

Malmö Universitet

Datum: 2023-06-14

Urbana studier

FF321F Fastighetsvetenskap: Examensarbete



Fastighetsföretag och lågkonjunktur

En kvalitativ studie om fastighetsföretags strategi

Real estate companies and recession

A qualitative study on real estate company strategy

Handledare:

Karin Staffansson-Pauli

Författare:

Emelie Corak

Sara Ramner

Sammanfattning

Sverige förväntas återigen gå in i en lågkonjunktur och det förekommer hög inflation samt kraftiga ränteökningar. Andra samhällsfaktorer såsom konflikter i Ukraina, globala utbudsstörningar och ökade energipriser bidrar också till förändringar i ekonomin. För fastighetsföretag innebär det svårare finansiering, ökade räntor och kostnader samt begränsningar i hyreshöjning vilket leder till att företagen behöver anpassa sin strategi för att bemöta de ekonomiska förutsättningarna.

Syftet med studien är att undersöka svenska privata fastighetsföretags strategier inför en lågkonjunktur avseende strategisk planering, kostnadsbesparingar, diversifiering och investering. En kvalitativ metod har använts och empirin grundar sig på sex semistrukturerade intervjuer med respondenter från fastighetsföretag med hyresbostäder. Det empiriska materialet har därefter sammanställts och analyserats med hjälp av den teoretiska referensramen.

Resultatet visar att fastighetsföretagen inte antar en specifik förberedande strategi inför en lågkonjunktur, utan har anpassat strategin i samband med att de ekonomiska förutsättningarna ändrats. Med tanke på begränsningar i hyreshöjning så kan de inte kompensera de ökade kostnaderna med hjälp av intäkter vilket leder till att kostnadsbesparingar är en central aspekt vid utformandet av strategi. Kostnadsbesparingar görs främst på underhåll, energiförbrukning och investeringar samt att entreprenörer konkurrerats ut. Dock förekommer nödvändiga investeringar, vilket gör att företagen prioriterar de av störst behov. Generellt sett använder sig företagen av en kärnstrategi vilket innebär att de håller sig på samma marknad oavsett konjunkturläget. Företagen tenderar att fokusera mer på det befintliga beståndet snarare än nyproduktion med tanke på svårare att få lån och ökade räntekostnader samt byggkostnader. Eftersom fastighetsföretagen anser att fastighetsmarknaden är statisk för tillfället så väger konkurrensrisken inte mer än den finansiella risken.

Abstract

Sweden is once again expected to enter a recession and there is high inflation and sharp interest rate increases. Other factors such as conflicts in Ukraine, global supply disruptions and increased energy prices also contribute to changes in the economy. For real estate companies, this means more difficult financing, increased interest rates and costs as well as restrictions on rent increases, which means they need to adapt their strategy to meet the economic changes.

The purpose of the study is to investigate the strategies of Swedish private real estate companies in an upcoming recession regarding strategic planning, cost savings, diversification and investment. A qualitative method has been applied and the empirical evidence is based on six semi-structured interviews of real estate companies with rental housing. The empirical material has then been compiled and analyzed using the theories presented.

The result shows that real estate companies do not adopt a specific preparatory strategy for a recession but have modified the strategy in connection with changes in economic conditions. Given the limitations in rent increases, they cannot compensate for the increased costs with the help of income, which means that cost savings are a central aspect in the making of the strategy. Cost savings are mainly made on maintenance, energy consumption and investments, and that contractors are exposed to competition. However, there are necessary investments within the various aspects, which means that the companies must prioritize. Generally speaking, the companies use a core strategy, which means that they stay in the same market regardless of the state of the economy. The companies tend to focus more on the existing stock rather than new production because of difficulties regarding loans and increased interest rates as well as construction costs. Since the real estate companies believe that the real estate market is static at the moment, the competitive risk does not weigh more than the financial risk.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte och frågeställning.....	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Disposition	3
2. Metod	4
2.1 Val av metod	4
2.2 Urval.....	4
2.3 Tillvägagångssätt.....	5
2.4 Begränsningar med metodval.....	7
2.5 Reliabilitet och validitet	7
2.6 Etiska överväganden	8
3. Teoretisk referensram	9
3.1 Strategi	9
3.2 Strategisk anpassning (Strategic fit).....	9
3.3 Strategier vid lågkonjunkturer.....	10
3.3.1 Strategisk plan	10
3.3.2 Kostnadsbesparingar.....	10
3.3.3 Kärnstrategi eller diversifieringsstrategi	12
3.3.4 Investeringar	12
4. Empiri	14
4.1 Presentation av företagen	14
4.2 Intervjusvar.....	15
4.2.1 Strategisk plan	15
4.2.2 Intäkter.....	17
4.2.3 Kostnadsbesparingar.....	18
4.2.4 Kärnstrategi eller diversifieringsstrategi	21
4.2.5 Investeringar	22
5. Analys	25
5.1 Strategisk plan.....	25
5.2 Kostnadsbesparingar	27

5.3 Kärnstrategi eller diversifieringsstrategi	28
5.4 Investeringar	29
6. Slutsats	32
7. Egna reflektioner och förslag till framtida forskning	34
Litteraturförteckning	35
Bilaga 1. Intervjuguide	38

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Tidigare historiska kriser såsom 1990-talskrisen, finanskrisen 2008 och coronapandemin har lett till lågkonjunktur som påverkat världsekonomin och samhället (Ekonomifakta, 2022). Under 2023 förväntas Sverige återigen gå in i en lågkonjunktur på grund av hög inflation i kombination med räntehöjningar. Bakomliggande orsaker är de globala utbudsstörningarna till följd av coronapandemin och kriget i Ukraina (Konjunkturinstitutet, 2022).

Om Riksbankens ändrar styrräntan kommer troligen inflationen att förändras och även samhällsekonomin (Riksbanken, 2022). När Riksbanken höjer eller sänker styrräntan kommer bankerna också att ändra sina räntor gentemot företag och hushåll. Högre räntor gör att hushåll och företag sparar mer, konsumtionen minskar och räntekostnaderna på lån ökar. Vid lågkonjunktur kan Riksbanken sänka räntan så att det exempelvis blir billigare att låna för att stimulera och stabilisera landets ekonomi (Riksbanken, 2023). Under 2022 och 2023 har räntorna dock höjts, med anledning till att de fokuserar på att sänka inflationen och nå målet med 2%. Eftersom fastighetsmarknaden i stor utsträckning är högt belånad innebär det att en lågkonjunktur kan medföra följd effekter och kräva anpassningar i form av minskade investeringar i befintliga eller nya fastigheter (Riksbanken, 2023). Minskade investeringar gör att byggandet sjunker och därmed också efterfrågan på arbetskraft, vilket förstärker en nedgång i ekonomin.

Enligt konjunkturinstitutet (2022) förväntas investeringarna minska under 2023, som konsekvens av höga kostnader och dyrare finansiering. Priset på material höjs, marknadsräntorna ökar och bostadspriserna sjunker på grund av lägre efterfrågan på tillgångar. Fastighetsföretagen står därmed inför en kombination av ekonomiska utmaningar för att bemöta det instabila läget på marknaden och den kommande lågkonjunkturen, vilket gör att det krävs en effektiv strategi (Bigelow & Chan, 1992).

Andra risker som fastighetsföretagen kan tänkas möta till följd av lågkonjunkturen är ökade vakanser och kostnader (Newton, 2022). För bostadsbolag är det begränsade möjligheter att kompensera för de ökade kostnaderna med höjda hyror eftersom Hyresgästföreningen (2022) förhandlar för att motverka kraftiga hyreshöjningar. Flera fastighetsägare har inför 2023 års hyreshöjningar yrkat på att höja hyran med 10% för att kunna täcka kostnaderna för den höga inflationen och elpriserna. Detta menar Hyresföreningen (2022) är oacceptabelt eftersom

hyresgäster inte kommer att ha råd att bo kvar. För lokaler är det lite lättare eftersom kostnadsökningarna kan kompenseras via indexerade hyror (Newton, 2022). Dessutom ingår varmvatten och fjärrvärme oftast i hyran i hyresrättsavtal, vilket gör att hyresvärdens ekonomi påverkas negativt när energipriserna stiger (Hyresgästföreningen, 2023). Energipriserna har stigit drastiskt vilket kan ge indirekta konsekvenser inom flera sektorer och i sin tur en ökad inflation (Riksbanken, 2022). Med hänsyn till dessa faktorer så är det av stor betydelse att ha en effektiv strategi och identifiera åtgärder som kan bemöta riskerna och därmed förhoppningsvis generera positiv utveckling för bostadsbolagen.

1.2 Problemdiskussion

Bigelow och Chan (1992) menar att det behövs en effektiv strategi och riskhantering för att bemöta en lågkonjunktur. Ett av de mest lyckade sätten är att planera i god tid och upprätta strategiska planer för hur företaget ska förbereda sig och agera. Enligt Myrna (2009) finns det däremot brister som exempelvis att de tar för lång tid att upprätta och utveckla planen eftersom det är en för komplex planeringsprocess. Det blir därmed intressant att undersöka i vilken grad strategiska planer upprättas och i vilken utsträckning de håller sig till planen eller om de är flexibla att snabbt kunna ändra efter nya förutsättningar. Newton (2022) menar att bostadsbolagen står inför en tuffare utmaning än de kommersiella med att möta en lågkonjunktur eftersom det blir svårare att öka intäkterna då hyran inte kan inflationsjusteras. Hyresgästföreningen (2022) förhandlar för att motverka kraftiga hyreshöjningar och därför behöver bostadsbolagen anta andra åtgärder för att bemöta riskerna och generera lönsamhet. Ett sätt att bemöta lågkonjunkturen är att anta kostnadsbesparande åtgärder (Bigelow & Chan, 1992). Det är dock bara en kortsiktig lösning eftersom på lång sikt kommer företaget tappa marknadsandelar och konkurrenskraft. Vilka långsiktiga åtgärder som ska antas beror på det enskilda företaget. Tidigare studier har inte undersökt hur specifikt bostadsbolag upprättar strategier för kostnadsbesparing och är därför intressant. I lågkonjunktur är det även intressant att undersöka om kärnstrategi eller diversifieringsstrategi tillämpas. Enligt Pearce och Michael (2006) kan det finnas fördelar med att positionera sig och vara aktiv geografiskt på flera marknader och branscher under en lågkonjunktur eftersom det minskar risken. Frågan är om bostadsbolagen ändrar sin strategi avseende detta när de bemöter en lågkonjunktur eller om de fortsätter på samma marknad. Även investeringar är ett problemområde att diskutera eftersom det kan finnas både för- och nackdelar med att investera i lågkonjunktur (Ghemawat, 2009). Det gäller att kunna balansera den finansiella risken med risken för konkurrens för att lyckas. Till sist blir det intressant att undersöka

strategisk anpassning, det vill säga hur bra företagens strategi hänger ihop med omvärlden (Grant, 2021).

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med arbetet är att undersöka vilken strategi svenska privata fastighetsföretag som fokuserar på hyresbostäder och till viss del samhällsfastigheter förbereder sig och bemöter lågkonjunkturen.

- Hur formulerar fastighetsföretagen sin strategi avseende strategisk planering, kostnadsbesparing, diversifiering och investering i en lågkonjunktur?

1.4 Avgränsningar

En geografisk avgränsning till Sverige har gjorts för att begränsa studien till den svenska fastighetsmarknaden. För att avgränsa arbetet ytterligare så har allmännyttiga fastighetsbolag valts bort då de är politiskt styrda och strategin kan därmed vara annorlunda än de privata.

1.5 Disposition

I avsnitt 2 presenteras arbetets metodval, urval och tillvägagångssätt samt begränsningar och etiska överväganden. Metodvalen motiveras med hjälp av metodlitteratur och lämplighet utifrån forskningsfrågan. Vidare belyser avsnitt 3 en sammanställning av teorier och tidigare forskning som bildar en teoretisk referensram bestående av strategier i lågkonjunktur.

Därefter presenteras respondenterna samt en sammanställning av intervjuerna i avsnitt 4 som sedan analyseras och kopplas till teori och forskning i avsnitt 5. Arbetet avslutas med avsnitt 6 som presenterar slutsatser, besvarar frågeställningen samt egna reflektioner och förslag till framtida forskning.

2. Metod

2.1 Val av metod

Enligt Jacobsen (2002) fokuserar en kvalitativ metod på ett fåtal intervjuobjekt och ställer öppna frågor som ger nyanserade och djupgående svar. Den kvalitativa metoden är mer ingående och försöker förklara varför saker sker. Kvalitativa studier används också vid mer djupgående studier på ett specifikt problem, händelse eller situation (Björklund & Paulsson, 2012). En kvalitativ metod har därför antagits eftersom arbetet ska undersöka hur bostadsbolag förbereder sig inför en lågkonjunktur, och djupgående intervjuer är lämpliga för frågeställningen och syftet.

Semistrukturerade intervjuer är en relativt öppen form av kvalitativa intervjuer eftersom intervjupersonen ges stor frihet att utforma svaren utifrån de teman som är uppsatta av forskaren (Patel & Davidson, 2019). Syftet med intervjuer är att upptäcka och identifiera egenskaper och beskaffenhet hos något, som exempelvis intervjupersonens uppfattning om saker och ting. Semistrukturerade intervjuer passar därför bra i arbetet eftersom vi strävar efter att ha öppna dialoger med respondenterna för att identifiera deras tankesätt och uppfattningar.

En deduktiv ansats utgår ifrån en allmän teori och utifrån den så bildar forskaren en hypotes eller ett påstående som sedan undersöks (Fejes & Thornberg, 2019). Med detta arbetssätt kan forskaren pröva i vilken utsträckning teorin stämmer genom att bygga upp ett starkt empiriskt material. I en kvalitativ forskning med deduktiv ansats så används teorin som ett analytiskt verktyg för att analysera data, vilket är det som görs i denna studie.

2.2 Urval

Samtliga respondenter som valts ut och kontaktats arbetar på svenska privata bostadsföretag som är aktiebolag och bland de större bostadsföretagen i Sverige.

Bryman (2018) presenterar en urvalsmetod som benämns som målinriktat urval. Det innebär att forskaren använder ett strategiskt tillvägagångssätt för att anpassa urvalet av respondenter till vilka som kan anses relevanta för syftet och forskningsfrågorna. I följande arbete har ett målinriktat urval skett utifrån olika förutsättningar för att intervjua de mest lämpade för den aktuella forskningsfrågan. Ett villkor i vårt urval är att respondenterna har en strategisk position i företagen för att de ska kunna besvara samtliga intervjufrågor då de berör olika

aspekter och avdelningar inom företaget. Därmed är det fördelaktigt om respondenten har god kunskap och uppfattning om företagets strategi och ageranden som helhet, och inte är begränsad till exempelvis endast en avdelning. Det har även undersökts hur länge respondenten arbetat inom sin position i företaget för att öka sannolikheten att individen har en bättre uppfattning om organisationen och därmed kan besvara samtliga intervjufrågor mer effektivt och utförligt samt kunna utveckla följdfrågor. Till en början var vårt mål att respondenten skulle varit verksam i sin roll inom företaget i minst 3 år eftersom de då kan anses ha en god uppfattning och bidra till en givande intervju. Vårt urval resulterade i att de respondenter som intervjuades varit verksamma i sin roll i minst 5 år.

Nedan presenteras tabell 1 med respondentens position i företaget samt deras erfarenhet inom rollen på företaget. Även fastighetsbeståndet av hyresbostäder har inkluderats för att indikera företagets omfattning.

Respondent	Befattning	Erfarenhet	Företagets fastighetsbestånd¹
Respondent A från företag 1	VD	5 år	38 000–41000 hyreslägenheter
Respondent B från företag 2	Regionchef syd	6 år	26 000–29 000 hyreslägenheter
Respondent C från företag 3	VD	7 år	2 000–5 000 hyreslägenheter
Respondent D från företag 4	Administrativ chef	11 år	26 000–29 000 hyreslägenheter
Respondent E från företag 5	VD	8 år	2 000–5 000 hyreslägenheter
Respondent F från företag 6	Ekonomiansvarig	5 år	26 000–29 000 hyreslägenheter

Tabell 1. Sammanställning av respondenter som ingår i studien.

2.3 Tillvägagångssätt

Intervjuerna i studien kommer att vara semistrukturerade. Bryman (2018) förklarar att vid semistrukturerade intervjuer utgår forskarna från en intervjuguide som innefattar särskilda frågor och aspekter, men att respondenten samtidigt har möjlighet att utforma svaren på eget vis. Semistrukturerade intervjuer innebär också att följdfrågor som primärt inte ingår i intervjuguiden kan ställas. Detta är fördelaktigt för vårt arbete eftersom företagens förutsättningar skiljer sig åt samt att respondenterna kan fokusera på frågorna på olika sätt, vilket innebär att olika följdfrågor kan behöva ställas för att komplettera svaren.

¹ Företagens hemsidor. (2023-05-09).

Bryman (2018) förklarar att man i intervjuer gärna låter intervjun röra sig i olika riktningar eftersom det kan indikera vad respondenten anser vara relevant och av innebörd. Intervjuer kan därför anses som en fördel för vår studie, eftersom det då kan ge information om vad företaget prioriterar inom olika aspekter. Bryman (2018) belyser även att frågorna i en intervju kan avvika i relativt stor utsträckning och att exempelvis ordningsföljden från den primära intervjuguiden kan ändras (se bilaga 1). Även detta är en fördel för vårt arbete eftersom flera aspekter hänger ihop vilket leder till att frågorna berörs och besvaras i olika ordning beroende på respondenten och företagets strategi.

Till arbetet har tidigare forskning, lämpliga teorier och empiri undersökts och sammanställts. Tidigare forskning och teorier leder till att formulering av intervjufrågor samt lämpligt urval av respondenter kan göras. Vidare utformas en intervjuguide för att sammanställa de frågor som önskas beröras (se bilaga 1). Frågorna bör täcka de områden och aspekter som ska besvaras och ha ett visst fokus, samtidigt som de inte bör vara för specifika (Bryman, 2018). Intervjuguiden utgår ifrån 5 områden för att ge en inblick i företagets strategi utifrån olika aspekter och därmed besvara forskningsfrågan. De områden som undersöks är intäkter, strategisk planering, kärn- eller diversifieringsstrategi, kostnadsbesparingar samt investeringar. Intervjuerna inleds även med en generell beskrivning, vilket Bryman (2018) föreslår som ett grundläggande råd för att kunna sätta in svaren i ett sammanhang.

Efter att intervjuguiden utformats, gjordes ett urval av potentiella respondenter. Vi kontaktade tre till fem respondenter på 11 företag som vi hade valt ut och ansågs lämpliga. Av de som kontaktades så återkopplade sex stycken till oss, vilket blev våra respondenter A-F. Samtliga intervjuer skedde digitalt på Zoom för att kunna spela in respondenterna utan att strida mot GDPR. Intervjuerna varade ungefär 20-30 minuter och transkriberades kort därefter. Bryman (2018) belyser att analys av datan bör ske kontinuerligt, eftersom det annars kan leda till överväldigande arbete samt att vi får en uppfattning om eventuella aspekter som behöver kompletteras eller förbättras inför återstående intervjuer. Efter transkribering av intervjuerna från muntligt till skriftligt material så kodade vi svaren och sorterade dem efter teman för att möjliggöra vår analys. Syftet med vår analys är att skapa mening, kunna jämföra och se mönster för att kunna dra slutsatser kring forskningsfrågan och ge förslag till framtida forskning.

2.4 Begränsningar med metodval

Kvalitativa undersökningar innebär en tidskrävande bearbetning av data som insamlats (Larsen, 2017). Det krävs ett omfattande arbete för att behandla och sammanställa datan för att skapa en översikt som låter oss jämföra resultaten. Med hänsyn till detta har transkribering av samtliga intervjuer skett snarast för att undvika alltför mycket material att bearbeta vid ett tillfälle. I arbetets kodning kan en begränsning vara att det sker ett omedvetet urval av informationen som leder till att arbetet blir tendentiöst. Ännu en potentiell risk är att forskaren inte får fram all information från intervjupersonen som behövs. Dock är arbetets intervjufrågor inte av känslig karaktär och respondenterna förutsätts ge den information som anses nödvändig. Vidare belyser Larsen (2017) att ännu en begränsning är att intervjuaren påverkar resultatet på grund av metoden som valts, eftersom respondenten möjligtvis ger svar som den tror att intervjuaren vill höra eller för att dölja okunskap. Sådana aspekter har troligen inte påverkat vårt resultat eftersom det inte varit känsliga frågor, respondenterna har lång erfarenhet inom sin roll på företaget samt har en strategisk position och därmed bör kunna besvara frågorna som ställs.

2.5 Reliabilitet och validitet

För att skapa trovärdighet och tillförlitlighet i studien kommer två viktiga begrepp tas i beaktande, reliabilitet och validitet. Reliabilitet handlar om tillförlitligheten av materialet, dvs. om studien hade gjorts om på nytt så skulle vi få samma resultat, då är tillförlitligheten hög (Bryman, 2018). Om studien däremot skulle få olika resultat när den görs flera gånger, är tillförlitligheten lite osäker och inte så pålitlig eftersom den då kan vara slumpmässig eller grunda sig på tillfälliga betingelser. Reliabiliteten i arbetet kan anses vara hög eftersom ett flertal personer har intervjuats med semistrukturerade intervjuer för att ge ett brett perspektiv på ämnet. Studiens respondenter har minst fem års erfarenhet av sin roll i branschen samt en strategisk position vilket betyder att de bör ha kompetens för att kunna bidra till forskningsfrågan.

Validitet är ett begrepp som används för att beskriva kvaliteten och giltigheten i studien genom att se i vilken utsträckning forskningen och metoden som används verkligen undersöker det som är avsett (Kvale & Brinkmann, 2014). Datainsamling och analys spelar en stor roll i hur forskaren får fram det som var tänkt att undersöka. Om resultatet är otydligt, dåligt förankrat i data och inte övertygande leder det till att forskaren misslyckas med målet för studien och validiteten bedöms låg. Validiteten bedöms hög om undersökningen är

relaterad till det som ska undersökas. Eftersom urvalet av respondenter och metodval med semistrukturerade intervjuer är anpassade till forskningsfrågan så kan validiteten bedömas som hög i vår studie. Respondenternas svar kan sedan förankras i den tidigare forskning som finns kring ämnet vilket visar på att resultatet blir tydligt och trovärdigt.

2.6 Etiska överväganden

Till studien har etiska överväganden gjorts för att säkerställa kvalitet, genomförande och att resultatet presenteras på ett ansvarsfullt sätt (Kvale & Brinkmann, 2014). De områden som brukar bidra till etisk osäkerhet inom intervjuforskning är informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll. *Informerat samtycke* innebär att respondenterna informeras om det allmänna syftet med undersökningen, tillvägagångssättet och att personerna deltar frivilligt. Inför intervjuerna i studien har personerna informerats via mail om syfte och tillvägagångssätt, och därefter har personerna lämnat samtycke till intervjun. De har även lämnat samtycke om att bli inspelade med syfte att transkribera materialet. *Konfidentialitet* handlar om att det finns en överenskommelse om vad som ska göras med materialet som framkommer under intervjun. Det handlar om vilken information som ska vara tillgänglig för vem. I detta arbete har intervjupersonernas privata information inte använts för att behandla dem anonymt. Intervjupersonerna har även blivit informerade om att den data som framkommer endast kommer användas till vårt arbete och transkriberas endast av oss. Det tredje området är *konsekvenser* och handlar om att konsekvenserna måste bedömas i en kvalitativ studie där syftet är att respondenterna inte ska lida skada vid deltagandet. Respondenterna i studien har blivit informerade att materialet kommer användas till examensarbetet och att material som de inte känner sig trygga med inte kommer att användas. Det sista området är *forskarens roll* som innebär att forskarens integritet är avgörande för kunskapens kvalitet och hållbarheten i de etiska beslut som tas under undersökningens gång. I vår roll som forskare kommer resultaten att vara så representativa och korrekta som möjligt och kontrolleras enligt begreppen reliabilitet och validitet för att skapa en så presentabel bild som möjligt.

3. Teoretisk referensram

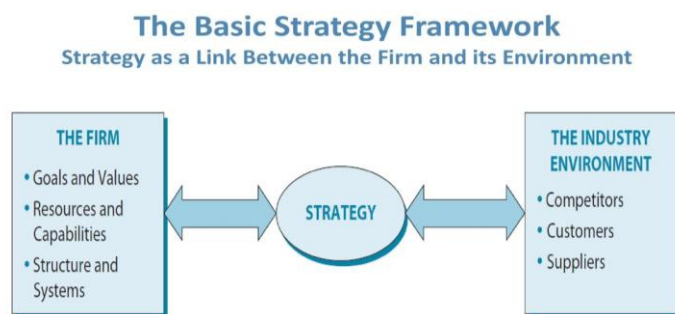
3.1 Strategi

Strategi är enligt Grant (2021) det sätt som individer eller organisationer uppnår sina mål. Det innefattar målsättning, resursfördelning och att skapa en förenlighet mellan beslut och handlingar. I samband med att affärsmiljön förändrats har även strategin förändrats från att handla mer om detaljerade planer till mer om riktlinjer för framgång. När företag drabbas av oförutsägbara kriser och när nya möjligheter dyker upp, blir strategin som en riktlinje för att navigera företaget genom krisen.

3.2 Strategisk anpassning (Strategic fit)

Begreppet *strategic fit* handlar om att strategi ska ses som en länk mellan företaget och dess externa miljö (Grant, 2021). Strategic fit avser både företagets externa samt interna miljö såsom värderingar och mål samt resurser och förmågor. Företaget måste anpassa sin strategi efter hur andra företag på marknaden agerar angående exempelvis ny teknik eller kostnadsminimering samt hur samhällsekonomin förändras med konjunktursvängningar. Strategic fit handlar också om den interna överensstämmelsen, och en effektiv strategi är när de interna beslut och åtgärder är anpassade till det externa. Porter (1996) säger att “strategy is the creation of a unique and differentiated position involving a different set of activities”. Exempelvis har Ryanair som mål att erbjuda Europas billigaste flygresor till budgetmedvetna resenärer, med en strategi som stödjer detta mål.

Grant (2021) har tagit fram ett ramverk för att visa hur strategi är länken mellan företaget och omgivningen, se figur 1. På ena sidan är företaget som innefattar; mål och värde, resurser och förmågor, struktur och system. På andra sidan är omgivningen som är; konkurrenter, kunder och leverantörer. I mitten finns företagets strategi vilket innebär att den vilar både på företagets interna samt externa element.



Figur 1. Det grundläggande ramverket för strategi - Strategi som en länk mellan företaget och miljön. (Grant, 2021, s. 9)

3.3 Strategier vid lågkonjunkturer

Företag möts av både upp- och nedgångar i ekonomin (Bigelow & Chan, 1992).

Konjunkturcykler är normalt och företag vet att de kommer behöva hantera dem. Företag bygger vanligtvis sina strategier för att dra fördel av tillväxten och expansionen av en ekonomi men det är lika viktigt att förbereda sig för perioder av ekonomisk nedgång (Pearce & Michael, 2006). Genom att förbereda sig för en nedgång i ekonomin blir det möjligt för chefer att agera snabbt och beslutsamt när de väl inträffar, vilket hjälper till att undvika överproduktion och monetära förluster.

3.3.1 Strategisk plan

Ett av de mest lyckade sätten för att kunna hantera en lågkonjunktur är att planera i förväg (Bigelow & Chan, 1992). Genom att förbereda inför en lågkonjunktur kan företaget upprätta åtgärder och beredskapsplaner som kan bli nödvändiga i framtiden. Om företaget väntar för länge med att planera inför lågkonjunkturen och väntar tills att den inträffar kan det vara omöjligt att implementera strategin.

En komponent som bör inkluderas och definieras i den strategiska planen är en metod för att sänka kostnaderna när en lågkonjunktur närmar sig (Bigelow & Chan, 1992). Konceptet kan även tas ett steg längre genom att bilda och träna upp ett team som är beredda att träda in för att genomföra planen när lågkonjunkturen inträffar. Andra metoder måste också implementeras för att övervaka affärsmiljön för att kunna förutsäga en lågkonjunktur och därmed påbörja genomförandet av lågkonjunkturplanerna. Några aspekter att övervaka är efterfrågan och kundernas attityder. Andra index som är anpassade efter företagets bransch bör också övervakas. Ju oftare affärsmiljön granskas, desto mer troligt är det att företaget upptäcker lågkonjunkturen i tid och kan vidta lämpliga åtgärder.

Ett vanligt förekommande problem enligt Myrna (2009) är att en strategisk plan tar för lång tid att upprätta för att företaget använder en för komplex planeringsprocess. Eftersom för mycket tid läggs på att utveckla planen så finns det ingen tid för uppföljning.

3.3.2 Kostnadsbesparingar

Ett vanligt sätt för att bemöta en lågkonjunktur är att skära ner på sina kostnader för till exempel personal (Bigelow & Chan, 1992). Nedskärning av personal kan vara skadligt eftersom det endast är en kortsiktig lösning (Pearce & Michael, 2006). När lågkonjunkturen återhämtar sig kommer det vara lönsamt att ha behållit bra medarbetare för att kunna bemöta

stigande efterfrågan. Efter en lågkonjunktur ökar också efterfrågan på utbildade, begåvade och erfarna människor som kan göra det svårt att anställa lika bra medarbetare som man hade tidigare på företaget.

Även om kostnadsreduceringar kan vara ett alternativ att agera på en lågkonjunktur på kort sikt så kan det medföra risker i form av att företaget tappar sin marknadsandel och konkurrenskraft (Bigelow & Chan, 1992). Därmed har ytterligare två mål tagits fram, utöver kostnadsreduceringar, för att skydda deras marknadsandel så att bland annat stordriftsfördelar inte går förlorade till konkurrenter och att positionera företaget så att det blir mycket konkurrenskraftigt vid lågkonjunkturs slut. För att lyckas med detta gäller det att fastställa vilka kostnadsnedskärningar som bidrar till att behålla marknadsandelar och konkurrenskraften och tvärtom vilka som inte bidrar till det. Hur kostnadsnedskärningarna sedan ska göras beror på det enskilda företaget. Huvudmålet med nedskärningar är att stabilisera företaget finansiellt så att de kan återhämta sig från lågkonjunkturen genom entreprenöriell verksamhet som ökar intäkterna eller genom att effektivisera driftens kostnader och öka vinstmarginalerna (Pearce & Michael, 2006). Enligt Gibler och Lindholm (2012) undersökning av strategier för fastighetsföretag är kostnadsminimering den viktigaste strategin för att stödja företagets kärnverksamhet, med 31% av respondenterna som svarar att det är den viktigaste strategin. Den näst viktigaste strategin är produktivitet med 10% av de svarande företagen som svarar att det är den viktigaste strategin samt ca 30% som svarar att den är näst viktigast eller tredje viktigaste. Därefter kommer flexibilitet på en tredje plats totalt sett. De flesta företagen väljer därmed en strategi som minskar deras kostnader och stödjer lönsamheten genom att öka effektiviteten, produktiviteten och flexibiliteten under den ekonomiska nedgången.

Oavsett vilken strategi som företaget använder så kan oförutsedda händelser inträffa tidigare än tänkt och då leder det till att mindre brådskande åtgärder för underhåll skjuts upp (Lind & Muyingo, 2012). En förutsättning är att det finns en uppsättning av underhållsaktiviteter som är ekonomiskt rationellt att genomföra, men där tidpunkten för åtgärden inte behöver vara bestämd och så viktig. Ett antal åtgärder går att skjuta upp utan att några allvarliga konsekvenser uppstår. Ett exempel är takbyte där risken för läckage uppstår efter cirka 50 år och bör därför bytas, men om taket ska bytas efter 45 år eller 55 år är inte så klart. Genom att i förväg göra en grov plan kan risken för mycket underhåll samtidigt identifieras lättare och går att förhindra. Genom att börja lite tidigare och även undersöka olika underhållsstrategier kan man sänka kostnaderna och sprida dem över en längre tid. Under ekonomiska

förändringar är det dessutom viktigt att bygga upp ett flexibelt planeringssystem som kan anpassa sig kontinuerligt efter förutsättningarna.

3.3.3 Kärnstrategi eller diversifieringsstrategi

I en lågkonjunktur uppstår ofta frågan om företaget ska använda sig av en kärnstrategi eller diversifieringsstrategi (Bigelow & Chan, 1992). Kärnstrategi innebär att företaget fokuserar på sin kärnverksamhet medan diversifieringsstrategi innebär att företaget sprider ut sina resurser till olika områden, vilket ökar riskspridningen. Ett företag som använder sig av kärnstrategi har en mer långsiktig strategi medan ett diversifierat företag kan förändra sina resurser beroende på hur deras lönsamhet och miljö förändras. För att veta vilken strategi som är lämplig måste företaget och dess konkurrenter analyseras samt en utvärdering av den marknad som företaget verkar på. Om företaget har en stark position på en växande marknad och kan konkurrera mycket bra så är en kärnstrategi att föredra. Då är det inte värt att sprida ut företagets resurser för då kan det istället bli en risk. Om företaget däremot är en mindre aktör inom ett litet område och har få konkurrensfördelar bör företaget överväga diversifieringsstrategi eller möjligtvis kärnstrategi inom ett annat område. Ett företag i denna position har inte så mycket att förlora eftersom de redan befinner sig i en dålig position på marknaden. Under lågkonjunktur kan det vara fördelaktigt att positionera sig och vara aktiv geografiskt på flera marknader och branscher eftersom det sprider risken, då en lågkonjunktur vanligtvis påverkar en region mer än en annan (Pearce & Michael, 2006). Marknadens mångfald skyddar därmed ett företag genom att blanda lågkonjunktursårbarheten för dess intäkter. När ett företag kan utveckla geografisk spridning i sin kundbas, kan det öka sannolikheten för utjämning av försäljningsfluktuationer för företaget. När en marknad är svag, borde det alltså finnas andra marknader i världen där man fortsätter attrahera och behålla säkra kunder. Ett exempel var under lågkonjunkturen 1990-1991 när bankerna var tveksamma att låna ut till kommersiella fastighetsutvecklingsföretag men ansåg att bostadsköpare var en mindre riskabel investering (Jacob & Neumeier, 1991). Några byggherrar uppfattade denna trend och bytte marknad före lågkonjunkturen inträffade, från kommersiellt till att bygga nya bostäder.

3.3.4 Investeringar

Enligt Ghemawat (2009) så kan det vid lågkonjunktur vara problematiskt för företag att veta i vilken utsträckning man bör investera för att balansera finansiell respektive konkurrensrisk. Företagen ställs inför en utmaning då man vill undvika stora finansiella investeringar för

kostnadsbesparing och riskminimering. Men, i samband med att företag undviker att investera i för hög utsträckning så kan den konkurrensmässiga risken öka. Särskilt vid lågkonjunktur finns en tendens att fokusera mer på finansiell risk än konkurrensrisk, vilket kan leda till sämre konkurrensfördelar när ekonomin vänder. De båda faktorerna kan undanröjas genom att antingen inte investera alls respektive investera mycket, men företag behöver en balans mellan de olika riskaspekterna, särskilt vid en svag ekonomi. Det innebär att undvika investeringar som inte blir lönsamma, men samtidigt inte avstå från investeringar som är lönsamma på lång sikt och skapar konkurrensfördelar. Enligt Pearce och Michael (2006) måste företag investera för att kunna skydda sin position på marknaden. Om företaget inte investerar kommer de inte kunna möta den efterfrågan som uppstår efter lågkonjunkturen, som leder till att nya konkurrenter dyker upp för att kunna fylla tomrummet. Även de menar att det måste göras en avvägning mellan den finansiella risken med att investera innan den ekonomiska återhämtningen, kontra konkurrensrisken för att inte investera. Investeringar kräver dock kapital, vilket gör att mindre företag som har begränsade resurser ofta har svårare att kunna utnyttja sådana möjligheter. Vidare belyser de betydelsen av att identifiera och genomföra långsiktiga åtgärder när lågkonjunkturen pågår, eftersom många företag tenderar att få problem då ekonomin återhämtar sig som konsekvens på att alltför drastiska åtgärder gjorts under nedgången.

Pearce och Michael (2006) menar på att företaget under en lågkonjunktur kan dra nytta av att det sker en ökad konkurrens. En ökad konkurrens leder till att priserna pressas och därmed bör företag under en lågkonjunktur förvärva och konsumera till dessa fördelaktiga priser. Investeringar kan kräva mycket kapital beroende på förutsättningarna, men samtidigt så leder sådana ekonomiskt fördelaktiga förvärv till en kortare payback-tid.

Enligt French och Jones (2010) så påverkas investeringar under en lågkonjunktur även av begränsningar avseende finansiering från banker, som en konsekvens av att de vill minska riskerna och därmed är mer restriktiva med att bevilja lån. Bankerna är särskilt restriktiva till fastighetsföretag och investeringar som medför stora transaktioner påverkas i stor utsträckning. Det kan därför vara fördelaktigt för de fastighetsföretag med goda relationer till långgivaren.

4. Empiri

4.1 Presentation av företagen

I tabell 2 presenteras respondenternas befattning, erfarenhet i deras roll på företaget samt omfattningen av företagets fastighetsbestånd. Därefter presenteras företagen med en kort beskrivning som baseras på den information som finns på respektive företags webbplats.

Respondent	Befattning	Erfarenhet	Företagets fastighetsbestånd²
Respondent A från företag 1	VD	5 år	38 000–41 000 hyreslägenheter
Respondent B från företag 2	Regionchef syd	6 år	26 000–29 000 hyreslägenheter
Respondent C från företag 3	VD	7 år	2 000–5 000 hyreslägenheter
Respondent D från företag 4	Administrativ chef	11 år	26 000–29 000 hyreslägenheter
Respondent E från företag 5	VD	8 år	2 000–5 000 hyreslägenheter
Respondent F från företag 6	Ekonomiansvarig	5 år	26 000–29 000 hyreslägenheter

Tabell 2. Sammanställning av respondenter som ingår i studien.

Företag 1

Företag 1 äger, förvaltar, rustar upp och producerar bostäder. Företaget är verksamma i Sverige och har ett bestånd som är utspritt i hela landet, från Trelleborg till Uppsala. Många av deras fastigheter är byggda under miljonprogrammet, där 90% utgörs av bostäder. Enligt företaget så grundar sig deras förvaltning på ett långsiktigt arbete och socialt ansvarstagande för att främja hållbarhet för framtiden. Tre viktiga delar som bidrar till en hållbar förvaltning är kundfokus, upprustning och bosocialt arbete.

Företag 2

Företag 2 är verksamma på tillväxtorter, det vill säga orter som har universitet, i Sverige där de äger, förvaltar och utvecklar hyresbostäder. Deras fastighetsbestånd består av 95% bostäder utspridda på 13 olika orter i Sverige. Enligt företaget så är deras ambition är att göra ett avtryck på bostadsbranschen genom ständig utveckling av bolaget och bland annat vara värdeskapande, nyskapande och ha ett kundfokus. Deras affärsidé syftar på att erbjuda god service som underlättar för hyresgästerna.

² Företagens hemsidor. (2023-05-09).

Företag 3

Företag 3 är koncentrerat till södra Sverige och är främst lokaliserade i Eslöv, Landskrona, Kristianstad, Malmö, Karlskrona och Lund. Fastighetsbeståndet består till största del av hyresbostäder och samhällsfastigheter. En stor del av deras tillväxt sker genom egen projektutveckling och nyproduktion, som de sedan äger och förvaltar. Enligt företaget så är deras ambition att utvecklas som fastighetsföretag genom förvärv och nybyggnationer.

Företag 4

Företag 4 är en bostadskooperation och ledande boendeaktörer som finansierar, planerar, förvaltar och bygger bostäder i Sverige. Fastighetsbeståndet är utspritt över hela landet i 24 regionala föreningar. Företaget drivs enligt dem själva inte av kortsiktig vinst utan av medlemmarnas intresse, vilket ger dem möjligheten att utveckla bostäder i hela landet och har en ambition att skapa boende för individens hela boendekarriär.

Företag 5

Företag 5 är verksamma i svenska storstäder såsom Stockholm, Göteborg, Malmö, Uppsala och Linköping där de utvecklar, bygger, förvaltar och investerar i nya bostäder. Företagets värderingar är bland annat samhällsnytta, långsiktighet, och omtanke. Deras ambition är att erbjuda inkluderande och trygga bostadsområden i kollektivtrafiknära områden.

Företag 6

Företag 6 är ett av Sveriges största privata fastighetsbolag med bestånd över hela Sverige, från Luleå i norr till Malmö i söder. Enligt företaget ska de långsiktigt och hållbart äga, utveckla och förvalta sina bostäder och samhällsfastigheter genom att ta ett stort socialt ansvar och bidra till ett bra samhälle. Genom att kombinera affärsmässighet med samhällsansvar är deras vision att uppnå goda, trygga och trivsamma livsmiljöer samt enklare vardag för sina kunder.

4.2 Intervjusvar

4.2.1 Strategisk plan

Respondenterna A, B, C och D menar att de antar både kortsiktiga och långsiktiga strategier för att bemöta lågkonjunkturen. De menar att det finns en långsiktig strategi överlag som företaget alltid arbetar utifrån, men vid ekonomiska förändringar på marknaden så antas kortsiktiga åtgärder för att klara sig under perioden.

“Alltså du har en stor plan men sen måste du inom ramen för den parera varje år, inte så att man lägger om stora hela strategin för att det blir dåliga tider, men du får så att säga modifiera lite grann” (Respondent A, 2023)

Enligt respondent F görs ingenting planeringsmässigt för att få hyresgäster till lägenheterna eftersom hyresrätten är relativt okänslig konjunkturmässigt. Respondent F förklarar att de agerar främst på lång sikt och att deras kortsiktiga strategier inte beror på konjunkturläget utan snarare på ränteläget.

“Det är klart att det finns kortsiktiga saker också och det är ju inte först och främst konjunktur drivet utan till exempel så innebär ju högre räntenivåer att vi måste se på investeringar på ett annat sätt än vad vi har gjort tidigare”. (Respondent F, 2023)

Respondent E svarar att samma plan som generellt sätt finns är den som gäller även i en lågkonjunktur.

De kortsiktiga strategier som företagen antar främst är kostnadsbesparingar och att hålla koll på marknadens utveckling. Respondent A belyser att det är viktigt att kunna tänka kortsiktigt för att inte få högre kostnader än intäkter trots att de generellt sett arbetar utifrån en långsiktig strategi. Respondent B förklarar att kostnadsbesparingar handlar om att minska kostnader, bevara driftnettot, jobba aktivt med sitt eget kassaflöde och inte låna mer pengar samt hitta effektiva lösningar. Även respondent D svarar att mer fokus behöver läggas vid kostnadskontroller och effektiviseringar samt se över driftnettot. Respondent E påpekar att kostnader är deras enda sätt och att de aldrig har haft så tajt budget som de har i år. En kostnadsbesparing som respondent E förklarar är att dra in på sådant som handlar om att höja kundnöjdheten hos de boende.

“Alla extra saker om vi pratar om sånt som kommer fram i kundundersökningar och så, man vill ha bord och stolar på gården, nej men det blir inga bord och stolar på gården 2023” (Respondent E, 2023)

Respondent C förklarar att deras strategier för att möta de ekonomiska förändringarna är att ha kontroller månadsvis istället för normalvis kvartalsvis för att ha koll på utvecklingen och följa upp betalningsströmmar, omflyttningshastighet och hur köerna utvecklar sig på bostäder.

4.2.2 Intäkter

Samtliga företag har uppmärksammat att hyresrätten blivit mer attraktiv i lågkonjunktur eftersom det ägda boendet blir dyrare på grund av stigande räntor och att det inte finns automatisk inflationsjustering för bostadshyror. Respondent A svarar dock att de märkt att efterfrågan på hyresrätter har minskat på ett fåtal mindre orter i samband med lågkonjunkturen. Respondent A förklarar att det kan bero på att bostadsbristen inte är lika stor i de mindre orterna samt att arbetslösheten stiger vilket leder till att unga avvaktar med att flytta hemifrån tills de har ett arbete. Respondent B berättar att de märkt av en minskad efterfrågan på deras hyresrätter i ett fåtal mindre städer, dock inte i samband med lågkonjunkturen. Respondent B förklarar att det istället beror på att det byggts för många bostäder i förhållande till inflyttning. Vidare förklarar respondent D att de har märkt av en lägre efterfrågan på sina större lägenheter och att de tar längre tid att få dem uthyrda, vilket respondenten anser beror på att månadskostnaden blir för hög för en sådan hyreslägenhet.

Respondent C, E och F märker inte av en lägre efterfrågan på deras hyresrätter, snarare tvärtom att de blivit mer attraktiva i lågkonjunktur. Respondent C förklarar att det beror på att hyresrätten inte påverkas av räntor och energikostnader. Respondent E svarar att det beror på att de har många studenter, och om det är svårt att låna och är orolig för höga räntor så är det naturligt att hyresrätten blir mer attraktiv. Respondent F berättar att hyresrätten blir mer attraktiv eftersom räntorna stigit och därmed har det ägda boendet blivit mycket dyrare för enskilda individer och att bostadsköerna snarare ökat än minskat.

“Nej det har vi inte gjort, det är ju så att människor ska bo någonstans så det är väl en grundparameter sen är det också så att när räntorna har tagit sån fart så blir det ägda boendet mycket dyrare för enskilda individer och där hyrorna inte hängt med i samma takt så att det finns ju ingen automatisk inflationsjustering för bostadshyror, vilket gör att hyresrätten har ju blivit mer attraktiv, allt annat lika, än det var tidigare och redan tidigare så var det ju bostadsköer så att nej vi har inte märkt någon nedgång” (Respondent F, 2023)

Samtliga respondenterna svarar att de inte har mött på betalningssvårigheter från deras hyresgäster än. Respondent A och E förklarar att eftersom de fortfarande hittar hyresgäster som tackar ja till deras lägenheter så kan de inte se några problem med betalningsviljan. Respondent C svarar att de är medvetna om att när hushållens ekonomi påverkas så kommer det få effekt på möjligheten att betala hyra. Samtidigt menar respondent C, D och F att

bostadshyran är det sista man ger upp och får svårt med. Respondent D tror att det är kopplat till en kulturfråga eftersom hyran betalar man alltid som boende och därmed får man istället betalningssvårigheter med till exempel försäkringar.

Respondent B och C analyserar betalningsviljan genom att vara särskilt uppmärksam på inkassoärenden månadsvis för att kunna vara förberedda och agera snabbt om indikationer på betalningssvårigheter uppkommer. De två företagen har dock inte sett några skillnader ännu.

Angående hyresförhandlingarna svarar respondent A och B att de hade behövt höja hyran betydligt mer för att täcka kostnaderna medan respondent C och D svarar att de ansågs nöjda med utfallet då den blev balanserad och rimlig för deras hyresgäster. Respondent A svarar att de hade behövt höja hyran med 25-30% respektive respondent B som svarar att de hade behövt höja hyran med 16% för att täcka deras kostnader. Respondent C berättar att de budgeterat 3,5% och fick i genomsnitt 4,85%. Vidare förklarar respondent C att bostadspriserna inte blir inflationsjusterade som lokalkontrakten när inflationen är så hög men det blir det över tid. Respondent D anser att de behövt höja hyran med över 10%, men utfallet av förhandlingarna blev ändå bra och balanserad eftersom det leder till en långsiktig överenskommelse med hyresgästerna. Respondent E förklarar att de har många studenter som hyresgäster och insåg därför att de inte skulle kunna höja hyran med så mycket eftersom potentialen till det inte finns hos studenterna. Respondent F berättar vidare att det fanns en tredjepartsöverenskommelse mellan hyresgästföreningen, fastighetsägarna och allmännyttan som skulle bestämma hur hyreshöjningarna skulle beräknas. Yrkandet från dem var på 9-10% men eftersom hyresförhandlingarna hamnade långt ifrån det så betalar nu fastighetsägarna det som egentligen är på hyresgästerna.

4.2.3 Kostnadsbesparingar

Respondent A, B, D och F är överens om att underhåll är nödvändigt att genomföra trots ökade kostnader. Företagen menar att det inte går att dra ner på allt underhåll utan visst underhåll kommer alltid att behövas för att kunna sköta fastigheterna och hålla dem i bra skick. Dock förklarar respondenterna att underhåll som inte är nödvändigt skjuts upp i syfte att kostnadsbespara.

Respondent A berättar att de kan dra ner på planerat underhåll men inte det löpande underhållet. Respondent B förklarar vidare att det inte är särskilt lätt att kostnadsbespara på underhåll eftersom nödvändigt underhåll måste genomföras för att hålla lägenheterna i ett

visst skick när de hyr ut dem. Respondent D svarar att det inte är lätt att dra ner på underhåll eftersom de vet vad konsekvenserna blir av att inte sköta sina fastigheter. Dock förklarar respondent D att de kommer att minimera underhåll som inte är nödvändigt.

“...man kommer minimera det underhållet som kanske inte krävs, det här takbytet var bra att göra i år men det kommer att hålla i 5 år till, då kanske det är ett annat tak eller en annan fasad som vi behöver ta före” (Respondent D, 2023)

Enligt respondent F försöker de att hålla sig till planen så gott det går och utföra det löpande underhållet som långsiktiga fastighetsägare.

Respondent E svarar att de också genomför underhållsarbete men bara det nödvändigaste som handlar om arbetsmiljörelaterat och inte kundnöjdhet. Det planerade underhållet skjuts däremot upp och bara de absolut nödvändigaste görs enligt respondent E. Respondent E förklarar vidare att de tidigare har varit väldigt generösa med att fixa saker som hyresgästen enligt avtal själva ska stå för, men nu har de istället tagit fram en debiteringslista som visar på vad olika saker kommer kosta för hyresgästen om de vill ha hjälp.

Respondent A, C, D och E svarar att de konkurrensutsätter upphandlingar för att få så fördelaktiga avtal som möjligt med entreprenörerna. Respondent A förklarar att vissa kostnader inte kan undvikas som till exempel att sluta reparera hissen, skotta snö eller ha 20 grader i lägenheterna och därför arbetar de ständigt med att ha fördelaktiga avtal med exempelvis hisservice och energiavtal. Respondent C förklarar att de har lagt över vissa projekt på en projektgrupp istället för att förvaltarna sköter det och det gör att de blir mer noggranna med att jämföra leverantörer.

“Däremot när det gäller underhållskostnader så har vi ju då lagt över en del, tidigare så gjorde man en del av de här projekten ute i förvaltningen, nu har vi en projektgrupp då som jobbar med alla våra projekt och då är vi mycket mer noga med att handla upp alla projekt så att istället för att vi kanske frågar tre så frågar vi idag sex entreprenörer om priset när vi ska göra underhållsprojekt så där skruvar vi ju så mycket vi kan när det gäller den delen också” (Respondent C, 2023)

Vidare förklarar respondent D att de kommer konkurrensutsätta upphandlingar för projekt som kan leda till något positivt eftersom de kan använda pengarna till att få mer investeringar i sina fastigheter eller ett bättre underhåll. Respondent E svarar också att de ser över

leverantörer genom att konkurrensutsätta, ett exempel är hissar. Respondent B svarar däremot att de undersöker vad som kan genomföras internt respektive externt och har infört fler bovärdar som kan utföra lättare underhåll för att undvika inköp av externa tjänster.

Respondent F förklarar att det löpande underhållet måste ske men att investeringarna blir betydligt svårare "att räkna hem" på grund av kostnadsökningarna, vilket leder till att företaget anpassar takten efter förutsättningarna.

De flesta av respondenterna svarar att de inte säger upp personal i lågkonjunktur. Respondent C förklarar att personal är deras viktigaste resurs och den lilla kostnaden för ett fastighetsbolag och därför gör de inga justeringar i personalen på grund av lågkonjunkturen. Dock förklarar Respondent A att de fåtal uppsägningar som skett främst är i deras projektavdelning eftersom de inte gör lika mycket projekt. Vidare menar respondent D att behovet och efterfrågan på andra kompetenser kan komma att behövas.

"...jag tror att vi kanske kommer behöva andra kompetenser och då kan det ju vara medarbetare som känner att nej men jag är inte intresserad av den personliga förflyttningen eller utvecklingen...så kan det mycket väl vara, sen är det ju också om man mot all förmodan skulle behöva sälja fastigheterna...då minskar ju också möjligheterna att ha samma organisation men för oss är det inte utgångsläget." (Respondent D, 2023)

Respondent F förklarar att de har ungefär samma sammansättning som tidigare då förvaltningens uppgifter samt företagets intäktsflöden är detsamma, men angående investeringsverksamheten så behöver de fundera över möjligheten att sysselsätta alla och då kan det ske en potentiell förändring inom projektledning.

Energieffektivisering är en central aspekt för samtliga företag i förhållande till kostnadsbesparingar. Respondent A förklarar att eftersom vatten och värme oftast ingår i hyran så lägger företaget ständigt resurser på effektivisering, eftersom sådana besparingar är ekonomiskt fördelaktiga. Respondent B svarar att de fokuserar på att anpassa investeringarna i energiprojekt, såsom byte till LED belysning eller andra värmepumpar som leder till energieffektivisering och därmed mindre förbrukning och kostnader. De investerar även i energiprojekt för att spara vatten och energi samt att de arbetar med avfallshantering, vilket leder till att hållbarhetsarbetet ökar. Respondent C förklarar att de effektiviserar sina kostnader främst på energisidan där de har stora kostnader för värme och el. Företaget har förstärkt sin energigrupp och arbetar mer fokuserat på att få ner energiförbrukningen samt

öka investeringstakten på egenproducerad el i form av solpaneler. Respondent C säger vidare att de kan se att takten på hållbarhet ökar i samband med att energifrågorna ökar. Respondent D berättar att de effektiviserar sina undercentraler för att se till att lägenheterna har rätt cirkulation och höja temperaturen vid behov samt sänka i god tid vilket leder till effektivisering. Effektiviseringen är även kopplad till deras hållbarhetsarbete som är ett stort fokus, eftersom fastighetsbranschen är en stor bidragare till negativ miljöpåverkan. Respondent D förklarar att de arbetar med hållbarhetsprojekt i miljörum som leder till stora kostnadsbesparingar och en minskad miljöpåverkan.

“Vi kan se att vi sparar en miljon bara på ett par miljöhus så det blir snabbt rätt mycket pengar, och då är det verkligen win win med minskad miljöpåverkan och också minska kostnader.” (Respondent D, 2023)

Vidare förklarar respondent E att de fokuserar på energioptimering som har fått en skjuts framåt. Dels handlar det om att spara pengar på det löpande och dels om finansiering med alternativa energikällor. Deras hållbarhetsarbete har inte avtagit utan snarare ökat och respondent E menar att det inte är läge att dra ner på hållbarhetsarbetet eftersom det kommer nya lagkrav. Vidare förklarar respondent F att om man tittar på enskilda kostnadsfaktorer som exempelvis energi så har det skett en stor kostnadsökning i jämförelse med förra året, vilket innebär att projekt som genererar energibesparingar är ännu mer lönsamma idag än förut.

4.2.4 Kärnstrategi eller diversifieringsstrategi

Respondent A, B, D och F använder sig av en kärnstrategi och kommer fortsättningsvis att använda sig av det trots lågkonjunkturen. Det beror på att deras fokusområde är bostäder och att de känner sig starka på bostadsmarknaden. Respondent C och E kommer möjligtvis att använda sig av diversifieringsstrategi eftersom deras fastighetsbestånd kan ändras men det beror dock inte på lågkonjunkturen. Respondent C förklarar att deras portfölj av andelar hyresbostäder respektive samhällsfastigheter kan ändras medan respondent E förklarar att de hela tiden tittar på nya koncept vad gäller boenden och därmed kan även deras fastighetsportfölj ändras.

“Det är svårt att se hur exakt fördelningen mellan samhällsfastigheter och bostäder kommer att utvecklas framöver utan det viktiga för oss är att minst 90 % av hela portföljen ska vara samhällsfastigheter eller hyresbostäder”
(Respondent C, 2023)

“Det är ju ett arbete som hela tiden fortgår, att titta på nya koncept vad gäller boenden och sådär men inte just på grund av krisen skulle jag inte säga”

(Respondent E, 2023)

4.2.5 Investeringar

Respondent A, D och F anser att det inte är lågkonjunkturen som gjort att investeringarna minskat, utan snarare räntorna. Ökade räntor leder sedan till att inte lika mycket pengar kan läggas på projekt. Respondent A påpekar att om mer pengar ska gå till att betala räntor så kan inte lika mycket pengar läggas på projekt. Respondent D svarar att ränteökningarna gör att det blir svårare att få avkastning på investeringarna och att pengarnas värde i framtiden är osäkert. Enligt Respondent F blir det svårare att få ihop kalkylerna på grund av finansieringskostnaderna vilket leder till att investeringsvolymen i nyproduktion inte är densamma.

Respondent A och D belyser avkastningen på investeringar under lågkonjunkturen. Respondent A förklarar att ett projekt som tidigare gav en avkastning på 5% och räntan var 3-3,5%, fanns det en anledning att investera. Om räntorna idag är 5% och avkastningen densamma så görs inga sådana projekt, vilket även gäller det befintliga beståndet. Vidare menar respondent A att det leder till ett naturligt affärsmässigt ställningstagande att låta bli vissa projekt. Respondent D svarar också att de ser över sina avkastningskrav gällande investeringar då förutsättningarna förändrats med högre räntor och lågkonjunktur.

“När pengarna var gratis så kunde man göra ett gårdsprojekt för att det var trevligt med en fin innergård, men med en ränta på närmare 5 % så får man inte ut det i ökade intäkter, och då är det mycket längre sträcka att göra den typen av investering.” (Respondent D, 2023)

Respondent A och B anser att investeringar i fastighetsbranschen generellt sett har minskat. Respondent A förklarar att de halverat sina investeringar men att de ändå gör mer än många konkurrenter som tagit bort allt. Respondent A förklarar att det troligen inte handlar särskilt om konkurrens när vi talar om investeringar, eftersom det i stor utsträckning inte handlar om nybyggnation utan snarare om att exempelvis avvakta med att asfaltera om en parkeringsyta och liknande som kan göras om något år. Respondent B menar att branschen står stilla överlag och i vanliga fall brukar de köpa nyproduktionsprojekt och fastigheter vilket de knappt blir erbjudna längre. Vidare förklarar både respondent A och B att de inte skulle sätta

igång något nytt projekt för tillfället utan de pågående projekten är planerade sedan långt tillbaka. Nyproduktionen ligger väldigt lågt på grund av riskerna som medförs, och det är svårt att veta om det beräknade fastighetsvärdet idag har ett helt annat värde när fastigheten är färdigt byggd i framtiden enligt respondent B. Även respondent C berättar att de investerar och bygger i betydligt mindre utsträckning eftersom kalkylen blir svårare att få ihop på grund av höga räntor och ökade byggkostnader. Enligt respondent D har företaget halverat sin nyproduktion vilket troligen kommer sänkas ytterligare efter sommaren beroende på hur konjunkturen utvecklas. Nyproduktionen har påverkats mest i samband med investeringar då risken för exempelvis vakanser och minskade intäkter ökar.

”Man kan ju inte komma igång med nyproduktion innan man har sålt den nyproduktionen som finns” (Respondent D, 2023)

Respondent D fortsätter förklara att kalkylen för hyresrätter redan tidigare var svår att få ihop på grund av begränsad hyresutveckling, trots att pengar var billigt, vilket leder till en rädsla att påbörja sådana projekt. När de tittar på nyproduktion av en fastighet och ser att avkastningen förväntas bli 4%, så skulle en kalkylränta på 6-7% behövas efter finansieringskostnader och avskrivningar, vilket är svårt att hitta enligt respondent D.

Vidare förklarar Respondent E att de investerar mindre och att nya projekt är problematiskt att påbörja, eftersom värderingarna sjunker då risken på marknaden ökar. Investeringarna har dock inte stoppats och företaget har för tillfället aktiva projekt. Detta gör de av strategiska skäl, trots utmaningar med höga byggkreditivkostnader och värden som går åt fel håll.

“Vi har två ganska stora som vi fortfarande håller på och försöker få igång för att vi alltid sagt att vi håller vad vi lovar och vi har hög genomförande förmåga så vi ser att även om vi tjänar mindre pengar, alltså som developervinst så är det väldigt positivt för vårt varumärke om vi kan visa att vi kan komma i gång i de här tiderna, så att det är strategiskt val som vi gör...det är klart att det är jobbigt med byggkreditivkostnader och värden som går åt fel håll...” (Respondent E, 2023)

Enligt respondent F så investerar de mindre i nyproduktion och i större utsträckning i befintligt bestånd, men de totala investeringarna kommer i helhet minska.

Vidare förklarar respondent A att de renoverar mindre än tidigare men att det fortfarande behövs en del renoveringar då de har fastigheter i miljonprogramsområden.

“Man får helt enkelt värdera det, vi har en lista med massa projekt vilka är need to do och vilka är good to do” (Respondent A, 2023)

Det mest fördelaktiga är att avvakta och inte göra överilade affärer utan istället göra goda investeringar på sina befintliga fastigheter och utveckla dem enligt respondent B. Sådana investeringar kan bevara värdet på de befintliga fastigheterna i viss utsträckning och kompensera värdeminskningen till viss del. Vidare förklarar respondent C att deras förvaltningsinvesteringar har ökat, framförallt de långsiktigt fördelaktigt för fastighetsbeståndet såsom nya energisystem och solceller. Med tanke på att nyproduktion av hyresrätter minskar på marknaden så kommer efterfrågan på de befintliga bostäderna öka vilket stärker de hyresrätter som väl finns på marknaden enligt respondent C. Respondent E berättar att inga investeringar på befintligt bestånd görs om de inte är av verkligt behov eller med anledning av energibesparing. För att bemöta räntehöjningen så försöker företaget hitta olika sätt samt tagare av projekt som har tillgång till billigt kapital enligt respondent E.

Respondent D förklarar att de förändringar som sker kan ses ur ett optimistiskt perspektiv då kalkylen för vissa investeringar blir bättre. Idag är det exempelvis mer intressant att investera i solceller eller uppdatera undercentraler eftersom investeringens payback-tid blir bättre. Vidare förklarar respondent F att exempelvis byggtreprenader brukar vara särskilt konjunktur känsliga, och när husbyggandet avstannar så kommer marknadsnivån att etableras vilket leder till reducerade priser. Dock är inte alla områden lika konjunktur känsliga, och givet att intäkterna fortsätter vara på någorlunda samma nivå så kommer företaget inte göra några större förändringar i deras köp av tjänster.

5. Analys

5.1 Strategisk plan

Ett av de mest lyckade sätten för att hantera en lågkonjunktur är att planera i förväg (Bigelow & Chan, 1992). Genom att förbereda inför en lågkonjunktur kan företaget upprätta åtgärder som ska vidtas och olika planer som kan bli nödvändiga att göra i framtiden. Om företaget väntar för länge med att upprätta en plan kan det bli svårt att implementera strategin när lågkonjunkturen uppstår. Respondent A, B, C och D svarar att det finns en långsiktig plan men antar kortsiktiga strategier för att anpassa sig och följa utvecklingen av det ekonomiska läget och förutsättningarna. Respondent E svarar att de använder samma planering som de generellt sett använder, och att i lågkonjunkturen har de behövt fokusera mycket på kostnaderna. Företag 6 agerar främst efter långsiktig planering men även till viss del kortsiktiga åtgärder. De kortsiktiga åtgärderna beror dock inte på konjunkturen utan mer på grund av räntorna enligt respondent F. Planeringsmässigt görs inget för att få hyresgäster till lägenheterna eftersom respondent F menar att hyresrätten är relativt okänslig konjunkturmässigt. Utav det empiriska materialet kan vi dra slutsatsen att samtliga företag arbetar aktivt med strategisk planering och anpassar sig efter rådande konjunkturutveckling. Vid lågkonjunktur finns ingen specifik förberedande plan om hur företaget ska agera, men det finns en långsiktig plan som de strävar efter och när den inte kan följas så modifieras kortsiktiga åtgärder. Detta stämmer inte överens med Bigelow och Chan (1992) som menar att det ska finnas en upprättad plan med ändamålet att bemöta lågkonjunkturen. Förklaringen till detta kan vara att samtliga företag är överens om att hyresrätten står sig starkt i lågkonjunkturen och att det därför inte behöver upprättas några specifika åtgärder i förväg. Det kan även kopplas till Grant (2021) teori om strategic fit som handlar om att företags interna miljö med värderingar, mål samt resurser och förmågor stämmer överens med den externa miljön.

En komponent som bör inkluderas och definieras i den strategiska planen är en metod för att sänka kostnaderna när en lågkonjunktur närmar sig (Bigelow & Chan, 1992). Även andra metoder måste implementeras såsom att övervaka affärsmiljön genom att hålla koll på efterfrågan och kundernas attityder samt index som är anpassade efter företagets bransch. Ju oftare affärsmiljön granskas, desto mer troligt är det att företaget upptäcker lågkonjunkturen i tid och kan vidta lämpliga åtgärder. För samtliga företag är det viktigt att hålla koll på sina kostnader i en lågkonjunktur. Det innebär att kunna agera rätt, kontrollera och effektivisera

kostnaderna samt ha koll på sina investeringar. Deras kortsiktiga strategier upprättas allt eftersom de ekonomiska förutsättningarna förändras för att anpassa sig till affärsmiljön och marknaden, vilket också hänger ihop med Grant (2021) teori om strategic fit. Samtliga företag har uppmärksammat att hyresrätten blivit mer attraktiv i lågkonjunktur eftersom det ägda boendet blir dyrare på grund av stigande räntor och att ingen automatisk inflationsjustering för bostadshyror sker. Företag 1 har dock märkt att efterfrågan på hyresrätter har minskat på ett fåtal mindre orter i samband med lågkonjunkturen. Respondent A förklarar att det kan bero på att bostadsbristen inte är lika stor i de mindre orterna samt att arbetslösheten stiger vilket leder till att unga avvaktar med att flytta hemifrån. Respondent B berättar att de också märkt av en mindre efterfrågan på deras hyresrätter i ett fåtal mindre städer, dock inte på grund av lågkonjunkturen. Respondent B förklarar att det istället beror på att det byggts för många bostäder i förhållande till inflyttning. Företag 4 har märkt av en lägre efterfrågan på sina större lägenheter och att de tar längre tid att få dem uthyrda, vilket Respondent D anser bero på att månadskostnaden blir för hög för en hyreslägenhet.

Samtliga företag har inte mött på betalningssvårigheter från sina hyresgäster än. Samtidigt menar respondent C, D och F att bostadshyran är det sista man ger upp och får svårt med. Respondent B och C förklarar att de är särskilt uppmärksamma på att analysera marknaden månadsvis för att kunna följa betalningsviljan för att kunna vara förberedda och agera snabbt om indikationer på betalningssvårigheter uppkommer. Genom att företagen är medvetna om sin affärsmiljö och följer hur deras intäkter skiljer sig, så kan de upptäcka lågkonjunkturen i tid och vidta lämpliga åtgärder enligt Bigelow och Chan (1992). Då behöver företagen inte heller få det problem som Myrna (2009) beskriver, att planen tar för lång tid och inte kan följas upp eftersom de ändrar den strategiska planen efter rådande förutsättningar. Det blir svårt att planera långt innan eftersom strategin ska passa den externa miljön enligt Grant (2021).

Enligt strategisk anpassning måste företag anpassa sin strategi utifrån hur konkurrenter agerar på marknaden angående exempelvis kostnadsminimering samt hur samhällsekonomin förändras med konjunktursvängningar (Grant, 2021). En effektiv strategi är när alla interna beslut och åtgärder är anpassade till den externa miljön. Utfallet av hyresförhandlingarna blev tufft för många bostadsbolag eftersom deras mål var att höja hyran mer, då kostnaderna ökat väldigt mycket. Av det empiriska materialet kan vi dra slutsatsen att företagen anpassar sin strategi efter den externa miljön enligt teorin strategic fit (Grant, 2021). Det finns interna mål med att höja hyran mer än vad de fick, men det finns även resurser och förmågor att kunna

bemöta det utfall som blev. Företagen får därmed ta till dessa och bemöta den externa miljön för att hantera kostnadsökningen på andra sätt och anpassa sig till miljön för att få nöjda kunder och kunna överleva långsiktigt. Istället för att få in högre intäkter av hyresgästerna får de kompensera med att minska kostnaderna. Även företagens planeringsstrategi följer strategic fit eftersom de anpassar sin planering efter konjunktursvängningar med kortsiktiga strategier.

5.2 Kostnadsbesparingar

Gibler och Lindholm (2012) visar att kostnadsminimering är den viktigaste strategin för ett fastighetsföretag. Samtliga företag är överens om att en strategi som minskar deras kostnader och stödjer lönsamheten är en avgörande faktor under en ekonomisk nedgång. Genom olika åtgärder kan företagen effektivisera samt optimera, vilket leder till besparingar som kan kompensera för ökade kostnader.

Lind och Muyingo (2012) menar att vissa underhållsåtgärder går att skjuta upp utan större konsekvenser i förutsättning att de är mindre brådskande och inte har en specifik tidpunkt för genomförandet. Det är viktigt att anpassa sig efter förutsättningarna och undersöka underhållsstrategierna för att sänka kostnaderna och sprida dem över en längre tid. Utifrån empirin kan detta kopplas till respondent A, B, D och F som säger att underhåll är nödvändigt att genomföra trots ökade kostnader för att kunna sköta fastigheterna och hålla dem i bra skick. Dock kan visst underhåll skjutas upp för att kortsiktigt kostnadsbespara.

Respondent A försöker kostnadsbespara underhållet genom att ständigt försöka optimera och ha fördelaktiga avtal med sina externa samarbetspartners. Respondent B kostnadsbesparar genom att se över sina kostnader och mer specifikt vad som kan genomföras internt istället för att köpa externa tjänster. Respondent C svarar att de har lagt över vissa projekt på en projektgrupp vilket leder till mer noggranna jämförelser av entreprenörer samt att de kontakter fler. Respondent D förklarar att de också konkurrensutsätter upphandlingar för projekt för att kostnadsbespara. Enligt respondent E sker endast nödvändiga åtgärder som handlar om arbetsmiljörelaterat och där leverantörerna konkurrensutsätts. Respondent F förklarar att de försöker hålla sig till planen avseende drift och underhåll i största möjliga utsträckning. Generellt sett är företagen överens om att underhåll är nödvändigt, men de prioriterar underhåll som är i större behov efter de ekonomiska förutsättningarna. Det stämmer överens med Lind och Muyingo (2012) som menar att underhåll kan skjutas upp eller anpassas för att sänka kostnaderna kortsiktigt och sprida dem över tid, vilket företagen

gör. Dock skiljer sig företagens olika metodval för att kostnadsbespara. Respondent A, C, D och E förklarar att de fokuserar på att konkurrensutsätta entreprenörer medan respondent B undersöker vad som kan genomföras internt och respondent F försöker hålla sig till planen.

Enligt Bigelow och Chan (1992) är det vanligt att kostnadsbesparingar sker på bland annat personal. Kostnadsbesparingar kan vara ett alternativ under lågkonjunktur på kort sikt, men medföra mer långsiktiga risker i form av minskade konkurrensfördelar. Utifrån det empiriska materialet så försöker de flesta företag undvika att säga upp personal och hoppas på att det kommer bättre tider, men några av respondenterna förklarar att förändringar kan ske vilket generellt sett påverkar projektavdelningen mest. I samband med lågkonjunkturen ökar arbetslösheten som en konsekvens av bland annat minskad efterfrågan och därmed minskad sysselsättning.

För samtliga företag är energieffektivisering en central aspekt för att dra ner på kostnader och för att i samband med det öka hållbarhetsarbetet. Respondent A förklarar att vatten och värme oftast ingår i hyran och därför lägger de ständigt resurser på att effektivisera då det är ekonomiskt fördelaktigt för dem. Även respondenterna B, C, D och E energieffektiviserar i syfte att kostnadsbespara, vilket leder till ett mer effektivt hållbarhetsarbete. Respondent F förklarar att det skett en stor kostnadsökning på energi och därmed genomför de projekt för att energibespara. Samtliga företag har ett stort fokus på energieffektivisering i samband med kostnadsbesparingar. Företagen använder sig av olika metoder men har ett gemensamt mål att med hjälp av energieffektivisering minska de ökade kostnaderna. Ännu en gemensam aspekt är att samtliga företags hållbarhetsarbete har ökat i samband med energibesparingarna. Detta kan kopplas till strategic fit (Grant, 2021) eftersom företagen anpassar sin strategi efter ökade energikostnader samt hållbarhet.

5.3 Kärnstrategi eller diversifieringsstrategi

I en lågkonjunktur kan företaget välja att antingen använda sig av en kärnstrategi eller en diversifieringsstrategi (Bigelow & Chan, 1992). Kärnstrategi innebär att företaget fokuserar på sin kärnverksamhet medan diversifieringsstrategi innebär att företaget sprider ut sina resurser till olika områden, vilket ökar riskspridningen. När företaget har en stark position på en växande marknad så är en kärnstrategi att föredra medan om företaget är en mindre aktör inom ett litet område bör företaget överväga att använda sig av diversifieringsstrategi eller möjligtvis kärnstrategi inom ett annat område. Under en lågkonjunktur drabbas vanligtvis en region mer än en annan och därmed skyddas ett mindre företag när de utvecklar geografisk

spridning i sin kundbas (Pearce & Michael, 2006). Respondent A, B, D och F har svarat att deras kärnverksamhet är hyresbostäder och tänker fortsätta med det, vilket kan kopplas till Bigelow och Chan (1992) resonemang om att ett företag som har en stark position borde använda sig av kärnstrategi. Företag 3 och 5 som har minst hyresbostäder av alla intervjuade företag kommer däremot inte att hålla beståndet likadant. Företag 3 fastighetsbestånd kommer att hållas på 90% av hyresbostäder och samhällsfastigheter med fokus på de orter som de redan finns i, men det kan hända att företaget väljer att ha större andel hyresbostäder än samhällsfastigheter och då får de en större kundbas på bostäder än på samhällsfastigheter och tvärtom. Företag 3 har därmed till viss del diversifieringsstrategi eftersom det kan vara möjligt att de ändrar sin andel av beståndet och därmed sin strategi. Företag 5 arbetar hela tiden med att titta på nya koncept och därmed sprida sitt bestånd men dock inte i samband med lågkonjunkturen. De agerar utifrån diversifieringsstrategi oavsett konjunkurläge, vilket inte är så förvånande enligt Bigelow och Chan (1992) eftersom de är en mindre aktör och det blir fördelaktigt att vara aktiv på flera marknader och utveckla sin kundbas (Pearce & Michael, 2006) för att kunna skydda företaget vid exempelvis en lågkonjunktur.

5.4 Investeringar

French och Jones (2010) belyser att investeringar under lågkonjunktur påverkas av begränsningar inom finansiering då banker blir mer restriktiva med att bevilja lån. Eftersom fastighetsbranschen medför stora transaktioner så påverkas fastighetsföretag i stor utsträckning. Detta i samband med en kraftig ränteökning leder till att företagens finansiering och därmed strategi påverkas. Respondent A, D och F anser att investeringarna inte styrts av lågkonjunkturen utan räntorna. I samband med ränteökningen ökar utgifterna vilket i sin tur leder till att inte lika mycket pengar kan läggas på projekt enligt respondent A. Respondent D förklarar att ränteläget leder till att det blir svårare att få avkastning på investeringarna. Respondent F berättar att det blir svårare att få ihop kalkylen på grund av finansieringskostnader vilket leder till mindre investeringar.

Avkastningen på investeringar avgör också hur företagen väljer att investera enligt respondent A och D. Respondent A förklarar att om räntan är likadan som avkastningen så görs inte sådana projekt eftersom det inte finns anledning att investera då, vilket leder till ett naturligt affärsmässigt ställningstagande. Respondent D svarar att de också ser över sina avkastningskrav gällande investeringar på grund av den höga räntan. Respondent D menar att när det fanns tillgång till billigt kapital kunde fler projekt genomföras men med en högre

ränta så får man inte ut det i ökade intäkter, vilket leder till minskade investeringar.

Sammanfattningsvis så anses ränteökningen haft en stor påverkan på fastighetsföretagens finansiering, investering och strategi vilket överensstämmer med French och Jones (2010).

Enligt Ghemawat (2009) kan det vara problematiskt att hitta en balans mellan finansiell- och konkurrensmässig risk. Särskilt i en lågkonjunktur finns en tendens att fokusera mer på den finansiella risken, vilket kan leda till sämre konkurrensfördelar i framtiden. Pearce och Michael (2006) anser att företag måste investera för att skydda sin position på marknaden och möta efterfrågan efter konjunkturen. Eftersom investeringar kräver mycket kapital menar de att det kan bli problematiskt för mindre företag. Respondent A berättar att företaget halverat sina investeringar, men anser att de gör betydligt mer än konkurrenterna. Respondent A menar att investeringsaspekten inte handlar särskilt mycket om konkurrens utan att avvakta med vissa investeringar. Respondent A och B berättar att de inte skulle sätta igång nya projekt, och respondent B menar att nyproduktionen ligger mycket lågt på grund av riskerna och att man därför bör avvakta. Även respondent C och D berättar att de investerar mindre på grund av kostnadsökningarna och att kalkylen för nyproduktion är svår att få ihop.

Respondent E förklarar att de investerar mindre men att de inte stoppat investeringarna som ett strategiskt val för att stärka sitt varumärke. Respondent F förklarar vidare att investeringarna minskat, och att de investerar mindre i nyproduktion och mer i befintligt bestånd. Samtliga företag investerar för tillfälligt mindre och det kan anses att företagen tar hänsyn till den finansiella risken. Det som drabbas mest är nyproduktion. Flera respondenter menar att branschen står ganska stilla överlag och att det inte sker några större transaktioner eller projekt, vilket kan innebära att den konkurrensmässiga risken som belyses av Ghemawat (2009) inte påverkas lika mycket då alla har liknande förutsättningar. Respondent B menar att det bästa är att avvakta, men enligt Ghemawat (2009) kan det leda till sämre konkurrensfördelar i framtiden. Minskade investeringar kan alltså vara fördelaktigt kortsiktigt, men kan enligt studier medföra negativa effekter på lång sikt. Dock går detta att diskutera eftersom om alla företag samt marknaden agerar liknande så borde risken minska, eftersom exempelvis en stor aktör inte tar över alla marknadsandelar och konkurrensfördelar. Vidare så kan det enligt Pearce och Michael (2006) bli problematiskt för mindre företag att investera, men företag 5 som har ett mindre bestånd fortsätter att ha aktiva projekt som ett strategiskt val och kan därmed anses beakta den konkurrensmässiga risken mer än andra.

Utifrån empirin så bemöter företag A, B, C och E den konkurrensmässiga risken genom att investera mer i det befintliga beståndet än i nyproduktion. Respondent A förklarar att de

renoverar mindre än tidigare men att det fortfarande är nödvändigt att genomföra.

Respondent B anser att det mest fördelaktiga är att fokusera på det befintliga beståndet för att bevara värdet och kompensera värdeminskningen till viss del. Vidare förklarar respondent C att företagets förvaltningsinvesteringar ökat, framförallt de som är långsiktigt fördelaktiga.

Respondent E berättar att investeringar på befintligt bestånd endast genomförs om de är nödvändiga eller energibesparande. Sammanfattningsvis så fokuserar företagen mestadels på den finansiella risken. Dock bemöter de den konkurrensmässiga risken genom att fokusera på befintligt bestånd och bevara värdet i möjlig utsträckning. Som helhet stämmer empirin överens med Ghemawat (2009) som menar att den finansiella risken beaktas mer eftersom de generellt anser att marknaden är statisk och därmed beaktar kostnader mer än konkurrens.

Lågkonjunkturen kan anses medföra positiva effekter enligt Pearce och Michael (2006) eftersom ökad konkurrens leder till pressade priser, vilket företagen bör utnyttja då förvärv medför en kortare payback-tid. Det överensstämmer med respondent D som menar att kalkylen för vissa investeringar samt investeringens payback-tid blir bättre. Även med Respondent F som menar att särskilt byggentreprenader är konjunktur känsliga och i samband med minskad produktion kommer entreprenadpriserna minska.

6. Slutsats

Syftet med studien var att undersöka fastighetsföretags strategier inför en lågkonjunktur avseende strategisk planering, kostnadsbesparingar, diversifiering och investering. Resultatet visar på att företagen inte har en förberedande strategi inför en lågkonjunktur, utan åtgärderna antas efter att de ekonomiska förutsättningarna ändras.

Samtliga företag arbetar efter en långsiktig strategi men antar samtidigt kortsiktiga åtgärder för att bemöta konjunkturutvecklingen och räntorna. För att upptäcka lågkonjunkturen i tid och vidta lämpliga åtgärder är det viktigt att företagen övervakar sin affärsmiljö genom att ha koll på efterfrågan och kundbeteende genom att löpande ha koll på omflyttningshastighet, betalningsströmmar och efterfrågan. Företagen har under årets hyresförhandlingar mött på svårigheter med att höja hyran eftersom de fått ökade kostnader som effekt av högre ränta samt ökade kostnader för el, värme och vatten. Som resultat av att inte kunna höja hyran har företagen antagit kortsiktiga strategier genom att dra ner på kostnader och optimera sina investeringar.

Kostnadsbesparingar är ett stort fokus för samtliga företag, och olika metoder tillämpas för att bemöta de ekonomiska förändringarna. Energibesparingar och effektivisering är en stor kostnad med tanke på ökade energipriser samt att uppvärmning ingår i hyran för hyresgästen. Trots att ökade kostnader ger en negativ konsekvens, så kan det anses vara en fördel att företagen tvingas bli mer kostnadsmedvetna och energieffektiva. Minskad energiförbrukning är positivt för hållbarhetsarbetet och leder till långsiktiga fördelar för miljön och samhället. Det är även fördelaktigt för företagen eftersom ett framgångsrikt hållbarhetsarbete kan öka attraktiviteten och därmed medföra ekonomiska fördelar och utveckling på lång sikt.

Ännu en gemensam aspekt är att underhåll och projekt som inte är nödvändiga skjuts upp för att kortsiktigt kostnadsbespara. Vidare försöker samtliga företag minska kostnaderna för det nödvändiga underhåll i möjlig utsträckning, genom att exempelvis konkurrensutsätta upphandlingar eller se över vad som kan utföras internt. Angående personal så är de flesta företag överens om att inte säga upp medarbetare eftersom det är en viktig resurs.

En ytterligare slutsats är att de flesta företagen kommer att hålla sig kvar på samma marknad oavsett hur konjunkturläget förändras eftersom det är deras kärnverksamhet. De två företagen som hade mindre bestånd av hyresbostäder i relation till de övriga fyra är däremot inte helt säkra på om de kommer fortsätta med hyresbostäder i samma omfattning. Utifrån studien så

tenderar mindre fastighetsföretag att sprida sitt bestånd medan större företag väljer att inte använda sig av diversifieringsstrategi.

Angående investeringar så fokuserar företagen mer på befintligt bestånd än nyproduktion för att försöka behålla värdet på fastigheterna. Det handlar även om att bemöta utmaningar med att få ihop kalkylerna för nyproduktion, på grund av ökade räntor och byggkostnader samt begränsningar i intäkter. Företagen beaktar den finansiella risken till stor del och anser att branschen är ganska statisk för tillfället. Om företagen agerar liknande och projekt inte inleds så kommer den konkurrensmässiga risken troligen inte öka eftersom de reagerar ungefär likadant på de ekonomiska förutsättningarna. Dock visade studien att det finns företag som även beaktar den konkurrensmässiga risken och fortsätter med projekt som ett strategiskt val. Anledningen till detta kan vara att företaget är bland de mindre i urvalet och därmed ser en stor betydelse av att beakta den konkurrensmässiga risken för att främja deras marknadsposition. Utifrån detta kan slutsatsen dras att samtliga företag fokuserar mest på den finansiella risken då man tänker att alla reagerar likadant, men att företagets omfattning och förutsättningar kan påverka i vilken utsträckning den finansiella- och konkurrensmässiga risken balanseras.

Det förekommer en viss optimism angående lågkonjunkturen utifrån fastighetsföretagens perspektiv, då flera respondenter belyst fördelar såsom pressade entreprenadpriser och lägre payback-tid.

Slutligen så har företagen påverkats mycket av kostnadsökningar i form av byggkostnader och framförallt räntor. Ränteökningen har lett till att företagen tvingas effektivisera och omfördela resurser för att kunna kompensera för de ökade kostnaderna. Det leder till att de tvingas dra ner på exempelvis underhåll som kunnat generera kundnöjdhet, ökad standard och värde på fastigheten. Ränteökningen har framförallt påverkat finansieringen av nyproduktion vilket leder till att projekt till stor del inte påbörjas. Det har i sin tur en inverkan på fastighetsmarknaden genom att nyproduktionen avstannar samt att det i framtiden kan leda till arbetslöshet. Eftersom lågkonjunktur och ökade räntor inte korrelerar vanligtvis, så kan det inte konstateras att lågkonjunkturen påverkar företagets strategi under 2022 och 2023 utan att de snarare anpassar sig främst efter räntorna.

7. Egna reflektioner och förslag till framtida forskning

Under studiens gång har vi förstått att räntorna är det som påverkar fastighetsföretagen mest och inte lågkonjunkturen i sig. Lågkonjunkturen har heller inte riktigt fått effekt än vilket gjort att fastighetsföretagen inte antagit åtgärder på grund av lågkonjunkturen utan mer de ökade räntekostnaderna. Om lågkonjunkturen väl slår till så tror vi att fastighetsföretagen kommer få mer utmaningar med sina hyresgäster vad gäller intäkter såsom betalningsvilja, betalningsförmåga och omflyttningshastighet. Därmed hade det varit intressant att utföra en liknande studie när lågkonjunkturen väl gett effekt och exempelvis arbetslösheten och betalningssvårigheter ökat.

Det hade även varit intressant att jämföra hur strategier skiljer sig mellan större och mindre företag, då studien indikerade att det kan förekomma vissa skillnader. En annan intressant aspekt är att undersöka hur det fungerar på andra marknader, både vad gäller geografiskt men också annat fastighetsbestånd som exempelvis kontorsmarknaden eller detaljhandeln. Även hur lågkonjunkturen bemöts i andra länder hade varit intressant att studera eftersom det exempelvis kan finnas andra system gällande hyressättningen och därmed andra strategier.

Litteraturförteckning

Bigelow, R., & Chan, S.P. (1992). Managing in difficult times: Lessons from the most recent recession. *Management Decision; London*, 30(8), 34-41. DOI:10.1108/00251749210022186.

Björklund, M., & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken - att skriva, presentera och opponera* (Upplaga 2). Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Upplaga 3) Stockholm: Liber.

Ekonomifakta. (21 december 2022). *Högkonjunktur eller lågkonjunktur?*.

<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Ekonomi/Tillvaxt/hogkonjunktur-eller-lagkonjunktur/>

Fejes, A., & Thornberg, R. (2019). *Handbok i kvalitativ analys* (Upplaga 3). Stockholm: Liber

French, N., & Jones, L.S. (2010). Implications of the change in user preferences in the economic downturn on investment strategies. *Journal of Property Investment & Finance*, 28(6), 466-474. DOI: 10.1108/14635781011080311.

Ghemawat, P. (2009). The Risk of Not Investing in a Recession. *MIT Sloan Management Review*, 50(3), 31-38.

Gibler, K.M., & Lindholm, A.L. (2012). A test of corporate real estate strategies and operating decisions in support of core business strategies. *Journal of Property Research*, 29(1), 25-48. <https://doi.org/10.1080/09599916.2011.608470>

Grant, R.M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (Upplaga 11). Wiley.

Hyresgästföreningen. (22 september 2022). *Hyresförhandlingar 2023*.

<https://www.hyresgastforeningen.se/om-oss/vad-vi-gor/hyresforhandling/hyresforhandlingar2023/>

Hyresgästföreningen. (2023). *Spara el, sänk elkostnaden och minska klimatavtrycket*.

<https://www.hyresgastforeningen.se/stod-och-rad/lagenheten/spara-el-minska-klimatavtrycket>

Jacob, R., & Neumeier, S. (1991). The winners and losers. *Fortune*, 14, 76-80.

Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.

- Konjunkturinstitutet. (December 2022). *Konjunkturläget - December 2022*.
<https://www.konj.se/download/18.1d35c93d1852997ae3212bb4/1671547869607/KLDec2022.pdf>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Upplaga 3). Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, A.K. (2018). *Metod helt enkelt - En introduktion till samhällsvetenskaplig metod* (Upplaga 2). Malmö: Gleerups.
- Lind, H., & Muyingo, H. (2012). Building maintenance strategies: planning under uncertainty. *Property Management*, 30(1), 14-28. DOI 10.1108/02637471211198152
- Myrna, J.W. (2009). How to ensure your recession-fighting game plan gets implemented. *Business Strategy Series*, 10(3), 173-180. DOI 10.1108/17515630910956598.
- Newton. (15 september 2022). *Förändrade ekonomiska villkor för fastighetsbranschen*.
<https://www.newton.se/artikel/forandrade-ekonomiska-villkor-for-fastighetsbranschen/>
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (Upplaga 5). Studentlitteratur.
- Pearce, J.A., & Michael, S, C. (1997). Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession-resistant. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 301-314.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)89449-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)89449-9)
- Pearce, J.A., & Michael, S, C. (2006). Strategies to prevent economic recessions from causing business failure. *Business Horizons*, 49(3), 201-209.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.08.008>
- Porter, M.E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78
- Riksbanken. (2023). *FÖRDJUPNING - Den finansiella sektorns sammanlänkning med den kommersiella fastighetssektorn*.
https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/fsr/fordjupningar/svenska/2022/221109/den-finansiella-sektorns-sammanlankning-med-den-kommersiella-fastighetssektorn-fordjupning-i-finansiell-stabilitetsrapport-2022_2.pdf
- Riksbanken. (15 februari 2022). *FÖRDJUPNING – Höga energipriser – hur kommer andra konsumentpriser att påverkas?*

<https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/ppr/fordjupningar/svenska/2022/hoga-energi-priser--hur-kommer-andra-konsumentpriser-att-paverkas-fordjupning-i-penningpolitisk-rapport-februari-2022.pdf>

Riksbanken. (14 december 2022). *Så påverkar penningpolitiken inflationen.*

<https://www.riksbank.se/sv/penningpolitik/vad-ar-penningpolitik/sa-paverkar-penningpolitiken-inflationen/>

Riksbanken. (17 februari 2023). *Vad är ränta?*

<https://www.riksbank.se/sv/om-riksbanken/larare-och-studerande/loromedel-for-gymnasiet/vad-ar-ranta/>

Bilaga 1. Intervjuguide

Generell beskrivning

- Kort beskrivning av företaget: Kan du ge en kort beskrivning av företaget?
- Roll inom företaget: Kan du beskriva vad du arbetar med?

Intäkter

- Märker ni en lägre efterfrågan på era hyresbostäder och hur bemöter ni i så fall det?
- Märker ni en lägre betalningsvilja på era hyresbostäder och hur bemöter ni i så fall det?
- Hur mycket ville ni höja hyran med till 2023 och vad fick ni höja med?
- Hur ser ni på utfallet av hyresförhandlingarna?

Planering

- Hur planerar ni framöver nu när vi går in i en lågkonjunktur med minskade hyresintäkter? Har ni en förberedande strategi eller planerar ni under konjunkturen? Finns det några specifika åtgärder som ni har planerat inför en lågkonjunktur?
- Agerar ni utifrån kort eller långsiktig planering?
 - Vilka strategier har ni på kort sikt respektive lång sikt?
- Är er strategiska planering flexibel?
 - Ändras den utifrån konjunktursvängningar?

Kärnstrategi eller diversifieringsstrategi

- Kommer ni gå in på andra marknader? Andra fastigheter?

Kostnader

- Hur ser ni på kostnader under lågkonjunkturen?
- Kommer ni effektivisera era kostnader i samband med lågkonjunkturen på något sätt?
- I sådana fall hur?
 - Drift- och underhåll
 - Energi
 - Personal
 - Hållbarhet

Investeringar i lågkonjunktur

- Investerar ni mer eller mindre i lågkonjunktur?

- (om svaret är **mindre** investeringar: hur ser ni på risken för sämre konkurrensfördelar?)
- (om svaret är **mer** investeringar: hur ser ni på den finansiella risken?)
- Påverkar er belåning era investeringsbeslut?
 - På vilket sätt?

Övrigt

- Anser ni att lågkonjunkturen är till er fördel eller nackdel, varför?
- Vill du lägga till något ytterligare som kan vara betydelsefullt?