



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

In-house vs. outsourcing: En undersökning av
organisationsprocesser inom den svenska
fastighetsbranschen under en tid av ekonomisk
osäkerhet

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT23
Kandidatuppsats
Olle Proven, 1999-04-26
Elias Söderström, 2001-09-22
Handledare: Petra Adolfsson

Sammanfattning

Studien syftar till att undersöka och förstå hur fastighetsägare väljer att strukturera sina organisationsprocesser, specifikt beslutsprocesserna kring att behålla operationer in-house eller att outsourca dem, under en tid av ekonomisk osäkerhet. Faktorer som kostnadsbesparingar, specialiserad kompetens och flexibilitet påverkar valet mellan att strukturera organisationsprocesserna in-house eller genom outsourcing. Agentteorin och transaktionskostnadsteorin ger värdefulla insikter i beslutsprocesserna genom att beakta ägarstruktur, ledningsbeteende, agentkostnader, relationella kontrakt och transaktionskostnader.

Den empiriska presentationen fokuserar på intervjuer som genomförts för att undersöka varför fastighetsägare väljer att strukturera sina processer in-house eller genom outsourcing. Diskussionen berör teman som personal och kompetens, flexibilitet, kontroll, värde och kostnad och presenterar olika perspektiv och överväganden bakom dessa beslut. Analysen framhäver betydelsen av faktorer som ägandets tidshorisont, företagsstorlek, specialistbehov, kontroll och dataäggande. Genom att förstå dessa faktorer kan organisationer fatta välinformerade beslut som bidrar till effektiva och hållbara metoder inom fastighetsbranschen. Studien föreslår även möjliga områden för framtida forskning, såsom att undersöka employer branding, analysera effekterna av företagsstruktur på outsourcingbeslut och studera rollen för varumärkesidentitet.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	3
1.1 Problembakgrund.....	3
1.2 Tidigare studier.....	4
1.2.1 Outsourcing och in-house fastighetsförvaltning: För- och nackdelar.....	6
1.3 Syfte.....	6
1.4 Forskningsfrågor.....	6
2. Teoretisk referensram.....	7
2.1 Agentteorin.....	7
2.2 Transaktionskostnadsteorin.....	9
2.3 Synergier och insikter om agentteorin och transaktionskostnadsteorin.....	10
3. Metod.....	12
3.1 Metodval.....	12
3.2 Urval och material.....	12
3.2.1 Indelning av respondenter.....	13
3.3 Datainsamling.....	14
3.4 Dataanalys.....	15
3.5 Metodreflektion.....	17
3.6 Etiska ställningstaganden.....	17
4. Empirisk presentation.....	19
4.1. Personal och kompetens.....	19
4.2. Flexibilitet.....	21
4.3. Kontroll.....	22
4.4. Värde.....	24
4.5. Kostnad.....	25
5. Analys.....	27
5.1 Forskningsfråga 1: Hur påverkas fastighetsägares beslut att strukturera organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing?.....	27
5.2 Vilka för- och nackdelar ser fastighetsägare med att välja in-house eller outsourcing?.....	30
5.3 Fastighetsägares hantering av ekonomisk osäkerhet.....	31
6. Diskussion och slutsats.....	33
6.1 Forskningsresultat.....	33
6.1.1 Hur påverkas fastighetsägares beslut att strukturera organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing?.....	33
6.1.2 Vilka för- och nackdelar ser fastighetsägare med att välja in-house eller outsourcing?..	34
6.1.2.1 Ekonomisk osäkerhet.....	35
6.3 Resultatets betydelse och förslag till framtida forskning.....	35
6.3.1 Resultatets betydelse.....	35
6.3.2 Framtida forskning.....	36
7. Referenser.....	37

1. Inledning

1.1 Problembakgrund

Den ökande styrräntan och dess påverkan på den svenska bostadsmarknaden och fastighetsbranschen har blivit en aktuell fråga i nutida Sverige. Efter flera års oförändrade nivåer har Riksbanken nyligen höjt styrräntan (Carnegie, 2022), vilket har fått svenska hushåll att reflektera över sina personliga skulder och lån. Samtidigt har fastighetsbolag drabbats av nedgraderingar och kursfall på börsen. I en tid av ekonomisk osäkerhet och stigande räntor har beslutet om hur företag strukturerar sina organisationsprocesser blivit allt mer relevanta. Kostnadsbesparingar, teknisk utveckling och konkurrenskraft är några av de faktorer som kan påverka valet av hur organisationsprocesserna struktureras.

Den 15:e februari 2023 hade styrräntan i Sverige ökat till totalt 3 procentenheter (Riksbanken, 2023). Detta innebär att fastighetsbranschen och den relaterade belåningen kom i allt större fokus. Fastighetsnytt rapporterade att bland annat att kreditvärderingsinstitutet Moody's hade nedgraderat fastighetsbolaget Balder till "skräpstatus" (2023). Även under mars fortsatte en tung nedgång för fastighetsbolag och Dagens Industri publicerade artiklar med rubriker som "Fastighetsbolagen faller tungt på pressad börs" (2023). Vidare så registrerade även svenska fastighetsindex SX35PI på en 52-veckors period en förändring om -36,73 procentenheter enligt Nasdaq. Indexet består av alla svenska fastighetsbolags aktierna (Nasdaq, 2023).

I Handelsbankens årliga fastighetsrapport presenteras den 22:e mars (2023) bland annat att en avtagande efterfrågan på kommersiella lokaler på grund av en allt svagare ekonomi och arbetsmarknad. Detta samtidigt som att hyresintäkterna ökar på grund av högre kostnader. Hyreshöjningar dämpar dock inte effekterna av högre avkastningskrav vilket i sin tur leder till fallande fastighetsvärden och försämrade räntetäckning. Fastighetsbolag kommer att riskera nedgradering och kommer att få svårt att få kapitalmarknadsfinansiering i framtiden utan aktiva åtgärder. Vidare väntas även en minskad efterfrågan på detaljhandelslokaler och kontorslokaler på grund av avtagande e-handelstillväxt och en svagare arbetsmarknad.

Detta sker samtidigt som avkastningskraven förväntas stiga medan finansieringskostnaderna ökar vilket i sin tur leder till lägre avkastning. Räntorna kommer att fortsätta stiga under 2023 och räntekostnaderna förväntas öka dramatiskt. Fastighetsbolag kan välja att sänka skuldsättningen genom nyemissioner eller försäljningar för att stärka sina balansräkningar och försvara sina kreditbetyg inom investment grade (Handelsbanken, 2023). Investment grade innebär att företag kan låna pengar till en mer förmånlig ränta på obligationsmarknaden (Strandberg, 2011). Utvecklingen har aktualiserat frågor kring hur svenska fastighetsbolag hanterar sin verksamhet samt hur de påverkas av den stigande styrräntan. Debatten om hur de svenska fastighetsbolagen sköts och vilken inverkan en ökad styrränta kan ha på branschen har blivit högaktuellt.

Att företag väljer att strukturera enskilda organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing är intressant av flera skäl såsom effektivitet- och riskhantering. Trenden verkar gå upp och ner över tid. Inom ramen för denna studie adresseras organisationsprocesserna med särskild inriktning på hur fastighetsägare hanterar olika aspekter av förvaltning som exempelvis fastighetsskötsel. Beslut att strukturera organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing kan bero på flera faktorer som ekonomisk påverkan, innovations- och teknikutveckling samt för att förbli konkurrenskraftiga (Levitt, 1983). Williamson (1985) menar att avvägningen mellan att aktiviteter hanteras in-house eller genom outsourcing beror på om aktiviteten leder till minskade transaktionskostnader. Kostnadsbesparingar verkar således vara en central faktor för beslutet om hur aktiviteten ska struktureras (Oshri et. al., 2009). I ljuset av dessa överväganden blir det allt viktigare att förstå hur och varför fastighetsägare väljer att strukturera sina organisationsprocesser under ekonomiskt osäkra tider. Genom att undersöka hur dessa beslut fattas och hur processerna genomförs kan vi få en djupare förståelse för de drivkrafter och faktorer som påverkar valet mellan in-house och outsourcing.

1.2 Tidigare studier

Fastighetsägare står ofta inför valet att hantera sina organisationers verksamhet internt eller att anlita externa företag för att utföra uppgifter. Därför blir det relevant att undersöka och diskutera de olika aspekterna om varför fastighetsägare väljer att strukturera organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing. In-house verksamhet syftar till att utföra alla arbetsuppgifter och funktioner internt inom ett företag eller organisation. Detta innebär att alla resurser, personal och teknisk infrastruktur är tillgängligt internt (Hayes, 2022). Outsourcing är en affärspraxis som innebär att en organisation kontrakterar en extern tredje part för att utföra vissa arbetsuppgifter eller funktioner som vanligtvis skulle ha hanterats internt (Zimmerman, 2019). Co-sourcing är liknande, men involverar samarbeten mellan en organisation och en extern tredje part för att hantera en specifik uppgift eller projekt, där båda parterna delar på ansvar och resurser (KPMG, 2023).

Författaren Neil Usher (2003) belyser flera olika för- och nackdelar med att behålla fastighetsförvaltningen (Facilities management, FM) in-house eller genom outsourcing. I sin artikel lyfter Usher fördelar med outsourcing som kostnadsbesparingar, specialiserad kompetens och att fokus kan läggas på kärnverksamheten. Usher belyser även nackdelar med outsourcing såsom förlust av direkt kontroll över FM-tjänster, ett beroende av leverantörer och utmaningar i kommunikation mellan parterna. Detta är något som Dorothy Walton (1993) också lyft som eventuella problemområden med outsourcing. För att säkerställa en framgångsrik outsourcing relation betonar Walton vikten av tydlig kommunikation, effektiv kontraktsförvaltning och regelbunden uppföljning av outsourcingpartners prestationer. Detta menar Walton krävs för att företaget och leverantören ska uppnå de gemensamma målen, samt för att hantera de utmaningar som kan uppstå under samarbetet.

En faktor som enligt forskarna Jérôme Barthélemy och Bertrand Quélin (2006) behöver belysas är att om en aktör vill inleda ett samarbete med en extern aktör behöver ett

outsourcingavtal skrivs under. Detta är något som författarna betonar i sin artikel *“Complexity of outsourcing contracts and ex post transaction costs: An empirical investigation”* (2006). Det finns flera faktorer som påverkar komplexiteten kring att ingå ett avtal med en extern part. Barthélemy och Quélin (2006) diskuterar faktorer såsom det geografiska avståndet mellan leverantör och kund, graden av integration mellan kund och leverantör samt leverantörens tekniska kunskaper. Deras empiriska undersökning visar att en högre grad av komplexitet leder till högre transaktionskostnader för att hantera konflikter och problem som uppstår efter att avtalet har ingåtts. Detta är således något som forskarna menar behöver undersökas innan ett kontrakt skrivs.

Att utreda varför fastighetsägare väljer att strukturera organisationsprocesser in-house eller outsourcing är viktigt för att få förståelse för faktorer som påverkar fastighetsägares beslut. Det innefattar områden såsom optimering av resurser, konkurrensfördelar, anpassningsförmåga, personalutveckling och anpassningsförmåga. Alla dessa faktorer är viktiga att förstå för att bidra till att förbättra beslutsfattandet (Walton, 1993; Usher, 2003; Barthélemy & Quélin, 2006). I slutändan kan detta leda till en mer framgångsrik och hållbar verksamhet. Fastighetsbranschen är ständigt föränderlig och påverkas av faktorer som teknologiska innovationer, ekonomiska förhållanden, juridiska och regulatoriska krav samt hållbarhetsmål (Dixon et. al., 2008). Fastighetsägare måste anpassa sina verksamheter till dessa förändringar för att upprätthålla konkurrenskraft och framgång. En av fastighetsägarens centrala frågor är därför hur organisationsprocesserna ska struktureras för att möta dessa utmaningar. Valet mellan att hantera processerna internt eller att anlita externa företag genom in-house eller outsourcing kan ha en betydande inverkan på företagets effektivitet, anpassningsförmåga och långsiktiga framgång. Därför blir det relevant att undersöka de bakomliggande faktorer som påverkar detta beslut samt att analysera för- och nackdelar med olika organisationsstrukturer. Notera att vi i denna studie väljer att utesluta co-sourcing. Detta beror på att alla respondenter i studien redan använder sig av denna strategi, vilket kan påverka jämförelsen mellan inhouse och outsourcing. Co-sourcing, där vissa delar av en tjänst utförs inhouse medan andra outsourcas, skapar en hybridmodell som kan vara svår att mäta och jämföra direkt med de mer entydiga modellerna för inhouse eller outsourcing. I denna studie fokuserar vi på inhouse hantering och outsourcing på mikronivå. Mikronivå i detta sammanhang syftar på de specifika processer eller funktioner inom ett företag.

Studien fyller en lucka i litteraturen där fokus ligger på att undersöka hur fastighetsägare fattar beslut om att strukturera sina organisationsprocesser under en tid av ekonomisk osäkerhet. Tidigare forskning lyfter för- och nackdelar med in-house och outsourcing men inte i ljuset av ekonomisk osäkerhet. Studien bidrar också med ett mer holistiskt perspektiv då fokus ligger på både interna och externa faktorer som påverkar fastighetsägarnas beslut. Vidare bygger studien på primärdata från fastighetsägare och underleverantörer vilket ger nya insikter som utmanar men också bekräftar vad som påverkar fastighetsägarens beslut om att strukturera organisationsprocesserna in-house eller genom outsourcing.

1.2.1 Outsourcing och in-house fastighetsförvaltning: För- och nackdelar

Usher (2003) presenterar både för- och nackdelar med att ha fastighetsförvaltning (FM) genom outsourcing eller att behålla FM in-house. Usher nämner bland annat att outsourcing kan bidra med kostnadsbesparingar, då företag kan dra nytta av leverantörens skalfördelar och således sänka sina driftskostnader. Vidare kan outsourcing även resultera i en högre nivå av expertis, då externa fastighetsförvaltare kan besitta specialiserad kompetens som eventuellt inte finns internt. Dessutom lyfter Usher också att fastighetsbolag genom att outsourca FM får en högre flexibilitet och att risk överförs till leverantören.

I artikeln “What makes outsourcing effective? A transaction-cost economics analysis” presenterar Chenlung et. al., (2012) fyra fokusområden: frekvens, skraddarsydd investeringar, kontraktskostnader och osäkerhet. Dessa fyra nyckelfaktorer bidrar till att förklara för- och nackdelar med att fastighetsägare väljer att strukturera organisationsprocesser in-house och/eller genom outsourcing. Utifrån transaktionskostnadsteorin undersöker Chenlung et. al. vad det är som gör outsourcing effektivt. Frekvensen innebär att antalet transaktioner mellan parterna påverkar outsourcingens effektivitet. Detta då en högre frekvens av transaktioner mellan företaget och leverantören resulterar i att parterna får mer erfarenhet av att arbeta tillsammans och kan således utveckla en expertis inom området. Osäkerhet är ett av de områden som författarna lyfter och att outsourca en del av sin verksamhet skapar alltid någon form av osäkerhet. Vidare lyfts skraddarsydd investeringar som en nyckelfaktor för att göra outsourcingen effektiv. Genom att anpassa investeringarna för deras outsourcing behov ökar möjligheten till en effektiv outsourcingprocess. Slutligen lyfts kontraktskostnaderna eftersom lägre kontraktskostnader indikerar en mer effektiv outsourcing genom bland annat tydliga kontrakt, snabbare kontraktsförhandlingar och minskade övervakningsmetoder. Genom att analysera dessa fyra fokusområden hoppas vi ge en djupare förståelse för varför fastighetsägare i Sverige väljer att strukturera organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing under en tid av ekonomisk osäkerhet.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka varför fastighetsägare väljer att strukturera organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing under en tid av ekonomisk osäkerhet, samt att analysera hur de arbetar och fattar beslut om dessa processer. Detta genom att utifrån fastighetsbolag och andra relevanta underleverantörer redovisa för- och nackdelar med de olika processerna.

1.4 Forskningsfrågor

Forskningsfrågor:

- *Hur påverkas fastighetsägares beslut att strukturera organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing?*
- *Vilka för- och nackdelar ser fastighetsägare med att välja in-house eller outsourcing?*

2. Teoretisk referensram

Syftet med studien är att undersöka varför fastighetsägare väljer att strukturera organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing under en tid av ekonomisk osäkerhet, samt att analysera hur de arbetar och fattar beslut om dessa processer. Detta genom att utifrån fastighetsbolag och andra relevanta underleverantörer redovisa för- och nackdelar med de olika processerna. För att förstå dessa beslut kommer två teorier inom ekonomi och organisationsteori att presenteras.

2.1 Agentteorin

Utifrån syfte och frågeställning är agentteorin en lämplig teori att använda för att undersöka varför fastighetsägare väljer att strukturera organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing under en tid av ekonomisk osäkerhet. Författarna Michael C. Jensen och William H. undersöker i sin artikel "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" (1976) hur företags ägarstruktur och ledningens beteende påverkar värde och effektivitet. De introducerar begreppet "agency costs" (agentkostnader), vilket är en term som beskriver de kostnader som uppstår när det finns en konflikt mellan företagets ledning och dess ägare. Forskningen hjälper oss att förstå hur ägarstruktur, ledningens beteende och agentkostnader kan påverka beslutsfattandet och varför vissa bolag väljer att strukturera processer in-house eller genom outsourcing.

Jensen och William (1976) lyfter tre områden som inkluderas i agentkostnader: (1) övervakningsutgifter av principalen, (2) bindningskostnader av agent samt (3) återstående förlust. Övervakningsutgifter av principalen avser kostnader som uppstår för principalen när de övervakar och kontrollerar agenter. Bindningskostnader av agent är kostnader som uppstår för agenter när de begränsas i sin frihet att agera som de vill. Den tredje agentkostnaden, återstående förlust, uppstår när en agent inte agerar i linje med huvudmannens intressen eller instruktioner och kostnaderna för dessa förluster faller på huvudmannen. Teorin bidrar med att ge en djupare förståelse till varför exempelvis vissa fastighetsägare överväger att ha vissa processer in-house och andra genom outsourcing. Olika tillvägagångssätt men med samma ändamål, det vill säga att minska agentkostnaderna.

Fenomenet som Jensen och William (1976) utvecklade kallas också agentproblemet där agenten, i detta exempel, är företagets ledning och ägarna är principaler. Begreppet utvecklades för att beskriva och analysera konflikter som kan uppstå i företagsstyrning. Vidare ger Eisenhardt (1989) en detaljerad genomgång av agentteorin där hon beskriver ett vanligt problem inom agentteorin vilket är informationsasymmetrin mellan principal och agent. Detta innebär att agenten som arbetar i verksamheten oftast besitter mer information än principalen, vilket skapar en informationsasymmetri mellan parterna. Eisenhardt lyfter ett par viktiga begrepp som är viktiga för att förstå komplexiteten i affärsrelationer:

1. *Moralisk risk* (“*moral hazard*”)

Uppstår när agenten agerar på ett sätt som är skadligt för principalen på grund av bristande övervakning.

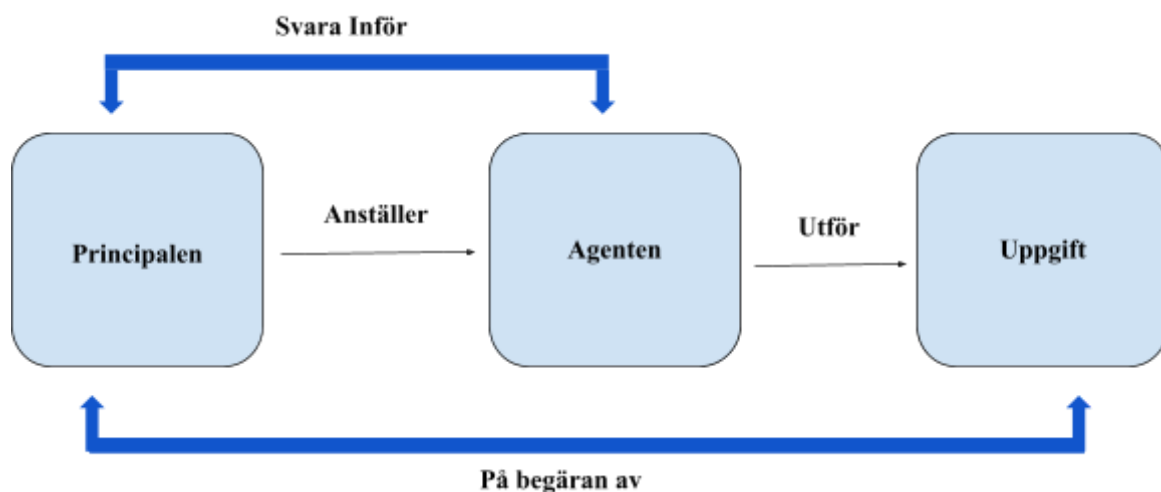
2. *Snedvridet urval* (“*Adverse selection*”)

Det innebär att en part (agent) har ett informationsövertag och utnyttjar detta. Eisenhardt menar att detta, i exempelvis en rekryteringsprocess, kan resultera i att principalen inte kan skilja mellan bra och dåliga agenter vilket leder till att en agent med dåliga kvalifikationer och motiv väljs ut.

3. *Kontrollsystem och prestationsbaserade kontrakt*

För att minimera problemen med moralisk risk och snedvridet urval kan kontrollsystem införas för att få översikt över agentens beteende. Eisenhardt menar även att införandet av prestationsbaserade kontrakt resulterar i att agenten är mer benägen att finna gemensamma intressen med principalen.

Inom agentlitteraturen finns det två förklaringsmodeller för agentteorin, den positiva agentteorin och principal-agentteorin. Agentteorin är en övergripande teori som fokuserar på att förstå relationen mellan principaler och agenter (se figur 1). Principal-agentteorin är en del av agentteorin som syftar till att lösa principal-agent problemet genom att undersöka faktorer som påverkar samarbetet mellan principaler och agenter, samt hur de kan övervinna problem med informationsasymmetri, moralisk risk och snedvridet urval (Jensen och Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Den positiva agentteorin är ett perspektiv inom agentteorin som fokuserar på att förklara hur principaler och agenter faktiskt agerar i verkligheten. Det är således ett mer deskriptivt perspektiv (Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989). Agentteorin kan användas för att förstå hur fastighetsägare navigerar i verkligheten när de beslutar om hur de vill strukturera organisationsprocesserna. Påverkar problem som informationsasymmetri, moralisk risk och snedvridet urval fastighetsägarnas beslut? Detta är något som agentteorin stödjer oss i att utreda. Figur 1 visar hur agenten, som i vår studie är anställda och underleverantörer, utför arbete på uppdrag av principalen (fastighetsägarna). Det är principalen som ger ett uppdrag eller delegerar ansvar till agenten. Informationsasymmetrin kan uppstå då det är agenten som utför arbetet och således sitter på informationen (Eisenhardt, 1989).



Figur 1: Agentteorins aktörer

- Agentteorin kan hjälpa till att förstå hur ägarstruktur, ledningens beteende och agentkostnader påverkar beslutsfattandet och varför vissa bolag väljer att strukturera processer in-house eller genom outsourcing.
- Jensen och William (1976) lyfter tre områden som inkluderas i agentkostnader: övervakningsutgifter av principalen, bindningskostnader av agent samt återstående förlust.
- Agentteorin kan användas för att förstå hur fastighetsägare navigerar när de beslutar om hur de vill strukturera organisationsprocesserna och påverkas av problem som informationsasymmetri, moralisk risk och snedvridet urval.

2.2 Transaktionskostnadsteorin

Transaktionskostnadsteorin är en central teori inom området organisation och företagsekonomi, den har också haft stor inverkan på forskningen inom dessa områden. Teorin fokuserar på de kostnader som kan uppkomma vid genomförandet av en transaktion i form av överföring av varor, tjänster eller pengar mellan de olika parterna. Oliver E. Williamson är en av de ledande forskarna inom området och vi kommer nedan presentera några av hans olika studier samt hur dessa tillämpas i vårt arbete.

I artikeln "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations" (1979) beskriver Williamson hur transaktionskostnader kan påverka en organisations struktur och val av styrningsstrukturer såsom val av marknader och hierarkier. I denna artikel argumenterar Williamson för att transaktionskostnader uppstår på grund av osäkerhet, asymmetrisk information och förhandlingskostnader (1979). Transaktionskostnadsteorin kan användas för att förstå hur dessa typer av kostnader kan påverka organisationers beslut att genomföra aktiviteter in-house, outsourca eller att samarbeta med de externa underleverantörerna. Genom att identifiera och analysera dessa kostnader kan organisationer göra mer effektiva beslut om hur de ska strukturera sina verksamheter och genomföra transaktioner. Vidare lyfter Williamson också transaktionskostnader i artikeln "The Economics of Organization: The transaction Cost Approach"(1981) där han diskuterar hur olika styrningsstrukturer kan användas för att minska transaktionskostnader och hur organisationer uppstår som en respons på dessa kostnader. Williamson betonar särskilt vikten av att förstå specifika tillgångar och hur dessa påverkar valet av styrningsstruktur. Tillgångar som är specifika för en viss transaktion kan innebära högre transaktionskostnader och kräver därför en mer noggrann planering och strukturering av transaktionen. Williamson betonar även vikten av att ta hänsyn till risker och osäkerhet vid beslut om hur organisationers processer ska struktureras.

Dessa två artiklar av Williamson är viktiga för att förstå transaktionskostnadsteorin och hjälper oss att förstå hur transaktionskostnader hanteras inom fastighetsbranschen. En av de centrala idéerna i transaktionskostnadsteorin är att det finns kostnader associerade med transaktioner oavsett om det handlar om att köpa eller sälja en produkt, ingå ett kontrakt eller att organisera en verksamhet. Dessa kostnader kan inkludera sök- och informationskostnader, förhandlingskostnader, övervakningskostnader och avtalskostnader. Williamson (1979; 1981)

argumenterar för att organiseringen av verksamheter i stor utsträckning beror på att minimera dessa transaktionskostnader. Om det är billigare att utföra vissa aktiviteter internt, snarare än att anlita en extern leverantör kan det vara fördelaktigt att organisera dessa aktiviteter in-house. Å andra sidan kan outsourcing av vissa funktioner vara fördelaktigt om det är billigare och mer effektivt att anlita en specialistleverantör. Transaktionskostnadsteorin bidrar med att undersöka hur fastighetsägare väljer att strukturera sina organisationsprocesser, exempelvis genom att förstå hur beslut om hur förvaltnings- och underhållsaktiviteter kan hanteras.

I boken "The Economic Institutions of Capitalism" framhäver Williamson (1985) vikten av relationell kontraktering inom transaktionskostnadsteorin som en strategi för att hantera transaktionskostnader och osäkerhet i ekonomiska transaktioner. Relationell kontraktering handlar om att bygga och upprätthålla långsiktiga och ömsesidigt fördelaktiga relationer mellan företag och deras kontraktsparter. I vår studie, som fokuserar på fastighetsbolag och deras val mellan att organisera processer in-house eller genom outsourcing, kan vi dra nytta av Williamsons analys av relationell kontraktering. Vi kan undersöka hur fastighetsbolag etablerar och upprätthåller relationer med relevanta underleverantörer och hur dessa relationer påverkar beslutsprocessen.

Det är viktigt att notera att transaktionskostnadsteorin inte alltid ger en enkel lösning på organiseringen av verksamheter. Det kan finnas olika faktorer som påverkar beslutet, inklusive företagskultur, lagstiftning och regleringar, branschstandarder och tekniska utmaningar. Transaktionskostnadsteorin ger ett viktigt perspektiv på beslutsfattande inom fastighetsbranschen men det kan finnas externa faktorer som transaktionskostnadsteorin ej behandlar. Det är därför viktigt att ta ett holistiskt perspektiv på organisationsbeslut för att få en djupare förståelse och inte enbart förlita sig på transaktionskostnadsteorin.

- Transaktionskostnadsteorin fokuserar på de kostnader som kan uppkomma vid genomförandet av en transaktion och kan påverka organisationers beslut att genomföra aktiviteter in-house, outsourca eller att samarbeta med de externa underleverantörerna.
- Williamson betonar vikten av att förstå specifika tillgångar och hur dessa påverkar valet av styrningsstruktur, samt vikten av att ta hänsyn till risker och osäkerhet vid beslut om organisationens styrningsstruktur.
- Transaktionskostnadsteorin kan användas för att förklara varför fastighetsägare väljer att organisera sin verksamhet på ett visst sätt, men det finns även andra faktorer som kan påverka beslutet, inklusive företagskultur, lagstiftning och regleringar, branschstandarder och tekniska utmaningar.

2.3 Synergier och insikter om agentteorin och transaktionskostnadsteorin

Agentteorin och transaktionskostnadsteorin tillskriver betydande betydelse åt kontrakts- och institutionsstrukturer i den ekonomiska analysen och betonar potentiella ineffektiviteter som kan uppstå som konsekvens av dessa strukturer. Agentteorin är primärt inriktad på att förstå

den inre dynamiken inom företaget medan transaktionskostnadsteorin fokuserar mer på företagets externa relationer. Vidare så fokuserar agentteorin mer på strategier för att lösa konflikter som kan uppstå internt, medan transaktionskostnadsteorin strävar efter att identifiera den mest kostnadseffektiva mekanismen för ekonomiska transaktioner som exempelvis när fastighetsägare finner in-house kontra outsourcing mest lämpligt.

Teorierna kompletterar varandra där agentteorin används för att förstå hur interna konflikter kan ha inverkan på företagets transaktionskostnader. Om det föreligger interna konflikter inom företaget kan detta resultera i ineffektiva beslutsprocesser vilket i sin tur kan öka företagets transaktionskostnader. Det innebär exempelvis att sociala faktorer påverkar transaktionskostnaderna vilket är något som Williamson (1985) introducerar som "relationskontrakt". Ett starkt förtroende och ömsesidighet menar Williamson (1985) resulterar i minskade transaktionskostnader. På ett liknande sätt kan transaktionskostnadsteorin användas för att skapa insikt om hur företagets externa relationer kan påverka interna konflikter och därmed agentkostnader. Även om agentteorin och transaktionskostnadsteorin skiljer sig åt vad gäller fokus och inriktning erbjuder de insikter när de tillämpas i en integrerad analys.

Således kan vi med stöd utav agentteorin analysera interna konflikter i fastighetsbolagen för att förstå hur beslutsprocesser kan påverkas av informationsasymmetrin. Detta medan transaktionskostnadsteorin bidrar med att utreda de externa relationerna. Williamson (1985) begrepp relationskontrakt möjliggör ytterligare en dimension för att förstå sociala frågor såsom varumärkets och slutkundens betydelse för bolagen. Dessa två teorier bidrar med att förstå hur fastighetsägares beslut påverkas när de strukturerar sina organisationsprocesser.

3. Metod

3.1 Metodval

En kvalitativ metod har legat till grund för studien där intervjuer varit den huvudsakliga informationskällan men där vetenskapliga artiklar som diskuterar för- och nackdelar med in-house och outsourcing kommer också att presenteras för att stärka analysen. Den kvalitativa studien är användbar för att få en djupare förståelse för de faktorer som avgör huruvida fastighetsägare väljer att strukturera organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing (Bryman, Bell & Harley, 2019).

En abduktiv metod ligger till grund för studien där vi kombinerar induktiv och deduktiv metodologi för att generera nya teorier och förståelse utifrån de empiriska observationerna vi genomfört samt den tidigare teoretiska kunskapen (Bryman et. al., 2019). Genom att använda intervjuer som forskningsmetod ger den abduktiva ansatsen oss en möjlighet att utforska nya insikter och perspektiv på ett mer djupgående sätt, samtidigt som vi tar hänsyn till existerande teorier och begrepp. Genom att använda den abduktiva metoden har vi fått flexibilitet till att anpassa vår studie efter deltagarnas svar och en möjlighet till att upptäcka nya begrepp som kanske inte tidigare har identifierats av oss (Bryman et. al., 2019). Ett sådant nytt begrepp var ”kontroll av tillgång” som framkom under flera intervjuer. Det intressanta med detta var att vi ursprungligen inte aktivt sökte efter information kring denna aspekt. Snarare var det något som intervjupersonerna själva tog upp och framhöll som betydelsefullt. Detta visar styrkan med den abduktiva metoden och dess förmåga att upptäcka oväntade men relevanta aspekter i studien. Således erhålles ny kunskap genom ett “fram och tillbaka-resonemang” (Yanow & Schwartz-Shea, 2014) där vi ständigt växlar mellan nya begrepp och granskar empirisk data samt teoretiska idéer. Vår metodologiska ansats har som mål att samla in kvalitativ data genom intervjuer med ambitionen att fånga komplexitet och nyanser (Bryman et. al., 2019) från fastighetsägare och underleverantörer i beslutsprocesser inom organisationen. Den abduktiva ansatsen har bidragit till att ta hänsyn till befintliga ramverk och tidigare forskning, men där vi också haft en öppenhet för att integrera nya idéer och perspektiv som utvecklas under undersökningen (Bryman et. al., 2019). Vidare användes en tematisk analys för att identifiera och analysera mönster (teman) inom datan (Braun & Clarke, 2006). Den tematiska analysen har hjälpt oss att på ett mer strukturerat sätt kunna besvara vår forskningsfråga. De grundläggande stegen för den tematiska analysen kommer att presenteras i avsnittet dataanalys.

3.2 Urval och material

Vår fallstudie är av kvalitativ metodologisk karaktär vilket innebär att empiriska generaliseringar för en hel population är begränsade (Bryman et. al., 2019). I praktiken innebär detta att exempelvis ett bolag från Kiruna inte kan jämföras med ett från Trelleborg. Resultatet kommer således inte att gå att generalisera för hela fastighetsbranschen, men lärdomar från studien kan användas vid framtida beslut om hur fastighetsägare vill strukturera sina organisationsprocesser. Vi har valt att fokusera på fastighetsägare primärt, men också fastighetsunderleverantörer för att få en mer nyanserad bild av branschen. Urvalet i studien

består av två metoder - ett bekvämlighetsurval och ett lämplighetsurval. Båda metoderna är icke-sannolikhetsbaserade urvalsmetoder där bekvämlighetsurval innebär att deltagare är utvalda utefter tillgänglighet och lämplighetsurvalet innebär att vi valt deltagare utefter branscherfarenhet. Dessa två urvalsmetoder valde vi på grund av bland annat tillgänglighet och tidsbrist (Bryman et. al., 2019). Studien ska utföras under relativt kort tid vilket försvårar möjligheten att boka in intervjuer med fastighetsägare och underleverantörer inom fastighetsbranschen då många var uppbokade.

För att undersöka vilka faktorer som påverkar hur fastighetsägare väljer att strukturera sina organisationsprocesser samt vilka för- och nackdelar in-house och outsourcing medför har vi intervjuat en rad respondenter i branschen. Informanterna har både ledarroller och mer verksamhetsdrivande roller vilket innebär att de har olika insikter och positioner i branschen. Detta skapar en bred kunskapsbas för hur fastighetsägare fattar beslut inom de olika bolagen. De olika erfarenheterna och insikterna kan bero på tid inom sektorn eller vilken aktör och/eller position bolaget besitter. Detta går i linje med Ahrne och Svensson (2015) som menar att det är viktigt att inkludera informanter med varierande bakgrunder för att få en bredare och djupare förståelse av forskningsämnet. Det fanns inget fastställt antal intervjupersoner men ambitionen var att få över 15 respondenter (Ahrne & Svensson, 2015). Intervjuantalet blev totalt 10 stycken varav 8 är fastighetsbolag och 2 är underleverantörer. Utöver respondenterna kommer också vetenskapliga artiklar användas som en del av vårt material eftersom det ger en grund för forskningen och hjälper oss att förstå det nuvarande kunskapsläget och kommer användas i analys/tolkning. Vi har valt att endast inkludera artiklar som är granskade (peer-reviewed) för att säkerställa högkvalitativ och trovärdig information. Peer review innebär att artikeln genomgått en noggrann utvärderingsprocess (Karolinska universitetet, 2022). Artiklarna söktes fram i Göteborgs Universitetsbiblioteks databaser såsom Scopus.

3.2.1 Indelning av respondenter

Respondenterna fördelas in i 3 huvudkategorier:

- Underleverantör
- Kommunala fastighetsbolag
- Privata fastighetsbolag

Studien består av två underleverantörer som är verksamma inom fastighetsbranschen: en marknadsplats och en fastighetspartner. Dessa benämns U1 respektive U2. Vi särskiljer också på kommunala och privata fastighetsbolag, där K representerar kommunalt och P representerar privat. Slutligen kommer också fastighetsbolagen att fördelas in i två grupper utefter omsättning, men ett intervall kommer att finnas för att skydda konfidentialiteten. Över 1 miljard kronor klassificerar vi som stort bolag i denna studie och kommer att redovisas med > 1 (S) och mindre bolag med < 1 (M). Notera att kategorierna inte varit ett kriterium för urvalsprocessen, eftersom metoden som användes var ett bekvämlighetsurval.

Roll	Sektor	Omsättning, mdkr	Pseudonym
Försäljningschef	Underleverantör	-	U1
VD	Underleverantör	-	U2
Ekonomichef	Privat fastighetsbolag	> 1 (S)	Privat 1, P1
Regionchef	Privat fastighetsbolag	> 1 (S)	Privat 2, P2
Uthyrningschef	Privat fastighetsbolag	< 1 (M)	Privat 3, P3
VD	Privat fastighetsbolag	< 1 (M)	Privat 4, P4
F.d. Regionchef, F.d. RC	Privat fastighetsbolag	< 1 (M)	Privat 5, P5
VD	Kommunalt fastighetsbolag	> 1 (S)	Kommunal 1, K1
Fastighetschef	Kommunalt fastighetsbolag	< 1 (M)	Kommunalt 2, K2
Distriktschef	Kommunalt fastighetsbolag	> 1 (S)	Kommunalt 3, K3

Tabell 1: Indelning av respondenter

3.3 Datainsamling

För denna studie valdes en kvalitativ forskningsmetod med fokus på intervjuer för att samla in djupgående och detaljerad information om varför fastighetsägare väljer att strukturera organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing. Utöver detta används också vetenskaplig litteratur och studier för att få en bredare och djupare förståelse för forskningsämnet, samt för att finna stöd i teorier och äldre observationer.

Insamlingen av data kommer främst från intervjuer med relevanta fastighetsägare och underleverantörer inom fastighetsbranschen. Utgångspunkten för intervjuerna var att datan skulle vara tillförlitlig och valid. Dessa är viktiga kvalitetsindikatorer för forskningen (Bryman et. al., 2019). För att säkerställa trovärdigheten i intervjuerna formades en semistrukturerad intervjuguide med fördefinierade frågor och ämnen. Strukturen inspirerades av Bryman et. al. (2019) upplägg av intervjuguiden där de belyser fördelarna med en semistrukturerad intervju som bland annat att respondenten får mer frihet att svara på sitt sätt. Vi hade därför ett par teman uppskrivna som vi ville få svar på. Detta var något som underlättade i intervjuerna för att identifiera och utforska, för oss, nya teman inom fastighetssektorn. Exempelvis identifierade vi övervakning som ett tema. Detta

tillvägagångssätt hade som mål att skapa en konsekvent insamling av datan oberoende av respondent och intervjuare. För att säkerställa en valid datainsamling utformades intervjufrågorna så att de täcker de relevanta aspekterna av fastighetssektorn vi kunnat identifiera. Resultatet jämförs även med andra etablerade teorier och studier för att se om resultatet är i linje med vad som redan är känt om ämnet. Vidare används metoden triangulering för att säkerställa att resultaten inte endast kommer ifrån en informationsform. Triangulering innebär att mer än en metod eller källa används för att samla in data om samma fenomen. Detta genomfördes genom att jämföra intervjudata med tidigare forskning. Målet med trianguleringen är att öka trovärdigheten och validiteten för forskningen (Creswell, 2014). Vi fann att intervjumaterialet och tidigare studier kompletterade varandra väl. Delvis bekräftade intervjuerna de tidigare studierna men nya insikter om bland annat synen på effektivitet och riskhantering framkom också.

Intervjuerna genomfördes genom videosamtal då detta var önskemål från alla respondenter. Informanterna upplystes först om studiens syfte, sedan om anonymisering och konfidentialitet av datan för att slutligen få frågan om de samtyckte till inspelning av samtalet. I närhet till intervjuerna transkriberades materialet med avsikten att det skulle vara mer effektivt att hantera materialet, samt att detaljerad information skulle finnas kvar i minnet (Creswell, 2014). Intervjuerna varade cirka 30 minuter och anpassades efter respondentens schema. Utöver intervjuer inkluderar forskningen också vetenskapliga artiklar, äldre forskning och teorier. Genom att granska tidigare forskning och teorier inom ämnesområdet, kunde forskningsfrågorna och intervjuguiden utformas på ett sätt som säkerställer att relevanta aspekter och perspektiv inkluderas (Creswell, 2014). Att använda annat material såsom tidigare forskning gör det möjligt att identifiera eventuella luckor eller inkonsekvenser i intervjuerna och bygga på dessa med relevant litteratur.

3.4 Dataanalys

För att analysera och tolka studiens insamlade kvalitativa data gjordes en tematisk analys baserad på Nowell et. al. (2017). Tematisk analys är en användbar metod som syftar till att analysera och identifiera mönster eller teman inom den insamlade datan. Vi tros kunna säkerställa kriterier om trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och anpassningsbarhet i enlighet med Nowell et. al. (2017) i vår studie genom att noggrant tillämpa den tematiska analysen.

Fas 1: Att bli bekant med datan

I den första fasen av den tematiska analysen har vi läst samt återläst det transkriberade materialet från intervjuerna för att kunna bekanta oss med datan. Vi förde sedan anteckningar om möjliga teman och intressant fakta från datan. Detta blev grunden till en förståelse av den data vi hade samlat in.

Fas 2: Generering av initiala koder

Efter att den insamlade datan hade blivit läst flera gånger började vi generera initiala koder som exempelvis ”kontroll av tillgång”. Koderna användes sedan för att organisera och

strukturera den insamlade datan. Vår intention var sedan att undvika tolkning av koderna så att ingen viktig information skulle gå förlorad. Detta innebar att många återkommande ord, som vi inte initialt ansåg vara betydelsefulla, utvecklades till att ha en viss värdeaspekt. Ett sådant ord var "flexibilitet", vilket framkom tidigt men vars betydelse vi som författare inte reflekterade över förrän vi hade bearbetat materialet vid upprepade tillfällen.

Fas 3: Söka efter teman

När insamlingen av koder hade genererats började vi söka efter teman. Det innebar att vi identifierade mönster och samband mellan koderna och grupperade dem tillsammans med potentiella teman. Exempelvis insåg vi att kompetens och personal fungerade bättre som ett gemensamt tema då de tangerade med varandra. Under denna process gick vi tillbaka regelbundet och återvände till datan för att se till att de temana som framkom också är relevanta och grundande i vår data.

Fas 4: Granska teman

I fas fyra användes temana som genererats av föregående steg för att granskas och justeras. Detta innebar att vi noggrant utvärderade de teman som framkommit så att de fångar upp de betydelsefulla aspekterna av vår insamlade data, samt om de stod sig relevanta mot forskningsfrågorna. Om ett tema inte passade eller var svagt så valde vi att omvärdera, justera eller överge det temat. Exempelvis insåg vi att trädgårdsskötsel hade en för liten omfattning datamässigt för att kunna stå som eget tema, vilket var därför vi valde att integrera det i andra teman.

Fas 5: Definiera och namnge teman

Efter att alla teman hade granskats och justerats kom vi att arbeta med att namnge dessa teman. Det innebar att vi kom att utveckla förslag på beskrivningar av dessa teman genom att hitta ett passande namn som beskrev temats innebörd och betydelse. Ambitionen var att tydliggöra hur temat bidrog till förståelsen av det insamlade materialet men även att vara så distinkta och definierade att det skulle kunna presenteras och diskuteras i vårt empiriavsnitt. Teman som framkom under fas fem var personal och kompetens, flexibilitet, kontroll, värde och kostnad.

Fas 6: Skriva rapporten

Den sista fasen av den tematiska analysen var att sammanställa och presentera de identifierade temana i den empiriska presentationen. Där beskrev vi hur de identifierade temana var relaterade till forskningsfrågorna. Vi presenterade citat och exempel från den insamlade datan för att kunna illustrera och styrka de teman vi hade valt att presentera samt hur dessa teman bidrog till en bättre förståelse för vårt syfte.

Genom att följa dessa steg av Nowell et. al. (2017) kunde vi i denna studie genomföra en tematisk analys som säkerställer att forskningen uppnådde de krav som Nowell et. al. (2017) presenterade. Detta har givit oss en solid grund för vår vidare diskussion och tolkning av resultaten i kandidatuppsatsen.

3.5 Metodreflektion

Tiden för att genomföra intervjuer var begränsad vilket var något som försvårade möjligheten att boka in intervjuer med relevanta fastighetsägare och underleverantörer inom fastighetsbranschen. Intervjuerna varade cirka 30 minuter men trots den relativt korta tiden ansåg vi att intervjuerna genererade kvalitativ och insiktsfull data som gav oss möjlighet att fördjupa vår förståelse för hur fastighetsägare väljer att strukturera sina organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing. Ett bekvämlighetsurval ligger som grund för studien, vilket kan resultera i en skevhet i datan där tillgängligheten till viss del styr urvalet. Författarna kommer ej kunna generalisera resultatet i studien, men lärdomar och insikter kan användas för andra intressenter. Vi har inte valt att göra någon geografisk avgränsning. Detta till följd av vad som skrivits ovan, det vill säga att vi har valt ett bekvämlighetsurval men också haft svårare möjligheter än förväntat att få intervjuer. Skulle en geografisk avgränsning ha gjorts skulle studien haft ännu färre intervjuer och därav haft ett mindre tillförlitligt resultat.

3.6 Etiska ställningstaganden

Enligt Bryman et. al. (2019) är det mycket viktigt att respektera och skydda deltagarnas integritet och konfidentialitet. Vi har därför under studien försökt att i högsta grad säkerställa att ingen personlig information avslöjas utan deltagarnas medgivande. Dessutom har vi också undvikit att nyttja informationen de gett oss felaktigt, där ambitionen varit att avstå från förutfattade tolkningar. Vår ambition var först att endast anonymisera personens namn men ej företaget men efter önskemål från en deltagare har vi i studien valt att anonymisera både namn och företag med pseudonymer. Bryman et.al. (2019) betonar också vikten av att inhämtad information ska ske med samtycke från deltagarna innan forskningen påbörjas. Under studien har vi därför informerat och förklarat studiens syfte för de deltagande i enlighet med Vetenskapsrådets rapport om "God forskningssed" (2017) men även vilken typ av data som kommer samlas in och hur även detta i enlighet med Vetenskapsrådets rekommendationer (2017). Deltagarna har också haft rätten till att avbryta sitt deltagande när som helst. Vidare poängterar Bryman et.al. (2019) att forskare bör göra allt för att minska skada och risk för sina deltagare. Även om det sällan kan utföras fysisk risk vid företagsekonomiska studier är det viktigt att ha med sig. Därför har vi i studien försökt säkerställa att datan samlas in på etiskt sätt samt att dess deltagare inte försätts i farliga eller olämpliga situationer som exempelvis att avslöja känslig information. Detta följer Vetenskapsrådets riktlinjer för god forskningssed (2017).

Bryman et.al. (2019) talar också om vikten av att respektera sina deltagare samt icke deltagare genom att undvika att använda bedrägliga metoder för att få folk att delta i studien. Om önskemålet är att inte vara med i studien skall detta respekteras. Detta har vi i studien gjort genom att inte höra av oss igen till personer som avböjt intervju. Öppenhet och transparens är enligt Bryman et.al. (2019) en viktig del som forskaren måste ta hänsyn till. Det innebär att redovisa för datainsamlings- och bearbetningsmetoder samt hur resultatet tolkades utifrån dessa. Kritik och återkoppling på arbetet under studiens gång är också en viktig del. I studien har vi därför aktivt strävat efter att följa denna metodik för att tydligt visa

hur vi har kommit fram till slutsatserna på ett rimligt sätt och för att uppnå detta mål. Vidare talar Bryman et.al. (2019) om vikten av att ha en tydlig plan för datahantering samt att denna data sparas säkert och oåtkomligt för utomstående personer. Detta för att skydda deltagarnas integritet. Vi har därför i studien sett till att vår data sparas på lösenordsskyddade datorer samt att ingen har tillgång till studiens Discord-server där datan finns tillgänglig. Vår datahantering följer också de riktlinjer som Vetenskapsrådet (2017) satt. Enligt Vetenskapsrådet (2017) skall även personliga bindningar redovisas. Det skall även tilläggas att två av respondenterna har en personlig koppling till en av författarna i studien. Detta tros inte ha någon effekt på resultatet då vi inte behandlar frågor som kan påverkas av en personlig koppling.

Sammantaget har studiens ambition varit att alla deltagare som är med skall göra så frivilligt och med rätten till att avbryta sin medverkan när de vill. Vi har i studien också sett till så att denna information inte sparas oansvarigt utan i säkra dokument samt molntjänster. I vår studie har vi också valt att värna öppenhet mot sina deltagare så de är informerade om studiens syfte. Slutligen har vi under studien varit öppna med tillvägagångssätten för studien så att dessa kan bedömas av medforskare men också eftersträvat att följa de etiska riktlinjerna som presenterats i Bryman et. al. (2019) samt Vetenskapsrådet (2017).

4. Empirisk presentation

I följande avsnitt kommer det empiriska materialet från intervjuerna att presenteras. Varje avsnitt kommer att utgå ifrån ett tema som identifierats från den tematiska analysen.

4.1. Personal och kompetens

Utifrån den tematiska analysen identifierades temat personal. Personalfrågan är central i alla bolag och under intervjuerna framkom det flera olika tillvägagångssätt för hur internt anställda och konsultarbete hanteras och varför. I detta avsnitt av empirin kommer även kompetens att presenteras, då detta tangerar till temat personal. Under intervjuerna framgick flera olika synsätt och perspektiv på hur beslut om personal ska hanteras, antingen genom in-house eller genom outsourcing. En anledning till outsourcing är att säkerställa engagerade och alerta medarbetare. Andra faktorer som påverkar beslutet om hur fastighetsägare strukturerar verksamheten in-house eller genom outsourcing är ägandets tidshorisont, storlek på bolaget, osäkerheten kring egen personal och behov av specialistkompetens. Större fastighetsbolag och långsiktiga ägare tenderar att ha mer in-house, medan mindre bolag och korta ägande horisonter leder till mer outsourcing. Kommunikation, ägandeskap i processer och intern specialistkompetens lyfts som fördelar med in-house-verksamhet.

En anledning till varför outsourcing är aktuellt för vissa tjänster såsom trapphusstädning lyfte bland annat f.d RC för P5. F.d RC betonade problematiken kring att ha personal in-house samt en fördel med outsourcing.

Har du egen personal, det vet alla som har haft det i någon situation eller vid något tillfälle, att det finns merparten av anställd personal är fantastiskt personal men det finns också sådana som kanske inte alltid riktigt uppfyller krav och önskemål som man har på hur deras dagliga arbete hanteras och sköts. Hyresgäster är inte senare att berätta det. (...) Jag tror att det kan vara en anledning till att man väljer att köpa tjänsten (F.d. RC, P5, 21 April, 2023).

Osäkerheten med att ha personal in-house är något som flera respondenter lyfte. Ekonomichefen för P1 menar bland annat att en anledning till varför de väljer att outsourca flera aktiviteter beror på osäkerheten kring att ha personal in-house. Respondenten framförde bland annat att bakgrunden och filosofin till varför en stor del av verksamheten outsourcas beror på att arbetare kan bli trötta och bekväma och hen sade:

“Vi har inga målare. Där är bakgrunden eller tanken eller filosofin kring det. Man kan bli lite trött och bekväm” (Ekonomichef, P1, 28 april 2023).

Ekonomichefen för P1 framför att de vill ha personer som är pigga och alerta och som vill göra sitt bästa hela tiden. Att få flexibiliteten och personer som är taggade på arbetet menar P1 är något de gärna betalar lite extra för. Detta är också något som VD:n för P4 lyfter som en viktig orsak till varför i princip hela deras verksamhet outsourcas. P4 menar att fördelen med att arbeta med konsulter är att de själva blir konsultens kund, vilket är något som P4 menar resulterar i en större vilja att prestera och leverera till företaget. Detta eftersom

prestationen då även gynnar konsulten. Egenintresset som konsult är något som P4 lyfter som centralt då exempelvis sjukfrånvaro måste hanteras av konsulten själv.

Vi har haft anställda som stulit från oss och varit bedrägliga och vi har haft konsulter som har gjort det. Vi har haft anställda som mitt i ett projekt utan förvarning säger upp sig och sjukskriver sig och då kan vi inte göra någonting. Medan konsulten skadar sig själv väldigt mycket i en sådan situation (VD, P4, 9 maj 2023).

Att enklare kunna styra och planera personal genom outsourcing menade fastighetschefen för K2 är en stor fördel för exempelvis den tekniska skötseln där hen uttryckte:

“Det kan vara att du slipper parera för semester, du slipper parera för sjukskrivningar, för den här gruppen av medarbetare är ofta sjukskrivna” (Fastighetschef, K2, 5 maj, 2023). Vidare menar fastighetschefen för K2 att en orsak till varför synen på in-house kontra outsourcing skiljer sig, beror på huruvida bolaget har ett kort- eller långsiktigt ägande. Ett kortsiktigt ägande innebär således att om bolag gör sig av med bestånd så behöver personalstyrkan också minska vilket är varför det underlättar att ha dessa tjänster outsourcade.

Intervjuerna lyfter även en annan sida där andra respondenter hanterar stora delar av verksamheten in-house. Fördelen med in-house verksamhet lyfter bland annat distriktschefen för K3, där hen menar att kommunikationen mellan olika nivåer inom organisationen blir enklare om den existerar in-house. Dessutom så minskar frågor gällande behörighet, vilket annars blir en central del när outsourcing används. I intervjun med regionchefen för P2 så lyftes också ägandeskap i processer som en viktig del i varför de anställer personal inom organisationen. Tanken med det är att kunna styra sina egna processer vilket regionchefen för P2 förklarar:

“Vi har rätt mycket specialistkompetens. Vi vill ha det. Vi vill inte lita på en extern marknadsbyrå. (...) Vi landar hela tiden i att vara beroende av någon extern part med längre ledtider. Det gillar vi inte” (Regionchef, P2, 3 maj, 2023).

Uthyrningschefen för P3 går också i linje med det som presenterats av in-house ovan men belyser också att problematiken som kan uppstå mellan parterna exempelvis är hur en felanmälan ska rapporteras. Om detta görs genom en extern aktörs portal, hur blir då insynen? Detta är dock något som uthyrningschefen menar har blivit allt bättre och mer transparent de senaste åren. Uthyrningschefen lyfter också en annan fördel med in-house som exempelvis en tydligare kostnadsbild under en tid av ekonomisk osäkerhet.

Det som är fördel med att anställa någon är att det är väldigt lätt att budgetera för den personen. Då vet du vad den kostar. Samtidigt så får du hela kostnadsmassan direkt. I dessa osäkra ekonomiska tider så är det ju egentligen bättre att kunna ta den outsourcingen för att kunna styra kostnadsbilden (Uthyrningschef, P3, 4 maj, 2023).

Under empiriinsamlingen blev det noterbart att storlek på bolag och specialistkompetens har en påverkan på hur mycket av organisationsprocesserna som kan hanteras internt. Detta

framgick av P2 som hävdade att de på grund av att de är ett större bolag kan ha viss specialistkunskap på heltid:

”Vi har tillräckligt mycket för en person som bara jobbar med digitala lås. Storleken medför att vi har den möjligheten” (Regionchef, P2, 3 maj, 2023).

Storleken på förvaltningen är något som flera andra respondenter också framförde som en orsak till huruvida organisationsprocesser ska eller kan hanteras in-house eller genom outsourcing. Ett större förvaltningsområde är den primära anledningen till om tjänster tillsätts internt eller outsourcas menar uthyrningschefen för P3, där det blir enklare att ha interna tjänster på ett större och tätare förvaltningsområde.

En majoritet av intervjupersonerna lyfte också specialkompetens som ett specifikt område där outsourcing används mycket. Orsaker till detta menar bland annat VD:n för U2 också går att koppla till storlek där mindre fastighetsbolag anställer personal som sköter de vardagliga arbetssysslorna men där outsourcing används för att täcka eventuella brister i specifik kompetens och för särskilda behörigheter. Detta menar också f.d RC från P5 som belyser att det krävs ganska stora volymer i verksamheten för att du ska kunna sysselsätta personal med specialistkompetens på heltid. En annan orsak lyfter VD:n för K1 som menar att en fördel med att outsourca kompetens är att du inte endast köper en person utan hela företagets kompetens som exempelvis jurister.

Jag tror det är helt jävla värdelöst att ha jurister in-house, för de kryper ju bara. De har ju inga spännande grejer att engagera sig i mer än en gång i halvåret eller så. Och då är det ju bättre att de är på ett juristhus där de får andra spännande uppgifter. Och där man också köper inte bara den personen, utan man köper kompetensen (VD, K1, 21 april, 2023).

4.2. Flexibilitet

Den tematiska analysen identifierade flexibilitet som tema där respondenterna diskuterade fördelarna med outsourcing i termer av att skapa utrymme för andra uppgifter och fokusera på kärnverksamheten. Flexibiliteten möjliggjorde anpassning till förändrade behov och omständigheter. Vissa företag prioriterade dock ägandeskap av processer över flexibilitet, där de ville ha kontroll över processer och vara oberoende av externa parter. Andra faktorer som påverkade beslutet om flexibiliteten inkluderade varumärkesexponering gentemot hyresgäster. Kostnadsbesparingar och behovet av att hantera osäkerheter och variationer i branschen var också faktorer som diskuterades i samband med flexibilitet och outsourcing.

Flera respondenter fann att outsourcing bidrog till ökad flexibilitet. I intervjun med K1 sa VD:n att flexibiliteten i outsourcing bidrar till att de slipper göra vissa saker internt som exempelvis städning. Sköts det externt möjliggörs mer flexibilitet till att göra andra saker inom förvaltning bättre. Men att matcha priset och kvaliteten på utförandet är det svåra med flexibiliteten bolaget köper. I intervjun med P1 och deras ekonomichef talar hen om outsourcingens flexibilitet mer som ett måste då alla deras fastigheter alltid är till salu.

Ekonomichefen sade även att det i dagens ekonomiskt osäkra läge inte har någon nyproduktion och de befinner sig i ett läge där outsourcingen ger en flexibilitet:

”Då är det skönt att slippa ha den personalen, det är flexibilitet” (Ekonomichef, P1, 28 april 2023).

Det ovannämnda citatet refererar till byggarbetare och projektledare inom byggprojekt som anlitas genom outsourcing efter behov. P1 har valt att outsourca sina fastighetsskötare då hen menar att dessa ofta mer hör ihop med husen än bolaget. Flexibiliteten är också något som VD:n för P4 känner starkt för där hen på frågan om varför de valt en mer outsourcad modell svarade att flexibiliteten är den primära anledningen och motiverade detta i förhållande till osäkerheten vid nyproduktion:

Vi utvecklar detaljplaner. Det finns en stor osäkerhet i det här. När de här detaljplanerna egentligen kommer att vinna lagakraft. Finns marknadsförutsättningar för att bygga? Blir de överklagade? För oss är det ett stort handikapp att sitta med en stor organisation av anställda. Som vi har en kostnad för oavsett hur det går. Vi vill ha den här flexibiliteten (VD, P4, 9 maj 2023).

Noterbart är också att vi såg att bolag med mycket in-house-verksamhet såg ett värde i att inte vara beroende av externa parter. Citatet nedan är från vår intervju med regionchefen för P2.

Vi vill inte vara beroende av andra. Vi vill äga vår egen framtid och vår egen verksamhet. Det är det primära för oss. Det kanske inte skapar den flexibiliteten som man kan tycka, men ägandeskapet i processerna är i vår värld viktigare. I det här fallet (Regionchef, P2, 3 maj, 2023).

I intervjun med uthyrningschefen för P3 sade respondenten att flexibiliteten även kunde finnas internt genom att förflytta egna anställda och täcka upp områden som var outsourcade om så behövs:

“Vi har ju i värsta fall så har vi ju till och med folk från andra orter som kan täcka upp på de orterna där vi inte finns annars” (Uthyrningschef, P3, 4 maj, 2023).

En annan orsak till varför några av bolagen väljer att inte ha outsourcingens flexibilitet hade att göra med att hyresgästerna skulle bli bemötta med bolagets logotyp på kläderna. Detta förekom i nästan alla intervjuer och även i de företag som outsourcar dessa tjänster. Exempelvis sade P1 och P4, som trots att de har outsourcat fastighetsskötseln, fortfarande prioriterar att deras medarbetare har deras logotyp på kläderna. Detta för att stärka varumärket. VD:n för U2 nämnde också att rätt varumärke på jackan är ett förekommande argument till varför vissa bolag väljer att uppoffra flexibiliteten och sköta det in-house.

4.3. Kontroll

I detta avsnitt har den tematiska analysen identifierat temat kontroll och presenterats utifrån vad respondenterna sagt under intervjun. För bolag som U1 var det viktigt att kunna verifiera hyresgästers betalningsförmåga och bakgrundsinformation till sina kunder, samtidigt som bolag som U2 ger tillgång till sina system för fastighetsägarna. Detta för att bibehålla samarbetet med kunderna. Ur empirin presenteras också olika perspektiv, kopplat till kontroll, på varför vissa aktörer strukturerar organisationsprocesser in-house eller outsourcar där det

gemensamma för alla parter är att ha kärnverksamheten in-house. Däremot kan synen på vad kärnverksamheten är för något se olika ut för olika bolag. Exempelvis har P4 strukturerat sin organisation genom att fokusera på att ha central management in-house medan P2 strukturerat stora delar av verksamheten in-house för att inte vara beroende av andra aktörer.

Under intervjun med försäljningschefen för U1 pratade hen om den omfattande bakgrundskontrollen de erbjuder sina fastighetsägare när de kommer till att välja hyresgäst. Detta för att säkerställa transparens och kontroll för fastighetsägarna.

Väldigt omfattande bakgrundskontroller så att vi i mjukvaran har byggt in funktionalitet för att kolla vad har du för flyttfrekvens. Vi gör kreditupplysning, kollar om man har några betalningsanmärkningar. Vi kollar lönespecifikationen, alltså intyg verifiering egentligen
(Försäljningschef, U1, 5 april, 2023).

Under intervjun med U2 frågade vi VD:n om hur fastighetsägare ser på att överlämna kontrollen till U2. Varpå VD:n sade följande:

”Jag skulle inte säga att de litar på oss. (...) Numera har vi väl 10-15% av våra kunder som också kräver att ha inloading till våra system” (VD, U2, 19 april, 2023). VD:n menar således att de genom att ge tillgång till deras portaler ökar transparensen och insynen för fastighetsägarna vad gäller exempelvis felanmälningar. De anpassar sig utifrån kunders förfrågningar.

Under intervjun med f.d. RC från P5 påpekade hen att hyresgäster också har en kontrollfunktion över utfört arbete. F.d RC gav ett exempel gällande trappstädning där städare ska skriva i en lapp när de börjar städa och när de är klara. Detta för att se hur lång tid det tar men också för att säkerställa att de varit i trappuppgången.

Då är det ju lätt för hyresgäster att kontrollera så att det verkligen stämmer. (...) Där hade vi några tillfällen där de gick in, fyllde i lappen, gick ut, satt sig i bilen och surfade på mobilen och det såg ju hyresgäster och det fick vi ju anmält (F.d. RC, P5, 21 april, 2023).

Under intervjun med K1 framförde hen också att det är en annan typ av kontroll när fastighetsägare outsourcar delar av verksamheten där företaget exempelvis har möjlighet att säga upp avtalet om de inte uppfyller sin del av avtalet. Att äga sin egen tid framkom under intervjun med P1 där ekonomichefen menade att ha deras ekonomifunktionen in-house förenklar processen och förmågan att stänga affärer på kort tid. ”Vi vill inte sitta på händerna och behöva vänta in utan vi vill äga kontrollen” (Ekonomichef, P1, 28 april 2023).

Detta var också något som regionchefen på P2 lyfte fram, det vill säga vikten av att äga och kontrollera sina egna processer ”Vi vill inte lägga våra ägg i nån annans korg och vara beroende av att ett externt företag. Vi vill inte vara beroende av andra. Vi vill äga vår egen framtid och vår egen verksamhet” (Regionchef, P2, 3 maj, 2023). På frågan huruvida kontrollen av processerna var anledningen till att P2 valde att ha verksamheten in-house svarade regionchefen ”ja”.

Uthyrningschefen för P3 framförde att verksamheten där de outsourcat skötseln fungerat bra och att de har en bra kontroll över vad som händer. Men nämnde att det annars är den stora utmaningen, att ha en bra kontroll över aktiviteterna företaget outsourcar. Detta är något som U2 nämnde ovan och belyser utmaningen med att outsourca vissa tjänster.

Ett annat perspektiv lyftes under intervjun med P4 och deras VD som påpekade att deras modell om att ha central management in-house och outsourca resten ger dem kontroll över tillgången då det blir konsultens uppgift att lösa eventuella problem som kan uppstå. P4 menar också att de har långa relationer med många konsulter, där de arbetat för P4 i flera år. De ses som en del av verksamheten, men konsulter åt dem. Detta är något som VD:n menar gynnar båda parter.

Konsulterna skapar arbete för sig själva och talar om för organisationen vad de har behov av istället för det normala som ska vara tvärtom. (...) Ibland så kan du inte utläsa allting ur hur förhållandet är legalt. Det kan visserligen vara outsourcas på pappret men det kan vara en väldigt integrerad person i verksamheten (VD, P4, 9 maj 2023).

4.4. Värde

I den tematiska analysen framkom också temat värde. Intervjuerna framhäver värdeaspekter som omfattar ekonomiska faktorer, varumärkesbyggande och sociala frågor. Kommunala fastighetsbolag prioriterar sociala frågor högre än privata företag. In-house anställda säkerhetsgrupper främjar kommunikation och höjer säkerheten i utsatta områden. Varumärkesarbete är viktigt för organisationer och enklare att hantera vid interna lösningar. Effektiv kommunikation mellan företag och externa parter är avgörande för ett framgångsrikt samarbete. In-house och outsourcing har både för- och nackdelar, såsom kontroll över kunddata och riskhantering. Vid outsourcing är det viktigt med öppenhet och insyn för att kunna övervaka arbetet.

De kommunala fastighetsbolagen lade en större vikt på sociala frågor än de privata aktörerna gjorde under intervjuerna. Distriktschefen för K3 menar att de genom att anställa människor från utsatta områden både ökar sysselsättningsgraden men också tryggheten i området. Distriktschefen belyser även att det är en kostnadsfråga men där utsatta områden tillskjutits mer pengar, omkring 11 miljarder, för samtliga kommunala fastighetsbolag i kommunen för att lägga mer resurser på just utsatta områden. Distriktschefen belyser att tryggheten ökat markant i de områden trygghetsgrupperna tillsatts. Trygghetsgrupperna anställs in-house, vilket är något som distriktschefen menar underlättar kommunikationen samt behörigheter för att återkoppla i system:

”Det är så otroligt mycket lättare för en K3 personal att återkoppla till K3 personal än till andra vaktbolag” (Distriktschef, K3, 9 maj, 2023).

Varumärke är en annan faktor som skapar värde för organisationen. Detta är något bolag som outsourcar tjänster måste arbeta aktivt med. I intervjun med ekonomichefen på P1 betonade hen att det är superviktigt att outsourcad personal lever efter deras ideal och kärnvärden,

vilket också är anledningen till att outsourcad personal bär P1 logga på arbetskläderna. Detta är även något VD:n för K1 instämmer med:

”Den stora fördelen med in-house är ju att du mycket lättare kan jobba med ditt varumärke” (VD, K1, 21 april, 2023).

En av intervjufrågorna som ställdes berörde hur kommunikationen mellan bolaget och extern part fungerar. Regionchefen för P2 ser en stor nackdel med outsourcingen vilket är ägandet av datan. Kunddatan menar hen är extremt viktigt och något som de riskerar att förlora om de outsourcar vissa typer av tjänster. VD:n för U2 belyser både för- och nackdelar med in-house kontra outsourcing men menar att en stor fördel med outsourcing är att risken förflyttas till extern part.

Flera respondenter betonade kommunikation som en central faktor för huruvida samarbetet mellan parterna kommer att fungera eller inte. Ekonomichefen för P1 beskriver hur de följer arbetet i appar och genom träffar. Detta var även något som uthyrningschefen för P3 poängterade som viktigt vid outsourcing, det vill säga att portalerna och insynen är transparent så det är enkelt att följa arbetet.

4.5. Kostnad

Kostnad är ett tema som också identifierats i den tematiska analysen. Under temat kostnad diskuterade företagen både finansiella och tidsmässiga aspekter av kostnadsreduktion. Exempelvis betonades vikten av att hitta rätt hyresgäster för att spara tid och resurser vid urvalet. Vidare diskuterades fördelarna med att outsourca vissa uppgifter för att minska kostnader och få tillgång till specialkompetens vid behov. Kostnadseffektivitet och möjligheten att kontrollera kostnadsbilden var centrala faktorer som diskuterades.

I intervjun med U1 berättade försäljningschefen att de inte kan sälja på idén om att mer sökande ger högre hyra. Detta då det regleras med hyresgästföreningen utan istället säljer de en besparing av tid och resurser för att hitta rätt hyresgäst. Även i intervjun med VD:n för U2 nämner hen kostnadsbesparingar. Ett exempel som lyftes var när en kund inom industrifastigheter behöver hjälp med fastighetsskötsel och specialkompetens. VD:n talar om att det finns mycket expertis som en enskild fastighetsskötare kanske inte har.

Du hittar inte de fyra fem kompetenserna i en och samma person. (...) Istället för att du anställer en som kanske kostar bolaget 800 000 om året så kan vi kanske erbjuda fem personer som gör det här good enough, i den utsträckning det egentligen behövs, 10% där och 10% där och vi kan ändå pressa ner kostnaden oftast. Så mycket handlar om kostnadseffektivitet (VD, U2, 19 april, 2023).

Vidare påpekar också VD:n för U2 om att bolag med mindre volymer ofta får en större kostnadseffektivitet genom att outsourca kompetensbaserade tjänster, då de inte kan sysselsätta egen specialiserad personal i samma utsträckning som större bolag. Flera respondenter har lyft upp storleken på bolaget som en faktor gällande om specialistkompetens ska hanteras in-house eller outsourcas.

En annan fråga berörde hur aktuell outsourcing är idag inom branschen och om det finns några trender som respondenten har observerat de senaste åren. F.d. RC från P5 besvarade med att det kommit fler bolag som erbjuder externa tjänster. F.d. RC betonar att en anledning till outsourcing kan vara att du sparar in på personalkostnader och undviker eventuella personaltvister internt.

Det finns ju ett väldigt varierande upplägg på det där, men jag skulle tro att det är fler och fler som kanske då dels av kostnadsskäl. För det är klart att har du anställd personal, har du rätt personal så är det sällan något problem. Har du fel personal så kan det ju bli lite bökigt (F.d. RC, P5, 21 April, 2023).

VD:n för K1 lyfte under intervjun en annan anledning till varför outsourcing kan vara aktuellt. Vi ställde frågan hur hen ställer sig till att outsourca tjänster när det oftast är billigare att ha det internt. Varpå VD:n svarade att tjänsten kan vara dyrare per timma men den kan också vara mer effektiv. Handlar du på en kompetent resurs, så kan det gå åt färre timmar vilket resulterar i att kostnaden kan bli lägre. En annan orsak till att bolag väljer outsourcing lyfte regionchefen för P2:

“Man behöver väldigt många man-timmar under april till september. Men resten av året behöver du inte göra så mycket mera. (...) Kostnaderna för att hålla en maskinpark med traktorer och allt, tycker vi inte är värt det” (Regionchef, P2, 3 maj, 2023).

Regionchefen menar att de inte finner det ekonomiskt försvarbart att ha exempelvis en maskinpark in-house, vilket är anledningen till att det är en av områdena de outsourcar. Vidare sade också uthyrningschefen på P3 att värdet av outsourcing under en tid av ekonomisk osäkerhet är en form av stabilitet.

I dessa osäkra ekonomiska tider så är det ju egentligen bättre att kunna ta den outsourcingen för att kunna styra kostnadsbilden. (...) Jag tror att det kommer också öka hos andra. Det skulle jag tro för att man ska slippa i alla fall stå med hela kostnaden hela tiden (Uthyrningschef, P3, 4 maj, 2023).

På frågan om hur fastighetsbolag kommer att organisera sina organisationsprocesser framöver svarade uthyrningschefen att outsourcing är något som hen tror kommer att öka.

5. Analys

I detta avsnitt kommer empirin att diskuteras och återkopplas till den teoretiska referensramen, samt de tidigare studierna som presenterats under inledningen.

5.1 Forskningsfråga 1: Hur påverkas fastighetsägares beslut att strukturera organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing?

I följande avsnitt kommer vi att granska faktorer som påverkar fastighetsägares beslut om att strukturera sina organisationsprocesser, antingen genom att hålla dem in-house eller genom outsourcing. Vi kommer att analysera variabler som företagsstorlek, tillgång till specialkompetens, osäkerhet och anpassningsbehov, flexibilitet, kostnader och betydelsen av varumärke och kommunikation. Agentteorin (1976; 1989) och transaktionskostnadsteorin av Williamson (1979; 1981; 1985) kommer appliceras för att ge en djupare förståelse för fastighetsägarnas beslutsprocesser. Dessutom kommer även Williamssons (1985) begrepp om relationell kontraktering, inom transaktionskostnadsteorin, appliceras för att förstå hur sociala faktorer och storlek på fastighetsbolag spelar för roll i dessa beslut.

En central faktor som påverkar fastighetsägarnas beslut är storleken på bolaget. Majoriteten av bolagen som omsätter mindre än 1 miljard kronor lyfte att deras mindre storlek påverkar möjligheten att anställa personal in-house, framförallt specialistkompetens. Orsaken till detta beror på att det inte finns tillräckligt med sysselsättning för att fylla en heltidstjänst. Detta medan de större bolagen, när de beslutar om hur organisationsprocesserna ska struktureras, inte såg storleken som en avgörande faktor. De mindre bolagen tenderar således att outsourca vissa tjänster för att få tillgång till specialkompetens, medan större bolag har möjlighet att ha viss specialistkunskap in-house på heltid. Utifrån diskussionen kan transaktionskostnadsteorin appliceras för att ge en djupare förståelse för hur outsourcingbeslut tas. Genom att outsourca kan mindre bolag undvika de högre kostnaderna och riskerna som är förknippade med att anställa och behålla specialkompetens internt på heltid. Genom att outsourca specialistkompetensen får de mindre bolagen tillgång till kompetensen utan att behöva bära alla de fasta kostnaderna och ansvaret för en heltidsanställning. Detta är något som bland annat P3 och P4 betonade under intervjun.

Specialistkompetens var ett område som framkom i flera av våra teman som personal och kompetens, flexibilitet, kontroll och kostnad. Mellan respondenterna framgick likheter men också stora skillnader mellan hur besluten om huruvida specialistkompetensen ska finnas in-house eller om det ska outsourcas. Exempelvis så strukturerar två av de större bolagen, P1 och P2, sin verksamhet väldigt olika. P1 outsourcar allt förutom vad de benämner managementfunktioner (förvaltning, ekonomifunktion, jurister) medan P2 bedriver större delen av verksamheten in-house. Kopplar vi in temat kontroll i analysen så råder det två läger kring huruvida detta uppnås. De som outsourcar menar att kontrollen bibehålls genom att konsulterna får ett egenintresse när de arbetar för och inte åt organisationen. Detta medan de som föredrar in-house menar att kontrollen över bland annat viktiga processer och kunddata går förlorat vid outsourcing. Det verkar således finnas olika uppfattningar om hur kontroll

erhålls. Transaktioner mellan parter kan vara av kortare karaktär men också långvariga och komplexa. Det är därför viktigt att parterna har en fungerande och bra relation över tid, vilket är något som den relationella kontraktsteorin belyser. Det går inte att förutse alla framtida händelser och därför krävs en viss anpassningsförmåga och tillit till tredje part. Detta är något som bolagen, oavsett storlek, verkar ställa sig olika till. De som förespråkar in-house slipper att ge upp kontroll och lita på tredje part medan de som förespråkar outsourcing anser att kontroll erhålles genom att förflytta risken till underleverantören. Agentteorin förklarar detta där två av de större bolagen (P1 och P2) betraktas som principaler och konsulter som agenter. P1 väljer att outsourca det mesta av sin verksamhet förutom vissa managementfunktioner, medan P2 föredrar att ha en större del av verksamheten in-house. Genom att koppla agentteorin till analysen kan vi se en viktig aspekt: kontroll. När specialistkompetensen outsourcas, överförs ansvaret för genomförandet av uppgifterna till externa konsulter. Principalen måste då förlita sig på konsulterna och ett moraliskt problem samt informationsasymmetri kan uppstå och för att hantera dessa dilemman kan övervakningsmetoder behöva införas, vilket ökar transaktionskostnaderna. Å andra sidan menar förespråkarna av outsourcing att övervakning inte behöver ske i så stor utsträckning eftersom konsulterna får egna incitament till att arbeta, då de inte är anställda hos företaget. Således uppnår alla bolag kontroll, men tillvägagångssättet för att erhålla kontroll skiljer sig markant och beror på vad fastighetsägarna värderar högst

Det empiriska materialet från vår studie indikerar att ett antal av respondenterna tenderar att outsourca tjänster för att förhindra de osäkerhetsfaktorer och anpassningskrav som kan följa med anställda in-house. Osäkerhetsfaktorer kan exempelvis inkludera arbetskraftsfluktuationer, medan anpassningskrav kan innebära behovet av kontinuerlig kompetensutveckling. P1 och P5 belyste dessa aspekter som motiverande faktorer bakom deras preferens för outsourcing. Osäkerheten, som potentiellt kan öka transaktionskostnaderna, bidrar till en förstärkt attraktion mot outsourcing i enlighet med transaktionskostnadsteorin. Å andra sidan visar vår empiri att vissa företag väljer att behålla sina organisationsprocesser inom företaget för att uppnå högre nivåer av kontroll och effektivitet. Till exempel framhöll K3 och P2 vissa fördelar med in-house lösningar inklusive förbättrad kommunikation och ett starkare ägande av processer. Utifrån transaktionskostnadsteorin kan detta leda till minskade transaktionskostnader eftersom behovet av kontraktsförhandlingar och övervakning minskar.

Strategier för att uppnå kontroll varierar betydligt mellan olika fastighetsbolag och är en av de stora utmaningarna för underleverantörerna. Fastighetsbolagen måste besluta om huruvida de vill behålla kontrollen över specialistkompetensen in-house eller om de är villiga att delegera kontrollen till externa aktörer. Under intervjuerna framkom det att underleverantörerna behöver ha tydliga kommunikationskanaler och rapporteringsstrukturer för att säkerställa att deras arbete överensstämmer med bolagens förväntningar. Flera av respondenterna betonade i intervjuerna att varumärkesidentitet spelar en viktig roll i deras beslut att antingen outsourca eller behålla processer in-house. Vissa företag prioriterade att säkerställa synligheten av deras varumärke före flexibilitet, vilket kan kopplas till agentteorin där problemet med att kontrollera agentens handlingar kan påverka företagets varumärke och

image. Principalen kan ha svårt att övervaka agentens arbete fullt ut, vilket öppnar upp för potentialen att agenten agerar på ett sätt som kanske inte är i principalens bästa intresse. Detta kan skapa risker för företagets varumärke och image, särskilt om underleverantörens arbete inte uppfyller företagets standarder eller förväntningar. Därför blir utvecklingen och upprätthållandet av tydliga kommunikationskanaler och rapporteringsstrukturer viktiga för att hantera dessa risker och för att säkerställa att agentens handlingar överensstämmer med principalens önskemål och förväntningar.

I diskussionen ovan framträder värde som ett övergripande tema där, utöver kostnadsaspekten, bland annat varumärke och kommunikation framhävs som viktiga faktorer för företagen. Varumärket är av stor betydelse för både privata och kommunala företag. I de kommunala bolagen finns det en tydlig koppling mellan varumärket och deras samhällsengagemang där anställningar från utsatta områden kan förbättra deras image och bidra till social rättvisa och inkludering. Men även i privata företag, särskilt vid outsourcing, blir varumärket av stor betydelse. Den outsourcade personalen blir företagets ansikte utåt, vilket innebär att deras arbete direkt påverkar företagets varumärke och image. Här blir agentteorin relevant eftersom det kan uppstå en konflikt om den outsourcade personalen inte delar företagets ideal och värderingar. Inom ramen för relationell kontraktering blir dessa aspekter särskilt viktiga. Långsiktiga relationer bygger på ömsesidig tillit och förståelse, vilket innebär att det outsourcade teamet måste förstå och upprätthålla företagets varumärke och värderingar. Detta är något som kräver stark kommunikation och om dessa relationella kontrakt mellan parterna är starka kan de minska agentproblem samt transaktionskostnader som kan uppstå vid osäkerhet och risk.

Respondenterna som valt att outsourca betydande delar av sina organisationsprocesser framhöll den ökade flexibiliteten som denna strategi medför. De menar att denna flexibilitet, i sin tur, främjar företagets kapacitet att kunna koncentrera sig på deras kärnverksamheter. Detta perspektiv stämmer väl överens med transaktionskostnadsteorin där företag tenderar att välja outsourcing för aktiviteter där de saknar komparativa fördelar. Detta för att på så sätt minimera sina transaktionskostnader. Samtidigt påvisade vår studie att det finns betydande utmaningar förknippade med outsourcing, som till exempel svårigheter att garantera både pris och kvalitet. Dessa problem kan kopplas till agentteorin, där en obalanserad informationsnivå mellan köparen (principalen) och utföraren (agenten) kan leda till kvalitetskontrollfrågor.

Sammanfattningsvis spelar företagets storlek en betydande roll när det gäller beslutet att behålla vissa tjänster in-house eller att outsourca dem. Små företag, med en omsättning på mindre än 1 miljard SEK, tenderar att ha svårigheter att behålla specialistkompetens in-house på grund av bristen på fulltidsarbete för dessa specialister. Detta leder dem till att föredra outsourcing. Outsourcing ger dessa mindre företag tillgång till specialistkompetens utan fasta kostnader och ansvar för heltidsanställningar, samtidigt som det ger mer flexibilitet och låter dem fokusera mer på sin kärnverksamhet. Det finns dock meningsskiljaktigheter när det gäller kontroll, varumärkesrisker och garantier för pris och kvalitet i samband med outsourcing. Större företag, å andra sidan, kan dra nytta av att behålla specialistkompetens

in-house för att få mer kontroll, effektivitet och mindre osäkerhet i att anpassa sig till förändringar.

5.2 Vilka för- och nackdelar ser fastighetsägare med att välja in-house eller outsourcing?

Det finns flera olika fördelar och nackdelar med hur fastighetsägare beslutar om att strukturera sina organisationsprocesser. Respondenterna, varav vissa representerar stora företag medan andra kommer från mindre fastighetsbolag, har olika tillvägagångssätt och metoder för hur de bedriver sin verksamhet. Fördelarna och nackdelarna med in-house och outsourcing är därför många och beror på vilket perspektiv du tar.

Flera av respondenterna som hade majoriteten av funktionerna in-house betonade att kontrollen över sina egna processer och beslut var centrala. De ville inte vara beroende av externa aktörer. Detta var något som bland annat P2 (större bolag) lyfte. Att in-house möjliggör för företaget att övervaka sin kvalitet noggrant var något som Usher (2003) också betonade, vilket ger stöd till P2:s erfarenheter gällande betydelsen av kontroll. Vidare lyftes även temana flexibilitet och personal och kompetens upp där fördelarna bland annat är snabbare omställningsmöjligheter och att intern kompetens kan skapa värde på sikt (Walton, 1993). Denna syn på intern kompetens som en viktig resurs bekräftas av flera respondenter både från de kommunala och privata fastighetsbolagen som exempelvis P3, K1 och P5. Däremot finns det nackdelar med en sådan strategi, vilket Usher (2003) påpekar. Han menar att för mycket in-house resulterar i högre kostnader och begränsade resurser. Att undvika kostnader som personalfrånvaro och utrustning är en av anledningarna till att P4 valt att outsourca större delar av verksamheten. P4 menade bland annat att risken då överförs från företaget till konsulten (underleverantören). Vidare kan det vara svårt att täcka alla områden av kompetens, varav vi därför leds in på outsourcing av tjänster.

Outsourcing framträdde som en populär strategi bland flera respondenter, däribland P2 och P4, främst på grund av dess förmåga att erbjuda kostnadsbesparingar genom att utnyttja leverantörens skalfördelar (Usher, 2003; Chenlung et. al., 2012). Outsourcing ger också tillgång till bredare kompetens (Usher, 2003) och flexibilitet, samtidigt som företaget kan fokusera på sin kärnverksamhet. Flexibiliteten som outsourcingen skapar var en central faktor till varför många företag som exempelvis P1 och P4 väljer att outsourca många tjänster. Outsourcingen ger tillgång till kompetens, konsulterna får ett egenintresse i att arbeta och företaget kan fokusera på vad de anser vara de centrala bitarna. Men outsourcing medför också nackdelar som förlust av kontroll, beroende av externa aktörer och möjligheten att intern kompetens går förlorad över tid (Usher, 2003). Dessa faktorer bedöms vara mindre viktiga för fastighetsägare som föredrar outsourcing, medan de vägdes högre av dem som föredrog in-house. Det innebär därför att fastighetsägarna som beslutar om att strukturera organisationsprocesser in-house bedömer fördelarna högre än outsourcingen, medan fastighetsägarna som föredrar outsourcing tycker tvärtom.

Slutligen visade våra intervjuer att valet av hur fastighetsägare strukturerar organisationsprocesser handlar om företagets specifika prioriteringar. Medan vissa fastighetsägare prioriterar kontroll och kvalitetssäkring, värderar andra flexibiliteten och skalfördelarna som kommer med outsourcing. Valet av struktur beror därmed inte på en enkel uppsättning faktorer, utan snarare på hur olika fördelar och nackdelar vägs mot varandra utifrån varje enskild fastighetsägares unika perspektiv.

5.3 Fastighetsägares hantering av ekonomisk osäkerhet

Under våra intervjuer noterade vi att ekonomisk osäkerhet ofta visade sig indirekt snarare än explicit. Orsaken till detta beror inte på bristen av frågor om ekonomiska förhållanden, utan snarare är vår insikt att företagen vi undersökte har utvecklat egna system för att hantera potentiella kriser. Ett förebyggande förhållningssätt skapar en motståndskraft inför ekonomiska kriser, som den nuvarande situationen med snabba räntehöjningar (Carnegie, 2022). Fastighetsägare strävar efter att skydda sig mot kreditvärderingsinstitut för att bibehålla deras investment-grade märkning, som påpekats av Handelsbanken i sin 2023 rapport. Skulle fastighetsägare inte ta framtida prognoser i beaktning kan detta resultera i sänkta kreditbetyg. Hur dessa förebyggande organisatoriska processer hanteras under en tid av ekonomisk osäkerhet, exemplifieras och diskuteras nedan.

Under perioder av ekonomisk osäkerhet är det viktigt för företag att ha fullständig insikt och kontroll över sina verksamhetsprocesser. Detta främjar välgrundade beslutsfattande och minskar risken för ekonomiska förluster. Balansen mellan fördelarna med kostnadsbesparingar och tillgång till specialiserad kompetens genom outsourcing, mot nackdelarna av förlust av kontroll och kommunikationsproblem, har utforskats av forskare som Usher (2003) och Walton (1993). Denna utmaning blir ännu mer aktuell under ekonomisk kris.

I intervjuerna observerade vi exempelvis att företag som P2, som valt att hantera majoriteten av processerna in-house, fick direkt insikt och kontroll över kvaliteten och effektiviteten i dessa processer. Detta ledde till minskade agentkostnader i form av övervakningsutgifter (Jensen & William, 1976). På grund av deras större storlek har P2 också möjlighet att ha specialistkompetens in-house vilket säkerställer att arbetet möter företagets standarder. Följaktligen blir också kostnadskontrollen mer transparent. Genom att ha en mer in-house orienterad verksamhet, menar P2, att de har en bättre överblick och kontroll samt att de snabbt kan identifiera och rätta eventuella fel eller brister som kan uppstå. Detta är något som P2 menar är fördelaktigt i tider av ekonomisk osäkerhet. In-house strukturen återspeglar vad Hayes (2022) lyfte i sin artikel. Utifrån transaktionskostnadsteorin kan det vara ekonomiskt gynnsamt att bibehålla interna processer, om de interna transaktionskostnaderna visar sig vara lägre än de externa. En orsak till detta kan vara mindre övervakningskostnader (Williamson, 1979), vilket också är något som går i linje med agentteorin där in-house ofta ger ökad kontroll och därför minskade utgifter för granskning och kontroll (Jensen och William, 1976). Dessutom, om det finns specifika tillgångar inom företaget som specialistkunskap, kan dessa kostnader ytterligare minskas. Detta är något som blir ännu viktigare i en tid där pengar och

tid är en bristvara men nödvändighet för att lyckas. Å andra sidan menar förespråkarna av outsourcing att flexibiliteten av att inte ha personal in-house under en tid av ekonomisk osäkerhet är en stor fördel. Respondenterna som outsourcar menar att skalbarheten och flexibiliteten det ger är en stor fördel, så även under ekonomiskt osäkra tider. Ett exempel var P1 som bland annat outsourcar fastighetsköpare men har en ekonomi- och juridikavdelning in-house. Detta innebär att P1 skapar en flexibilitet för företaget att kunna sälja stora fastighetsbestånd på väldigt kort tid, men samtidigt ha en flexibilitet som gör det möjligt för dessa bolag att undvika onödiga kostnader. Detta då de slipper att ha bunden personal in-house. Noterbart är att det, utifrån agentteorin, kan medföra en moralisk risk och ett snedvridet urval. Företag som outsourcar kan behöva tillgripa mer övervakning och kontrollsystem för att hantera dessa problem. Detta kan således vara en förklaring till varför bolag som P1 valt att ha vissa funktioner internt. Genom att ha ekonomin och juridiken internt minskar risken för moralisk risk och för snedvridet urval något (Eisenhardt, 1989). Under en tid av ekonomisk osäkerhet kan det därför vara en fördel att ha administrationen och kompetensen in-house.

Sammanfattningsvis så framgick det att fastighetsägares förebyggande strategier för att hantera ekonomiskt osäkra tider skiljde sig åt beroende på om företagen valt en mer in-house- eller outsourcing-orienterad struktur. In-house-orienterad verksamhet gav större kontroll men också ett större personalansvar vilket är något som kan ha negativ effekt under ekonomiskt osäkra tider. Outsourcing ger å andra sidan en möjlighet till att snabbt kunna likvidera tillgångar på kort tid och gör det lättare att styra kostnadsbilden på grund av flexibiliteten som outsourcing skapar. I stora drag verkar trenden av outsourcing vara fortsatt hög där det finns möjlighet att sänka kostnaderna, vilket kan kopplas till transaktionskostnadsteorin.

6. Diskussion och slutsats

Följande avsnitt kommer att presentera de huvudfynd som framkommit under studien utifrån vårt syfte och frågeställningar.

6.1 Forskningsresultat

Syftet med studien är att undersöka varför fastighetsägare väljer att strukturera organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing under en tid av ekonomisk osäkerhet, samt att analysera hur de arbetar och fattar beslut om dessa processer. Detta genom att utifrån fastighetsbolag och andra relevanta underleverantörer redovisa för- och nackdelar med de olika processerna. Faktorer som bolagets storlek, behovet av specialisttjänster, kontroll och flexibilitet har alla spelat en viktig roll i beslutet.

6.1.1 Hur påverkas fastighetsägares beslut att strukturera organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing?

Fastighetsägarens val att strukturera organisationsprocesser antingen in-house eller genom outsourcing styrdes av olika faktorer och våra resultat gick konsekvent i linje med agentteorin och transaktionskostnadsteorin. Transaktionskostnaderna spelar en viktig roll i detta beslut, där osäkerhet och anpassningsbehov ofta driver företag mot outsourcing för att undvika interna belastningar. Å andra sidan kan beslutet av in-house-lösningar resultera i en större kontroll och bättre kommunikationsmöjligheter, vilket är något som potentiellt kan minska transaktionskostnaderna då mindre övervakning krävs. Vidare ger agentteorin en ytterligare insikt i detta eftersom en obalans i informationsnivåer mellan principalen (fastighetsägarna) och agenten (den outsourcade leverantören) kan leda till kvalitetskontroll- och övervakningsproblem, vilket ytterligare ökar transaktionskostnaderna. Samtidigt belyser den relationella kontraktsteorin hur dessa problem kan mildras genom att bygga starka långsiktiga relationer mellan parterna. Hur fastighetsägare beslutar att strukturera organisationsprocesserna beror på vad ledningen värderar högst. En outsourcad tjänst ökar flexibiliteten medan den ökar beroendet av externa parter. Detta medan en tjänst in-house ökar kontrollen men minskar flexibiliteten. I analysen fann vi att företag outsourcar för att hantera osäkerhet i omgivningen, medan företag som strukturerar organisationsprocesser in-house behåller processerna internt för att få större kontroll och för att minska beroendet av en tredje part. Detta går i linje med vår initiala teorier och visar att företag outsourcar för att hantera osäkerhet i omgivningen, medan de som organiserar arbetsprocesser in-house behåller processerna för att få större kontroll och för att minska beroendet av en tredje part.

Fastighetsbolagets storlek är en central faktor för huruvida in-house av specialisttjänster är aktuellt och detta skiljde sig inte mellan kommunala och privata aktörer. Ett större bolag har större möjligheter att anställa specialistkompetens in-house då de kan fylla ut heltidstjänster vilket inte mindre bolag har möjlighet till och därför måste outsourca dessa tjänster. Således är företagets storlek avgörande i fastighetsägarens beslut gällande hur organisationsprocesserna ska struktureras. Däremot är det viktigt att framhålla att valet mellan in-house och outsourcing inte enbart beror på företagets storlek. I studien framgick det

att även större bolag outsourcar stora delar av verksamheten. Utöver företagsstorlek beror valet av in-house kontra outsourcing på fastighetsägarens syn på hur verksamheten bör bedrivas. Det är här som tankarna kring relationell kontraktering kommer in. En fastighetsägare som värdesätter flexibilitet och anpassningsförmåga kan föredra att ha specialistkompetenser outsourcade, medan de som värdesätter kostnadseffektivitet och ökad kontroll över kvaliteten på tjänsterna kan se mer värde i en in-house struktur.

Varumärket spelar också en betydande roll i beslutsprocessen för strukturering av organisationsprocesser. Företag tenderar att vara mer försiktiga med att outsourca tjänster när deras varumärkesidentitet är kraftigt involverad. Detta beror på att den outsourcade personalen kan betraktas som företagets ansikte utåt och deras prestationer kan direkt påverka företagets varumärkesimage. Vid outsourcing kan dock företag dra nytta av motiverade arbetare som kan upprätthålla höga prestationsnivåer, vilket i sin tur positivt kan påverka varumärkesbilden. Detta tvingar företagen att balansera mellan att bibehålla varumärkesintegritet och dra nytta av de potentiella fördelarna med att outsourcad personal får motivation att prestera som konsulter. Vikten av varumärkets roll spelar in på den relationella kontrakteringen som talats om innan, samt hur viktigt det blir med den externa relationen mot slutkunden för att ha ett bra samarbete.

Sammanfattningsvis beror beslutet att strukturera organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing på flera faktorer, inklusive transaktionskostnader, osäkerhet, informationsbalans, företagets storlek och, inte minst, synen på relationell kontraktering. Flexibilitet och kontrollbalans visade sig vara huvudfaktorer i denna beslutsprocess, med outsourcing som erbjuder större flexibilitet på bekostnad av minskad kontroll och vice versa för in-house lösningar. Dessutom är företagets storlek en avgörande faktor där större bolag kan anställa specialistkompetens in-house, något som mindre bolag inte har möjlighet till. Slutligen skapar varumärket en obalans mellan att bibehålla varumärkesintegriteten och att dra nytta av de potentiella fördelarna med motiverad outsourcad personal.

6.1.2 Vilka för- och nackdelar ser fastighetsägare med att välja in-house eller outsourcing?

I ljuset av vår analys framkommer ett antal för- och nackdelar med att välja in-house eller outsourcing. Fastighetsägare som väljer in-house strukturering värderar främst kontroll, kvalitetssäkring och förmågan att snabbt anpassa sig till förändringar. De uppskattar att kunna utnyttja intern kompetens för att skapa långsiktigt värde. Detta återspeglar principerna i agentteorin, där fastighetsägaren som principal får större direkt kontroll över agenten, vilket i detta fall är den interna personalen. Men in-house strukturering kommer med utmaningar som potentiellt begränsade resurser och minskad flexibilitet. Å andra sidan föredrar många fastighetsägare outsourcing där flexibilitet och tillgång till bredare kompetens var centrala fördelar för beslutet. Detta reflekterar transaktionskostnadsteorins resonemang om att företag väljer att outsourca när de externa transaktionskostnaderna är lägre än de interna. Dessa fastighetsägare värderar förmågan att fokusera på sin kärnverksamhet som outsourcingen erbjuder. Men outsourcing kan också resultera i nackdelar som förlust av kontroll och

beroende av externa aktörer samt risk att förlora intern kompetens över tid. Både in-house och outsourcing ger utrymme för insikter från teorin om relationella kontrakt. Fastighetsägare som väljer outsourcing måste navigera i det beroende som skapas av externa aktörer. Detta kan medföra utmaningar i kontroll och kvalitetsövervakning, vilket bekräftar teorins framhållande av vikten av starka relationer och öppen kommunikation. Samtidigt, när in-house-strukturering väljs, ligger ansvaret för att bygga dessa starka relationer internt vilket understryker vikten av dessa aspekter i båda fallen.

Sammanfattningsvis så balanserar fördelarna och nackdelarna ut varandra mellan att strukturera organisationsprocesser in-house eller genom outsourcing. Valet mellan in-house och outsourcing beror på varje enskild fastighetsägares unika prioriteringar och hur de väger för- och nackdelar mot varandra. Utifrån analysen finns det inte ett rätt tillvägagångssätt utan vilket alternativ som är mest fördelaktigt varierar utifrån varje respektive fastighetsägares specifika omständigheter och preferenser.

6.1.2.1 Ekonomisk osäkerhet

I vår analys av det empiriska materialet blev det tydligt att företag kontinuerligt anpassar sina verksamhetsstrukturer för att kunna hantera potentiell ekonomisk osäkerhet. Företag designar sina verksamhetsstrukturer utifrån en in-house- eller outsourcing-orienterad struktur och valet beror på vad de anser bäst rustar dem för att motstå framtida ekonomiska kriser.

En in-house-orienterad strategi gav fördelar som ökad kontroll och minskade övervakningskostnader. Dessa företag kunde behålla en stark kontroll över sina tillgångar och minimera de externa transaktionskostnaderna som ofta är förknippade med outsourcing. Å andra sidan ger en outsourcing-orienterad strategi skalfördelar och flexibilitet och kan således justeras beroende på företagets omständigheter och utefter den externa ekonomiska miljön. Nackdelen som flexibiliteten kan medföra är dock ökade agentkostnader. Detta eftersom det krävs mer omfattande övervakningssystem och kontroller för att hantera de risker som outsourcing innebär.

Således kan det konstateras att varje strategi, oavsett om den är in-house- eller outsourcing-orienterad, har sina unika fördelar och nackdelar under en tid av ekonomisk osäkerhet. Det är därför viktigt att varje enskilt företag noga överväger dessa för- och nackdelar under ekonomiskt osäkra tider när de utformar sina framtida verksamhetsstrukturer.

6.3 Resultatets betydelse och förslag till framtida forskning

Avsnittet syftar till att utvärdera studiens bidrag till kunskapsläget inom forskningen av fastighetsbranschen och identifierar potentiella områden för framtida forskning.

6.3.1 Resultatets betydelse

I relation till tidigare studier bidrar denna forskning till att förbättra vår förståelse för hur fastighetsägare väljer att strukturera sina organisationsprocesser genom att fokusera på deras unika perspektiv. Vi har undersökt för- och nackdelar med in-house och outsourcing, vilket

inkluderar teman som är centrala i tidigare forskning, inklusive kostnadsbesparingar, tillgång till expertis och fokus på kärnverksamhet (Usher, 2003; Walton, 1993). Vi har dock också belyst och utvecklat andra faktorer som har fått mindre uppmärksamhet i tidigare forskning, som betydelsen av intern kompetens och resurser. Vår studie bekräftar också Ushers (2003) och Waltons (1993) påpekanden om att det finns utmaningar med outsourcing, till exempel förlust av direkt kontroll och svårigheter i kommunikationen mellan parterna. Vi har belyst hur dessa utmaningar påverkas av företagets storlek och den unika kontexten inom fastighetssektorn. Vidare fann vi liknande komplexitet gällande outsourcingavtal och dess inverkan på transaktionskostnader, precis som Barthélemy och Quélin (2006) studerade i deras forskning.

Utöver detta bidrar vår studie till tidigare studier genom att ge en mer nyanserad bild av hur fördelar och nackdelar vägs mot varandra i praktiken. Vi visar att valet av organisationsstruktur inte bara beror på en uppsättning ”objektiva” faktorer, utan också hur varje enskild fastighetsägare tolkar och värderar de olika faktorerna. Detta bidrar till en mer detaljerad förståelse för dynamiken i beslutsfattandet och de faktorer som påverkar fastighetsägarens val. Slutligen har vi också tagit upp teman som är aktuella i fastighetssektorn och som påverkar beslutet mellan hur fastighetsägare vill strukturera sina organisationsprocesser under en tid av ekonomisk osäkerhet. Vi anser att detta gör vår forskning relevant och praktiskt användbar för både fastighetsägare och andra intressenter inom fastighetssektorn.

6.3.2 Framtida forskning

Under studiens gång har vi som författare funnit att kunskapen och forskningen inom fastighetsbranschen är något bristfällig och därför har vi kommit fram till några punkter som andra forskare kan behandla för att öka kunskapen inom området.

Studiens indikatorer på företagsstrukturerna och dess betydelse för kontrolluppfattning ger vidare anledning till mer forskning. Företagets strukturering i beslutsprocesser kring outsourcing eller in-house processer kan analyseras i mer detalj. Förslagsvis med andra metoder för att få nya nyanser för framtida studier. Detta skulle kunna innefatta hur de specifika organisationstrukturerna påverkar företagets beslut om att outsourca eller ha funktionen internt. Studien har även kommit fram till att varumärkesidentitet spelat en viktig roll i beslut om outsourcing. Detta ledde oss till ytterligare forskningsfrågor kring exempelvis hur företags varumärkesidentitet påverkar deras beslut om att outsourca eller behålla funktionerna in-house. Det skulle till och med vara intressant att undersöka hur denna dynamik varierar mellan olika branscher och marknader. Det skall också tilläggas att teorier som närmare rör just varumärke och employer branding skulle kunna komplettera studierna på området ytterligare.

7. Referenser

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber.

Bahlenberg, J. (2023, februari 28). Moody's sänker Balders kreditbetyg till skräpstatus. [Www.fastighetsnytt.se](http://www.fastighetsnytt.se).

<https://www.fastighetsnytt.se/ekonomi-och-finans/kapitalmarknad/moodys-sanker-balders-kreditbetyg-till-skrapstatus/> (Hämtad 2023-04-11)

Barthélemy, J., & Quélin, B. V. (2006). Complexity of Outsourcing Contracts and Ex Post Transaction Costs: An Empirical Investigation. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1775–1797. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00658.x>

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1191/1478088706qp063oa>

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Dixon, T., Ennis-Reynolds, G., Roberts, C., & Sims, S. (2008). Is there a demand for sustainable offices? An analysis of UK business occupier moves (2006–2007). *Journal of Property Research*, 25(1), 61-85.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>

Handelsbanken. (2023). *Fastighetsrapporten - insikter och utsikter*.

<https://www.handelsbanken.se/tron/public/info/contents/v1/document/32-96705> (Hämtad 2023-04-11)

Haraldsson, H. (2022, maj 2). Större räntehöjningar - aktier får konkurrens. *Carnegie*.

<https://www.carnegie.se/nyheter/storre-rantehojning/> (Hämtad 2023-04-11)

Hayes, A. (2019). What You Need to Know About In-House Activities. *Investopedia*.

<https://www.investopedia.com/terms/i/in-house.asp> (Hämtad 2023-04-14)

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

[https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Karolinska Institutet. (2022, oktober 4). Är artikeln peer reviewed? | Karolinska Institutet Universitetsbiblioteket. Kib.ki.se.

<https://kib.ki.se/soka-vardera/vardera-information/ar-artikeln-peer-reviewed> (Hämtad: 2023-04-13)

KPMG. (2023). Outsourcing and Co-sourcing - KPMG Poland. KPMG.

<https://kpmg.com/pl/en/home/services/advisory/risk-management-and-internal-audit/internal-audit/outsourcing-and-co-sourcing.html> (Hämtad 2023-04-14)

Levitt, T. (1983). *The globalization of markets*. Harvard Business Review, 61(3), 92-102.

<https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets> (Hämtad 2023-04-15)

Nasdaq. (2023). Index info SX35PI, OMX Stockholm Real Estate PI, (SE0004383842) - Nasdaq. Nasdaqomxnordic.com.

https://www.nasdaqomxnordic.com/index/index_info?Instrument=SE0004383842 (Hämtad 2023-04-11)

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>

Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. P. (2009). *The handbook of global outsourcing and offshoring*. Palgrave Macmillan.

Riksbanken. (2023, februari 15). Styrränta (tidigare reporänta), in- och utlåningsränta.

Www.riksbank.se.

<https://www.riksbank.se/sv/statistik/sok-rantor--valutakurser/styrranta-in--och-utlaningsranta/> (Hämtad 2023-04-11)

Strandberg, J. (2011, Juni 15). Så här investerar du i heta företagsobligationsfonder | Placera.

Www.placera.se.

<https://www.placera.se/placera/redaktionellt/2011/06/15/sa-har-investerar-du-i-heta-foretagsobligationsfonder.html> (Hämtad 2023-04-14)

Tsakonas, N. (2023, mars 9). Fastighetsbolagen faller tungt på pressad börs. Dagens Industri.

<https://www.di.se/live/fastighetsbolagen-faller-tungt-pa-pressad-bors/> (Hämtad 2023-04-11)

Usher, N. (2003). Outsource or in-house facilities management: The pros and cons. *Journal of Facilities Management*, 2(4), 351–359. <https://doi.org/10.1108/14725960410808311>

Vetenskapsrådet. (2017, augusti 29). *God forskningssed*. Wwww.vr.se.

<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>

Walton, D. (1993, september-oktober). Getting outsourcing business. *Journal of Property Management*, 58(5), 26+.

<https://search-ebshost-com.ezproxy.ub.gu.se/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9401113140&site=ehost-live>

Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law & Economics*, 22(2), 233–261.

<http://www.jstor.org/stable/725118>

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577. <http://www.jstor.org/stable/2778934>

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.

Yanow, D., & Peregrine Schwartz-Shea. (2013). *Interpretation and method : empirical research methods and the interpretive turn*. M.E. Sharp, Inc.

Zimmerman, B. (2019, September 13). *What are the benefits of in-housing versus outsourcing?*. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/forbeslacouncil/2019/09/13/what-are-the-benefits-of-in-housing-versus-outsourcing/?sh=263385e86838>