Vad styr ett Facility Management-beslut?

- En kartläggning av faktorer som påverkar företagens beslut kring outsourcing av Facility Management

What determines a decision about Facility Management?
- A survey of factors that affect companies’ decision regarding outsourcing of Facility Management

Författare: Jenny Ek

Magisteruppsats i nationalekonomi
Termin 8, 2009
Handledare: Göran Hägg

Ekonomprogrammet, Linköpings universitet
Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling
Sammanfattning

**Titel:** Vad styr ett Facility Management-beslut? – En kartläggning av faktorer som påverkar företagens beslut om outsourcing av Facility Management

**Författare:** Jenny Ek

**Handledare:** Göran Hägg, lektor vid Linköpings universitet

**Bakgrund:** Denna uppsats är skriven på uppdrag från Coor AB. Uppdragsgivaren är intresserad av att veta varför vissa företag väljer att outsource medan andra väljer att bedriva Facility Management-enheten i egen regi. Outsourcad Facility Management ökar i Sverige, men vad är det egentligen som skiljer företag som väljer att outsource från de företag som inte gör det?

**Syfte:** Syftet med studien är att via intervjuer identifiera och utifrån vald teori analysera vilka strategiska faktorer som påverkar företagens beslut kring outsourcing av Facility Management-funktionen.

**Genomförande:** Denna studie är intervjubaserad och omfattar sju intervjuer med operativa chefer från olika företag som antingen outsourcar eller bedriver Facility Management-tjänsterna i egen regi.

**Resultat:** Studiens resultat påvisar att det är strategiskt klokt att köpa en tjänst av en extern leverantör om en extern leverantör utför tjänsten bättre och billigare än företaget själva, vilket indikerar att ekonomi är en strategisk faktor som påverkar ett outsourcingbeslut. Det visade sig även att det är hur föränderliga företagets produkter är, var företaget befinner sig i förädlingskedjan och hur stor del av förädlingskedjan som företaget verkar inom som avgör vilka strategiska faktorer som spelar in. Även konkurrensen på marknaden och rådande konjunkturen är strategiska faktorer som påverkar ett outsourcingbeslut. De kostnader som uppstår med outsourcing är olika typer av transaktionskostnader och dessa kostnader varierar från företag till företag. Andra förhållanden som påverkar ett outsourcingbeslut är möjlighet att bevara kunskap inom företaget, att kunna samla allt på ett ställe, att kunna bibehålla servicenivån och närhet samt viljan att värna om lokal förankring.

**Sökord:** Facility Management, Institutionell teori, Outsourcing, Transaktionskostnader, Vertikal integration.
**Förord**


Trevlig läsning!

Linköping, 1 juni 2009

Jenny Ek
Innehållsförteckning

1. Inledning ....................................................................................................................... 1
   1.1 Problemdiskussion .................................................................................................. 2
   1.2 Syfte ....................................................................................................................... 3
   1.3 Avgränsning .......................................................................................................... 4
   1.4 Genomförande ....................................................................................................... 4
   1.5 Forskningsbidrag ................................................................................................. 4
   1.6 Översikt .................................................................................................................. 5

2. Institutionell teori med fokus på transaktionskostnader ......................... 6
   2.1 Varför finns företag? .............................................................................................. 6
      2.1.1 Transaktionskostnader .................................................................................. 7
      2.1.2 Kontrakt .......................................................................................................... 9
      2.1.3 Asymmetrisk information ............................................................................. 10
      2.1.4 Principal-agent teori .................................................................................... 11

3. Vertikal integration och outsourcing ................................................................. 12
   3.1 Insourcing .............................................................................................................. 12
      3.1.1 Vertikal integration ....................................................................................... 12
   3.2 Outsourcing .......................................................................................................... 13

4. Evolutionär ekonomi ............................................................................................. 15

5. Studiens genomförande ......................................................................................... 17
   5.1 Undersökta faktorer ............................................................................................. 17
   5.2 Insamling av datamaterial .................................................................................. 19
      5.2.1 Val av företag och intervjunpersoner ......................................................... 19
      5.2.2 Intervjufrågor .............................................................................................. 20
      5.2.3 Genomförande av intervjuerna .................................................................. 20
      5.2.4 Bearbetning av data .................................................................................... 21
   5.3 Studiens trovärdighet ........................................................................................... 22
5.3.1 Att skriva för en uppdragsgivare ................................................................. 22
5.3.2 Reliabilitet och validitet .............................................................................. 22

6. Intervjuer .......................................................................................................... 23

6.1 Presentation av respondenterna och beskrivning av företagens Facility Management-verksamhet ............................................................... 23

6.1.1 Johan Bengtsson på ALcontrol AB ............................................................ 23
6.1.2 Patrik Nyberg på Skandia AB ................................................................. 23
6.1.3 Anders Moritz på Tekniska Verken AB .................................................. 23
6.1.4 Fredrik Göransson på Vattenfall AB ....................................................... 24
6.1.5 Rein Puusepp på Östgöta Brandstödsbolag AB ...................................... 24
6.1.6 Per Wange på IFS AB ............................................................................... 25
6.1.7 Lea Friari på Inspecta AB ........................................................................ 25

6.2 Kartläggning av respondenternas åsikter ...................................................... 26

6.2.1 Tankar kring Facility Management ................................................................ 26
6.2.2 Fördelar med att bedriva Facility Management-verksamheten som de gör idag .... 26
6.2.3 Nackdelar med att bedriva Facility Management-verksamheten som de gör idag ...... 29
6.2.4 Vad sparar de på att bedriva Facility Management-enheten som de gör idag? .......... 30
6.2.5 Tankar kring outsourcing och diskussion kring vilka strategiska faktorer som påverkar ett outsourcingbeslut .............................................................................. 32
6.2.6 Eventuella svårigheter med outsourcing på kort och lång sikt ...................... 35
6.2.7 Påverkas företag av andra? .......................................................................... 36

7. Analys och diskussion ..................................................................................... 37

7.1 Transaktionskostnader och kontrakt ............................................................. 37

7.1.1 Asymmetrisk information ......................................................................... 39
7.1.2 Principal-agent teori ................................................................................ 40

7.2 Vertikal integration ......................................................................................... 41

7.3 Outsourcing ..................................................................................................... 42

7.3.1 Företag som outsourcar sin Facility Management-enhet till extern part .......... 43
7.3.2 Företag som bedriver sin Facility Management-enhet i egen regi .......... 44
7.3.3 Vilka strategiska faktorer påverkar ett outsourcingbeslut? 

7.3.4 Är det endast ekonomin som styr ett outsourcingbeslut? 

7.4 Evolutionär ekonomi

8. Slutsatser och reflektion

8.1 Vilka faktorer påverkar ett outsourcingbeslut?

8.1.1 Strategiska faktorer

8.1.2 Kostnader

8.1.3 Andra förhållanden

8.2 Vad i den valda teorin är enligt den insamlade empirin relevant för beslutet kring Facility Management-enheten?

8.2.1 Transaktionskostnader

8.2.2 Vertikal integration

8.2.3 Outsourcing

8.2.4 Evolutionär teori

8.3 Finns det något i den presenterade teorin och den insamlade empirin som inte överensstämmer?

8.3.1 Vertikal integration

8.3.2 Outsourcing

8.4 Reflektion

Referenser

Appendix
1. Inledning

Facility Management-marknaden i Sverige är växande och omfattar idag mer än 100 miljarder svenska kronor. Facility Management handlar i stort om styrningen och samordningen av de olika aktiviteter som stödjer en organisations kärnverksamhet. (IFMA, 2009)

"Facility management is responsible for coordinating all efforts related to planning, designing, and managing buildings and their systems, equipment, and furniture to enhance the organizations ability to compete successfully in a rapidly changing world." (Becker, 1990, sida 7)

Ovanstående citat är en av många definitioner som används för begreppet och är den definition som kommer att användas i studien. Tidigare gick varje deltjänst under sitt eget namn exempelvis lokalvård, reception, flyttservice, analyser, logistik, revision samt service och underhåll, nu samordnas dessa tjänster till en helhet och kallas kort och gott Facility Management. Begreppet kan alltså röra både fastighetsförvaltningen och servicefunktionerna samt utnyttjandet av byggnaderna. (IFMA, 2009)


I Sverige är det främst stora företag som har gått i bräschen för Facility Management, vilket till största delen beror på att de i större utsträckning är utsatta för internationell konkurrens. Andra orsaker är att stora företag är mer vanlig outsourcing och att nettoökning dessa företag skulle kunna göra, i relation till transaktionskostnaden, oftast är större jämfört med mindre företag. (Stigberg, 2009)


1.1 Problemdiskussion

Under våren 2009 befinner sig Sverige, liksom övriga länder i världen i en kraftig lågkonjunktur (Konjunkturinstitutet, 2009). I tidigare lågkonjunkturer har det visats sig vara viktigare än någonsin att företag ser över sina kostnader och försöker effektivisera sin verksamhet. Detta bidrar till att fler företag idag väljer att outsourca delar av sin verksamhet för att kunna fokusera på sin kärnverksamhet. (Funders, 2008)

I tidigare forskning inom ämnet outsourcing nämns en rad orsaker till varför företag och myndigheter väljer att outsourca en eller flera delar av sin verksamhet. Orsaker som nämns är att företag vill satsa på kärnverksamheten, undvika stora investeringar, bli mer flexibla vid fluktuationer i efterfrågan på deras produkter samt reducera sina kostnader. (Bragg, 1998, Corbett, 2004, Schniederjans et al., 2007) De risker som är förknipade med outsourcing är bland annat kontraktsrisk och motpartsrisk, då företaget som outsourcar har begränsad insyn i Facility Management-leverantörens...


1.2 Syfte

Syftet med studien är att via intervjuer identifiera och utifrån vald teori analysera vilka strategiska faktorer som påverkar företagens beslut kring outsourcing av Facility Management-funktionen.

För att tydliggöra syftet ämnar författaren besvara följande forskningsfrågor:

- Vilka strategiska faktorer, kostnader och andra förhållanden är av betydelse för beslut kring outsourcing av Facility Management-enheten?
- Vad i den valda teorin är enligt den insamlade empirin relevant för beslutet kring Facility Management-enheten?
- Finns det något i den presenterade teorin och den insamlade empirin som inte överensstämmer?
1.3 Avgränsning


1.4 Genomförande

Denna studie är en kvalitativ studie som baserats på sju intervjuer med operativa chefer vars företag antingen outsourcar eller bedriver Facility Management-tjänsterna i egen regi. För att besvara syftet och de frågeställningar som är uppsatta har i huvudsak institutionell teori med fokus på transaktionskostnader använts. Även teori kring vertikal integration, outsourcing samt evolutionär ekonomi har används för att bredda studien. Den presenterade teoribildningen användes för att kunna analysera och begripliggöra intervjuerna, samtidigt som intervjuerna i sin tur gav perspektiv på teorin för att identifiera eventuella brister i teorin.

1.5 Forskningsbidrag

Då det inte finns någon utbredd empirisk data kring outsourcing av Facility Management-funktionen i Sverige är denna studie relevant. Författarens ambition är således att presentera ny empirisk data kring outsourcing av Facility Management, vilket förhoppningsvis kan ge insikt om hur applicerbar den nuvarande valda teorin är samt identifiera faktorer som enligt respondenterna haft betydelse i beslutet kring outsourcing av Facility Management-enheten. Studien kan även tänkas ge uppdragsgivaren och andra Facility Management-leverantörer insikt i vilka faktorer som är viktiga för företagen i outsourcingbeslut gällande Facility Management och därför använda denna information för att exempelvis kunna se hur de ska kunna förbättra sig eller som argument i sin marknadsföring.
1.6 Översikt

**Kapitel 2 – Institutionell teori med fokus på transaktionskostnader**

Studiens teoretiska referensram består av tre delar som tillsammans kommer att ge läsaren ett brett synsätt på de faktorer som i teorin visats sig vara viktiga vid beslut av outsourcing. Den första delen berör transaktionskostnader, kontrakt, asymmetrisk information och principal-agent-problematiken.

**Kapitel 3 – Vertikal integration och outsourcing**

Detta kapitel är den andra delen av referensramen och denna del tar upp två kompletterande teorier, vertikal integration och outsourcing. Här beskrivs de huvudsakliga orsakerna till varför företag vertikalinTEGRERAR och outsourcar.

**Kapitel 4 – Evolutionär ekonomi**

Detta kapitel är den avslutande delen av referensramen. Här tas ett kompletterande perspektiv upp som kan påverka outsourcingbeslut, nämligen evolutionär ekonomi.

**Kapitel 5 – Studiens genomförande**

Här förklaras tillvägagångssättet som ligger till grund för resultatet. Det finns även en förklaring om hur eventuella brister i studien hanterats.

**Kapitel 6 – Intervjuer**


**Kapitel 7 – Analys och diskussion**

I detta kapitel analyseras och diskuterades det empiriska resultatet och studiens teoretiska referensram. Kapitlet tar upp de fall där teori och empiri sammanfaller och då de är motstridiga.

**Kapitel 8 – Slutsatser och reflektion**

I detta kapitel presenteras en sammanfattning av studiens resultat som är återkopplat till studiens syfte och frågeställningar och avslutas med författarens reflektioner.
2. Institutionell teori med fokus på transaktionskostnader


2.1 Varför finns företag?


Dessa kostnader uppstår till följd av att transaktioner som sker på marknaden både är kostnadsdrivande och tidsödande. Enligt Coase bildas företag när resurser som erbjuds på marknaden är beroende av köpare. Transaktionskostnader kan minimeras genom att ett företag specialiserar sig på att producera en produkt och sköter alla arbetsuppgifter internt. Företagen slipper då förhandla med annan part om exempelvis priser och leveranser. Vid utbyte mellan parter upprätthålls vanligtvis kontrakt, vilket i sig kan leda till att transaktionskostnader kan minimeras. Att ha ett långtidskontrakt anses som mer kostnadseffektivt och minskar osäkerheten till skillnad från kortare kontrakt. För att anställda skall vilja arbeta i företaget och för att det ska finnas köpare, måste företaget producera till lägre kostnad än vad de anställda och köparna själva kan åstadkomma. (Coase, 1937)

2.1.1 Transaktionskostnader


samhällets intresse att reducera dessa kostnader och befrämja effektiva utbyten mellan parter och effektivare allokering av äganderätten i samhället. (Cooter & Ulen, 2008) Williamson (1975) argumenterade för fyra antaganden som ligger till grund för analysen kring transaktionskostnader:

- Alternativkostnaden för att använda marknaden eller utnyttja företagets egna resurser bör ligga till grund för beslut.
- Transaktionskostnaden för att skriva och upprätthålla ett kontrakt på marknaden varierar beroende på vilka parter som ärinvolverade.
- Omgivningen och mänskliga faktorer påverkar transaktionskostnaderna på marknaden och mellan aktörer.


---

1 Begränsad rationalitet (bounded rationality) innebär att människor försöker göra rationella val, men på grund av bland annat begränsad kognitiv förmåga och ofullständig information får de nöja sig med ett resultat som är sämre än ett helt rationellt val.
2.1.2 Kontrakt

Kontrakt är en överenskommelse mellan två parter som innebär att de utbyter äganderätt för en produkt. En part vill hyra ut eller sälja sin produkt till en annan part som vill hyra eller köpa produkten. Ett vanligt kontrakt i ekonomin är kontrakt som innebär att en part köper en tjänst av ett annat företag under en tid, vilket exempelvis kan handla om köp av Facility Management-tjänster. (Kasper & Streit, 2001)

Ett grundläggande antagande är att samarbete mellan aktörer kan leda till en förbättrad situation för ingående parter. Anledningen till detta är att det uppkommer transaktionskostnader i samband med upprätthållande av ett kontrakt, vilket tagits upp i avsnitt 2.1.1 Transaktionskostnader. För att minimera dessa kostnader kan företag välja att ingå längre samarbeten eller välja att göra affär med samma motpart vid upprepade tillfällen. Dock kan denna regelbundenhet i sig medföra utsatthet och en uppbundenhet, samtidigt som regelbundenheten kan leda till utformningen av spelregler. (Bjurgren & Skogh, 1989)


---

2 Paretooptimalitet innebär en situation i fördelning av tillgängliga resurser så att ingen aktör kan få det bättre utan att någon annan får det sämre.
2.1.3 Asymmetrisk information

Om alla aktörer hade perfekt information skulle det inte finnas några transaktionskostnader i form av sökkostnader och övervakningskostnader. Det skulle inte heller finnas några transaktionskostnader i form av övervakningskostnader om det vore så att parter kunde lita på varandra. (Bjurgren & Skogh, 1989) Detta är dock inte fallet då det i verkligheten finns olika typer av marknadsimperfektioner, vilket leder till ineffektiva marknader (Pindyck & Rubinfeld, 2005).

En sorts marknadsimperfektion är informationsasymmetri som innebär att en av parterna har mer information än den andra parten om transaktionen (Pindyck & Rubinfeld, 2005). En variant av informationsasymmetri är hidden action, vilket kan äga rum mellan två parter både på marknaden och i organisationer. Ett exempel är då ett företag ingått ett avtal med en extern leverantör som är vanligt vid outsourcing. Termen refererar till en aktiv handling after att två parter kommit överens om att utföra en transaktion. Om parterna inte kan observera varandras handling och den ena parten i det ingående avtalet skadar eller utnyttjar den andra partens intresse, kan den dolda actionen förhindra en lyckad transaktion. Även förningen om att den ena parten skulle kunna skada den andra partens intresse, då det finns svårigheter att observera en handling, kan förhindra att en transaktion äger rum. (Douma & Schreuder, 2002)

2.1.4 Principal-agent teori

3. Vertikal integration och outsourcing


3.1 Insourcing

Insourcing är mer eller mindre motsatsen till outsourcing. Insourcing handlar om att ett företag allokera resurser sina tidigare outsourcades verksamheter och integrerar dessa enheter i företaget. De vanligaste motiven för detta är att tidigare outsourcing inte fungerade och att företagen vill öka kontrollen, för att i ett långsiktigt perspektiv bli mer kostnadseffektiva. Möjliga risker med detta kan vara att kostnaden för personal blir större relativt sett mot konkurrerande alternativ samt att det kan bli svårare för företag att konkurrera med andra företag som endast satsar på kärnverksamheten. (Schniederjans et al., 2005) En variant av insourcing kan vara vertikal integration.

3.1.1 Vertikal integration

Ett företag är vertikalt integrerat om de deltar och styr fler led inom en förädlingsprocess. Till skillnad från icke-vertikalt integrerade företag behöver integrerade företag inte köpa inputs eller tjänster till deras produktion från en extern leverantör. Genom vertikal integration kan företaget minska kostnader och eliminera beroende till marknaden. (Carlton & Perloff, 2000)


3.2 Outsourcing
Argumenten för outsourcing skulle kunna ses som en motpol till vertikal integration. Inom flera globala industrier har det visats sig vara en trend att outsourca en del eller delar av företaget, för att kunna satsa på kärnverksamheten (Hitt et al., 2007).


**Orsaker till outsourcing**

![Diagram](image_url)

*Figur 1: Orsaker till outsourcing. En översatt figur från Beasley et al., 2004, sid 25.*
I figur 1 anges de vanligaste orsakerna till varför företag outsourcar (Beasley et al., 2004). En annan orsak till outsourcing som inte finns i figuren är att företag med hjälp av outsourcing kan underlätta hanteringen av säsongsvarvningar, vilket skapar flexibilitet i företaget (Bragg, 1998).


4. Evolutionär ekonomi


---

3 Originaltitel på boken är "On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life" som sedan ändrades till "The Origin of Species".
5. Studiens genomförande

Denna uppsats är som tidigare nämnts skriven på uppdrag av Coor AB. För att skapa en bild av uppdragsgivarens önskemål kring uppsatsen träffade författaren inledningsvis sin kontaktperson Daniel Stigberg på uppdragsgivarens huvudkontor i Solna. Kontakten skedde därefter via e-mail och telefon.


5.1 Undersökta faktorer

De valda teorierna för studien har författaren valt i samråd med handledare Göran Hägg. Utgångspunkten var institutionell teori med fokus på transaktionskostnader samt teorier om outsourcing och vertikal integration. Under uppsatsens gång har denna referensram kompletterats med teori om evolutionär ekonomi.

För att få en övergripande bild över referensramen illustreras en modell som sammanfattar de valda teorierna samt de faktorer som tidigare forskning uppmärksammat. För den som önskar en utförligare beskrivning av de teorier som tas upp hänvisas läsaren till kapitel 2-4.
Figur 2: Översiktsmodell – vad påverkar beslut kring outsourcing av Facility Management.

Evolutionärekonomi

- Mindre ineffektiva företag kommer imitera starka företag för att öka sina chanser att överleva.

Outsourcing

- Reducera kostnader
- Fokusera på kärnverksamhet
- Behov av expertis
- Förbättra kundservice
- Öka tillväxten
- Uppgradera sig
- Effektivisera
- Hantera fluktuationer i efterfrågan

- Svårighet att kontrollera kvalitet och utförande
- Motpartsrisk
- Ökade personalkostnader
- Svårighet med personal med avseende på lojalitet
- Risk för uppsägningar

Vertikal integration

- Reducera kostnader
- Minska beroendet till marknaden
- Enklare att utbyta information
- Ökad kontroll

- Dyrtare att utföra tjänster själv än att köpa från marknad
- begränsad flexibilitet
- Svårighet att styr företaget

Transaktionskostnader

- Sökkostnaden
- Förhandlingskostnader
- Övervakningskostnader
- Kontaktskostnader
- Informationsasymmetri
- Principal-agent problematik

Översiktsmodell

- vad påverkar beslut kring outsourcing av Facility Management
5.2 Insamling av datamaterial


5.2.1 Val av företag och intervjupersoner


De personer som var intressanta att intervjua är personer som har ett operativt ansvar exempelvis en kontorschef och/eller en ansvarig ledningsperson, den som i ledningen ansvarar frågorna. Företagen fick själva välja ut de personer som de ansågs mest lämpade för att bli intervjuade, vilket resulterade i en intervju per företag. I fyra av fallen hade respondenterna ett operativt ansvar för Facility Management-funktionen och i de resterande fallen hade intervjupersonerna både ett operativt ansvar och en position i företagets ledning.
5.2.2 Intervjufrågor

För att hålla en god kvalitet på intervjuerna valde författaren att läsa litteratur för att få tips på hur en bra intervjustruktur såg ut. De aspekter som främst togs hänsyn till var att frågorna skulle vara öppna, raka och ej vinklade (Gustavsson, 2004). Intervjumallen återfinns i Appendix och består av fem delar: de första två delarna är en presentation av författaren och studien, vilket följs av introducerande frågor om respondenten och företaget, den tredje delen är för att få en ökad förståelse för företaget och de två avslutande delarna består av fördjupningsfrågor som berör respondentens tankar och åsikter kring Facility Management och outsourcing. Frågorna är baserade med utgångspunkt i teorin och presenterade i avsnitt 5.1 Undersökta faktorer.

Intervjufrågorna bearbetades väl och både handledare och kontaktperson gav återkoppling på frågorna innan de skickades ut till intervjupersonerna. Intervjumallen med frågorna distribuerades till intervjupersonerna i samband med att ett möte med respondenten bestämdes.

5.2.3 Genomförande av intervjuerna

Samtliga intervjuer ägde rum under de två inledande veckorna i maj och varje intervju skedde i en lokal hos respektive företags huvudkontor med ett undantag för intervjun med Inspecta AB. Denna intervju skedde över telefon, eftersom respondenten inte hade möjlighet till ett personligt möte.

En fördel med att intervjua en person ansikte mot ansikte kan vara att intervjuaren har möjlighet att tolka eventuella kroppsspråk och andra signaler som respondenten sänder ut (Björklund & Paulsson, 2003). Detta kan missas vid en telefonintervju, då intervjuaren inte har samma möjlighet till att avläsa kroppsspråk och signaler. Dock var det av större vikt att få ta del av respondentens åsikter än att tacka nej till intervjun med respondenten på Inspecta, på grund av att den inte kunde ske personligen.

Att på förhand ha bestämda intervjufrågorna enligt en konstruerad intervjumall kan innebära både fördelar och nackdelar. En fördel är att intervjutillfället effektiviseras, vilket kan leda till minskad tidsåtgång. En annan positiv aspekt i detta är att intervjupersonerna kan förbereda sig och tänka över svaret innan, dock minskar chansen till impulsiva svar vilket kan ses som en brist. (Gustavsson, 2004) Under intervjuns gång utvecklades och förtydligades frågor allteftersom respondenten

Innan intervjun startades bad författaren respondenten om tillåtelse att få publicera respondentens namn i uppsatsen samt att banda intervjun. Anledningarna till att intervjun bandades var för att vara säker på att inte missa någon viktig detalj och att det kan vara svårt att antacka under intervjuns gång. En annan fördel är att författaren kan fokusera på att ställa frågorna och komplettera med frågor för att vara säker på att få ut så mycket information som är möjligt. En nackdel med detta skulle kunna vara att intervjupersonen känner sig obekväm och detta kan påverka respondenten negativt, som kan bli mer återhållsam med sitt svar (Gustavsson, 2004).

5.2.4 Bearbetning av data

Efter att intervjuerna genomfördes satte sig författaren ner och lyssnade på det inspelade materialet och skrev ner vad respondenten svarat under intervjun. Detta skulle krasst kunna ses som en informell transkribering, eftersom att intervjun skrevs ihop till en löpande text istället för i dialogform samt att texten inte återgavs ordagrant. En av respondenterna ville läsa och godkänna transkriberingen innan detta material användes i studien. I detta fall skedde en traditionell form av transkribering.

Utifrån denna text valdes sedan det material som var användbart för studien ut och varje respondents svar markerades med en specifik färg. Detta för att det skulle bli enklaste att komma ihåg vem som sagt vad när allt material skrevs ihop till en text. Innan färgerna togs bort kontrollerades att det inte fanns några oklarheter i vem som hade sagt vad.
5.3 Studiens trovärdighet

5.3.1 Att skriva för en uppdragsgivare
Det finns alltid en risk att författaren blivit färgad av sin uppdragsgivare, då denne skulle kunna ha ett intresse av att påverka studiens slutsatser. För att minska den risken har kontakten med uppdragsgivaren endast skett då det ansetts varit nödvändigt och dessa tillfällen har blivit färre under uppsatsens gång.

5.3.2 Reliabilitet och validitet
Studien har tagit upp de faktorer som tidigare forskning har pekat på och ansett varit viktiga. I den utsträckning som varit möjlig har erkänd och publicerad information använts. Ett annat kriterium har varit att källorna ska vara relativt nya, då informationen från äldre källor kan vara missvisande. Vissa källor som används är dock äldre, i dessa fall har författaren gjort den bedömningen att informationen fortfarande är aktuell. Vidare har ett stort antal böcker och vetenskapliga artiklar används, för att ge läsaren en så bred bild som möjligt på området och för att minska risken att viktiga aspekter har fallit bort.

6. Intervjuer

6.1 Presentation av respondenterna och beskrivning av företagens Facility Management-verksamhet

6.1.1 Johan Bengtsson på ALcontrol AB


6.1.2 Patrik Nyberg på Skandia AB


---

4 ALcontrol AB är ett internationellt analysföretag som specialiserat sig på miljö- och livsmedelanalyser.
5 Skandia AB är ett bank- och försäkringsbolag som levererar ekonomiska lösningar till sina kunder.
6 Internservice är en term som ibland används synonymt med Facility Management-verksamhet.
insourcing skedde stegvis, där företaget arbetade med ett område i taget och idag bedrivs mer eller mindre alla Facility Management-enheter internt förutom städenheten och företagets kafé- och restaurangverksamhet som företaget fortfarande outsourcar.

6.1.3 Anders Moritz på Tekniska Verken AB


6.1.4 Fredrik Göransson på Vattenfall AB


6.1.5 Rein Puusepp på Östgöta Brandstodsbolag AB

Rein Puusepp sitter i Östgöta Brandstodsbolags ledning sedan några år tillbaka. I stort sett bedrivit företaget sin Facility Management-enhet helt i egen regi, med vissa undantag. En del tjänster outsourcing Östgöta Brandstodsbolag internt till företagets dotterbolag Länsförsäkringar AB, vilket är ett beslut som ledningen fattat. Dotterbolaget

---

7 Tekniska Verken AB tillhandahåller Linköpingsborna med vardagliga tjänster såsom elektricitet, vatten och avfallshantering.
8 Vattenfall AB producerar, distribuerar och säljer el till privatpersoner.
9 Östgöta Brandstodsbolag AB är ett bank- och försäkringsbolag med fokus på Östergötland och utgör ett av de 24 Länsförsäkringsbolagen.
ägs av de 24 Länsförsäkringsbolag som finns i Sverige, där de alla är unika bolag och ägs
av deras kunder. Syftet med att bilda detta dotterbolag var att kunna utnyttja
stordriftsfördelar som bildas då de har exempelvis har samma IT-system som sköts från
dotterbolaget. De stödenheter som de har idag är främst IT-verksamhet, HR-avdelning
och reception.

6.1.6 Per Wange på IFS AB\textsuperscript{10}
Per Wange ansvarar för centrala inköp, avtal och upphandlingar på IFS sedan några år
tillbaka. För nästan nio år sedan började de operativa cheferna på företaget fundera över
ineffektiviteten och kostnaderna med att exempelvis ha olika värdinnor och vaktmästare
på olika orter och att alla bedrev detta på olika sätt. Dessutom var det en verksamhet
som företaget egentligen inte ville syssla med. De operativa cheferna menade att det
skulle vara bättre att slå ihop dessa Facility Management-tjänster till en enhet, med
intention att de skulle sälja enheten i framtiden. Detta förslag presenterades för
ledningen och förslaget motiverades med att företaget skulle tjäna pengar på detta.
Förslaget beviljades och under 2001 fick Wange i uppdrag att bilda ett bolag internt
inom IFS som skulle ta hand om alla typer av Facility Management-tjänster. Efter att
organiserat och bedrivit detta i ca 2-3 år bestämde sig företaget att det var dags att sälja
denna enhet till en extern Facility Management-leverantör och sedan tre år tillbaka
sköter de företagets Facility Management-verksamhet, där bland annat tjänster som
reception och vaktmästeri ingår.

6.1.7 Lea Friari på Inspecta AB\textsuperscript{11}
Lea Friari arbetar som inköpschef för Inspecta i Sverige och till sommaren kommer hon
få utökat ansvar och ha hand om alla inköp för hela koncernen. Sedan september 2007
har företaget köpt in alla Facility Management-tjänster från en extern Facility
Management-leverantör. De tar hand om allt som rör kontorsdriften, vilket innefattar
allt från städning, skötsel av växter till catering, konferensrum och telefoni. Tidigare
hette företaget Det Norske Veritas (DNV) som under 2007 köptes upp av Inspecta, då
skötte de Facility Management-verksamheten i egen regi.

\textsuperscript{10} IFS AB tillverkar och säljer deras affärsprogram och är en ledande leverantör i världen.
\textsuperscript{11} Inspecta AB är ett inspektionsföretag som erbjuder tjänster såsom besiktning, provning samt system-,
produkt- och personcertifiering.
6.2 Kartläggning av respondenternas åsikter

6.2.1 Tankar kring Facility Management

Alla utom en av respondenterna hade hört talas om begreppet Facility Management och alla kände till vad det innebar. Respondenternas åsikter om Facility Management och outsourcing kring denna enhet är dock delade.


Göransson berättar att han ofta får frågan om varför Vattenfall inte outsourcear sin Facility Management-enhet. Han menar att det är många som inte vet att företaget faktiskt outsource denna enhet, men skillnaden är att de outsourcear till sig själva. “Är det bättre eller sämre?” frågar Göransson retoriskt och fortsätter “vi gör benchmarks där vi jämför med andra som har det på stan och det är upp till andra att bedöma om detta är bättre eller sämre”. För Vattenfall har det fungerat bra hittills och han anser att det har varit en lyckosam lösning.

6.2.2 Fördelar med att bedriva Facility Management-verksamheten som de gör idag

Fördelen med att bedriva Facility Management-tjänster i egen regi är framförallt att företaget blir mer flexibla med sin personal, då de kan användas till andra sysslor än deras huvuduppgift anser Bengtsson, Nyberg och Puusepp. Städpersonal är en resurs vid kundmöten och de hjälper även till vid inköp av exempelvis fikabröd berättar Bengtsson. Nyberg tror även det har varit positiv påverkan på personalen med att insourca och nu


Både Friari och Wange lyfter även fram att outsourcingen leder till ökad effektivitet, vilket leverantören har hjälpt företaget med och också har lett till kostnadsbesparinger. De upplever också att de blivit mer flexibla vid fluktuationer i efterfrågan, då leverantören får anpassa bemanningen. Dessutom utförs fler utvärderingar per år tillsammans med den externa leverantören, vilket gör att de känner att de har stor kontroll på verksamheten.
6.2.3 Nackdelar med att bedriva Facility Management-verksamheten som de gör idag


Nyberg och Puusepp menar att det är dyrt att ha överbemanning och att det ibland kan vara svårt att lösa toppar och dalar, vilket de skulle slippa om de outsourcades. Dock har de lyckats lösa detta problem med att ha en bas av personal som krävs för en normal arbetsvecka och sedan har ett avtal med ett bemanningsföretag där de har möjlighet att ringa in personal vid behov.

En nackdel med att driva Facility Management-verksamheten i egen regi kan vara att företaget inte har definierat vilken kvalitet de vill ha på saker och ting, vilket de skulle behövs göra om de outsourcades anser Moritz. Det kan exempelvis handla om hur stora borden i konferensrummen ska vara till vilken mobiltelefon de anställda ska ha och det lätt att det blir tjafsigt och bråkigt. Det är alltid en risk när ett företag sköter dessa typer av frågor själva, eftersom det är lätt att tappa kontrollen på kostnaderna.

Puusepp tror att den största förtjänsten med en outsourcing är att företaget kan få en ökad flexibilitet och att företaget kan få en större organisation bakom sig. Företaget behöver då inte vara lika beroende av en person om denne exempelvis skulle bli sjuk, utan företaget har hela tiden en bas med god kunskap att luta sig mot. Mindre företag kanske är mer känsliga för detta än större företag som har fler personer som arbetar med samma arbetsuppgifter, vilket kanske gör det enklare för små företag att outsource. En annan fördel med att gå över till outsourcing skulle kunna vara att företaget kan bli lite mer ”snabbfotat” vid en omorganisation och följaktligen har lättare att reducera kostnaderna på ett snabbt och enkelt sätt. De stora besparingarna gör nog dock de företag som måste vara flexibla på grund av den rådande konkurrensten. Teknikföretag behöver i större utsträckning vara mer flexibla än exempelvis banker, annars tror han att företaget har samma kostnadsposter oavsett om de väljer att outsource eller ej.


6.2.4 Vad sparar de på att bedriva Facility Management-enheten som de gör idag?
Vattenfall har gjort betydande kostnadsbesparingar på vissa områden genom att outsource Facility Management-funktionen internt, men Göransson har ingen siffra att delge. Även om de gjort besparingar på att outsource internt, så var det inte kalkylen som avgjorde att företagets ledning valde att outsource. Det var snarare möjligheten att samla allt på ett ställe, vilket ledde till synergieeffekter och kostnadseffektivisering.
"Sedan kan du räkna på det hur mycket du orkar och det beror på vad du puttar in i ena ändan (som avgör vad) som kommer ut i andra (ändan)".12. Företaget har dock hela tiden haft en positiv trend på kostnadssidan sedan de beslutade att slå ihop Facility Management-tjänsterna till en enhet. Det är viktigt att arbeta med kostnadsbilden, då det är viktigt att vara konkurrenkskraftiga mot externa alternativ. Så länge de är konkurrenkskraftiga mot externa alternativ och att de levererar minst lika bra produkter, så finns det ingen anledning att titta efter andra alternativ menar han.

Uppskattningsvis har kostnaderna halverats mot vad de var innan insourcingen menar Nyberg, men poängterar att det generellt gäller att vara försiktig med ett sådant uttalande eftersom att man jämför två helt skilda produkter. Enheten idag är inte densamma som när den outsourcades och även om ekonomin styr ett beslut tror han inte att det är det enda som avgör, utan nämner att även kontroll är viktigt i ett outsourcingbeslut.


Friari, Moritz och Puusepp har ingen aning om vad respektive företag skulle kunna tjäna eller förlora på att bedriva Facility Management-tjänster som de gör idag, eftersom att de aldrig kalkylerat och undersökt detta. Däremot menar Moritz att kalkylen är avgörande, men tror att det kan vara svårt att göra en rättvis kalkyl eftersom att "mjuka" parametrar som exempelvis kunskap och servicenivå inte genererar några pengar men även måste vägas in. Friari och Puusepp vidhåller att det finns en ekonomisk kalkyl

12 Notera författarens anmärkningar.
bakom varje beslut, men tror däremot inte att det enbart är kalkylen som är avgörande. Det handlar om andra saker menar de och för Östgöta Brandstodsbolag handlar det om att värna om den lokala förankringen.


6.2.5 Tankar kring outsourcing och diskussion kring vilka strategiska faktorer som påverkar ett outsourcingbeslut

Puusepp tror inte att företaget någon gång utrett, övervägt eller provat outsourcing till extern leverantör. Bengtsson och Moritz menar att deras respektive företag endast utrett, övervägt och provat att outsourca specifika Facility Management-tjänster men aldrig hela enheten. Det har däremot de övriga respondenternas företag, där tre av de fyra ansåg att outsourcing var en lyckad lösning, varav ett av de tre företagen outsourcar till sitt eget bolag.


Outsourcing är bra under förutsättning att det är en verksamhet som företaget inte har för avsikt att ha som kärnverksamhet anser Göransson, Moritz, Puusepp och Wange. De är viktigt att ett företag som vill outsourcing vet varför de vill det och vad de vill uppnå med det. Vet inte företaget det så ådrar de sig stora risker i form av osäkerhet, då de inte vet vad de kostar och vad det är för tjänster de faktiskt får menar Moritz. Dessutom måste ett företag vara medvetet om att outsourcingen i sig är kostsam, att det uppkommer en hel del arbete med outsourcingen. Företaget måste också vara medvetet om att de blir bundna till ett annat företag och vad det innebär, även om detta är sekundärt. Om det skulle vara aktuellt att outsourcing är det viktigt ”att det inte bara kommer någon som presenterar sig och är trevlig” och lägger fram ett lämpligt förslag med ett förberett avtal. Det krävs mycket eftertanke och planering bakom ett outsourcingbeslut. Dock kan företagen alltid använda ”outsourcing-spöket” som ett medel att sätta press intern, men han poängterar att Tekniska Verken aldrig har sagt att de vill outsourcing.

Friari, Moritz och Wange är ense om att det är viktigt att definiera alla tjänster innan ett företag outsourcar. Ett led i arbetet med outsourcing är att ställa sig frågan vad de är som ska ingå i den verksamhet som företaget vill outsourca och att utvärdera vilka kostnader det handlar om menar Wange. Det är svårt att veta vad företaget skulle kunna tjäna på att outsourca om företaget inte vet hur mycket det kostar innan.

Outsourcing kan vara hur dåligt som helst, men om ett företag ägnar lite längre tid åt att ta fram en väldigt specificerad och detaljerad kravspecifikation, så kan det bli hur bra som helst menar Friari. En viktig strategisk faktor i detta beslut är att företag slipper att tänka på det som rör personal. Även Wange menar att det framförallt är personalkostnader som styr ett outsourcingbeslut, även om alla kostnader spelar in.


6.2.6 Eventuella svårigheter med outsourcing på kort och lång sikt


Moritz tror att ett eventuellt kortsiktigt problem med outsourcing skulle kunna vara problem gällande kvalitet och risken för ökade kostnader som uppstår i samband med outsourcing. Det kan vara svårt att kalkylera helt rätt på vad outsourcingen faktiskt kostar. Enligt Göransson uppkommer endast kortsiktiga problem då företag outsourcar utan att ha 100 procent kontroll över vad de faktiskt outsourcat.

Respondenterna har även diskuterat kring eventuella långsiktiga problem som kan uppstå med outsourcing. Bengtsson och Friari tar upp att problematiken med att ett långsiktigt beroende till leverantören kan leda till att denne utnyttjar situationen genom att pressa upp prisnivån på tjänsterna. Det kanske inte är lika stor risk vid outsourcing av en Facility Management-enhet som är relativt enkel, än om företaget outsourcar en annan del av verksamheten som är mer komplex tror Bengtsson. Beroendet kan även uppkomma då företaget saknar kompetens om utförandet av tjänsten menar Friari,
Göransson och Moritz. Detta kan leda till att företaget får svårt att göra en god planering för denna enhet i framtiden avslutar Göransson.


Wange tror till skillnad från de övriga respondenterna att det inte finns några långsiktiga problem med outsourcing om företaget ser till att sköta enheten på rätt sätt. Om det fanns problem så skulle de vara desamma om de utförde Facility Management-enheten i egen regi tror han.

6.2.7 Påverkas företag av andra?
Ingen av respondenterna tror att konkurrerande företag har påverkat respektive företagsledning i beslut kring outsourcing. De menar att detta beslut skedde på eget initiativ och att andra faktorer styrde beslutet snarare än att se till hur konkurrerande företag agerade i samma fråga. Däremot menar både Puusepp och Moritz att en viss extern påverkan skulle kunna ha skett omedvetet eftersom att de följer vad andra företag gör. “Dessa vindar blåser hos alla företag samtidigt” menar Göransson och syftar på outsourcing.
7. Analys och diskussion

Det empiriska materialet kommer i detta kapitel analyseras och diskuteras med utgångspunkt i den presenterade teorin. För att öka överskådligheten kommer strukturen att efterlikna ordningsföljden i teorikapitlen, där författaren börjar med transaktionskostnader och kontrakt, fortsätter med vertikal integration och outsourcing och avslutar med evolutionär teori.

7.1 Transaktionskostnader och kontrakt


Två av respondenterna vars företag inte outsourcar menar att det kan vara svårt att skapa ett kontrakt som tar hänsyn till alla möjliga fall. Detta kan leda till att företagen utför dessa tjänster själva, även om det skulle vara mer kostnadseffektivt att köpa tjänsterna från marknaden. Dessutom tror några av dem att företaget skulle kunna hamna i beroendeställning till det externa företaget, som kan utnyttja situationen och pressa upp priset för tjänsterna. Detta indikerar på att företagsledningen känner oro för bristande kontroll och att de skulle ha svårt att lita på den externa leverantören.
De respondenter vars företag outsourcar anser att de fått en förbättrad situation i och med outsourcingen, då de inte längre behöver utföra dessa tjänster själva utan istället kan köpa dessa från en extern leverantör. Detta har enligt dem lett till kostnadseffektiviseringar. Samtidigt vinner leverantören på att företagen outsourcar då de får nya kunder. Detta tyder på att båda parterna tjänar på ett samarbete, vilket är ett grundläggande antagande i transaktionskostnadssteorin.


Eftersom att ett av företagen som outsourcar tydligt definierat de Facility Management-tjänster som de ville outsourca innan de outsourcades, borde det ha lett till att det varit enklare och billigare för dem att förhandla och skriva kontrakt än för exempelvis det andra företaget som outsourcar, som inte lika grundligt gått igenom utförandet och kostnaderna för dessa tjänster innan. Dessutom borde övervakningskostnaderna generellt vara mindre för företag som har stor kontroll på den outsourcades verksamheten. Transaktionskostnaderna för de som outsourcar hålls dock nere då Facility Management-tjänsterna är relativt enkla. En hypotes borde vara att transaktionskostnaderna ökar, ju mindre kontroll ett företag har över sin Facility

En transaktionskostnad som finns för de företag som inte outsourcar är kostnaden för att anställa personal för att sköta sin Facility Management-funktion. Det kan handla om allt från rekryteringskostnader till utbildningskostnader för personalen. Denna kostnad slipper företagen om de väljer att outsourca, eftersom att leverantören sköter detta åt företagen. Denna kostnad måste dock vägas mot den förhandlingskostnad som företaget skulle ha om de skulle outsourca.

7.1.1 Asymmetrisk information


De respondenter som inte outsourcar har framhållit att de anser att det är viktigt med kontroll och närhet. Vetskapen om att den ena parten kan skada den andra partens intresse skulle kunna vara orsaken till att ett utbyte mellan företaget och en extern leverantör inte äger rum, men det är dock inget som uttryckligen framgått av intervjuerna. En möjlig hypotes skulle kunna vara att företagsledningarnas vilja att ha kontroll har att göra med att risken för att en leverantör skulle kunna utnyttja det informationsövertag som denne besitter. Denna informationsasymmetri skulle också kunna ha att göra med företagsledningars upplevda svårighet med att skriva kontrakt, då leverantören har detta informationsövertag gentemot företaget.

7.1.2 Principal-agent teori

7.2 Vertikal integration


De respondenter vars företag bedriver Facility Management-verksamheten i egen regi beskriver att det är enklare att följa processerna och att det således är lättare att i ett tidigt stadium förändra och stöta Facility Management-verksamheten när de sköter enheten själva. Detta borde tyda på att de anser att det är enklare att utbyta information inom ett företag än mellan två företag, vilket också enligt teorin anses vara en orsak till att företag vertikalintegrerar.

7.3 Outsourcing

7.3.1 Företag som outsourcar sin Facility Management-enhet till extern part


7.3.2 Företag som bedriver sin Facility Management-ehhet i egen regi

Samtliga av de tillfrågade som idag bedriver Facility Management-verksamheten i egen regi är antingen motståndare till outsourcing eller anser att det inte fanns någon anledning i dagsläget att outsourca denna enhet. De anser att det är en hel del faktorer som de tror och/eller vet av erfarenhet är fördelar respektive nackdelar med att ett företag outsourcing. De anser att fördelarna med outsourcing skulle kunna vara att de har möjlighet att öka effektiviteten i företaget, reducera kostnader, få förståelse för vilka kostnader ett företag har som är relaterade till Facility Management-verksamheten, föryngra och förnya personal, öka flexibiliteten främst med hänsyn till personal, ha möjlighet att ha större organisation bakom sig för att minska beroendet av personal samt kunna fokusera på kärnverksamheten. Detta är helt i enighet vad teorin säger är de viktigaste orsakerna till att företag outsourcar.

7.3.3 Vilka strategiska faktorer påverkar ett outsourcingbeslut?


En av respondenterna berättar att det ekonomiskt sett skulle vara billigare att outsourca men på grund av strategiska skäl har företaget valt att ha kvar dessa tjänster inom företaget. Det handlar främst om personal, då de många gånger är dyrare att ha anställda än att köpa tjänsterna externt eftersom att det är dyrt med överbemanning. Rent strategiskt har några av respondenternas företag valt att ha kvar personal för att de kan användas till flera olika arbetsuppgifter och att bevara kompetensen inom företaget. Ett annan strategisk faktor är att två av företagen anser att det är viktigt med lokal förankring. Att vara lokala skulle kunna tänkas vara viktigare för små och mellanstora företag än för stora företag, eftersom att stora företag i större utsträckning
verkar internationellt. Är företaget dessutom viktig för orten så tillvida att det ger många arbetstillfällen för den lokala befolkningen, torde det vara svårare att outsourcing, men detta har inte framkommit under intervjuerna. Att företag vill vara lokala skulle också kunna innebära att de känner större tilltro till befolkningen i ens närhet, vilket skulle kunna tänkas ha att göra med kultur och gemenskap.


7.3.4 År det endast ekonomin som styr ett outsourcingbeslut?

Det framgick också att fem av respondenterna ansåg att det inte bara är ekonomin som avgör ett outsourcingbeslut utan trycker på parametrar såsom bibehålla kunskap och servicenivå inom företaget och möjlighet att samla allt på ett ställe. En annan faktor som visat sig ha betydelse för outsourcingbeslut är företagens vilja att värna om den lokala förankringen. Två av respondenterna tror att de skulle förlora den om de valde att outsourcing och en av respondenterna menade att det var företagets strategi att vara lokala. Om ett företag som har en uttalad strategi att vara lokala och de förlorar den
lokala förankringen, skulle det kunna påverka verksamheten negativt. Detta borde troligtvis kunna lösas med hjälp av ett väldefinierat kontrakt där företaget lägger in en kravspecifikation på att personalen ska vara från orten.

7.4 Evolutionär ekonomi

8. Slutsatser och reflektion

I detta kapitel kommer syftet och de frågeställningar som presenterades i avsnitt 1.2 Syfte besvaras. Detta kapitel avslutas med att ta upp de reflektioner som författaren har fått under uppsatsens utveckling och som skulle kunna vara tänkvärt och till hjälp för uppdragsgivaren och andra Facility Management-leverantörer i deras fortsatta arbete.

8.1 Vilka faktorer påverkar ett outsourcingbeslut?

8.1.1 Strategiska faktorer


8.1.2 Kostnader

Det framkom även att respondenterna vars företag inte outsourcar upplever att det är svårt att skapa ett kontrakt som tar hänsyn till alla möjliga utfall. Några andra kände oro för att företagen skulle hamna i en beroendeställning om de outsourcades. Dessa upplevda transaktionskostnader bidrar till att företag väljer att inte outsourca, även om det skulle vara mer ekonomiskt lönsamt. Om detta skulle gå att lösa skulle det kunna leda till en situation då båda parter tjänar på ett samarbete, vilket är en grundläggande förutsättning för utbyte.

8.1.3 Andra förhållanden

8.2 Vad i den valda teorin är enligt den insamlade empirin relevant för beslutet kring Facility Management-enheten?

8.2.1 Transaktionskostnader
Resultatet av denna studie tyder på att transaktionskostnadssteori är mer eller mindre helt applicerbar på outsourcingbeslut som rör Facility Management, då teorin täcker in de kostnader som uppstår vid ett utbyte av tjänster mellan två parter. Detta gör teorin relevant för studien enligt vad som framkom under intervjuerna.
8.2.2 Vertikal integration

De faktorer som togs upp som orsaker till att företag vertikalintegrerar är att de vill reducera sina kostnader, ha ökad kontroll och att de upplever att det är lättare att utbyta information inom företaget. De nackdelar med vertikal integration som teorin presenterar är svårighet att styra företag, dyrare att utföra tjänster själva än att köpa från marknaden och begränsad flexibilitet. Samtliga faktorer i den presenterade teorin överensstämmer med den insamlade empirin och är därför relevanta för beslut kring outsourcing av Facility Management-enheten.

8.2.3 Outsourcing


8.2.4 Evolutionär teori

Enligt studiens resultat framgick det även att evolutionär ekonomi skulle kunna förklara outsourcingbeslut, vilket gör teorin användbar när man studerar Facility Management. Resultaten antyder att företag omedvetet skulle kunna ha påverkats av hur konkurrerande företag agerar i outsourcing-frågan. Det skulle betyda att företag valt att imitera de framgångsrika företagen för att öka sin egen överlevnadsförmåga. Ett outsourcingbeslut behöver därför inte vara ett rationellt beslut av företagsledningen utan ett reslutat av evolutionär process.
8.3 Finns det något i den presenterade teorin och den insamlade empirin som inte överensstämmer?

8.3.1 Vertikal integration
Det visar sig att den insamlade empirin förklaras till stor del av vertikal integration. Den enda faktorn som respondenterna inte uttryckligen tog upp var att de med hjälp av vertikal integration kunde minska beroendet till marknaden. Detta skulle dock kunna ses som ekvivalent med att företagen ville reducera sina kostnader och öka kontrollen, som var faktorer som berördes. Det framkom även att några respondenter ansåg att vertikal integration gav ökad flexibilitet, vilket inte ses som en faktor i teorin.

8.3.2 Outsourcing
Enligt vad som framkom under intervjuerna verkar teorin kring outsourcing i vissa fall vara bristfällig så tillvida att den inte tar upp parametrar såsom att vara det är viktigt att vara lokala och ha närhet till kärnverksamheten. En annan faktor som påverkade var tradition inom ett företag, vilket inte teorin berör. Det togs även upp andra faktorer som inte belysts av den presenterade teorin och dessa var faktorer som var kopplade till vad respondenterna ansåg vara nackdelar eller risker med outsourcing. Dessa faktorer var: minskad flexibilitet med hänsyn till att företag är bundna till ett avtal och med hänsyn till personal, ökade kostnader på grund av svårigheter att skriva kontrakt och att företaget inte vet vad de vill ha, att de mister kompetens och kvalitet, att det kan uppstå problem med övergång av personal, att de mister kundkännedom samt att det finns en risk att det tar längre tid att få saker gjorda. Sammanfattningsvis påvisar studiens reslutat att generella teorin kring outsourcing är bristfällig vid outsourcing av Facility Management-enheten, speciellt med avseende på de risker som är relaterade till outsourcing.

8.4 Reflektion


För att kunna attrahera nya kunder bör det vara av vikt att inte bara lyfta fram effektiviseringar och kostnadsbesparingar som argument till outsourcing, eftersom att studiens reslutat pekar på att det inte endast är dessa faktorer som avgör om företag outsourcar eller ej. Det gäller alltså för leverantören att övertyga potentiella kunder att de faktiskt skulle kunna bibehålla faktorer som visat sig vara av värde för företagen som exempelvis lokal förankring, närhet och kontroll även vid outsourcing. En möjlig lösning på detta problem är att konstruera ett väldefinierat kontrakt som tar hänsyn till de önskemål som företaget har. Att lägga ner mycket resurser på att skapa ett skräddarsytt kontrakt skulle dock kunna öka förhandlingskostnaderna, men övervakningskostnaderna skulle kunna minska om företaget kände sig trygg med leverantören och kontraktet. För leverantören gäller det även att kunna övertyga företaget om att de tjänar in dessa ökade transaktionskostnader på någonting annat.

Studiens reslutat påvisar även att en del respondenter kände en oro inför att företaget skulle hamna i en beroendeställning gentemot leverantören och en bristande kontroll över Facility Management-verksamheten om de valde att outsourcing. Givet att det är på det här sättet borde det vara av största vikt för Facility Management-leverantörer att förmedla hur dessa problem skulle kunna undvikas och hur dessa problem tidigare hanteras med andra kunder som de har idag.
Referenser


North Douglass (1990) Institutions, Institutional change and economic performance. The political economy of institutions and decisions.


Appendix

Intervjufrågor

A. **Introduktion**
Kort presentation av mig själv
Kort beskrivning av studien och syftet med uppsatsen
Konfidentialitet – är det ok att banda samtalet samt uppgö ditt namn i min uppsats

B. **Respondenten**
Beskriv din bakgrund och din nuvarande position i företaget
Ge en kort beskrivning om företaget
Hur ser er affärsverksamhet ut? Avdelningar? Stl? Omsättning etc.?

C. **Konkurrens**
Vad är, enligt din erfarenhet och uppfattning, er styrkor som företag?
Vad är, enligt din erfarenhet och uppfattning, er svagheter?
Hur hanterar ni er svagheter?

D. **Facility Management**
Hade du hört talas om Facility Management innan jag kontaktade Er?
Vilka stöd enheter har Ni idag?
Hur bedriver Ni Er Facility Management-enhet idag?
Hur upplever Ni att organisationen och verksamheten runt Facility Management-enheten fungerar?
Vad ser Ni som de största fördelar att bedriva Facility Management-enheten som den görs idag?
Vad ser Ni som de största nackdelar att bedriva Facility Management-enheten som den görs idag?

E. **Outsourcing**
Vad är, enligt din erfarenhet och uppfattning, tankar om outsourcing?
Vad skulle du säga var de viktigaste strategiska faktorerna kring ett outsourcingbeslut?
Vad, enligt din erfarenhet och uppfattning, för typ av kostnader som styr ett outsourcingbeslut?
Vad, enligt din erfarenhet och uppfattning, kan ett företag förlora på outsourcing?
Vad, enligt din erfarenhet och uppfattning, kan ett företag vinna på outsourcing?
Har Ni själva övervägt, utrett eller provat på outsourcing inom Facility Management-området?
Hur resonerar ledningen kring outsourcing?
Vad, enligt din erfarenhet och uppfattning, finns det för eventuella *kortsiktiga* hot/problem med outsourcing?

Vad, enligt din erfarenhet och uppfattning, finns det för eventuella *långsiktiga* hot/problem med outsourcing?

Vad är det som, enligt din erfarenhet och uppfattning, skiljer ert företag mot de företag som tar motsatta beslut?

Tittar/studerar Ni vad andra företag tar för strategiska beslut i outsourcing-frågan? Har det någon betydelse för er?

Hur mycket beräknar Ni att spara på att hantera Facility Management-enheten såsom Ni gör idag?

Är det kalkylen (offerten) som avgör, om Ni väljer att outsourca eller inte?

Vad skulle vara viktigt för Er om Ni skulle inleda en outsourcing?