade sekundärdatan används i det empiriska materialet och då främst i syfte att beskriva företagen under avsnittet “Om fastighetsägarna”.

2.4 Databearbetning

Efter att intervjuerna genomförts transkriberades samtliga intervjuer så likt som möjligt för att ge en rättvis bild. Därefter färgkodades intervjuerna i olika teman för att se mönster i det empiriska materialet, vilket resulterade i tre olika teman: *organisering av fastighetsförvaltning*, *roll* och *möjlighet att påverka*. Eftersom den första forskningsfrågan är en beskrivande fråga besvaras den i empirin och analyseras inte i analyskapitlet. Analysen har drivits av det teoretiska ramverket för att förklara fenomen och besvara forskningsfrågorna.

2.5 Reliabilitet och validitet

Inom kvalitativa studier är begreppen validitet och reliabilitet starkt förenade, dock används begreppet reliabilitet sällan av kvalitativa forskare (Patel och Davidson, 2011). Detta beror på att reliabiliteten har en annan betydelse i en kvalitativ studie jämfört med en kvantitativ. I en kvantitativ studie ska respondenten ge samma svar på frågorna, om de ställs flera gånger, för att reliabiliteten ska ses som hög (Patel och Davidson, 2011). Eftersom denna uppsats utgår från en kvalitativ forskningsansats behöver olika svar på frågorna, om de ställs igen, inte innebära en låg reliabilitet, utan det kan enligt Patel och Davidsson (2011) bero på att respondenten ändrat åsikt eller fått ny kunskap.

Uppsatsens validitet får därför en större betydelse och det är viktigt att validiteten uppfylls i forskningsprocessens samtliga delar (Patel & Davidson, 2011). Eftersom denna uppsats baseras på material som har insamlats genom intervjuer menar Patel och Davidson (2011) att det är viktigt att transkriberingen av materialet sker med minsta möjliga påverkan från författarna för att möjliggöra en rättvis tolkning av materialet. Vi har därför försökt att under transkriberingen återge intervjuerna på ett rättvisande sätt, samtidigt som vissa korrigeringar har gjorts för att möjliggöra en tolkning av materialet.

2.6 Kritik mot metod

Eftersom uppsatsen skrivs i samarbete med Älvstranden Utveckling AB kan arbetets utformning tänkas påverkas av detta. Vi har dock varit fria att välja inriktning själva och utformat forskningsfrågorna på egen hand (om än med Älvstrandens godkännande), vilket vi tror minskat Älvstrandens inflytande på arbetet. Samtidigt har vi varit tvungna att balansera

deras önskemål och vårt eget syfte, vilket kan ha påverkat processen. Valet av respondenter grundas på fastighetsägare som primärt ligger på Lindholmen så utfallet kan möjligtvis ha influerats av det. Majoriteten av fastighetsägarna äger däremot även fastigheter utanför Lindholmen. Detsamma gäller även valet av bostadsrättsföreningar eftersom deras uppfattning möjligtvis kan påverkas av geografisk placering, föreningens ekonomi och områdets socioekonomiska status.

En annan kritik mot metoden är bristen på kommunikativ validitet. Respondenterna fick inte möjlighet att läsa igenom det transkriberade materialet efter intervjuerna och detta kan, enligt Patel och Davidsson (2011), göra att intervjupersonernas svar inte tolkas i rätt kontext. Vissa av de intervjuade personerna tillfrågades inte heller om anonymitet förrän efter intervjun var klar, vilket kan anses vara en brist ur ett forskningsetiskt perspektiv.

Flera av fastighetsägarna saknade generell kunskap om citylogistik och deras roll inom den. Många gånger kunde de därför inte svara på frågorna speciellt tydligt eller undvek dem helt vilket gjorde att vi var tvungna att gräva fram svar. Detta kan ha bidragit till att frågorna i vissa fall vinklades vilket kan ha påverkat resultatet. Flera av respondenterna uttryckte att deras svar huvudsakligen var baserade på deras egna åsikter, och om vi hade frågat någon annan skulle det möjligtvis kunna bli ett annat svar. En möjlig anledning till att de uttryckte detta kan vara för att denna typ av frågor inte diskuteras inom företaget, och därför finns ingen allmän uppfattning inom företaget.

3. Teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras det teoretiska ramverket som används för att förklara det empiriska materialet. De avsnitten som presenteras nedan är *organisering av fastighetsförvaltning* (3.1), *begreppet roll* (3.2), *handlingskapacitet och möjligheten att påverka andra* (3.3) och *corporate social responsibility* (3.4). För att besvara forskningsfråga ett “*Hur organiserar olika fastighetsägare på Lindholmen sina fastighetsnära tjänster?*” används avsnittet (3.1) *organisering av fastighetsförvaltning* främst för att förklara olika begrepp inom fastighetsförvaltning. För att besvara forskningsfråga två och tre “*Vilken roll anser sig fastighetsägare spela inom citylogistik?*” och “*Vilken roll kan fastighetsägare spela inom citylogistik?*” används främst de övriga tre avsnitten för att skapa ett analytiskt verktyg. Avsnittet *begreppet roll* (3.2) avses förklara vilka olika typer av roller fastighetsägarna kan tänkas ha inom citylogistik. Avsnittet *handlingskapacitet och möjligheten att påverka andra* (3.2) syftar till att beskriva en individ eller organisations förmåga och möjlighet att handla men också hur de kan påverka andra genom beslut som tas av en individ eller organisation. Detta är relevant att veta för att förstå vilken möjlighet och förmåga fastighetsägarna har att påverka logistikkedjan och slutkonsumenterna. *Corporate social responsibility* (3.4) avser förklara varför fastighetsägare väljer att ta ansvar eller inte för logistikkedjan eller att engagera sig i den.

3.1 Organisering av fastighetsförvaltning

Begreppet fastighetsförvaltning har ingen entydig definition, men enligt Svensk byggtjänst (2003, s. 9) kan fastighetsförvaltning förstås som en “*process där arbete, kapital och kunskaper omvandlas till fungerande utrymmen för verksamheter*”. Coor (2019) erbjuder en annan förklaring av begreppet och menar att fastighetsförvaltning är den drift och underhåll som behövs för att fastigheter ska fungera effektivt. Den sista definitionen används i denna uppsats.

Vidare kan fastighetsförvaltning delas in i tre olika begrepp: ekonomisk, administrativ och teknisk förvaltning (Coor, 2019). Ekonomisk förvaltning handlar om att säkra en långsiktig och hållbar förvaltning, och innefattar områden som till exempel redovisning och budgetering (ibid). I den administrativa förvaltningen ingår tjänster relaterade till hyresgästerna likt

hyresförhandlingar och kontraktsskrivning. Teknisk förvaltning syftar till hur byggnaden rent tekniskt ska skötas i form av bland annat skötsel, tillsyn och underhåll (ibid.).

3.1.1 Fastighetsnära tjänster

Ordet tjänst kan beskrivas som *“en kedja av händelser eller aktiviteter i vilken en kund interagerar med ett tjänsteföretag i syfte att tillgodose vissa behov”* (NE, u.åa). En fastighetsnära tjänst kan därför uttryckas som en aktivitet eller tjänst som hjälper en kund med att tillgodose ett behov kring fastigheten, vilket också är vår definition på fastighetsnära tjänster. Exempel på fastighetsnära tjänster kan vara städning av trappuppgångar, plantering, avfallshantering, snöröjning eller fönsterputsning dessa kan ses som standardtjänster. Andra tjänster som kan ses som tilläggstjänster är exempelvis gym, kemtvätt, lagring och paketboxar.

3.1.2 Outsourcing

Genom outsourcing överlåter ett företag funktioner som funnits inom företaget till underentreprenörer (Palm, 2018). Enligt Palm (2018) har outsourcing varit en strategi sedan 1950-talet, men blev en allmän strategi först på 1980-talet. Palm (2018) adresserar två strategiska argument för varför outsourcing används. Ett av argumenten utgår från det resursbaserade perspektivet (RBV) på företaget där utgångspunkten är att bara det som tillhör företagets kärnverksamhet ska utföras av företaget, resten skall outsourcas (Penrose, 1959). Det andra argumentet utgår från teorin om transaktionskostnad. Enligt denna teori är utgångspunkten att om det är möjligt för företaget att få tjänsten till ett lägre pris från marknaden än om de utför den själva, så bör de vända sig till marknaden (Williamson, 1975). Bragg (2006) nämner att det finns andra strategiska skäl till att företag väljer att outsourca olika funktioner och några av dessa är kostnadsreducering, ökad trovärdighet och större flexibilitet.

3.1.3 Fastighetsförvaltning, fastighetsägare och citylogistik

Som nämnts tidigare har utformningen av fastighetsförvaltningen en påverkan på citylogistiken (Closer, 2018). Branschorganisationen Fastighetsägarna (2019) poängterar att hela leveranskedjan kommer utmärkas av samarbeten mellan olika aktörer. Idag är fastighetsägarna utanför leveranskedjan men Fastighetsägarna (2019) menar att de borde vara

en del i kedjan, speciellt i slutet av kedjan, närmast slutkonsumenten. Fastighetsägarnas ansvar borde vara att säkerställa att fastighetens ytor och verksamhet fungerar så effektivt, säkert och ordentligt som möjligt (ibid, 2019). Fastighetsägarna har också ett ansvar i att se till att det urbana gaturummet är fritt från returpaket, lastbilar och emballage (ibid, 2019). Branschorganisationen Fastighetsägarna (2019) understryker också att det finns en möjlighet för fastighetsägarna i att engagera sig i citylogistik då de kan samla värdefull data om konsumentmönster och leveransvolym, som de sedan kan sälja vidare till logistikföretag eller handelsbolag.

3.2 Begreppet roll

Definitionen av begreppet roll kan beskrivas som processer vilka leder till ett visst beteende (Trost och Levin, 2010). Enligt Trost och Levin (2010) utspelar sig dessa processer kring den position som en organisation eller individ befinner sig i. Trost och Levin (2010) menar att när organisationen upplever förväntningar på positionen eller rollen anpassar de sitt beteende, vilket i sin tur gör att organisationen införlivar normer, förväntningar och regler som kommer från sociala processer.

3.2.1 Aktör och intressent

Som nämnts tidigare har fastighetsägarna definieras både som aktör och intressent i tidigare forskning (Ballantyne et al., 2013). Ett sätt att beskriva en roll är genom att använda begreppen aktör och intressent för att skildra rollen och dess inflytande över en process. NE definierar en aktör som en organisation som agerar eller handlar (NE, u.åb) och Ballantyne et al. (2013) definierar aktör som en organisation som har direkt inflytande över en process. Definitionen för aktör i denna uppsats kommer därför att vara, en organisation som handlar och har direkt inflytande över en process. Det finns flera definitioner på begreppet intressent och Freeman (1984) menar att en intressent kan påverka eller påverkas av processen. Ballantyne et al. (2013) har en snävare definition av begreppet intressent menar att en intressent är den som har ett intresse i en process och har ett indirekt inflytande över denna. Den sistnämnda definitionen kommer användas i denna uppsatsen.

Mitchell, Agle och Wood (1997) har gjort ett försök att klassificera en intressent genom att identifiera intressentens attribut. Mitchell et al. (1997) har kommit fram till tre olika attribut

som är: Power (makt), Urgency (drivkraft/motiv) och Legitimacy (legitimitet). En intressent kan ha bara ett av attributen eller alla tre. Med *makt* menar Mitchell et al. (1997) intressenternas makt att påverka ett företag, med *drivkraft* menar de i vilken utsträckning intressenter göra anspråk på företag och med *legitimitet* menar de intressentens legitimitet i förhållandet med företaget. För att applicera detta på fastighetsägarna och citylogistiken kan det istället uttryckas som fastighetsägarens *makt* att påverka logistikkedjan, fastighetsägarnas *drivkraft eller motiv* att påverka logistikkedjan och *legitimitet* hur väl fastighetsägarna antas uppnå resultat som accepteras av andra intressenter. Mitchell et al. (1997) nämner tre olika typer av makt: *tvingande*, *utilitaristisk* och *normativ*, vilka grundas på den typ av resurs som används för att utöva makt (Etzioni, 1964). Tvingande makt baseras på fysiska hot eller tvång medan den utilitaristiska makten grundas på finansiella och materiella resurser och incitament (ibid.). Normativ makt baseras på symboliska influenser som prestige och andra sociala symboler (ibid.). Mitchell et al. (1997) menar att makt baseras på i vilken omfattning de olika resurserna används för att utöva makt, vilket inte är bestående utan kan ändras över tid.

3.3 Handlingskapacitet och möjligheten att påverka andra

Johnson (2001) definierar aktörskap som en förmåga att handla annorlunda, vilket innebär att det måste finnas en verklig handlingskapacitet. Handlingskapacitet är både handlingsförmåga och handlingsutrymme (ibid.). Handlingsförmåga innebär den kompetens och resurser som företaget besitter som exempelvis kunskap, färdigheter eller pengar. Medan handlingsutrymme handlar om de ramar som företaget verkar inom och beslutsfattarnas möjlighet att ta beslut inom dessa (Hambrick och Finkelstein, 1987). Ramarna utgörs av exempelvis lagar, normer och organisationens förmåga att hantera förändring (ibid.). Giddens (1979) kopplar samman olika grad av medvetande med handlingsmotiv. Han urskiljer tre olika typer av medvetande: det omedvetna, det praktiskt medvetna och diskursivt medvetna. Med omedvetet menar Giddens (1979) förträngda minnen och undertryckta motiv medan det praktiskt medvetna syftar till den kunskap och minne som organisationen har tillgång till och används dagligen. Det diskursiva medvetandet är när en organisation reflekterar över sina handlingar och ser sig som en del i samhället (Johnson, 2001). Giddens (1979) diskuterar också oavsiktliga handlingskonsekvenser och menar att en konsekvens av en handling inte skulle ha inträffat om aktören handlat annorlunda.

3.3.1 Nudging

Nudging är ett begrepp som handlar om hur man kan påverka människors beslutsfattande med hjälp av en *putt* eller *knuff* i önskad riktning (Lehner, Mont och Heiskanen, 2016). En människa står inför många val varje dag och hur valsituationen är arrangerad påverkar besluten. Nobelpristagaren Daniel Kahneman (2011) beskriver två tanke-system för att förklara mänskligt beteende och beslutsfattande. System 1 är snabbt, intuitivt och sker automatiskt medan system 2 är långsamt, eftertänksamt och avsiktligt (ibid.). Vardagsrutiner som duscha eller cykla, som sker automatiskt, är exempel på när vi använder system 1 medan system 2 används när vi behöver göra viktiga val i livet, som exempelvis ett husköp. System 2 förlitar sig på multikriterieanalyser medan system 1 är beroende av mentala genvägar och tumregler (ibid.).

Inom begreppet nudging finns det olika nudge-verktyg för att styra individer i den riktning som önskas. Ett verktyg är *standardalternativ*, vilket innebär att individen tilldelas ett alternativ eftersom människor tenderar att välja genvägar eller den enklaste vägen (Thaler och Sunstein, 2009). Ett exempel på detta är pensionssparande som är ett komplext val där individen svarar med inaktivitet och genom att presentera ett standardalternativ, som exempelvis en indexfond, ökade pensionssparandet (ibid.).

Förenkling och inramning av information är ett annat verktyg där presentationen av information påverkar människors beteende. Förenkling av information eller genom att göra den positiv kan hjälpa individen att förstå och på så sätt göra rätt val, för både individen själv och samhället (Lehner et al., 2016). Inramningen av information påverkar också individens val där det visat sig att ett mer deskriptivt namn på en produkt ökade försäljningen och uppfattningen av kvaliteten på produkten steg (ibid.).

Att göra *förändringar i den fysiska miljön* är ett tredje verktyg som kan användas för att påverka människors beslut. Individer är mer benägna att låta den fysiska miljön påverka deras beslut i situationer som inte kräver en hög nivå av engagemang (Mont, Lehner och Heiskanen., 2014). Lehner et al. (2016) understryker att förändringar i stadsmiljön ökade antalet cyklister genom att bygga separata cykelvägar i högt trafikerade områden och tillhandahålla cykelparkeringar.

Användning av sociala normer är det sista verktyget som vanligtvis används för att påverka individers val. Cialdini, Raymond och Kallgren (1990) beskriver två sätt där sociala normer påverkar en individ: (1) föreskrivna normer och (2) deskriptiva normer. Föreskrivna normer är kopplade till moraliska implikationer, alltså vad som bör göras och inte göras, medan deskriptiva normer sammanlänkas till enkla observationer om hur andra beter sig (ibid.). För att en norm ska påverka beteendet måste normen vara tydlig och synlig för individen (Lehner et al., 2016). I ett experiment på ett elbolag i USA skickade de ut en "Home Energy Report" till kunder per mejl, med information om jämförelse mellan kundens energianvändning och grannarnas, samt gav tips på energisparande åtgärder (Mont et al., 2014). Detta resulterade i en minskning av elförbrukningen med 1,4-3,3 % (ibid.).

3.4 Corporate social responsibility (CSR)

Begreppet CSR har många definitioner och det finns en oklarhet i hur det ska definieras (Dahlsrud, 2008). CSR kan beskrivas som de aktiviteter som påverkar samhälle och miljö och som företaget tar ansvar för, utöver det juridiska ansvaret de behöver ta (Porter och Kramer, 2006). Många företag har redan agerat för att minska sina aktiviteter som påverkar samhället och miljön negativt, dock har de inte varit så effektiva som de skulle kunna vara. Porter och Kramer (2006) nämner att detta främst beror på två anledningar. Den första anledningen är att företagen ställer sina affärer mot samhället när de tydligt faktiskt är beroende av varandra. Anledning två är att företag pressas att tänka på CSR på ett generiskt sätt istället för att välja den lämpligaste strategin för varje företag. Porter och Kramer (2006) poängterar att det sättet som CSR används på idag är frånkopplat från företagets kärna och strategi och gynnar inte samhället på samma sätt som det skulle kunna göra. Ifall företag istället skulle integrera sitt CSR-arbete in i sin kärnverksamhet skulle detta kunna leda till en möjlighet, konkurrensfördel samt innovation (ibid.).

3.4.1 Varför engagerar sig företag i CSR?

Det finns olika teorier om varför företag engagerar sig i CSR och en anledning till att företag väljer detta är viljan att uppnå *legitimitet* (Babiak och Trendafilova, 2011). Begreppet legitimitet definieras Suchman (1995) som en allmän uppfattning eller antagande som är konstruerade av värderingar, normer och övertygelser. Ett företag som anses vara legitimt uppfattas som mer pålitliga, värdiga och förutsägbara (ibid.). När ett företag arbetar med CSR

och kommunicerar ut det till omvärlden kan detta skapa legitimitet hos intressenter och kunder och kan på så sätt skapa konkurrenskraft (Babiak och Trendafilova, 2011). Företagsledare uppger även att viljan att ses som en "god" medmänniska kan påverka företag att engagera sig i CSR (ibid.). En annan anledning är för att undvika att bli uthängd i media då det kan skapa ett dåligt rykte om företaget (ibid.).

Företag försöker även uppnå legitimitet genom att anpassa sig efter institutionella påtryckningar (Babiak och Trendafilova, 2011). Campbell (2007) menar att företags engagemang i CSR påverkas av den institutionella miljö de verkar i och en stark lagstiftning samt att industriell självreglering bidrar till att företag i större utsträckning är socialt ansvarstagande. Yttre påverkan från till exempel icke-statliga organisationer och en dialog med intressenter bidrar även till ett större engagemang i CSR (ibid.).

En annan anledning som nämnts tidigare är att använda CSR som ett strategiskt verktyg (Porter och Kramer, 2006). Babiak och Trendafilova (2011) framhäver att de företag som använder CSR som ett strategiskt verktyg gör det för att de vill vara ledande på CSR, inom sin bransch, eller bara vara först. Det kan också vara ett bra sätt att attrahera nya marknader eller förbättra relationen med nuvarande kunder och leverantörer (ibid.).

3.4.2 Integrerat eller separerat CSR arbete

För att ett företag ska ha ett integrerat CSR arbete har Vitolla och Garzoni (2016) kommit fram till att managementfilosofi är en viktig del i integrationen. Managementfilosofin är den interna variabeln som bestämmer vilken typ av strategisk eller operationell strategi ett företag har (ibid.). Vitolla och Garzoni (2016) urskiljer två olika typer av managementfilosofi, den ekonomiskt orienterade förvaltningsfilosofi och den socialt orienterade managementfilosofin. Den socialt orienterade managementfilosofin har ett integrerat CSR arbete och den ekonomiska ett separat CSR arbete (ibid.).

Vitolla och Garzoni (2016) nämner bland annat tre parametrar som är relevanta för att se hur integrerat CSR arbete är i ett företag. Den första är företagets vision och mål, den andra är tillvägagångssättet i att implementera CSR arbetet och den tredje är hur CSR arbetet organiseras (ibid.). Med vision och mål menar Vitolla och Garzoni (2016) hur företagets vision och mål formuleras och hur detta kommuniceras ut från företaget. Tillvägagångssättet

handlar om hur företaget väljer att agera, proaktivt eller reaktivt (ibid.). Med organisering av CSR arbetet menar de hur de faktiskt implementerar CSR i verksamheten (ibid.).

3.4.3 Ansvars- och handlingssteget - Företags engagemang i CSR arbetet

Ett annat sätt att se på företags hållbarhetsarbete presenterar Löhman och Steinholtz (2003) som delar in hållbarhetsengagemanget i två steg: ansvarssteget och handlingssteget. Ansvarssteget innebär att ett företags sociala och miljömässiga ansvar genomsyrar företagets verksamhet och genom detta skapas långsiktiga värden. På denna nivå definierar företaget tydligt vad de vill ta ansvar för och kommunicerar detta till alla sina intressenter (ibid.). Nivån är resurs- och tidsintensiv men Löhman och Steinholtz (2003) menar att ansvarssteget samtidigt kan ge en högre lönsamhet för företaget. Att arbeta på detta sättet bidrar till att de miljö- och samhällsmässiga ansvaret inte bara blir ett projekt utan integreras i hela verksamheten och blir därför ett sätt att driva företaget (ibid.).

Handlingssteget är mindre resurs- och tidskrävande än ansvarssteget och på denna nivå är hållbarhetsarbetet inte integrerat i verksamheten i samma utsträckning. Ofta består hållbarhetsarbetet av projekt som sköts utanför företagets kärnverksamhet. Löhman och Steinholtz (2003) menar också att företagets hållbarhetspolicy främst används internt på denna nivå och inte kommuniceras ut till externa intressenter. Därför är det enklare att avveckla projekt som inte är ekonomiskt gångbara eftersom intressenterna inte känner till dem (ibid.).

4. Empiri

Detta kapitel inleds med en kort presentation av samtliga bolag och föreningar. Därefter presenteras en sammanställning av det insamlade empiriska materialet, vilket har delats in i två teman: *organisering av fastighetsförvaltning* (4.2) och *fastighetsägarens roll* (4.3). Det sista avsnittet delas in i tre avsnitt vilka är, (4.3.1) *anser sig fastighetsägarna vara en aktör?*, (4.3.2) *utvecklar fastighetsägarna några nya tjänster själva?* och (4.3.3) *anser fastighetsägarna att de kan påverka sina hyresgäster?*.

4.1 Om fastighetsägarna

I detta avsnitt presenteras fastighetsägarna utifrån de fyra kategorier som beskrivs i metoden. Avsnittet ger en allmän beskrivning av bolagen och föreningarna, samt vilken befattning varje respondent har inom verksamheterna.

4.1.1 Kommersiella fastighetsförvaltare

Atrium Ljungberg

Atrium Ljungberg är ett av de största börsnoterade fastighetsbolagen i Sverige och utvecklar och förvaltar fastigheter i Stockholm, Göteborg, Uppsala och Malmö (Atrium Ljungberg, 2019a). Med visionen “Alla vill leva i vår stad” försöker de skapa hållbara stadsmiljöer. Atrium Ljungberg etablerades på Lindholmen i Göteborg 2015 och förvaltar där tre kontorsfastigheter (Atrium Ljungberg, 2019b). Den intervjuade på Atrium Ljungberg är teknisk förvaltare.

Platzer

Fastighetsbolaget Platzer är en av Göteborgs största kommersiella förvaltare och förvaltar främst kontorslokaler. De äger 70 fastigheter runt om i Göteborg varav två är lokaliserade på Lindholmen. Platzers mål är att skapa ett Göteborg som är bättre för deras hyresgäster, de företag som hyr lokaler av dem samt alla Göteborgare (Platzer, 2019). På Platzer intervjuades en av företagets kommersiella förvaltare.

4.1.2 Stiftelser

Chalmersfastigheter

Chalmersfastigheter ägs av stiftelsen Chalmers tekniska högskola och förvaltar och utvecklar campus och tillhörande miljöer för universitetet. De förvaltar två campusområden, ett rymdobservatorium och en mötesplats. Deras mål är att göra Chalmers världsledande genom att minimera deras ekonomiska och ekologiska avtryck, samtidigt som de vill öka det sociala välbefinnandet (Chalmersfastigheter, 2019). Respondenten på Chalmersfastigheter är processledare inom förvaltning.

SGS

SGS är en icke-vinstdrivande stiftelse och har Göteborgs största utbud av studentlägenheter. Totalt äger SGS 5718 lägenheter men förvaltar totalt 7577 eftersom de även hyr lägenheter från andra hyresvärdar (SGS, 2017). Deras mål är att tillgodose lägenheter till så många studenter som möjligt i Göteborg (SGS, 2019). På SGS genomfördes intervjun med stiftelsens fastighetschef.

4.1.3 Bostadsrättsföreningar

Askims torg 1

Askims torg 1 är en privat bostadsrättsförening med 65 lägenheter och en verksamhetslokal som är belägen i Askim i Göteborg (Brf Askims Torg 1, 2019). Den intervjuade på Brf Askims torg 1 är styrelseordförande i föreningen. Han är även interim styrelseledamot i Brf Lindholmospiren.

Navet 3

Navet 3 är en nyetablerad bostadsrättsförening som ligger på Lindholmen i Göteborg. Föreningen har 62 lägenheter och en verksamhetslokal. Navet 3 förvaltar tillsammans med sina grannar den gemensamma innergården via en samfällighetsförening (Brf Navet 3, 2019). Den intervjuade på Brf Navet 3 är styrelseordförande i föreningen.

4.1.4 Utvecklingsbolag

Karlastaden Utveckling (Serneke)

Serneke är en byggkoncern som strävar efter att utveckla och tillföra något nytt till sina kunder, samhället och nästa generation. De erbjuder tjänster inom fastighetsutveckling och entreprenad med målet att vara det mest engagerade, dynamiska och nytänkande bolaget i branschen (Serneke, 2019). Serneke arbetar med att planera, utveckla och bygga den nya stadsdelen Karlastaden på Lindholmen och bolaget Karlastaden Utveckling har skapats för att förverkliga visionen. I området ska det byggas cirka 2000 bostäder och även Nordens högsta byggnad - Karlatornet. Målet är att området ska vara levande dygnet runt och erbjuda allt från kontor och bostäder till affärer (Karlastaden, u.å). Hållbarhet är även en central del i utvecklingen av området. På Karlastaden intervjuades chefen för Karlastaden Service.

Älvstranden Utveckling

Älvstranden utveckling är ett utvecklingsbolag som är en del i Göteborgs Stad och har i uppdrag att förverkliga vision älvstaden (Älvstranden utveckling, n.d.). Deras vision och mål är att skapa en hållbar stadsutveckling tillsammans med andra för att ge liv åt ett grön, inkluderande och dynamisk stad runt älven (ibid.). Älvstranden Utveckling är med i projektet DenCity vilket går ut på att skapa hållbara transportlösningar (Closer, 2019). De ansvarar även för Lindholmsleveransen, vilken startades 2008, och nu är i en fas där tjänsten ska utvecklas (ibid.). Den intervjuade på Älvstranden Utveckling arbetar som kundsamordnare på bolaget.

4.2 Organisering av fastighetsförvaltning

Det finns flera sätt för företag att organisera sin fastighetsförvaltning och det finns stora likheter mellan de olika bolagen. Alla bolag uppger att de har en eller flera anställda fastighetsskötare/drifvtekniker som ansvarar för felavhjälpande åtgärder i fastigheterna. Om fastighetsskötaren/drifvteknikern inte kan åtgärda problemet är det i de flesta fall upp till denne att beställa de tjänster som behövs. Platzer har exempelvis en fastighetsansvarig fastighetsskötare som ska vara nära kunden och rycka ut när kunden gör en felanmälan och på SGS har varje fastighetsskötare ansvar för sina respektive byggnader. Fördelen med detta menar SGS är att fastighetsskötaren känner ett större ansvar för fastigheterna, samtidigt som det skapar en trygghet för hyresgästerna eftersom de ser samma personer regelbundet. De två

bostadsrättsföreningarna använder sig av Sveriges Bostadsrättscentrum (SBC) för fastighetsnära tjänster och teknisk förvaltning av fastigheterna. På brf Askims Torg 1 har även en av föreningens medlemmar ansvar för fastighetsskötseln och personen ronderar i fastigheten under de veckor som SBC inte är hos föreningen.

Den inre skötseln, som innefattar bland annat städning av trappor, korridorer och källarutrymmen, utförs hos samtliga respondenter av externa entreprenörer som de olika bolagen upphandlar. Detta gäller även för det yttre underhållet vilket innehåller arbetsuppgifter som snöskottning, rensning av rabatter och övrig skötsel av grönområden. Atrium Ljungberg berättar att eftersom de inte äger så många fastigheter på Lindholmen så påverkas de mycket av vilka andra företag som finns i området. De märkte att servicenivån hos deras leverantör minskade när denne förlorade ett stort kontrakt i området.

En gemensam sak för de flesta bolagen är att de låter hyresgästen upphandla städningen i de hyrda lokalerna, och om det sker via fastighetsförvaltarens leverantörer eller inte spelar ingen roll. Det är inte enbart städningen som kan avtalas bort. Enligt Platzer ingår i princip ingenting när man hyr en lokal, det mesta går att avtala bort och ge hyresgästen ansvar för. Det finns enligt respondenten inga rätt eller fel utan det är en förhandlingsfråga.

Samtliga bolag arbetar aktivt med energiförbrukning på olika nivåer där flera av företagen erbjuder gröna hyresavtal. Platzer har arbetat med energifrågan i flera år och respondenten berättar att när de började arbeta med den så var det många som undrade varför, speciellt eftersom Platzer har kallhyror och ändå lämnar över kostnaden för el och värme till hyresgästen. Respondenten menar att det finns flera fördelar med företagets arbetssätt eftersom Platzer genom detta kan låta hyresgästen ta del av kostnadsbesparingen, då hyran ska justeras. På Atrium Ljungberg betalar hyresgästerna en fast avgift för energiförbrukning, respondenten menar att företaget genom detta själva äger incitamentet att sänka sin energiförbrukning. AL har utvecklat en lösning för de tre fastigheterna där värmen från en datahall distribueras i byggnaderna via en energicentral, vilket har minskat energiförbrukningen med 60 procent. Karlastaden planerar att arbeta på ett liknande sätt med Karlastaden, där ett smart energisystem ska distribuera värme och kyla i fastigheterna beroende på var det behövs. Även Brf Navet 3 arbetar mycket med sin energiförbrukning och många åtgärder har gjorts på inrådan av SBC.

4.3 Fastighetsägarens roll

4.3.1 Anser sig fastighetsägarna vara en aktör?

På frågan om de anser sig vara en aktör inom citylogistik ställer sig flera av fastighetsägarna tveksamma till om de faktiskt är det. Flera uppger att de tidigare inte reflekterat över frågan och behöver tänka efter innan de svarar. De som känner sig mest tveksamma till om de anser att de är en aktör är SGS, Platzer, Chalmersfastigheter samt de två bostadsrättsföreningarna, Navet 3 och Askims Torg 1. De två bostadsrättsföreningarna berättar att de ser sig mer som en intressent än en aktör och till viss del har möjligheten att påverka logistikkedjan. Dock berättar de att de inte har tillgång till samma resurser som ett företag har och ser sig själva mer som tjänsteanvändare. Ett exempel är att Brf Askims Torg 1 har tagit in en bilpools tjänst som de erbjuder sina medlemmar att använda gratis. Brf Navet 3 understryker att de bara kan använda tjänster och lösningar som inte kräver mer administrativt arbete eftersom de har svårt att engagera medlemmar. Den intervjuade på SGS berättar att det är lätt att tänka att de kanske inte har något att göra med logistikkedjan men att de faktiskt kanske skulle kunna bestämma mer. Däremot kanske det inte är upp till dem att bestämma och styra kedjan gentemot deras kunder fortsätter respondenten. Platzer anser att de inte är en drivande aktör inom citylogistiken eftersom de är en förhållandevis liten aktör på marknaden och saknar därför resurser. De ser sig mer som en intressent och tror att andra kommer vara mer drivande i utveckling. Ett exempel som den intervjuade på Platzer tar upp är utvecklingen av butiker i innerstan, som upplever butiksdöd, då e-handeln tar över mer och mer. Den intervjuade menar att butikerna själva kommer vara mer drivande inom den frågan. Platzer ska hålla sig till det de är bra på, och det är att köpa och förvalta fastigheter. Däremot kan de tänka sig att använda en färdigutvecklad tjänst och är positiva till att ansluta sig till befintliga tjänster. Respondenten på Chalmersfastigheter berättar att fastighetsägarens roll inom logistikkedjan skulle kunna vara att tillgodose yta. Dock poängterar den intervjuade att de har mycket större inflytande över avfallssidan, än vad de har över godssidan.

Alla de intervjuade är positiva till att tillgodose yta för lösningar inom logistikkedjan, som exempelvis Lindholmsleveransen. Karlastaden planerar exempelvis att skapa ytor tillgängliga för paketboxar i de planerade fastigheterna på Karlastaden. Inledningsvis planerade Karlastaden även att bygga kylrum för matleveranser, men eftersom marknaden kan ändras

snabbt insåg de att kylda paketboxar troligtvis är en bättre lösning, eftersom antalet boxar går att justera baserat på efterfrågan. Ett problem Karlastaden framhåller är däremot att paketens storlek och utformning kan ändras vilket även kan förändra de krav som ställs på paketboxarna. Trots att alla är positiva till att erbjuda yta till logistiklösningar framhåller flera att det finns en brist på yta i befintliga fastigheter. De två bostadsrättsföreningarna understryker att de för närvarande inte har tillgänglig yta i sina fastigheter, utan att nya byggnader behöver uppföras för denna typ av lösningar. Fastighetsägarna har däremot ingen uppfattning om hur mycket paket eller transporter som kommer till deras fastigheter och vet därför inte heller hur behovet ser ut för lösningarna.

De fastighetsägare som ser sig själva som mer tydliga aktörer inom logistikkedjan är Atrium Ljungberg, Älvstranden och Karlastaden. AL har utvecklat en tjänst i Stockholm som heter Leveriet. Syftet med tjänsten är att en kund kan få sitt paket levererat till Leveriet, som ligger i ett köpcentrum, där kunden kan prova plagget och sedan kan Leveriet skicka tillbaka paketet ifall kunden inte vill ha det. Den intervjuade på AL berättar att de ska vara proaktiva som företag överlag, och om de kan utveckla tjänster eller liknande som gynnar deras kunder och miljön, ska de göra det. Älvstranden svarar tydligt på frågan att de är en aktör inom citylogistiken dock poängterar den intervjuade att de både kan och borde göra mer. Älvstranden ser det som en möjlighet att öka servicegraden till kunden samtidigt som de bidrar positivt till miljön och samhället. Den intervjuade på Älvstranden poängterar att de har utrymmet för att utveckla nya tjänster men att det snarare är en fråga om vem som ska ta kostnaden. Älvstranden arbetar, som tidigare nämnts, med att utveckla Lindholmsleveransen och är drivande i utvecklingen av nya mobilitetslösningar. Karlastaden ser också sig själva som en aktör inom citylogistik och överlag som utvecklingsbolag. Eftersom de ska bygga cirka 2000 lägenheter poängterar den intervjuade att det sätter ett stort fotavtryck på en liten yta, vilket gör att de måste tänka mer hållbart och frågor som rör mobilitet är mycket viktiga.

4.3.2 Utvecklar fastighetsägarna några nya tjänster själva?

På frågan om de utvecklar några nya typer av tjänster själva svarar de två bostadsrättsföreningarna, Platzer, SGS och Chalmersfastigheter att de inte gör det eller har en speciell person som arbetar med det. De två bostadsrättsföreningarna utvecklar inga tjänster själva men båda samarbetar med SBC som har gett förslag på förändringar som de kan göra i föreningen, som exempelvis energibesparingar. Eftersom de är just bostadsrättsföreningar

känner båda två att de inte har resurserna att kunna utveckla något själva. Platzter har ingen specifik person som arbetar med att utveckla tjänster och kommer som det ser ut just nu inte ha det i framtiden heller, berättar den intervjuade. Däremot utvecklar de sin redan befintliga verksamhet, där gröna hyresavtal och energibesparingar ingår i en stor del av arbetet. SGS har arbetat lite med att utveckla tjänster åt sina hyresgäster, dock har de inte varit speciellt framgångsrika berättar den intervjuade och har ingen speciell person som arbetar med detta. Chalmersfastigheter arbetar inte aktivt med att utveckla tjänster utan utvecklar snarare verksamheten i sig. En viktig fråga, även för dem, är energibesparingar som de arbetar mycket med, berättar den intervjuade.

De som arbetar aktivt med att utveckla egna tjänster är Atrium Ljungberg, Älvstranden och Karlastaden där samtliga har anställda som arbetar specifikt med att utveckla nya tjänster. AL har som nämnts tidigare arbetat med att utveckla Leveriet, men arbetar också med att utveckla andra tjänster. Den intervjuade på Atrium Ljungberg berättar att det är viktigt för dem att utveckla tjänster kontinuerligt för att öka servicegraden åt kunden. Respondenten berättar att fastighetsbranschen just nu är i en högkonjunktur, men att det kommer komma en dag då det går sämre, och då får man inte vara för bekväm. Om man inte utvecklar sin verksamhet så "dör man" ganska fort, fortsätter den intervjuade. Älvstranden arbetar mycket med att utveckla tjänster och stadens infrastruktur överlag och den intervjuade berättar att hållbar utveckling har blivit lite av deras nisch. Ett exempel på en tjänst som de håller på att utveckla är gröna hus, vilket är att ta gröna hyresavtal ett steg längre. Tanken med gröna hus är att de ska finnas ett antal olika tjänster och produkter, som solceller och bikupor på taket, närvaro belysning i trapphusen, laddstationer för bilar och grön el, berättar den intervjuade. Den intervjuade berättar att det lyfter Älvstrandens servicenivå och skapar värde för kunden och många gånger använder kunden Älvstrandens hållbarhetsarbete i sin egen redovisning. Karlastaden planerar och utvecklar idag flera tjänster för att skapa helhetslösningar för sina hyresgäster. Det ska vara lätt att leva utan bil i Karlastaden, berättar den intervjuade, och de planerar för att skapa en app där hyresgästerna lätt kan komma åt alla tjänster som ska erbjudas. Den intervjuade berättar att de till en början kanske kommer sköta tjänsterna själva, men att de hellre vill köpa in dem från ett företag, eftersom de har insett att det är bättre att ta in någon som är expert på området. De kan ju inte vara bäst på allt poängterar den intervjuade.

4.4 Möjligheten att påverka andra

4.4.1 Anser fastighetsägarna att de kan påverka sina hyresgäster?

När fastighetsägarna svarar på frågan om de tror att de kan påverka sina hyresgäster att använda sig av en viss tjänst, eller influera överlag, svarar alla olika. De som uttrycker sig tydligast i hur mycket inflytande de tycker att de har är Brf Navet 3, Atrium Ljungberg, Karlastaden, Älvstranden och SGS. Brf Navet 3 uttrycker att de har stor makt att påverkar sina medlemmar eftersom de redan är invalda till styrelsen och har fått medlemmarnas förtroende. Den intervjuade på Navet 3 berättar att de skulle kunna sätta upp vissa tider som paket får levereras för att minska trafiken, ifall de tycker att det skulle bli ett problem. Den intervjuade på AL tror att det går att påverka deras kunder ifall de skapar tydliga incitament, vare sig det handlar om vinst eller glädje. Karlastaden tror också att de har stor möjlighet att påverka sina hyresgäster. Den intervjuade på Karlastaden berättar att de, genom deras app, skulle kunna uppmuntra de boende till att spara mer energi genom att visa och jämföra alla grannar i huset, där varje individ kan se hur de ligger till i förhållande till sina grannar. Älvstranden arbetar också med att uppmuntra och påverka sina hyresgäster till att exempelvis källsortera mer. Den intervjuade på Älvstranden berättar att de har bytt namn, på sina soprum till miljörum, för att skapa en positiv känsla. De har också satt upp fototapeter med grön skogsmiljö och försöker städa ut kärlen och rummet ofta, för att det ska lukta fräscht och vara trivsamt att återvinna. SGS tror också att de kan påverka sina hyresgäster genom att uppmuntra dem och komma med tips om hur de kan spara energi genom att släcka lampan eller liknande.

De som ställer sig mer tveksamma till om huruvida de kan påverka sina hyresgäster eller inte är Brf Askims Torg 1, Chalmersfastigheter och Platzer. I Brf Askims Torg 1 försöker man påverka medlemmarna inom mobilitet genom att ge de boende tillgång till bilpool och elcyklar. Styrelseordföranden anser dock att nyttjandegraden av dessa skulle kunna vara högre och poängterar att det går att titta på huruvida en bostadsrättsförening bör driva det eller om en annan aktör ska göra det. Chalmersfastigheters intervjuperson upplever att de kan erbjuda en tjänst men inte påverka eller tvinga dem att använda den, och ställer sig mer tveksamma till om det ens är rätt att försöka påverka sina kunder. Platzer syn på påverkan är att de skulle kunna övertyga vem som helst så länge erbjudandet är bra nog, däremot arbetar de inte aktivt med att försöka påverka sina kunder.

5. Analys

I detta kapitel presenteras analysen utifrån temana *fastighetsägarnas roll och uppfattning* (5.1), *handlingskapacitet och möjligheten att påverka* (5.2) samt *CSR som strategi* (5.3). När begreppet *hyresgäst* används i sammanhang tillsammans med bostadsrättsföreningarna inkluderas även ordet *medlem* i begreppet.

5.1 Fastighetsägarnas roll och uppfattning

Utifrån empirin ovan kan det konstateras att tre av fastighetsägarna ser sig som en tydlig aktör och resterande fem ser sig som en intressent. Fastighetsägarna delas därför in som tabell 1 visar i aktörer och intressenter.

Aktörer	Intressenter
Älvstranden	SGS
Karlastaden	Platzer
Atrium Ljungberg	Chalmersfastigheter
	Brf Akims Torg 1
	Brf Navet 3

Tabell 1: Fastighetsägarna uppdelade i aktörer och intressenter

5.1.1 Aktör

Fastighetsägarna som definierar sig själva som en tydlig aktör anger att de vill vara med och påverka utvecklingen av staden i helhet, där citylogistik är en del av det. Alla tre fastighetsägarna arbetar med utveckling av olika typer av tjänster inom logistikkedjan som paketboxar, samlastningscentraler eller Atriums tjänst, Leveriet. Johnson (2001) understryker att aktörskap måste ha en verklig handlingskapacitet. Något som alla tre företagen har eftersom de försöker skapa nya lösningar inom citylogistik och faktiskt försöker handla. Anledningen till att dessa fastighetsägare vill engagera sig i logistikkedjan är främst att de ser möjligheter att förbättra servicegraden för deras kunder, men de anger också att de måste utveckla deras verksamhet för att vara konkurrenskraftiga. Att integrera hållbarhetsarbetet och använda det som en strategi kan enligt Porter och Kramer (2006) leda till en möjlighet eller konkurrensfördel, vilket dessa fastighetsägarna upplever. Karlastaden uttrycker att de måste ta

ett större ansvar som aktör eftersom de ska bygga ca 2000 bostäder på en liten yta, vilket sätter stor press på miljön och området, där citylogistiken är en del i problemet. Giddens (1997) kopplar samman medvetande med handlingsmotiv och diskuterar det diskursiva medvetandet som när en organisation reflekterar över sina handlingar och ser sig själv som en del i samhället. Detta gör de tre fastighetsägarna då de reflekterar över vad deras verksamheter har för påverkan på omgivningen och agerar som en aktör genom handlingskraft.

Ett exempel där alla fastighetsägare ser sig själva som en tydlig aktörer och är handlingskraftiga är energifrågan. Alla fastighetsägare bedriver ett aktivt arbete för att minska sin energiförbrukning, där många erbjuder gröna hyresavtal till sina hyresgäster. Energifrågan har blivit viktigare under de senaste åren och det finns en förväntan på fastighetsägarna att agera. Trost och Levin (2010) understryker att det krävs förväntningar från något håll för att beteendet ska ändras. Något som samtliga fastighetsägare har gjort angående energifrågan. Att inte agera inom energifrågan innebär således att bryta normen och fastighetsägaren kan riskera att förlora legitimitet. Något som Babiak och Trendafilova (2011) poängterar kan hända när ett företag bryter mot normer eller förväntningar, de understryker även att ökad legitimitet kan ge ökad konkurrenskraft. Därför kan legitimitet tänkas vara en annan anledning till att fastighetsägarna engagerar sig i energifrågan. Ytterligare en anledning kan vara att det finns ett tydligt ekonomiskt incitament för fastighetsägarna att investera i energifrågan. Det kan även finnas institutionella påtryckningar bakom företags engagemang i CSR vilken Campbell (2007) menar skapas till följd av bland annat en gemensam industriell självreglering eller från diskussioner med andra intressenter. Platzer berättar att när de började arbeta med energifrågan ifrågasattes detta inledningsvis eftersom de hade kallhyror men att det nu är mer självklart att arbeta med det inom branschen.

5.1.2 Intressent

När frågan ställdes om huruvida fastighetsägarna såg sig själva som en aktör eller ej inom citylogistiken var det flera av fastighetsägarna som inte hade reflekterat över frågan innan. Bristen på reflektion i frågan kan tyda på att citylogistik inte är något som fastighetsägarna tidigare upplevt att de behöver ägna sig åt och det är fortfarande ett område utanför kärnverksamheten. En möjlig förklaring kan vara att det tidigare inte förväntats av fastighetsägarna att de ska engagera sig i citylogistik, vilket enligt Trost och Levin (2010)

krävs för att de ska ändra sitt beteende. Utifrån hur fastighetsägarna organiserar sina fastighetsnära tjänster framgår det tydligt att fastighetsägarna har ett stort fokus på kärnverksamheten medan saker utanför denna outsourcas och lämnas över till andra företag, vilket går i linje med Penrose (1959) resursbaserade perspektiv på företaget, där allt som inte tillhör kärnverksamheten ska outsourcas. Detta resonemang följer även med i frågan om citylogistik där fastighetsägarna hellre ansluter sig till befintliga tjänster snarare än att utveckla och driva dem. Flera fastighetsägare är av uppfattningen att andra på marknaden kommer vara mer drivande i frågan och ser sig därför snarare som en intressent än en aktör. Andra argument som förekommer till varför företagen inte engagerar sig i frågan om citylogistik är att de anser sig vara förhållandevis små på marknaden och därför har ett litet inflytande över marknaden, samt att de saknar resurser som krävs för att arbeta med frågan.

Det är tydligt att bostadsrättsföreningarnas möjlighet att själva arbeta inom citylogistik är begränsad eftersom de styrs av privatpersoner som ofta har en begränsad fritid eller villighet att lägga tid på föreningen. På grund av detta kan de sägas sakna direkt inflytande över utformningen av logistikkedjan, vilket enligt Ballantyne et al. (2013) krävs för att kategoriseras som en aktör. Jämfört med bostadsrättsföreningarna har Platzer, SGS och Chalmersfastigheter en större möjlighet att påverka logistikkedjan eftersom de har mer resurser och inflytande, men trots detta har de snarare valt rollen som intressent eftersom de väljer att inte ha ett direkt inflytande på citylogistiken, utan lämnar det åt andra på marknaden.

Utifrån Mitchells et al. (1997) definitioner för en intressents attribut: makt, drivkraft och legitimitet, är det intressant att analysera fastighetsägarna som intressenter inom citylogistik. Makt beskriver Mitchell et al. (1997) som makten att påverka och den kan vara tvingande, utilitaristisk eller normativ. Fastighetsägarna har makt över citylogistiken eftersom de bestämmer över det urbana gaturummet och stor del av markytan i en stad. I utvecklingen av samlastningscentraler nämns tillgången till markyta som en viktig resurs för att möjliggöra utvecklingen (Closer, 2018; Ballantyne et al., 2013). Även andra lösningar inom citylogistik, som exempelvis paketboxar, kräver markyta (Closer, 2018). Om fastighetsägarna väljer att avstå med att tillgodose markyta kan inte dessa lösningar inom citylogistik genomföras. Det är detta som Mitchell et al. (1997) benämner som utilitaristiska makten som baseras på resurser och incitament. Det är inte bara markyta som kan tänkas vara en maktresurs utan även immateriella tillgångar som potentiell kunskap om hyresgästerna kan tänkas vara viktigt

(Fastighetsägarna, 2019). Många av de tjänster som utvecklats för en hållbarare citylogistik har inte varit speciellt framgångsrika på grund av brist på kunskap om konsumenterna (Closer, 2018). Fastighetsägarna kan också tänkas ha en tvingande makt eftersom de styr utformningen av affären till sina kunder då de bestämmer vad som ska ingå i ett avtal eller ej. Den tvingande makten kan tänkas ta sitt uttryck i att fastighetsägarna exempelvis skulle kunna ställa krav på sina hyresgäster gällande när och hur leveranser bör ske. Normativ makt beskriver Mitchell et al. (1997) som symboliska influenser som prestige eller andra sociala symboler. Fastighetsägarnas attityd skulle kunna tänkas vara en normativ makt. Om fastighetsägarna skulle vara negativt inställda till utvecklingen av en hållbar citylogistik och kommunicera ut detta till deras omgivning skulle fastighetsägarna kunna ses som en symbol som utstrålar att citylogistik inte är viktigt. Ovanstående resonemang går att applicera även på de fastighetsägare som ser sig själva som tydliga aktörer.

De fastighetsägare som ser sig själva som intressenter har ingen större drivkraft eller motiv att påverka citylogistiken, som nämnts tidigare, eftersom de hellre vill hålla sig till kärnverksamheten och är därför inte speciellt engagerade i logistikkedjan. Bristen på motiv kan även bero på att de inte tydligt ser sin roll inom citylogistiken. Legitimitet beskriver Mitchell et al. (1997) som hur väl ett företag antas uppnå resultat och hur det accepteras av andra intressenter. Eftersom en hållbar och mer effektiv citylogistik är en relativ ny diskussion, saknar intressenterna inte legitimitet, men har det inte heller, då frågan är en icke-fråga hos andra intressenter.

5.2 Handlingskapacitet och möjligheten att påverka

5.2.1 Handlingsmotiv och handlingskapacitet

Utifrån Giddens (1979) tre handlingsmotiv och medvetande går det att diskutera de fastighetsägare som ser sig själva som intressenter och de som ser sig som aktörer. Som nämnt tidigare kan det tänkas att de som ser sig som en aktör har ett diskursivt medvetande då de reflekterat mer kring citylogistik, jämfört med de som ser sig som en intressent, som nämner att de inte tänkt på det innan. Det diskursiva medvetande är inte bara reflektioner över handlingar utan ett helhetsperspektiv där organisationen ser sig själv som en del i samhället (Johnson, 2001). Att de inte tänkt på detta innan kan också tyda på att de inte har samma helhetsperspektiv på verksamheten som de fastighetsägare som reflekterar mer över frågan.

Detta kan stödjas av att de uttrycker att de ska hålla sig till kärnverksamheten som är fastighetsförvaltning. En annan anledning till att de inte har reflekterat över det innan kan vara för att de saknar det praktiska medvetandet. Det praktiska medvetandet är den kunskap och minne som en organisation har tillgång till och används dagligen (Giddens, 1979). Ifall de fastighetsägare inte reflekterat över citylogistiken innan, kan det som sagt innebära att de saknar det praktiska medvetandet kring deras roll i citylogistiken. Det kan också tänkas vara omedvetet "medvetande" som Giddens (1979) beskriver som förträngda minnen och undertryckta motiv. De kan tänkas ha stöta på frågan någon gång men valt att inte agera eller diskutera det på grund av undertryckta motiv som exempelvis brist på resurser.

För att fastighetsägarna skall kunna ha en förmåga att handla annorlunda säger Johnson (2001) att det måste finnas en verklig handlingskapacitet. Handlingskapacitet består av både handlingsförmåga och handlingsutrymme, där handlingsförmågan är resurser och kompetens som en organisation besitter och handlingsutrymme lagar, normer och regler (Hambrick och Finkelstein, 1987). De fastighetsägare som uttrycker att de ser sig själva som en intressent nämner att de saknar resurser som pengar eller tid för att kunna agera. Det finns nog en viss sanning i det, men det kan också bero på kunskapsbrist eller en fråga om prioritering. Om hållbar citylogistik är ett relativt nytt område för dessa fastighetsägarna är det möjligt att deras kunskap är mycket låg och de vågar därför inte investera i logistikkedjan. Ingen av de fastighetsägare som ser sig som intressenter har någon person som arbetar med utveckling av nya tjänster, vilket de fastighetsägare har som ser sig själva som en aktör. Det kan därför tänkas att de förstnämnda fastighetsägarna saknar den kompetensen inom företaget men att de sistnämnda har kompetensen. Handlingsutrymmet för alla fastighetsägare inom citylogistik skulle kunnat påstås vara stort. Detta eftersom det är ett relativt nytt område och det har inte kommit speciellt många lagar eller regler. Det finns för närvarande inte heller någon större norm i samhället kring citylogistik eftersom det inte diskuteras.

Ett område där samtliga fastighetsägare saknar handlingskapacitet och motiv är deras egna tjänsters transportsträckor. Ingen av fastighetsägarna hade någon aning om hur många körningar som görs till deras fastigheter när en tjänst ska uträttas. En bidragande faktor till denna brist på kunskap kan vara att majoriteten av deras tjänster outsourcas till andra aktörer på marknaden, vilket gör att de får svårt att skapa en uppfattning om körningarnas omfattning. Även det faktum att deras hyresgäster ofta själva får upphandla tjänsteleverantörer kan bidra

till okunskap om fastighetsaffärens påverkan. Som Hambrick och Finkelstein (1987) nämnt ovan behövs handlingsförmåga och handlingsutrymme för att uppnå handlingskapacitet. I detta läget saknar fastighetsägarna handlingsförmåga eftersom de saknar resurser som kunskap och data om körningarna. Eftersom de saknar kunskapen saknar de även handlingsmotiv till att agera och kan därför inte ha ett diskursivt medvetande, vilket Giddens (1979) beskriver som att reflektera över sina handlingar.

Det finns en skillnad mellan de fastighetsägare som förvaltar fastigheter och de som utvecklar fastigheter och vilken handlingskapacitet de har. De fastighetsägare som primärt förvaltar befintliga fastigheter berättar att de ser en svårighet att tillhandahålla yta till lösningar inom citylogistik, inom det befintliga fastighetsbeståndet, eftersom det saknas tillgänglig yta. Exempelvis nämner bostadsrättsföreningarna att det kan krävas nya lokaler för att få plats med paketboxar och liknande. Utvecklingsbolaget Karlastaden, som för närvarande arbetar med att bygga ett nytt område, har däremot större möjlighet att utforma sina fastigheter så att det finns plats för lösningar inom citylogistik. Detta eftersom att de bygger nya fastigheter och således sätter ramarna för vad som är viktigt att inkludera i fastigheterna. Resonemanget kan liknas med vad Hambrick och Finkelstein (1987) menar med handlingsutrymme, de ramar som företaget verkar inom. Karlastaden kan tänkas ha ett större handlingsutrymme än övriga eftersom Karlastaden inte är begränsad av fastighetens utformning och kan därför handla mer fritt, vilket i sin tur kan påverka handlingskapaciteten.

5.2.2 Inställning till påverkan och nudging

Till följd av ökad konsumtion och förändrade konsumtionsmönster ökar trafikbelastningen, vilket sätter press på tätbebyggda områden och fastigheter. Ballantyne et al. (2013) understryker att fastighetsägare har möjligheten att influera citylogistiken genom att ställa krav på hyresgäster. Även Fastighetsägarnas branschorganisation (2019) poängterar att fastighetsägare har makt att påverka citylogistiken eftersom de är nära slutkonsumenten. Samtliga intervjuer ger en skiftande bild av i vilken utsträckning fastighetsägarna anser att de kan påverka sina hyresgäster och medlemmar.

De flesta fastighetsägarna är kritiska till att ställa krav på hyresgästen och uttrycker att de inte har speciellt mycket inflytande över hyresgästerna när det kommer till leveranser. Avfallssidan verkar vara den delen av logistikkedjan som fastighetsägarna känner att de har

mest inflytande över. Däremot finns det några fastighetsägare, främst Älvstranden, Karlastaden och Atrium Ljungberg samt Brf Navet 3 och SGS, som uttrycker att de har stor möjlighet att påverka hyresgästerna överlag.

Samtidigt som några fastighetsägare inte tycker att de har en möjlighet att påverka hyresgästerna gällande logistikkedjan, visar flera av fastighetsägarna att de influerar dem undermedvetet genom nudging inom andra områden. Ett exempel är de tips som SGS ger till sina boende där de förenklar informationen om hur hyresgästerna kan spara el genom att släcka lampan. Ett annat exempel är förändringen av Älvstrandens soprum, vilka bytt namn till miljörum, och gjorts mer trivsamma för att öka engagemanget kring källsortering. Dessa exempel kan liknas vid två olika typer av nudging, dels förenkling och inramning av information, vilket Lehner et al. (2016) menar skapar en positivitet och hjälper individer att göra rätt val för människor och samhället, men även nudging i form av förändring av den fysiska miljön (Mont et al., 2014). Många fastighetsägare erbjuder gröna elavtal och de flesta har detta som standardalternativ, vilket Thaler och Sunstein (2009) förklarar underlättar för hyresgästen att göra "rätt val". Ett fjärde exempel är Karlastaden som planerar att använda sig av sociala normer för att påverka hyresgästerna genom att visa hur varje individs energiförbrukning ser ut i huset, och på så sätt kan jämföras med sina grannar. Karlastaden planerar att hitta någon typ av lösning för hur paket ska levereras till boende i området och de har tankar på att skapa utrymmen för paketboxar i de planerade fastigheterna. Genom denna förändring i den fysiska miljön gör de det enklare för kunden att göra rätt. Val av leveransalternativ kräver troligtvis en låg nivå av engagemang och Mont et al. (2014) menar att individer är mer villiga att låta sig påverkas av den fysiska miljön i situationer som inte kräver mycket engagemang.

5.3 CSR som strategi

5.3.1 Ansvars- och handlingssteget

Löhman och Steinholtz (2003) har som tidigare nämnt identifierat två typer av engagemang i hållbarhetsarbetet, som de benämner ansvarssteget och handlingssteget. Det finns likheter mellan fastighetsägarna som aktivt utvecklar tjänster (Karlastaden, Älvstranden och AL) och ansvarssteget. Dessa fastighetsägare ser hållbarhets- och utvecklingsarbetet som en del av deras företag och utåt sett speglar detta hela deras verksamhet. Precis som Löhman och

Steinholtz (2003) berättar innebär ansvarssteget att ett företag tar ansvar för både det sociala och miljömässiga arbetet. Detta speglas även i dessa fastighetsägares visioner där alla arbetar för en hållbar stadsutveckling. Löhman och Steinholtz (2003) poängterar också att företagen i ansvarssteget tydligt definierar vad de vill ta ansvar för och kommunicerar ut detta till alla sina intressenter. Vilket också speglas i tidigare diskussion om huruvida de anser sig vara en aktör eller ej inom logistikkedjan, där alla tre bolagen uttrycker att de är en aktör och borde ta ansvar för citylogistiken.

Löhman och Steinholtz (2003) understryker att ansvarssteget är resursintensivt men kan ge en högre lönsamhet. De fastighetsägare som inte utvecklar tjänster aktivt (de två brf, SGS, Platzer, Chalmersfastigheter) anger just att bristen på resurser är en anledning till att de inte arbetar med det. Handlingssteget kräver mindre resurser eftersom hållbarhetsarbetet inte är lika integrerat in i verksamheten utan ofta består av hållbarhetsprojekt, snarare än en strategi (Löhman och Steinholtz, 2003). Det finns också likheter mellan de fastighetsägare som inte utvecklar tjänster aktivt och handlingssteget. Detta eftersom dessa fastighetsägare snarare arbetar med projekt, som exempelvis energibesparingar än att integrera hållbarhetsarbetet i hela verksamheten.

5.3.2 Integrerat eller separerat arbete inom citylogistik

Tabell 2: Fastighetsägarna uppdelad i integrerat och separerat förhållningssätt inom citylogistik

	Aktör (Integrerat)	Intressent (Separerat)
Vision	Hållbarhet är helt i fokus	Hållbarhet är inte eller delvis i fokus
Tillvägagångssätt	Proaktivt	Reaktivt
Organisering och implementering	Personal som arbetar med lösningar inom citylogistik	Ingen personal som arbetar med lösningar inom citylogistik

Tabell 2 visar hur aktörerna respektive intressenterna arbetar med citylogistik utifrån de tre parametrar som Vitolla och Garzoni (2016) använder för att undersöka om ett företag har ett integrerat eller separerat hållbarhetsarbete.

Ovanstående resonemang i 6.3.1 "Handlings- och ansvarssteget" stämmer även till viss del överens med Vitolla och Garzoni (2016) indelning av integrerat och separerat CSR arbete. En tydlig vision och ett proaktivt arbete är enligt Vitolla och Grazoni (2016) viktiga parametrar

för huruvida ett företags CSR arbete är integrerat. De bolag som arbetar i likhet med ansvarssteget (Älvstranden, Karlastaden och Atrium Ljungberg) arbetar tydligt med dessa parametrar för att möta utmaningar inom hållbar utveckling och logistikkedjan, och kan därför anses ha ett mer integrerat förhållningssätt. De har även anställda som arbetar med frågan, vilket visar att de bedriver ett aktivt arbete med att utforma lösningar inom citylogistik.

De fem fastighetsägarna som är kategoriserade som intressenter (Platzer, SGS, Chamlersfastigheter, Navet 3 och Askims Torg 1) har ingen tydlig vision i utvecklingen av citylogistik, även om några till viss del integrerar hållbar utveckling i visionen. Fastighetsägarna arbetar för närvarande mer reaktivt i frågan eftersom de väntar på att andra ska utveckla lösningar. Deras arbete inom citylogistiken går därför i linje med vad Vitolla och Grazoni (2016) menar är ett separerat förhållningssätt.

6. Slutsatser och vidare forskning

I detta avslutande kapitel presenteras de *slutsatser* (6.1) som vi kommit fram till samt *vidare forskning* (6.2).

6.1 Slutsatser

Hur organiserar fastighetsägare sina fastighetsnära tjänster?

Det går att konstatera att finns stora likheter i hur fastighetsägarna arbetar med fastighetsnära tjänster. Som tidigare nämnts har de flesta bolagen och föreningarna ansvariga fastighetsskötare och drifttekniker som arbetar med felavhjälpande åtgärder, samtidigt som en stor del av det inre- och yttre underhållet ofta outsourcas. Att ha en anställd fastighetsskötare är viktigt för flera av företagen eftersom det skapar en relation till kunden.

Vilken roll kan/anser sig fastighetsägare spela inom citylogistik?

Som nämnts innan har tidigare forskning identifierat fastighetsägarna som en viktig aktör i utvecklingen av hållbar citylogistik, vilket krävs för att uppnå en hållbar stad. Flera av fastighetsägarna ser sig dock snarare som en intressent än en aktör. De främsta anledningarna till att de ser sig som en intressent är att de är små på marknaden, saknar resurser eller bör hålla sig till kärnverksamheten. Däremot understryker både Ballantyne et al. (2013) och Fastighetsägarnas branschorganisation (2019) att fastighetsägare bör ta större plats i dialogen om citylogistik som aktörer, eftersom förändrade konsumtionsvanor kan komma att ställa nya krav på fastigheternas utformning. De bör därför vara mer engagerade i logistikkedjan för att styra utformningen av deras verksamhet. Ifall fastighetsägarna inte agerar i logistikkedjan kommer andra att styra utformningen, vilket innebär att de ger bort möjligheten att utveckla hur deras verksamhet kan se ut i framtiden. De fastighetsägare som ser sig som en aktör ser däremot möjligheter i att engagera sig i logistikkedjan och uttrycker att det är nödvändigt för att de ska överleva i framtiden.

Fastighetsägarna har också ett stort inflytande över logistikkedjan eftersom de äger stora delar av stadens yta, och som nämnt i tidigare forskning är markyta en viktig resurs i utvecklingen av hållbar lösningar inom citylogistik. De kan även ses som en viktig länk mellan speditörer och slutkonsumenter då de har möjlighet att utöva makt över deras hyresgäster, i form av

tvingande makt. Fastighetsägarna kan också bidra med viktig kunskap eller data om konsumtion och potentiella kunder som kan hjälpa utvecklingen av nya tjänster, dock utnyttjas inte detta i stunden. Tillgången till dessa resurser borde göra fastighetsägarna till en aktör inom logistikkedjan och borde därför tas i större beaktning när framtida lösningar diskuteras.

Det är dock inte troligt att mindre aktörer likt bostadsrättsföreningar själva kan arbeta med citylogistik, eftersom de har lite resurser och i stor utsträckning påverkas av medlemmarnas engagemang. Vi tror snarare att det kommer krävas ett övergripande samarbete mellan bostadsrättsföreningarna och en större aktör, där den större aktörens roll blir att bistå bostadsrättsföreningarna med hjälp och kunskap, för att implementera smarta lösningar. Detta är särskilt viktigt i områden där det bara finns bostadsrättsföreningar och inga andra fastighetsägare. Bostadsrättsföreningarna kan dock på egen hand aktivt arbeta med att generera kunskap om deras medlemmar och försöka påverka dem att ta rätt beslut för en bättre citylogistik.

I framtida utveckling av citylogistik kan ett flertal hinder identifieras för att fastighetsägare ska engagera sig i logistikkedjan. Ett av problemen som fastighetsägarna nämner är att tillgången till yta inne i fastigheterna är begränsad. Ett annat problem som vi ser är att flera fastighetsägare saknar kunskap om citylogistik överlag. Många saknar också andra resurser eller prioriterar dem olika, vilket också skapar problem i utformningen. Från tidigare forskning har det också konstaterats att det har varit svårt att få vissa av tjänsterna lönsamma, vilket gjort det svårt att visa vilka ekonomiska incitament som finns. Detta kan tänkas göra att fastighetsägarna ställer sig tveksamma till varför de ska investera i tjänsterna.

Vi kan även identifiera ett möjligt samband mellan de fastighetsägare som ser sig som aktörer och ett integrerat förhållningssätt till CSR, samtidigt som de som definierar sig som intressenter snarare har ett separerat förhållningssätt. Skillnaden tar sitt uttryck främst i de olika fastighetsägarnas visioner, där de som är aktörer har ett större fokus på hållbar utveckling och samhället i stort, medan de som ser sig som intressenter har ett större fokus på kärnverksamheten. Detta kan också kopplas samman med fastighetsägarnas handlingsmotiv där de fastighetsägare som ser sig som aktör har ett diskursivt medvetande eftersom de har reflekterat över citylogistiken och agerat. De fastighetsägare som ser sig som en intressent

saknar tydligt det diskursiva medvetandet eftersom flera av fastighetsägarna uttrycker att de tidigare inte har reflekterat kring deras roll inom citylogistik.

Avslutningsvis tror vi att nya konsumtionsmönster och ökad e-handel kommer ställa högre krav på fastighetsägarna från konsumenternas sida och efterfrågan på lösningar som paketboxar kommer öka. Vi tror också att citylogistik kommer att vara ett mer aktuellt ämne i samhället där alla aktörer och intressenter i staden behöver engagera sig. Därför tror vi att arbetet med citylogistik kommer att bli en norm bland fastighetsägarna, precis som energifrågan är idag. Fastighetsägarna skulle också i större utsträckning kunna använda sig av den kunskap och data som finns att tillgå om konsumenten. De skulle även kunna använda sig mer av nudging för att påverka deras hyresgäster samt bidra med markyta för framtida lösningar inom citylogistik.

6.2 Vidare forskning

Eftersom citylogistik och fastighetsägare som område är relativt outforskat finns det fortsatt mycket forskning att göra. Intressanta områden att undersöka vore att ta reda på hur mycket trafik fastigheterna faktiskt genererar på en dag, samt hur mycket trafik det krävs för att sköta underhåll och uppehållande av tjänster kring en fastighet. Det vore även intressant att undersöka hur de uppfattar deras roll i en lågkonjunktur och om det skiljer sig. Ett annat intressant område vore att undersöka djupare hur fastighetsägarnas aktörsroll skulle utspela sig inom logistikkedjan för att se mer exakt vilket inflytande de har.

Referenser

Artiklar

Babiak, K. & Trendafilova, Sylvia., 2011. CSR and environmental responsibility motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate social responsibility and environmental management*, 18(1), pp.11–24.

Ballantyne, E.E.F.E., Whiteing, A. & Lindholm, M., 2013. A comparative study of urban freight transport planning: Addressing stakeholder needs. *Journal of Transport Geography*, 32, pp.93–101.

Campbell, J.L., 2007. Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 32(3), pp.946–967.

Cialdini, Robert B., Raymond R. Reno and Carl A. Kallgren., 1990, 'A Focus Theory of Normative Conduct: Recycling the Concept of Norms to Reduce Littering in Public Places' *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 58 No. 6, pp. 1015–1026.

Dahlsrud, A., 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), pp.1–13.

Gammelgaard, B., Andersen C., & Figueroa, M., 2017. Improving urban freight governance and stakeholder management: A social systems approach combined with relationship platforms and value co-creation. *Research in Transportation Business & Management*, 24, pp. 17–25.

Johnson, B., 2001. Aktörer, strukturer och sociala konstruktioner. *Statsvetenskaplig Tidskrift*, 104(2), pp.97–114.

Lehner, Mont & Heiskanen., 2016. Nudging – A promising tool for sustainable consumption behaviour? *Journal of Cleaner Production*, 134, pp.166–177.

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D., 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Mont, Lehner, & Heiskanen., 2014. Nudging - Ett verktyg för hållbara beteenden?
Naturvårdsverket

Palm, P., 2018. Outsourced property management: the regulations of the property manager, *Property Management*, Vol. 36 Issue: 5, pp.620-632,

Penrose, E., 1959. The Theory of the Growth of the Firm, 4th ed., *University Press*, Oxford.

Porter, M.E. & Kramer, M.R., 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), pp.78–92, 163.

Suchman, Mark C., 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. Vol. 20. Nr. 3. s. 571–610.

Thaler, R. H. & Sunstein, C. R., 2008. Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness, Yale: *Yale University Press*

Verlinde S., Macharis C. & Witlox F., 2012. How to Consolidate Urban Flows of Goods Without Setting up an Urban Consolidation Centre? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 39(C), pp.687–701.

Vitolla, F., Rubino, M. & Garzoni, A., 2016. Integrated corporate social responsibility driving factors and means of integration ; a multiple case study analysis. *The journal of management development*, 35(10), pp.1323–1343.

Williamson, O.E., 1975. Markets and Hierarchies Analysis and Antitrust Implications, *Free Press*, New York, NY.

Böcker

Bragg, S.M., 2006. *Outsourcing a Guide To...selecting the Correct Business Unit...negotiating the Contract...maintaining Control of the Process*. Hoboken, NJ: John Wiley.

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

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A., & Wängnerud, L., 2017. *Metodpraktikan : Konsten att studera samhälle, individ och marknad* (Femte upplagan ed.).

Etzioni, A., 1964. *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Freeman, R.E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

Giddens, A., 1979. *Central problems in social theory : action, structure and contradiction in social analysis*, London: Macmillan.

Hambrick, D.C. & Finkelstein, S., 1987. *Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes*. Research in Organizational Behavior. 9, 369-406.

Kahneman, D., 2011. *Thinking, fast and slow* 1.ed. ed., New York : London: Farrar, Straus and Giroux ; Allen Lane.

Löhman, O. & Steinholtz, D., 2003. *Det ansvarsfulla företaget: Corporate Social Responsibility i praktiken*. Falun: Ekerlids förlag.

Patel, R. & Davidson., B., 2011. *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning* 4., [uppdaterade] uppl.,

Svensk byggtjänst., 2003. *Aff : avtal för fastighetsförvaltning*. Aff-definitioner 04, Stockholm: Svensk byggtjänst.

Trost, J. & Levin, I., 2010. *Att förstå vardagen: med ett symbolisk interaktionistiskt perspektiv* 4. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Webbsidor

Atrium Ljungberg., 2019a. *Om oss*. Hämtad från: <https://www.al.se/om-oss/> [2019-05-07]

Atrium Ljungberg., 2019b. *Lindholmen*. Hämtad från:
<https://www.al.se/omraden/goteborg/lindholmen/> [2019-05-07]

Boverket., 2011. Boendets miljöpåverkan - en litteraturstudie om miljöpåverkan i vardagen. Rapport 2011:35. Hämtad från:
<https://www.boverket.se/globalassets/publikationer/dokument/2012/boendets-miljopaverkan.pdf> [2019-06-18]

Brf Askims Torg 1., 2019. *Om föreningen*. Hämtad från:
<http://askimstorg1.bostadsraterna.se/om-foreningen> [2019-05-07]

Brf Navet 3., 2019. *Förening*. Hämtat från: <http://www.navet3.se/Society/Union> [2019-05-07]

Chalmersfastigheter., 2019. *Start*. Hämtat från: <https://chalmersfastigheter.se> [2019-05-07]

Closer., 2018. *DENCITY - Final report 2018*. Hämtad från:
https://closer.lindholmen.se/sites/default/files/content/resource/files/density_-_final_report_2018_0.pdf [2019-03-13]

Closer., 2019. *Var med och utveckla Lindholmsleveransen*. Hämtad från:
<https://closer.lindholmen.se/nyheter/var-med-och-utveckla-lindholmsleveransen> [2019-05-22]

Coor, 2019., *Vad är fastighetsförvaltning?* Hämtad från:
<https://www.coor.se/nyheter--press/artiklar/2019/vad-ar-fastighetsforvaltning/> [2019-03-13]

European Commission., u.å. *Cities*. Hämtad från:

https://ec.europa.eu/clima/policies/international/paris_protocol/cities_en [2019-03-13]

Fastighetsägarna., 2019. *Fastighetsägarens roll i leveranskedjan – Det nya ekosystemet.*

<https://www.fastighetsagarna.se/globalassets/rapporter/stockholms-rapporter/fastighetsagarens-roll-i-leveranskedjan.pdf> [2019-03-13]

Göteborgs stad., 2019. *Innovation och utveckling för framtidens mobilitet i Göteborg.* Hämtad från: <https://goteborg.se/wps/portal/enhetssida/Innovation-och-utveckling-far-framtidens-mobilitet-i-Gateborg/density/> [2019-03-13]

Göteborgs stad., u.å. *Trafikens miljöpåverkan.* Hämtad från:

<https://goteborg.se/wps/portal/start/miljo/miljolaget-i-goteborg/trafikens-miljopaverkan>[2019-05-18]

Karlstaden., u.å. *Vardag i Karlstaden.* Hämtad från:

<https://karlstaden.se/om-karlstaden/bo-i-karlstaden/> [2019-05-22]

Linköpings universitet., u.å. *Citylogistik.* Hämtad från:

<https://liu.se/forskning/citylogistik> [2019-06-03]

NE., u.åa. *Tjänst.* Hämtad från:

<https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/tjanst> [2019-03-31]

NE., u.åb. *Aktör.* Hämtad från:

<https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/akt%C3%B6r>
[2019-05-31]

Platzer., 2019. *Välkommen till Platzer.* <https://www.platzer.se> [2019-05-07]

Postnord., 2018. *E-barometern.* Hämtad från:

<http://pages.postnord.com/rs/184-XFT-949/images/e-barometern-arsrapport-2018.pdf>
[2019-03-13]

Serneke., 2019. *Om Serneke*. Hämtat från: <https://www.serneke.se/om/> [2019-05-07]

SGS., 2017. *Årsredovisning 2017*. Hämtad från:

<https://www.sgsstudentbostader.se/sv-se/om-sgs/publikationer-press/%C3%A5rsredovisning>
[2019-05-22]

SGS., 2019. *Om oss*. Hämtat från:

<https://www.sgsstudentbostader.se/sv-se/om-sgs> [2019-05-07]

Statistikmyndigheten SCB., 2015. *Urbanisering - från land till stad*. Hämtad från:

<https://www.scb.se/hitta-statistik/artiklar/2015/Urbanisering--fran-land-till-stad/> [2019-03-13]

Trafikverket., u.å. *Bilagor: Norrbotniabanan Järnvägsutredning 130*.

<https://www.trafikverket.se/contentassets/> [2019-06-03]

Trafikverket., 2019. *Transportsektorns utsläpp*. Hämtad från:

<https://www.trafikverket.se/for-dig-i-branschen/miljo---for-dig-i-branschen/energi-och-klimat/Transportsektorns-utslapp/> [2019-03-14]

UNDP, 2015. *11 - Hållbara städer och samhällen*. Hämtad från:

<https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-11-hallbara-stader-och-samhallen/>
[2019-05-14]

United Nations. u.å. *Sustainable development*. Climate change. Hämtad från:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/climate-change-2/> [2019-03-26]

Älvstranden utveckling, u.å. *Nu blir Vision Älvstaden verklighet*. Hämtad från: [http://](http://alvstranden.com/stadsutveckling/)

alvstranden.com/stadsutveckling/ [2019-03-14]

Älvstranden utveckling, 2018. *Hållbara transporter ger smartare och attraktivare städer*.

Hämtad från:

<http://alvstranden.com/hallbara-transporter-ger-smartare-och-attraktivare-stader/> [2019-03-13]

Offentligt tryck

Skr. 2017/18:230. *Strategi för Levande städer – politik för en hållbar stadsutveckling.*

[2019-05-22]

Bilaga 1 - Intervjuguide för fastighetsbolag

Allmänna frågor till intervjupersonen

1. Vilken position har du i företaget/föreningen?
2. Vad är dina främsta arbetsuppgifter?

Fastighetsnära tjänster

3. Vem sköter era fastighetsnära tjänster? Gör ni det själva eller överlåter ni det till någon annan?
 - Har ni olika leverantörer/personer inom företaget som sköter olika tjänster?
4. Vilka yttre fastighetsnära tjänster har ni? Exempel:
 - Snöröjning - ta bort istappar
 - Klippa buskar och träd
 - Rensa rabatterna
 - Städa sandlådor
 - Soppa gatan
 - Ta bort fågelbo
 - Tömma hängrännor
5. Vilka inre fastighetsnära tjänster har ni? Exempel:
 - Städning av trappuppgång
 - Avfallshantering
 - Hantering och leverans av gods
 - Underhåll t.ex byte av lampor
 - Underhåll av tvättstuga
 - Hissunderhåll
 - Energi
 - Bredband
6. Har ni en underhållsstrategi?
7. Erbjuder ni några tjänster som fokuserar på hållbarhet? T.ex gröna hyresavtal?
8. Hur mycket arbetar ni med att förbättra era fastighetsnära tjänster? T.ex byta ut glödlampor eller effektivisera processer m.m..

Kostnader

9. Hur stor andel av kostnaderna står yttre/inre fastighetsunderhåll för i förhållande till hela fastighetsaffären?
- (Om den är stor) Hur arbetar ni med den?

Upphandling av fastighetsnära tjänster och val av leverantör

10. Vad är viktigt för er i val av leverantör?
- Ekonomi, kvalitet, hållbarhet
11. Hur går en upphandlingsprocess till? Vilka faktorer är viktiga?
- Ekonomi, kvalitet, hållbarhet

Relation- och trygghetsskapande

12. Hur viktigt är det att kunden och leverantören har en relation som skapar trygghet? T.ex att kunden ser samma ansikte varje dag skapar en trygghet
13. Arbetar ni med att skapa en relation mellan kund och leverantör?

Uppföljning

14. Vem följer upp arbetet? Hur kontrolleras det?
15. Vilka aktiviteter används för utvärderingen av de fastighetsnära tjänsterna? Målparametrar?

Om hyresgäster

16. Hur ser er relation till era hyresgäster ut?
17. Hur vet ni vilka behov de har?
18. Hur fungerar kommunikationen mellan er? Hur vet ni vad de behöver och när? För ni någon statistik? (Exempelvis varuleveranser, underhåll etc.)

Samlastning och fraktalternativ

19. Vad vet ni om samlastning och samlastningscentraler?
20. Skulle ni vara intresserade av att använda er av Lindholmsleveransen?
21. Anser ni att ni kan vara en aktör inom citylogistik och leverantörskedjan? Varför/Varför inte?
22. Hur mycket anser ni att ni har rätt att påverka era hyresgäster i termer av varuleveranser och liknande? (ex. med villkor eller liknande)

Samarbete

23. Har ni något samarbete med de andra aktörerna på fastighetsmarknaden? Hur ser detta samarbete ut?
24. Skulle ni kunna tänka er att ingå i lokala samarbeten för att främja hållbara fastighetsnära tjänster som exempelvis samlastning?

Bilaga 2 - Intervjuguide för bostadsrättsföreningar

Allmänna frågor till intervjupersonen

1. Vilken position har du i föreningen?
2. Vad är dina främsta arbetsuppgifter?

Fastighetsnära tjänster

3. Vem sköter era fastighetsnära tjänster? Gör ni det själva eller överlåter ni det till någon annan?
 - Har ni olika leverantörer/personer inom företaget som sköter olika tjänster?
4. Vilka yttre fastighetsnära tjänster har ni? Exempel:
 - Snöröjning - ta bort istappar
 - Klippa buskar och träd
 - Rensa rabatterna
 - Städa sandlådor
 - Soppa gatan
 - Ta bort fågelbo
 - Tömma hängrännor
5. Vilka inre fastighetsnära tjänster har ni? Exempel:
 - Städning av trappuppgång
 - Avfallshantering
 - Hantering och leverans av gods
 - Underhåll t.ex byte av lampor
 - Underhåll av tvättstuga
 - Hissunderhåll
 - Energi
 - Bredband
6. Har ni en underhållsstrategi?

Kostnader

7. Hur stor andel av föreningens avgifter går till ytter/inre fastighetsunderhåll?

Upphandling av fastighetsnära tjänster och val av leverantör

8. Vad är viktigt för er i val av leverantör?
 - Ekonomi, kvalitet, hållbarhet
9. Hur går en upphandlingsprocess till? Vilka faktorer är viktiga?
 - Ekonomi, kvalitet, hållbarhet

Relation- och trygghetsskapande

10. Hur viktigt är det att kunden och leverantören har en relation som skapar trygghet? T.ex att kunden ser samma ansikte varje dag skapar en trygghet

Om medlemmarna

11. Hur ser er relation till era medlemmar ut?
12. Hur vet ni vilka behov de har?
13. Hur fungerar kommunikationen mellan er? Hur vet ni vad de behöver och när? För ni någon statistik? (Exempelvis varuleveranser, underhåll etc.)

Samlastning och fraktalternativ

14. Vad vet ni om samlastning och samlastningscentraler?
15. Skulle ni vara intresserade av att använda er av Lindholmsleveransen?
16. Anser ni att ni kan vara en aktör inom citylogistik och leverantörskedjan? Varför/Varför inte?
17. Hur mycket anser ni att ni har rätt att påverka era hyresgäster i termer av varuleveranser och liknande? (ex. med villkor eller liknande)

Samarbete

18. Har ni något samarbete med de andra aktörerna på fastighetsmarknaden? Hur ser detta samarbete ut?
19. Skulle ni kunna tänka er att ingå i lokala samarbeten för att främja hållbara fastighetsnära tjänster som exempelvis samlastning?

Bilaga 3 - Information om intervjutillfällena

Företag	Befattning	Datum	Plats	Tid
Atrium Ljungberg	Teknisk Förvaltare	24 april 2019	Atrium Ljungbergs kontor i Göteborg	40 minuter
Chalmersfastigheter	Processledare Förvaltning	23 april 2019	Chalmersfastigheters huvudkontor i Göteborg	55 minuter
Karlastaden Utveckling	Chef Karlastaden Service	16 april 2019	Sernekes huvudkontor i Göteborg	61 minuter
Platzer	Kommersiell Förvaltare	9 april 2019	Platzers huvudkontor i Göteborg	59 minuter
SGS	Fastighetschef	17 april 2019	SGS huvudkontor i Göteborg	63 minuter
Älvstranden Utveckling	Kundsamordnare	3 maj 2019	Älvstranden Utvecklings huvudkontor i Göteborg	55 minuter
Bostadsrättsförening	Befattning	Datum	Plats	Tid
Askims Torg 1 (Lindholmspiren 1)	Styrelseordförande	25 april 2019	Telefonintervju	36 minuter
Navet 3	Styrelseordförande	15 april 2019	Telefonintervju	21 minuter