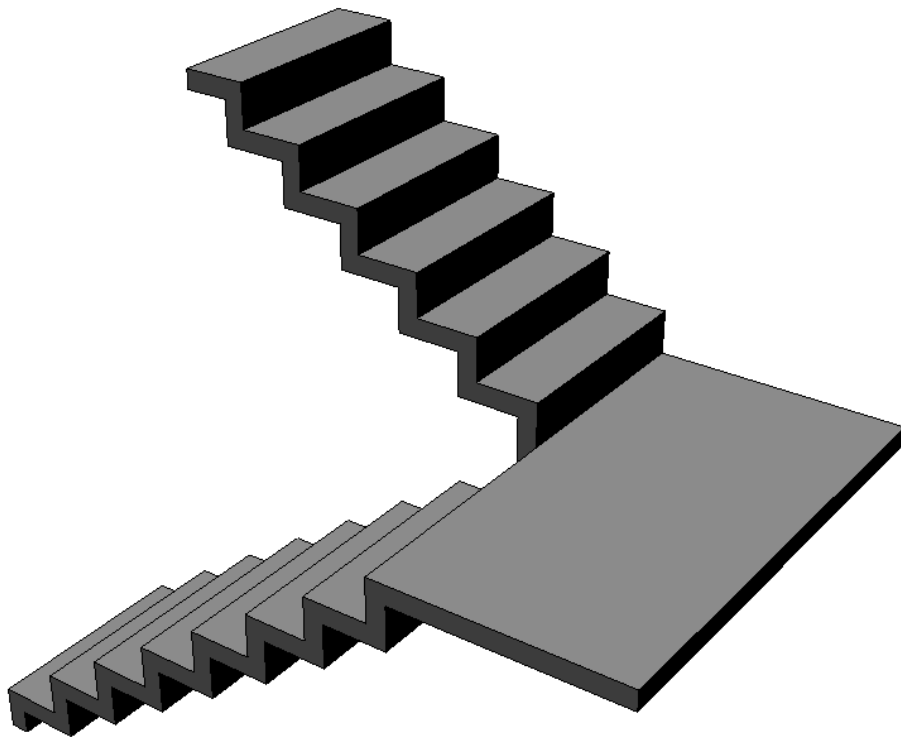


CHALMERS



The Tenant Way

Fastighetsbolags strategiska arbetssätt avseende kommersiella hyresgäster

VICTOR ANDERSSON
ROBERT WOODBRIDGE

KANDIDATARBETE

Kandidatprogrammet Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn
Institutionen för arkitektur
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2013

The Tenant Way

Fastighetsbolags strategiska arbetssätt avseende kommersiella hyresgäster

VICTOR ANDERSSON
ROBERT WOODBRIDGE

Institutionen för arkitektur
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2013

The Tenant Way

Real estate companies way of working towards commercial tenants

VICTOR ANDERSSON, 1991

ROBERT WOODBRIDGE, 1988

© VICTOR ANDERSSON, ROBERT WOODBRIDGE, 2013

Department of Architecture

Chalmers University of Technology

SE-412 96 Göteborg

Sweden

Telephone + 46 (0)31-772 1000

Omslag:

En trappa som symboliserar att fastighetsbranschen står inför en förändring där det gäller att ta sitt arbete avseende kommersiella hyresgäster till en högre nivå.

Chalmers

Göteborg, Sweden 2013

Sammandrag

Fastighetsbranschen står inför en förändring. Forskning tyder på att fastighetsbolag kommer att gå mer och mer mot att bli mer traditionella tjänsteföretag och att pengar inom branschen kommer att tjänas genom att vara en så duktig förvaltare som möjligt i avseende till fastighetsdrift och hyresgästförvaltning. Denna kandidatuppsats fokuserar därför på att undersöka hur fastighetsbolag kan utveckla sina tjänster mot sina hyresgäster samt vilka faktorer som kommer vara avgörande i framtiden för att bli ett framgångsrikt fastighetsbolag.

Syfte

Projektets syfte är att göra en undersökning över hur fastighetsbranschen troligtvis kommer att förändra sitt strategiska arbete mot sina hyresgäster och vilka faktorer som då kommer att karaktärisera ett framgångsrikt fastighetsbolag.

Frågeställningar

- Vad kommer att vara viktiga framgångsfaktorer hos ett fastighetsbolag i framtiden?
- På vilket sätt bör fastighetsbolag kontakta hyresgäster och hur ska de samla och dela information om sina hyresgäster för att kunna förutspå deras framtida behov?
- Finns det några särskilda krav på fastighetsbolagets organisation för att tillgodose hyresgästernas behov på bästa sätt?

Metod

Undersökningen är av kvalitativ karaktär och baseras på intervjuer med representanter från olika fastighetsbolag och representanter från kommersiella hyresgäster. Sammanlagt har 14 intervjuer genomförts. Analysen har sedan genomförts genom att jämföra resultatet från intervjuerna med tidigare forskning inom området.

Slutsatser

- ✓ Var nära dina hyresgäster och håll kontinuerlig kontakt med dem
- ✓ Dela in fastighetsbeståndet i olika verksamheter
- ✓ Dela upp fastighetsbeståndet mellan fastighetsförvaltarna utifrån typ av lokal istället för geografisk placering
- ✓ Ha en person i key account manager-position
- ✓ Möjliggör för hyresgästen att fokusera på sin kärnverksamhet
- ✓ Inom retail fokusera på att skapa bra handelsmiljöer
- ✓ Inom övriga branscher skapa konceptfastigheter och ha personer som är experter på olika koncept
- ✓ Ta personlig kontakt med eventuella nya hyresgäster
- ✓ Jobba enligt vad vi valt att kalla "The Tenant Way"

Nyckelord: Fastighetsbranschen, Key account manager, Relationer, Konceptfastighet, Organisation

Abstract

The real estate industry is facing a change. Research predicts that real estate companies will go towards being more traditional service companies and that money in the industry will be earned by being such a good manager as possible in regard to property management and tenant management. This bachelor thesis therefore focuses on examining how real estate companies can develop their services to their tenants and what factors that will be important in the future to be a successful real estate company.

Purpose

The thesis aims to conduct a study of how the real estate industry most likely will change its strategic work towards their tenants and give example of factors which will characterize a successful real estate company in the future.

Primary questions

- What will be the key success factors of a real estate company in the future?
- How should the contact with tenants look like and how do you collect and share information about the tenants in order to predict their future needs?
- Are there any special requirements for the organization of the real estate company to meet the tenants' needs in the best way?

Method

The study is a qualitative study and is based on interviews with representatives of various real estate companies and tenants that have different types of premises. In total, 14 interviews were conducted. The analysis has been carried out by comparing the results from the interviews with previous research in the area.

Conclusions

- ✓ Be close to your tenants and keep in constant contact with them
- ✓ Divide the property portfolio in various activities
- ✓ Divide property portfolio between property managers by type of local rather than geographic location
- ✓ Have a person in key account manager position
- ✓ Enabling tenants to focus on their core business
- ✓ In retail, focus on creating good retail environments
- ✓ In other industries create concept properties and have people who are experts on various concepts
- ✓ Take personal contact with potential new tenants
- ✓ Work according to what we prefer to call "The Tenant Way"

Key words: Real estate industry, Key account manager, Relationships, Concept property, Organization

Förord

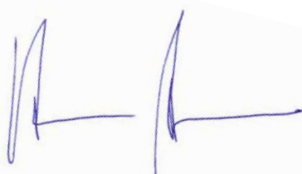
Denna kandidatuppsats har utförts på institutionen för Arkitektur på Chalmers tekniska högskola och omfattar 15 högskolepoäng. Arbetet har skrivits som ett avslutande examensarbetet på kandidatprogrammet Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn.

Arbetet har bidragit till att ge oss en bra inblick i och förståelse för hur fastighetsbranschen avseende kommersiella fastigheter fungerar. De analyser och slutsatser vi gjort är utifrån hur vi har uppfattat och tolkat hur fastighetsbranschen kan och bör förändras för att utveckla arbetet avseende kommersiella hyresgäster. Slutsatserna vi gjort är baserade på intervjuer med dels personer inom fastighetsbranschen och dels personer som jobbar med etableringsfrågor på större, expansiva företag.

Vi vill rikta ett stort tack till alla som ställt upp på intervju och bidragit med just sin expertkunskap till vår uppsats.

Vi vill också rikta ett extra tack till Kristian Sundborn på Castellum AB och Nina Ryd, Docent vid Chalmers tekniska högskola och vår examinator. Både Kristian och Nina har bidragit stort till utformningen och resultatet av denna uppsats genom att de alltid ställt upp på diskussioner och resonerat tillsammans med oss om lämpliga sätt att gå vidare i arbetet, tack!

Göteborg, juni 2013



Victor Andersson



Robert Woodbridge

Innehållsförteckning

Sammandrag	I
Abstract.....	II
Förord	III
Innehållsförteckning	IV
1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte	1
1.3 Frågeställningar.....	1
1.4 Avgränsningar.....	2
1.5 Rapportens struktur.....	2
2 Metod	4
2.1 Forskning genom abduktion	4
2.2 Kvalitativ eller kvantitativ forskning.....	5
2.3 Intervjuerna.....	5
2.4 Validitet	7
3 Teoretisk utgångspunkt.....	9
3.1 Organisationsteorier.....	9
3.1.1 Organisationer.....	9
3.1.2 Organisationsformer	10
3.1.3 Mekanisk struktur	10
3.1.4 Organisk struktur	10
3.1.5 Affärsidésynsätt	11
3.1.6 Problem med att strukturera organisationer.....	11
3.2 Fastighetsbranschen.....	12
3.2.1 Organisering inom fastighetsbranschen.....	12
3.2.2 Affärsmodeller för investeringar inom fastighetsbranschen.....	14
3.2.3 Den duktiga fastighetsförvaltaren.....	14
3.2.4 Kunden.....	14
3.3 Fastighetsbolags likhet med konsultbolag	15
3.3.1 Kundrelationer	15
3.3.2 Ökad vinstmarginal i sin affär.....	16
4 Empiri	17
4.1 Fastighetsbolag	17
4.1.1 Castellumkoncernen.....	18
4.1.1.1 Eklandia Fastighets AB	19
4.1.1.2 Harry Sjögren AB.....	20
4.1.1.3 Fastighets AB Brostaden	21
4.1.2 Vasakronan AB.....	22
4.1.3 Platzer Fastigheter.....	23
4.2 Intervjuer med fastighetsbolag.....	24
4.2.1 Nöjda hyresgäster	24
4.2.2 Närhet till sina hyresgäster.....	24
4.2.3 Nya hyresgäster.....	25
4.2.4 Befintliga hyresgäster	25
4.2.5 Ett större produktänk	26
4.2.6 Fastighetsbranschen i framtiden	26
4.3 Hyresgäster	27

4.3.1	H&M.....	27
4.3.2	Posten AB	27
4.3.3	Vinge.....	27
4.3.4	Netto.....	28
4.3.5	ÅF	28
4.3.6	Axfood	28
4.4	Intervjuer med hyresgäster.....	29
4.4.1	Löpande kontakt med få kontaktpersoner.....	29
4.4.2	Vem sköter vad?	29
4.4.3	Kvalité framför kvantitet.....	30
4.4.4	Möjlighet till högre hyresnivå.....	31
4.4.5	Flytt och nyetablering	32
4.5	Andra aktörer inom fastighetsbranschen	33
4.5.1	Fasticon.....	33
4.5.2	Newsec.....	33
4.5.3	Jernhusen AB	34
4.6	Intervjuer med andra aktörer inom fastighetsbranschen.....	35
4.6.1	En traditionsbunden bransch.....	35
4.6.2	Ingen nolltolerans	35
4.6.3	Maximera hyran.....	35
5	Analys	36
5.1	Vikten av vara insatt i sina hyresgästers verksamheter	36
5.2	Framgångsrik organisering inom fastighetsbolag.....	36
5.3	Fastighetsbolags organisering i förhållande till organisationsteorier	40
5.4	Vikten av att kunna fokusera på sin kärnverksamhet	41
5.5	Skillnad mellan retail och övriga verksamheter.....	41
5.6	Konceptfastigheter	41
5.7	Kontakt med nya hyresgäster.....	42
5.8	Läge alltid nummer 1	42
5.9	Sammanfattande diskussion.....	43
5.10	The Tenant Way.....	44
6	Slutsats	46
7	Ytterligare reflektioner och förslag till vidare forskning.....	48
8	Referenser	49
8.1	Litteratur	49
8.2	Elektroniska källor	49
8.3	Muntliga källor	51
	Bilagor	
	Bilaga 1	
	Bilaga 2	

1. Inledning

Detta inledande kapitel presenterar bakgrunden till denna kandidatuppsats, dess syfte, frågeställningar och avgränsningar. För att underlätta förståelsen för rapporten presenteras också rapportens struktur.

1.1 Bakgrund

Fastighetsbranschen är mitt uppe i en förändring. Kompetens av själva kärnverksamheten, affärer med fastigheter, har de senaste åren kraftigt ökat. *"Går man några årtionden tillbaka så var det avdankade gamla byggare som ledde fastighetsbolagen men den puckeln har man tagit sig över"* (Thór, 2013) Däremot går det för sakta och benägenheten är inte tillräckligt stor från fastighetsbolagens sida till att utveckla sina tjänster gentemot hyresgästen. (Thór, 2013) Samtidigt tyder forskning på att fastighetsbolag kommer att gå mer mot att bli mer traditionella tjänsteföretag och att pengar inom branschen kommer att tjänas genom att vara en så duktig förvaltare som möjligt i avseende till fastighetsdrift och hyresgästförvaltning (Lind & Lundström, 2009).

Denna kandidatuppsats kommer därför fokusera på att undersöka hur fastighetsbolag kan utveckla sina tjänster mot sina hyresgäster samt vilka faktorer som kommer vara avgörande i framtiden för att bli ett framgångsrikt fastighetsbolag. Hur ska ett fastighetsbolag kunna möta marknadens efterfråga på rätt sätt och därmed göra bra affärer och investeringar och dessutom både utveckla befintliga relationer och skapa nya?

1.2 Syfte

Projektets syfte är att göra en undersökning över hur fastighetsbranschen troligtvis kommer att förändra sitt strategiska arbete mot sina hyresgäster och vilka faktorer som då kommer att karaktärisera ett framgångsrikt fastighetsbolag.

1.3 Frågeställningar

- Vad kommer att vara viktiga framgångsfaktorer hos ett fastighetsbolag i framtiden?
- På vilket sätt bör fastighetsbolag kontakta hyresgäster och hur ska de samla och dela information om sina hyresgäster för att kunna förutspå deras framtida behov?
- Finns det några särskilda krav på fastighetsbolagets organisation för att tillgodose hyresgästernas behov på bästa sätt?

1.4 Avgränsningar

Undersökningen avgränsas till att utreda hur arbetet med kommersiella fastigheter kan utvecklas. Fokus ligger på hur man ska möta behovet hos stora hyresgäster som har verksamhet i flera städer. Rapporten avgränsas också till att undersöka fastighetsbolag som både äger och förvaltar sina fastigheter. Framtida framgångsfaktorer avgränsas till att endast belysa faktorer kopplade till arbetet mot hyresgästerna. Andra framgångsfaktorer så som eventuellt ett bra miljöarbete, en bra teknisk förvaltning och en egen projektavdelning bortses ifrån.

1.5 Rapportens struktur

Rapporten är indelad i sex huvudkapitel. För att skapa en bra och överskådlig bild av rapporten presenteras här en kort sammanfattning av vad som återfinns i de olika kapitlen och hur vardera kapitel är strukturerat. Denna sammanfattning återfinns också i början av varje huvudkapitel.

Kapitel 1 – Inledning

Detta inledande kapitel presenterar bakgrunden till denna kandidatuppsats, dess syfte, frågeställningar och avgränsningar. För att underlätta förståelsen för rapporten presenteras också rapportens struktur.

Kapitel 2 – Metod

I detta metodkapitel presenteras hur kandidatarbetet har genomförts samt ett resonemang kring arbetets validitet.

Kapitel 3 – Teoretisk utgångspunkt

Den teoretiska utgångspunkten är uppdelad i tre delar. Först presenteras några organisationsteorier för att få en uppfattning om vad som är viktigt att ha i åtanke när man organiserar en verksamhet. För att få en förståelse för hur fastighetsbranschen är uppbyggd, dels organisatoriskt, och dels hur investeringar och framgångsrika affärer och kundrelationer skapas inom fastighetsbranschen, behandlar efterföljande del dessa frågor ur ett teoretiskt perspektiv. Den avslutande delen gör en jämförelse mellan fastighetsbolag och konsultbolag och beskriver vad som skapar värde vid säljandet av en konsulttjänst.

Kapitel 4 – Empiri

Empirin är indelad i sex delar. Först presenteras de fastighetsbolag där respondenterna i intervjuerna jobbar följt av en sammanfattning av dessa intervjuer. Sedan presenteras de företag där respondenterna i intervjuerna med hyresgäster jobbar. Detta följs av en sammanfattning från de intervjuer som gjorts för att få hyresgästers syn på frågeställningarna. I den avslutande delen presenteras de kompletterande intervjuer som gjorts med representanter hos andra aktörer inom fastighetsbranschen föregått av en del där dessa aktörer presenteras.

Kapitel 5 – Analys

Analysen inleds med att formulera preliminära hypoteser och teorier genom att jämföra den teoretiska utgångspunkten med det empiriska material från intervjuerna med representanter från fastighetsbolag. Dessa hypoteser och teorier testas sedan genom att ställas mot vad hyresgästerna vill baserat på de intervjuerna. Avslutningsvis sammanfattas och belyses de viktigaste hypoteser som framkommer i forskningen.

Kapitel 6 – Slutsats

I detta avsnitt presenteras de viktigaste slutsatser som detta kandidatarbete har resulterat i. Slutsatserna presenteras här endast kort och detta avsnitt bör därför ses som en handlingsplan över hur ett fastighetsbolag kan utveckla sin verksamhet. Motivering och ytterligare förklaring till förslagen återfinns i analysen i kapitel 5.

2 Metod

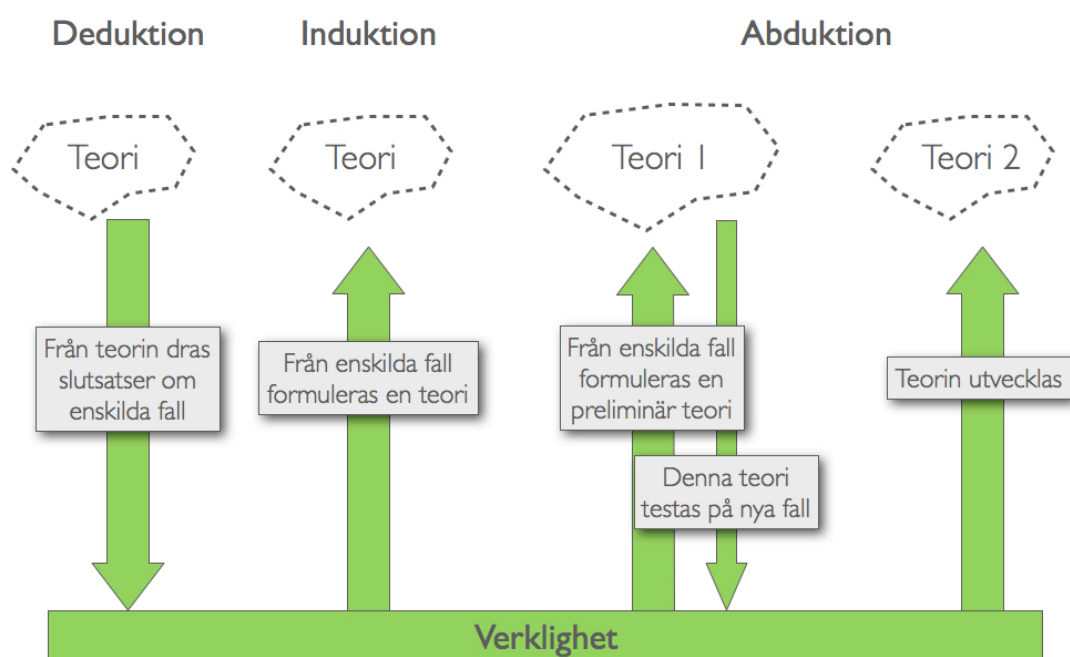
I detta metodkapitel presenteras hur kandidatarbetet har genomförts samt ett resonemang kring arbetets validitet.

2.1 Forskning genom abduktion

Denna rapport relaterar den teoretiska utgångspunkten och empirin genom abduktion. Detta har gjorts genom att först intervjua fem representanter från de olika fastighetsbolagen Eklandia Fastighets AB, Harry Sjögren AB, Fastighets AB Brostaden, Vasakronan AB och Platzer Fastigheter. Utifrån dessa intervjuer har sedan olika hypoteser formulerats för att besvara frågeställningen. Dessa hypoteser har sedan prövats genom att intervjua sex personer som jobbar med hyresetablering inom företag som är hyresgäster till olika fastighetsbolag, H&M, Posten AB, Vinge, Netto, ÅF och Axfood. På detta sätt har en förståelse fåtts för hur fastighetsbolagens kunder vill att fastighetsbolagen ska arbeta och hur de ser på hypoteserna. Hypoteserna har sedan utvecklats till att bli mer generella. För att få ytterligare dimension i uppsatsen har också intervjuer gjorts med Jernhusen AB, som har ett speciellt förhållande till sina hyresgäster genom att de bland annat äger och förvaltar depåer längs med Sveriges järnväg, och även Fasticon och Newsec, som är två konsultbolag inom fastighetsförvaltning och fastighetsrelaterade verksamheter. För att formulera hypoteserna har hela tiden en jämförelse med empiridelen och den teori som är presenterad i den teoretiska utgångspunkten gjorts. Detta för att kunna bekräfta eller förkasta tidigare presenterad forskning och utifrån detta utveckla och formulera nya hypoteser. Den teoretiska utgångspunkten har baserats på olika organisationsteorier, för att få en uppfattning om vad som skapar en framgångsrik organisation. Vidare har den baserats på teorier och forskning om hur fastighetsbranschen kan och behöver utvecklas i framtiden baserat på forskning gjord av Hans Lind och Stellan Lundström, professorer vid Kungliga Tekniska högskolan. Dessutom har också erfarenheter och reflektioner av Johan Sköld presenterats angående vad som skapar framgång i ett konsulttjänstebolag, då en av de preliminära hypoteserna är att fastighetsbolag bör utvecklas mer mot ett tjänstemannabolag.

Förenklat sagt går forskning ut på att relatera teori och verklighet med varandra. I avhandlingar innebär detta att den teoretiska utgångspunkt som presenterats relateras till empiridelen, alltså de data och information som forskarna tagit fram till studien. Denna relatering kan göras på olika sätt, exempelvis genom deduktion, induktion eller abduktion. Att arbeta deduktivt innebär att forskarna tar fram hypoteser utifrån befintliga teorier och sedan prövar dessa hypoteser empiriskt på det aktuella fallet. Vid ett induktivt arbetssätt försöker forskarna istället ta fram och formulera teorier eller hypoteser utifrån de fakta och information som samlats in i empiriarbetet. Abduktion är en kombination av deduktion och induktion. Vid ett första steg försöker forskarna formulera en preliminär teori eller hypotes utifrån ett enskilt fall. Denna teori eller hypotes testas sedan på nya fall för att utvidgas och bli mer generell. Abduktion, som

används i denna rapport, kan alltså sägas bestå av ett första induktivt steg och ett andra deduktivt steg. (Patel & Davidsson, 2011) I figur 1 nedan illustreras skillnaden mellan deduktion, induktion och abduktion.



Figur 1. Relation mellan teori och verklighet illustrerad av några centrala begrepp (Patel & Davidsson, 2011)

2.2 Kvalitativ eller kvantitativ forskning

Forskningen i denna rapport är kvalitativ. Detta därför att kvalitativ forskning syftar till att skapa en djupare kunskap än vad en kvantitativ forskning oftast resulterar i. (Patel & Davidsson, 2011) Eftersom en del av syftet med forskningen har varit att presentera en hypotes om vad som kommer att vara framgångsfaktorer i framtidens fastighetsbransch har en kvalitativ forskningsprocess varit ett bra alternativ.

2.3 Intervjuerna

Eftersom forskningen är av kvalitativ art har intervjuerna genomförts med en låg grad av strukturering. Det innebär att frågorna har formulerats för att lämna ett så stort utrymme som möjligt för respondenten att svara inom.

Graden av hur standardiserade frågorna är avgörs huruvida frågorna är exakt samma och ställs i samma ordning i varje intervju. Vid hög grad är frågorna alltid de samma, ställda i samma ordning. Helt standardiserade frågor används oftast när man vill kunna jämföra och generalisera svaren från olika intervjuer. Vid låg grad formuleras frågorna under intervjuens gång och ställs i den ordning som är lämplig för just det tillfället. (Patel & Davidsson, 2011)

Intervjuerna har varit semistandardiserade. Det har alltså varit en så pass hög grad av standardisering så att en jämförelse med svaren från de olika intervjuerna och generaliseringar har kunnat göras men det har också varit en så pass låg grad av standardisering så att följdfrågor och vidare resonemang om olika områden har kunnat

föras. På detta sätt har det undvikits att missa någon intressant infallsvinkel i ett specifikt område. I figur 2 nedan tydliggörs hur standardisering och strukturering påverkar intervjuer.



Figur 2. Exempel på olika typer av intervjuer och enkäter beroende på hög eller låg grad av standardisering och strukturering (Patel & Davidsson, 2011)

Först togs intervjufrågor till de intervjuade representanterna hos fastighetsbolagen fram, dessa frågor återfinns i bilaga 1. Val av fastighetsbolag gjordes för att få en så stor spridning inom avgränsningarna som möjligt, det vill säga fastighetsbolag som själva äger och förvaltar sina fastigheter. Därför har tre bolag inom Castellumkoncernen intervjuats för att få en inblick hur bolag inom en koncern arbetar. Två av dessa bolag, Eklandia Fastighets AB och Harry Sjögren AB, har sina fastigheter i Göteborgsområdet med omnejd medan Fastighets AB Brostaden har sina fastigheter i Stockholm. Andra intervjuade bolag är Vasakronan AB, som har fastigheter både i Göteborg, Stockholm, Uppsala, Malmö och Lund, och Platzter Fastigheter som enbart har fastigheter i Göteborg. På så sätt finns bolag som har fastigheter inom bara ett område men som ingår i en koncern med koncernbolag som tillsammans har fastigheter på flera olika områden, ett bolag som själv har fastigheter på flera olika områden och ett bolag som bara har fastigheter på ett område representerade i intervjuerna.

För att få en uppfattning om det finns några skillnader beroende på om man jobbar med att vårda befintliga kontakter eller utveckla nya kontakter har intervjuer gjorts med både personer som jobbar med fastighetsförvaltning och personer som jobbar med uthyrning.

Efter utförda intervjuer formulerades några preliminära hypoteser. Intervjufrågor till hyresgäster formulerades sedan med hänsyn till att testa hypoteserna. Dessa intervjufrågor finns presenterade i bilaga 2. Valet av hyresgäster gjordes med syfte att få en spridning av olika typer av branscher och därmed olika lokalbehov. En av

förutsättningarna var dock att företaget skulle ha verksamhet och lokaler på flera olika orter runt om i Sverige.

Samtliga respondenter, både fastighetsbolagen och hyresgästerna, blev först kontaktade via telefon där syftet med intervjun presenterades. Några dagar innan intervjun fick de sedan frågorna skickade till sig för att kunna förbereda sig. Varje intervju inleddes med att återigen förklara syftet med intervjun. Alla intervjuer strävade efter att vara relativt strukturerade och ha samma ordningsföljd på frågorna men det öppnades samtidigt upp för följdfrågor och vidare resonemang på varje fråga. De två första intervjuerna, som genomfördes med Jörgen Björnsson på Eklandia Fastighets AB och Monica Söderbäck på Harry Sjögren AB, fick fungera som pilotintervjuer då intervjun i efterhand gick igenom med respondenterna för att diskutera intervjutekniken och frågorna och på så sätt kunna utveckla kommande intervjuer.

Efter genomförda intervjuer med hyresgäster har de första hypoteserna utvecklats och generaliserats genom att en större förståelse för vad hyresgästerna vill få ut av sina fastighetsvärdar har fåtts. Även här har en jämförelse med teoretiska utgångspunkten skett för att relatera verklighet med teori och på så sätt stödja hypoteserna. För att ytterligare stödja hypoteserna och utveckla de än mer har också intervjuer gjorts med två konsultbolag inom fastighetsförvaltning, Newsec och Fasticon. Dessa intervjuer genomfördes för att se om det finns någon skillnad i arbetssättet när man själv inte äger fastigheten och därmed är än mer beroende av goda kundrelationer. En intervju med Jernhusen AB, som bland annat äger och förvaltar depåer längs Sveriges järnväg, har också genomförts. Deras speciella fastigheter skapar ett förhållande mellan fastighetsvärderna och hyresgästen där båda är beroende av varandra vilket sätter höga krav på goda relationer. Dessa intervjuer genomfördes med en låg grad av både strukturering och standardisering, vilket innebar att intervjuerna blev mer som samtal med diskussioner om hypoteserna och om vikten av goda relationer med sina hyresgäster och hur man utvecklar sådana relationer. I analysen finns de hypoteser och teorier som har tagits fram presenterade och motiverade. Analysen ligger sedan till grund för de slutsatser som har dragits.

2.4 Validitet

I en kvalitativ forskningsprocess kan reliabilitetsbegreppet och validitetsbegreppet anses vara så pass nära varandra att man sällan pratar om reliabilitet utan endast fokuserar på att forskningen ska ha så hög validitet som möjligt. I kvalitativ forskning är validiteten inte enbart kopplad till hur datainsamlingen har gått till utan fokus sker snarare på hela forskningsprocessen. Eftersom datainsamling har skett både genom intervjuer och från tidigare presenterad forskning och att det sedan har skett en relatering mellan dessa data för att formulera teorier och hypoteser kan tillvägagångssättet anses ha en relativt hög validitet. Intervjuerna genomfördes på samma sätt och alla respondenter fick samma möjlighet att förbereda sig inför intervjuerna, vilket innebär att även intervjuerna kan antas ha en godtagbar validitet. Däremot måste validiteten i en kvalitativ forskning sätta

den interna logiken i analysen i fokus och det är därför svårt att visa på ett tydligt mått av validitet. Det blir därmed viktigt att uppnå en hög grad av kommunikativ validitet, vilket innebär att läsaren ska kunna bilda sig en egen uppfattning av trovärdigheten. (Patel & Davidsson, 2011) Detta har gjorts genom att i analysen förklara och motivera hur hypoteserna och teorierna har tagits fram och motiverats, vilket gör det möjligt för läsaren att själv värdera validiteten i slutsatserna.

3 Teoretisk utgångspunkt

Den teoretiska utgångspunkten är uppdelad i tre delar. Först presenteras några organisationsteorier för att få en uppfattning om vad som är viktigt att ha i åtanke när man organiserar en verksamhet. För att skapa en förståelse för hur fastighetsbranschen är uppbyggd, dels organisatoriskt, och dels hur investeringar och framgångsrika affärer och kundrelationer skapas inom fastighetsbranschen, behandlar efterföljande del dessa frågor ur ett teoretiskt perspektiv. Den avslutande delen gör en jämförelse mellan fastighetsbolag och konsultbolag och beskriver vad som skapar värde vid säljandet av en konsulttjänst.

3.1 Organisationsteorier

För att få en förståelse för hur en verksamhet bör organiseras för att bli så framgångsrik som möjligt presenterar följande avsnitt ett antal organisationsteorier.

3.1.1 Organisationer

Organisationer kan ses som öppna system där organisationens produkter är beroende av att få acceptans från omvärlden. Det är därför viktigt att förstå att organisationens utformning påverkas av dess omvärld. Hur omvärlden betraktas är beroende på hur organisationens medlemmar uppfattar omvärlden vilket leder till att ju större gemensam förståelse en organisation kan få om omvärlden, desto närmare den mest optimala organisationsformen kan organisationen komma. En förutsättning för att kunna skapa en organisation utifrån omvärldsorienterade perspektiv är att organisationen betraktas som system. Dessa system kan antingen ses som organiska, sociala eller mekaniska. (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012) Det är dock viktigt att vara medveten om att kontextuella faktorer i organisationens omvärld, alltså faktorer som organisationen själv inte helt kan styra eller påverka, på ett betydande sätt kommer att påverka organisationen och det finns därmed inget "bästa sätt" att utforma sin organisation på. Däremot kan organisationen utformas för att i så god utsträckning som möjligt möta variationen i omvärlden. Paul Lawrence och Jay Lorsch presenterade under 1960-talet en teori som kallas "Contingency theory" som belyser hur externa faktorer styr organisationers beteende. De menar att en organisation formas av att den först fattar ett strategiskt beslut vilket kommer att avgöra vilken omvärld organisationen ska verka i. Detta beslut kommer sedan att påverka organisationens struktur och planering utifrån omvärldens kontextuella faktorer. Ju mer komplex omvärld organisationen kommer att verka i, ju mer differentierad organisation kommer krävas. En ökad differentiering med fler specialiserade enheter kommer i sin tur kräva ett större behov av samordning mellan rollerna, alltså en större integration. En organisation som behärskar integrationen inom en differentierad organisation kommer ha större möjligheter att hantera variation och kommer därmed ha störst möjligheter att skapa den mest optimala organisationsformen. (Lawrence & Lorsch, 1967)

3.1.2 Organisationsformer

För att ett företag ska fungera på ett så bra och effektivt sätt som möjligt är det nödvändigt att företaget organiseras. Framförallt måste det finnas ett sätt för att fördela arbete, ansvar, beslut och befogenheter och också ett sätt för att leda och samordna verksamheten. Det finns många olika sätt man kan organisera en verksamhet på. Vilket sätt som är mest lämpligt är beroende på verksamhetens storlek, antalet verksamhetsområden och verksamheternas art.

Exempel på vanliga organisationsformer är funktionsorganisation, divisionsorganisation och matrisorganisation. I en funktionsorganisation är arbetsfördelningen horisontellt fördelad mellan företagets huvudfunktioner. Varje huvudfunktion har en ansvarig chef som rapporterar till VD som i sin tur sköter samordningen mellan företagets olika huvudfunktioner. Denna organisationsform är mest lämplig för mindre företag där överblickbarheten är stor. I större företag är det däremot stor risk att det uppstår intressekonflikter mellan de olika huvudfunktionerna. När ett företag växer är det därför vanligt att övergå från en funktionsorganisation till en divisionsorganisation. I en divisionsorganisation delas företaget in i olika divisioner. Dessa divisioner kommer att fungera som ett företag i företaget. Varje division ansvarar för sitt produktområde och rapporterar till en företagsledning eller koncernledning som anger resultatkrav för de olika divisionerna och ansvarar för de större investeringarna inom koncernen. I en matrisorganisation är olika avdelningar matrisorganiserade med funktionella specialister inom tillverkningsfunktionen. Avdelningschefen ansvarar för att avdelningen fungerar bra med alla funktionella specialister och den funktionella chefen ansvarar för att specialistfunktionen fungerar bra inom alla avdelningar. (Skärvad & Olsson, 2010)

3.1.3 Mekanisk struktur

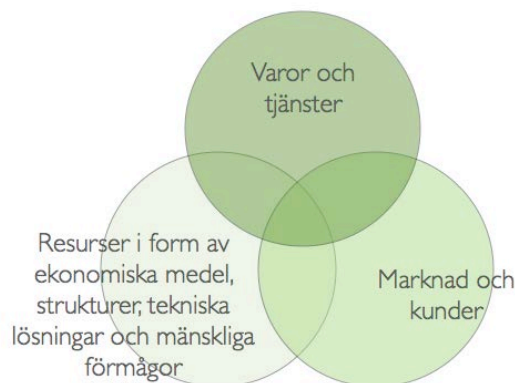
Den mekaniska strukturen kännetecknas av att en enskild arbetsuppgifts syfte är otydligt kopplat till organisationens övergripande mål för den som utför uppgiften. Istället är det någon högre upp i organisationen som är ytterst ansvarig för vad som ska göras och hur resultatet ska användas. På ett sätt blir alltså den enskilde arbetaren enbart en kugge i maskineriet utan insyn i hur arbetet kopplas till organisationens övergripande mål. Samarbetet mellan chefer i en mekanisk struktur är vertikalt där beslut fattas av överordnade chefer istället för cheferna med starkare koppling till arbetsuppgiften. (Burns & Stalker, 1961)

3.1.4 Organisk struktur

En organisk struktur är mer anpassad till föränderliga miljöer. I denna organisationsform antas medarbetarna ha förmåga att utforma och anpassa sina arbetsuppgifter utifrån organisationens övergripande mål. På så sätt blir kommunikationen mellan medarbetarna lika viktig som kommunikationen mellan chefer och anställda. En organisk struktur har förmåga att på ett snabbare sätt förändras och på så sätt anpassa sig i en föränderlig omvärld jämfört med en mekanisk struktur. (Burns & Stalker, 1961)

3.1.5 Affärsidénsynsätt

På samma sätt som organisationer utformas utifrån hur omvärlden uppfattas utformas även affärsidéer utifrån omvärlden uppfattas och tolkas. För att få en fungerande affärsidé är det viktigt att det finns en balans mellan varor/tjänster, marknaden och resurser. (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012)



Figur 3. Modell som illustrerar affärsidénsynsättet (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012)

3.1.6 Problem med att strukturera organisationer

Enligt Henry Mintzberg, som kommit att bli en betydelsefull person inom organisationsforskning, består en organisation vanligen av fem delar. Den operativa kärnan, organisationsledningen, mellanchefer, teknostrukturen och stödfunktioner. Den operativa kärnan består av den personal som jobbar med själva produktionen eller utför tjänsten. Organisationsledningen ansvarar för styrningen av de andra delarna vilket oftast innebär den ansvariga chefen. Mellanchefer behövs vanligen i större organisationer där organisationsledningen inte kan överblicka alla detaljer inom produktionen. Dessa mellanchefer är exempelvis skiftledare i produktionen som rapporterar till organisationsledningen. Teknostrukturen är en stabfunktion vars främsta uppgift är att stödja arbetet i den operativa kärnan. Arbetsuppgifterna utgörs oftast av planering samt forskning och utveckling. Stödfunktioner är de arbetsuppgifter som inte är direkt kopplade till produktionen men som krävs för att få organisationen att fungera, exempelvis städning och löneutbetalningar. (Mintzberg, 1983)

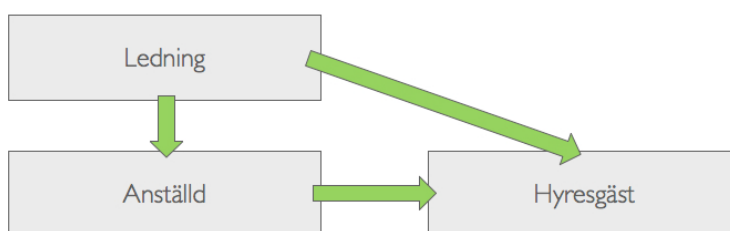
I takt med att en organisation växer krävs att verksamheten koordineras vilket görs genom att fördela ansvar. Två begrepp som rör ansvarsfördelningen är centralisering och decentralisering. Centraliserade strukturer uppstår i organisationer där omvärlden är osäker och komplex. I en centraliserad struktur har medarbetarna ett begränsat maktinflytande. Ska centraliseringen dras till sin yttersta spets ligger egentligen all makt hos en person. Decentralisering är motsatsen till centralisering och uppstår vanligen när en enskild person räcker för att behandla all den information som krävs för att fatta beslut inom organisationen. I dessa fall måste åtminstone delarna av beslutet som bygger på analys och kunskapsinhämtning delas med andra. (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012)

3.2 Fastighetsbranschen

För att skapa en förståelse över hur fastighetsbranschen är uppbyggd organisatoriskt och även hur investeringar och framgångsrika affärer och kundrelationer skapas inom fastighetsbranschen kommer följande avsnitt behandla dessa frågor ur ett teoretiskt perspektiv. Teorierna baseras utifrån boken Kommersiella fastigheter i samhällsbyggandet av Hans Lind och Stellan Lundström, professorer vid Kungliga Tekniska högskolan.

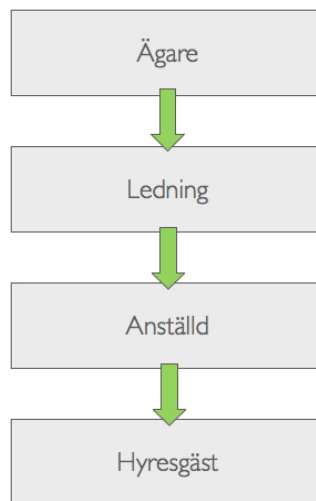
3.2.1 Organisering inom fastighetsbranschen

På senare år har tendenser visat på att utvecklingen går mot mer och mer komplexa strukturer med fler inblandade aktörer, vilket leder till att frågan om hur dessa strukturer kan styras på ett så effektivt sätt som möjligt blir intressant. För att kunna få en förståelse kring detta krävs det att få en förståelse för hur fastighetsbolag är uppbyggda från grunden. Bästa sättet att illustrera detta är att utgå från ett litet företag där ägaren personligen sköter förvaltningen av bolaget. Som visas i figur 4 har ägaren direkt kontakt med hyresgästen och ofta också någon anställd som sköter den dagliga förvaltningen. I ett bolag med denna organisation blir informations- och styrproblem förhållandevis begränsade.



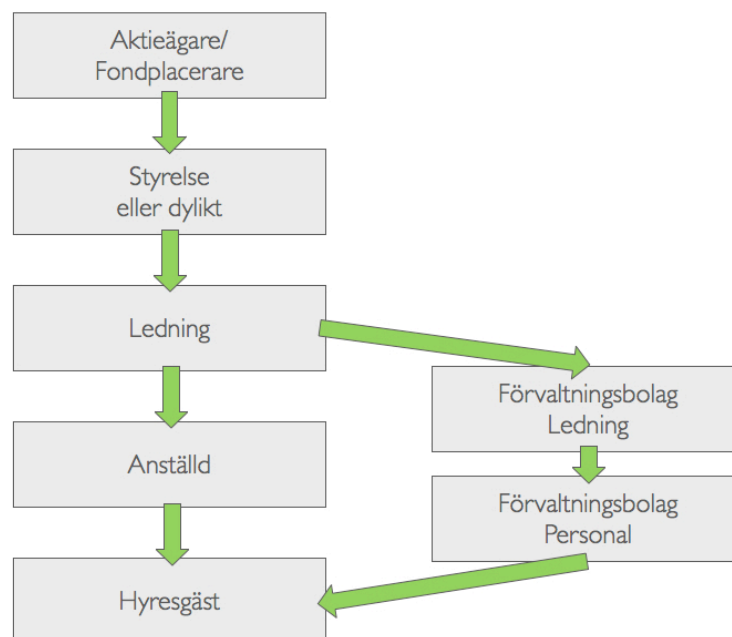
Figur 4. Organisationsschema för ett litet fastighetsbolag (Lind & Lundström, 2009)

Figur 5 illustrerar hur organisationen kan komma att se ut om företaget växer men fortfarande inte är börsnoterat. Ägaren anställer ofta en företagsledare som är den som har kontakt med de anställda som sköter den dagliga förvaltningen. I detta fall kommer både ägaren och ledningen ha begränsad kontakt med hyresgästerna.



Figur 5. Organisationsschema för ett medelstort fastighetsbolag (Lind & Lundström, 2009)

Slutligen beskrivs i figur 6 hur en organisation kan se ut hos ett större, börsnoterat eller fondägt, fastighetsbolag. Dessa företag kan ofta välja att hyra ut förvaltningen på entreprenad.



Figur 6. Organisationsschema för ett större börsnoterat fastighetsbolag (Lind & Lundström, 2009)

3.2.2 Affärsmodeller för investeringar inom fastighetsbranschen

För investeringar i kommersiella fastigheter har det de senaste 40 åren funnits tre större affärsmodeller. Under 70-talet dominerade den kalkyl som kommit att kallas byggmästarkalkylen. Med denna kalkyl avgjordes om ett projekt var lönsamt genom att se om kvoten mellan driftnetto år 1 och fastighetspriset visade på en tillräckligt hög förräntning år 1. Driftnetto avser här [*Hyra-Drift och underhållskostnader*]. Med denna kalkyl blev investeringsbesluten beroende av att räntorna och amorteringarna kunde rymmas inom förräntningen det första året, vilket blev svårt att leva upp till framåt slutet av 70-talet då inflationen bidrog till räntor över 10 %. I detta läge insågs att driftnettot kunde antas växa i ungefär samma takt som inflationen samtidigt som realräntekalkyler kunde beräkna med ett restvärde som också följde inflationen. Detta ledde till att investerare kunde visa på en lönsamhet att investera trots det negativa kassaflöde som följde att de nominella räntorna översteg direktavkastningen. Den nominella värdeökningen av fastigheterna bidrog helt enkelt till att ett negativt kassaflöde betraktades som helt normalt under senare delen av 80-talet. Krisen under 90-talet stoppade emellertid ett negativt kassaflöde inom fastighetsaffärer och ersattes istället av den tredje affärsmodellen. Denna affärsmodell grundas på att både nominella- och realräntor är lägre än direktavkastningen. Tendenser visar på att framtidens investeringar kommer att utgå ifrån driftnettot och kassaflödet, vilket innebär att pengar kommer att tjänas genom att vara en så duktig fastighetsförvaltare som möjligt.

3.2.3 Den duktiga fastighetsförvaltaren

För att bli en så duktig fastighetsförvaltare som möjligt krävs det kännedom om vad som skapar värde i en fastighet. Normalt associerar många till en byggnad när de hör ordet fastighet. Inom ett fastighetsbolag borde fastigheten snarare ses som ett antal kontrakt eftersom det är kontrakten som skapar fastighetens värde. Vid ett sådant synsätt bör en kommersiell fastighets värde beräknas genom att undersöka värdet av de existerande- och de förväntade kontrakten. Detta leder i sin tur till att det blir intressant och nödvändigt för ett fastighetsbolag att skaffa sig kunskap om risker och möjligheter kopplade till de branscher som deras hyresgäster verkar i. (Lind & Lundström, 2009) På så sätt kommer den duktiga fastighetsförvaltaren vara skickligare på att hitta rätt kunder till rätt lokaler och kommer därmed kunna ta ut en högre hyra vilket skapar ett bättre driftnetto.

3.2.4 Kunden

En kunds intresse är att få en lokal som tillgodoser deras verksamhets krav på funktion och kvalitet. Kundens perspektiv i detta förhållande är att stödfunktioner till deras kärnverksamhet ska tillhandahållas på ett så enkelt och effektivt sätt som möjligt. Ur detta perspektiv har begreppet facility management (FM) vuxit fram, vilket leder till en fråga om huruvida ett fastighetsbolag ska leverera mer än bara en lokal med en viss standard. Ett fastighetsbolag bör kanske fokusera på att leverera ett helhetskoncept med olika typer av service. Detta FM-koncept leder till att nya kompetenser och positioner

uppstår inom fastighetsbranschen och att branschen troligtvis kommer bli mer och mer lik andra tjänstebranscher. För att vända fokus till att kunderna ser nyttan av lokalerna vore det effektivt om lokalerna prissattes efter vilka funktioner som tillhandahålls istället för kronor per kvadratmeter. För att genomföra detta krävs det naturligtvis att de funktioner som tillhandahålls är av nytta för hyresgästen, vilket i sin tur bidrar till en ökad drivkraft hos fastighetsägaren att komma fram till nya produktionsmetoder. Det är rimligt att se ett fastighetsbolag som något mer än bara en lokalförsörjare. På det sätt som branschen har utvecklats är ett fastighetsbolag lika mycket ett köpcentrumföretag eller ett hotellbolag som ett fastighetsbolag beroende på hur fastighetsbeståndet ser ut. En viktig del av fastighetsbolagets arbete blir därför att vara uppdaterad på hur det går för deras kunder och hur deras framtida strategier ser ut.

3.3 Fastighetsbolags likhet med konsultbolag

Eftersom fastighetsbranschen troligtvis kommer att bli mer lik den traditionella tjänstebranschen och fastighetsbolagen kommer att fungera mer och mer som en konsult, vars främsta uppgift är att bidra till en positiv utveckling av hyresgästernas verksamhet, (Lind & Lundström, 2009) blir det intressant att känna till hur man kan öka sin vinstmarginal vid säljandet av en konsulttjänst. De tankar och idéer som presenteras är baserade på erfarenheter och reflektioner av Johan Sköld angående vad som skapar framgång i ett konsulttjänstebolag.

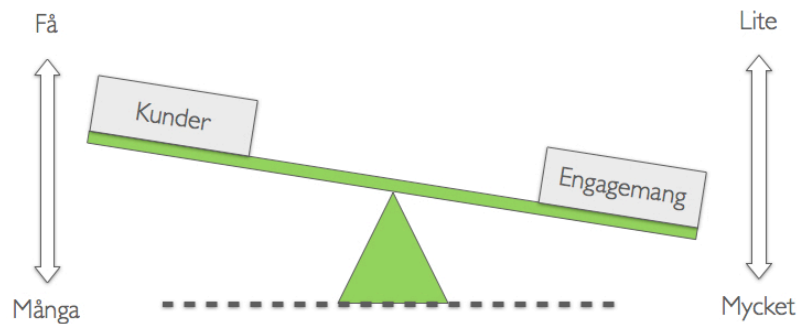
3.3.1 Kundrelationer

För att kunna hjälpa sina kunder och bidra till att deras verksamhet utvecklas i en positiv riktning krävs det att man är väl medveten om just deras unika situation och på så sätt ha möjlighet att hjälpa dem att se deras problem, möjligheter och behov. Bästa sättet att skapa sig detta medvetande är att träffa och spendera tid med sina kunder. Det är viktigt att denna tid utnyttjas till att skapa en relation, en relation som baseras på följande sätt:

Ömsesidigt förtroende + Ömsesidigt värde + Kontinuerlig dialog = Relation
(Sköld, 2011)

För att uppnå detta måste man förstå vikten av att ha en lyhördhet och rätt retorik. Man måste alltså först lyssna på kunden för att förstå vilken retorik kunden lyssnar på. I retoriken är det viktigt att förmedla *varför* kunden ska köpa en tjänst, *vad* får kunden vid köpet och *hur* kommer tjänsten att levereras.

Vill man kunna leva upp till detta kundfokus måste man hitta en balans mellan antalet kunder och engagemanget i varje kund, för många kunder kommer leda till ett för litet engagemang.



Figur 7. Balansgången mellan kunder och engagemang i varje kundrelation (Sköld, 2011)

Visar man ett tillräckligt stort engagemang och är öppen mot sin kund kommer man få tillbaka en tillit från kundens sida som kommer leda till att ett förtroende skapas mellan parterna. Detta ömsesidiga förtroende är sedan grunden till att skapa en så bra verksamhet för kunden som möjligt, vilket i sin tur kommer bidra till en möjlighet att ta bättre betalt för sina tjänster.

3.3.2 Ökad vinstmarginal i sin affär

Ett sätt att öka sin vinstmarginal är naturligtvis att höja priset för tjänsten. För att kunna göra detta är det viktigt att ett högre pris motiveras, exempelvis genom att på ett tydligt sätt visa de ekonomiska fördelarna kunden vinner på att köpa tjänsten. Det är också viktigt att tjänsten paketeras på rätt sätt. Det handlar om att visa på ett helhetsåtagande där man tar en större risk vilket således bidrar till att priset kan höjas. Kan man dessutom paketera tjänsten så att man skapar en unikität inom ett område med hög efterfrågan hamnar man i ett läge där tillgången är låg och efterfrågan är stor, vilket möjliggör en prishöjning. På längre sikt kan priset höjas genom att ta betalat utifrån vilken nytta tjänsten bidrar med, alltså en del av den vinsten som kunden genererar till följd av den tjänst man utför, alltså prissättning efter upplevd kundnytta.

4 Empiri

Empirin är indelad i sex delar. Först presenteras de fastighetsbolag där respondenterna i intervjuerna jobbar följt av en sammanfattning av dessa intervjuer. Sedan presenteras de företag där respondenterna i intervjuerna med hyresgäster jobbar. Detta följs av en sammanfattning från de intervjuer som gjorts för att få hyresgästers syn på frågeställningarna. I den avslutande delen presenteras de kompletterande intervjuer som gjorts med representanter hos andra aktörer inom fastighetsbranschen föregått av en del där dessa aktörer presenteras.

4.1 Fastighetsbolag

De fakta som presenteras om fastighetsbolagen är hämtade från respektive företags hemsida kombinerat med hur respondenten har beskrivit hur företaget arbetar rent strukturellt. Först presenteras Castellumkoncernen följt av tre av koncernens sex dotterbolag, Eklandia Fastighets AB, Harry Sjögren AB och Fastighets AB Brostaden. Avslutningsvis presenteras Vasakronan AB och Platzer Fastigheter.

För att lätt kunna se likheter och skillnader mellan bolagen presenteras nedan en tabell över värdet på bolagens fastighetsbestånd, storleken på fastighetsbestånden samt antal anställda.

Tabell 1. Jämförelse mellan fastighetsbolagen

Fastighetsbolag	Värde	Storlek	Anställda
Castellumkoncernen	36,7 miljarder	3 616 000kvm på 634 Fastigheter	265 medarbetare
Eklandia Fastighets AB	6,3 miljarder	550 000kvm på 85 Fastigheter	44 medarbetare
Harry Sjögren AB	4,5 miljarder	554 000kvm på 105 Fastigheter	34 medarbetare
Fastighets AB Brostaden	7,2 miljarder	650 000kvm på 109 Fastigheter	45 medarbetare
Vasakronan AB	83 miljarder	2 600 000kvm på 193 Fastigheter	337 medarbetare
Platzer Fastigheter	6,0 miljarder	400 000kvm på 55 Fastigheter	37 medarbetare

Understreckade företag är en del av Castellumkoncernen

4.1.1 Castellumkoncernen

Castellumkoncernen består av moderbolaget Castellum AB som har sex helägda dotterbolag, Aspholmen fastigheter, Briggen, Brostaden, Corallen, Eklandia Fastighets AB och Harry Sjögren AB. Castellum AB har 19 anställda som ansvarar för frågor gällande aktiemarknaden, kreditmarknaden och övergripande IT/IS-strategier och personalfrågor. Genom att vara delaktig i dotterbolagens styrelsearbeten är moderbolaget delaktig i alla koncernens verksamheter. (Castellum, 2013)
Castellum AB:s affärsidé, mål och strategier ser ut på följande sätt:

”Affärsidé

Castellums affärsidé är att utveckla och förädla fastighetsbeståndet med inriktning på bästa möjliga resultat- och värdetillväxt genom att med en stark och tydlig närvaro i fem svenska tillväxtregioner erbjuda lokaler anpassade till hyresgästernas behov.

Mål

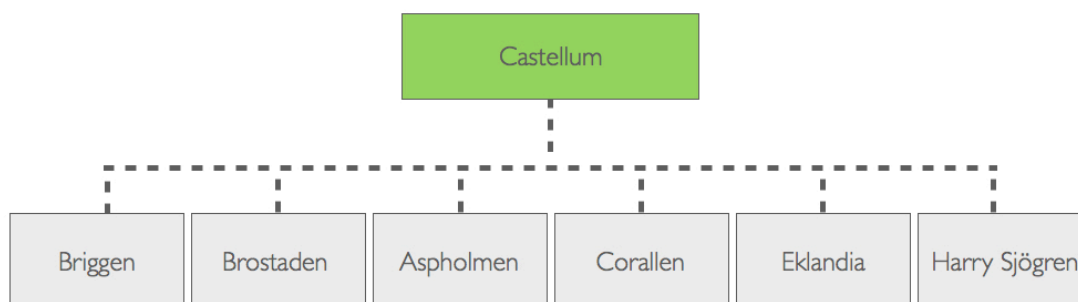
Castellums verksamhet är fokuserad på tillväxt i kassaflöde, vilket tillsammans med en stabil kapitalstruktur ger förutsättningar för en god värdetillväxt i bolaget samtidigt som aktieägarna kan erbjudas en konkurrenskraftig utdelning.

Målet är att kassaflödet, d v s förvaltningsresultat per aktie, skall ha en årlig tillväxt om minst 10%. I syfte att nå detta mål, skall årligen nettoinvesteras för minst 5% av fastighetsvärdet, vilket för närvarande motsvarar ca 1 800 Mkr. Alla investeringar skall bidra till tillväxtmålet i förvaltningsresultatet inom 1-2 år och ha en värdepotential om minst 10%. Försäljning av fastigheter skall ske när det är affärsmässigt motiverat och när alternativ investering kan erhållas med bättre avkastning.

Strategi – Fastighetsbestånd

Castellums fastighetsbestånd finns i fem svenska tillväxtregioner där rationell förvaltning och hög närvaro i marknaden ger goda affärsmöjligheter.

Fastighetsbeståndet består av kommersiella fastigheter med generella och flexibla lokaler. Fastighetsbeståndet skall ständigt förädlas och utvecklas i syfte att förbättra kassaflöden.” (Castellum, 2013)



Figur 8. Castellumkoncernen

4.1.1.1 Eklandia Fastighets AB

Eklandia är ett bolag som är helägt av sitt moderbolag Castellum AB. Med ett fastighetsbestånd om c:a 550 000 kvadratmeter fördelat på 85 fastigheter till ett värde av 6,3 miljarder (31 december 2012) är Eklandia ett av de större privata fastighetsbolagen i Göteborg. Fastighetsbeståndet består av kommersiella lokaler som är indelade i kontors- och butikslokaler samt industri- och lagerlokaler. Kontors- och butikslokalerna är centrerade till centrala och östra Göteborg samt till Hisingen medan industri- och lagerlokalerna återfinns på Hisingen. (Eklandia, 2013) Vid årsskiftet 2012/2013 hade bolaget 44 medarbetare som arbetar efter följande affärsidé och vision:

”Affärsidé

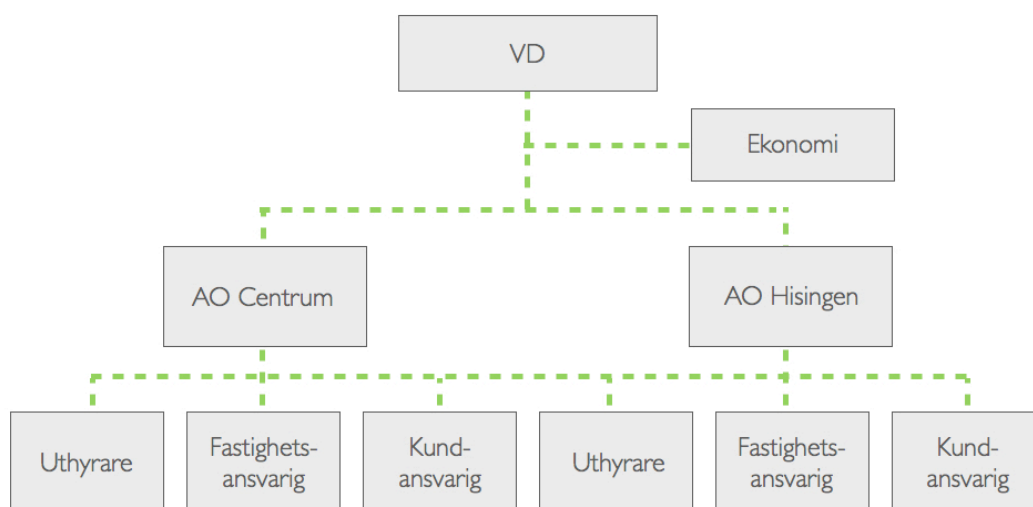
Eklandias affärsidé är att på ett långsiktigt, kundinriktat, kvalitativt och miljömässigt sätt förvalta, äga och utveckla fastighetsbeståndet.

Vision

Utifrån affärsidén och våra strategier jobbar vi målmedvetet för att vi ska vara det självklara valet för den som är i behov av kommersiella lokaler i Storgöteborg. Visionen är att vara ”bäst i klassen”; den mest uppskattade och efterfrågade hyresvärden inom vårt område.” (Eklandia, 2013)

Varje fastighet har en kundansvarig och en fastighetsansvarig. Fastighetsansvarig är den som sköter den vardagliga driften i fastigheten medan kundansvarig sköter den mer långsiktiga kontakten med kunderna och är ansvarig för större önskemål angående lokalen eller andra förändringar. Sedan finns också en affärsområdeschef som är övergripande ansvarig för fastigheterna inom ett visst affärsområde. För att hyra ut tomma lokaler och hjälpa till med att byta lokal för befintliga kunder finns en uthyrningsavdelning som jobbar med dessa frågor.¹

I figur 9 återfinns ett organisationsschema för Eklandia.



Figur 9. Organisationsschema Eklandia Fastighets AB

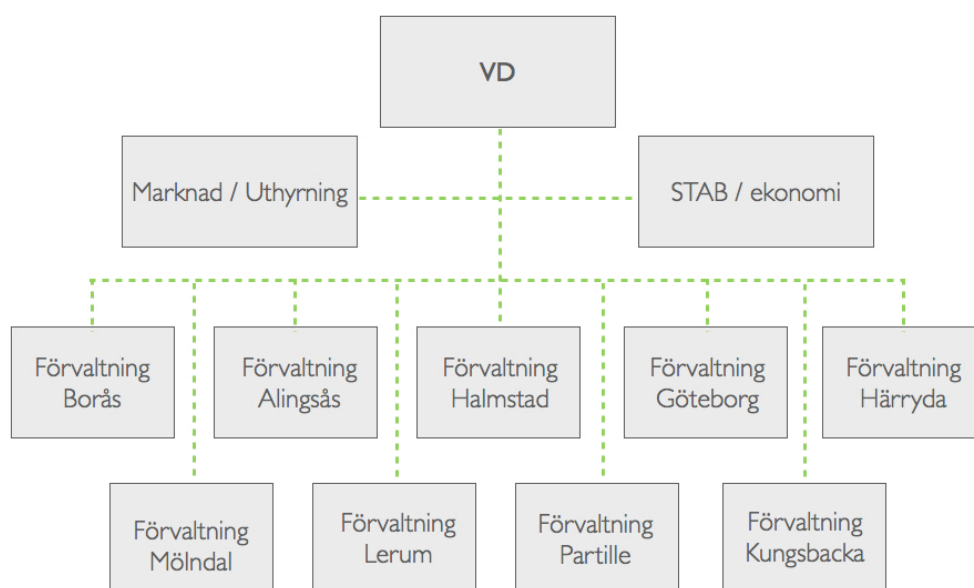
¹ Jörgen Björnsson (Uthyrare, Eklandia Fastighets AB) personlig intervju 2013-02-26

4.1.1.2 Harry Sjögren AB

Harry Sjögren är ett av dotterbolagen inom Castellumkoncernen och förvaltar kontors-, handels-, produktions- och lagerlokaler i Mölndal, sydvästra Göteborg och i kranskommunerna Partille, Lerum, Alingsås, Härryda, Borås, Kungsbacka och Halmstad. (Harry Sjögren, 2013)

Antal anställda på Harry Sjögren är 34 stycken och fastighetsbeståndet är ungefär 554 000 kvadratmeter fördelat på 105 stycken fastigheter. Värdet på beståndet uppgår till ungefär 4,5 miljarder kronor.

För Harry Sjögren är det viktigt att skapa en relation med sina hyresgäster. Detta försöker man uppnå genom att varje fastighet har en förvaltare, som är ansvarig för kontakten med hyresgästen gällande kontraktsfrågor och lokalanpassningar, och en fastighetsansvarig, som ansvarar för den vardagliga driften. Till hjälp för att hyra ut vakanta lokaler finns ett uthyrningsteam som är de som har den första kontakten med nya hyresgäster och försöker ta fram en lösning som är anpassad efter hyresgästens behov.²



Figur 10. Organisationsschema Harry Sjögren AB

² Monica Söderbäck (Marknadssamordnare, Harry Sjögren AB) personlig intervju 2013-02-26

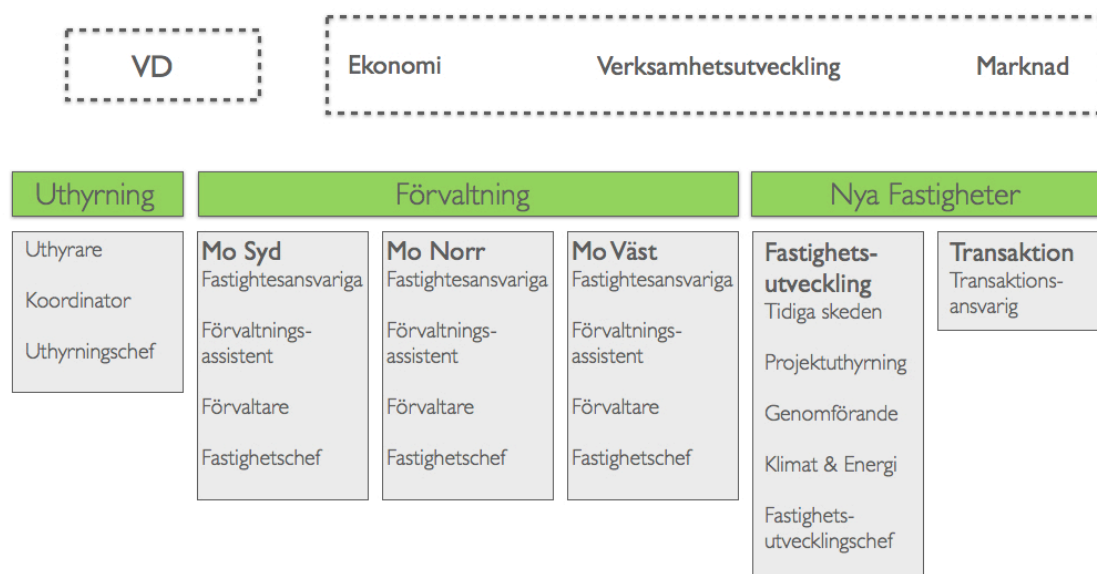
4.1.1.3 Fastighets AB Brostaden

Brostaden är ett fastighetsbolag med fastigheter främst lokaliserade kring Stockholms stora infartsleder och är helägt av moderbolaget Castellum AB. Deras fastighetsbestånd består av 109 stycken fastigheter med en total uthyrningsbar area på 650 000 kvadratmeter. Drygt hälften av denna yta är klassad som kontor/butik-fastigheter och knappt hälften är lager/industri-fastigheter. Av Kontor/Butik-fastigheterna är kontor definitivt den dominerande typen. Fastigheternas värde uppgick 2012-12-31 till c:a 7,2 miljarder och det var då totalt 45 anställda i företaget. (Brostaden, 2013) Dessa medarbetare arbetar efter följande vision och affärsidé:

”Brostadens vision är att utveckla morgondagens mötesplatser som får människor att lyckas.

Vår affärsidé är att erbjuda lokaler till nöjda kunder. Tillsammans med en aktiv förvaltning samt fastighetsinvesteringar skapas högsta möjliga tillväxt.” (Brostaden, 2013)

Brostadens organisation är uppdelad på tre marknadsområden. Varje marknadsområde har en fastighetschef som är ansvarig för hela marknadsområdet. Sedan finns också ett antal förvaltare som var och en har ansvar för ett antal fastigheter inom marknadsområdet, se figur 11 nedan för Brostadens organisationsschema. Förvaltarna ansvarar för hyresgästkontakten gällande kontraktsfrågor och lokalanpassningar. För att sköta den vardagliga driften och felavhjälpan har varje marknadsområde ett antal fastighetsansvariga och för att fylla vakanta lokaler finns ett uthyrningsteam som jobbar med detta. Detta team jobbar inom alla marknadsområden.³



Figur 11. Organisationsschema Fastighets AB Brostaden

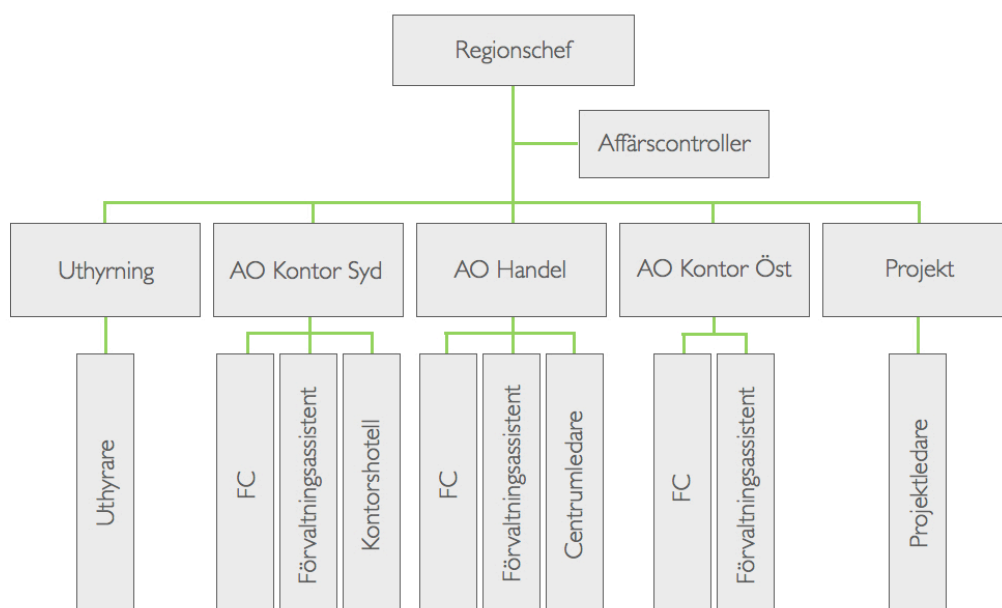
³ Liselott Thelenius (Uthyrningschef, Fastighets AB Brostaden) personlig intervju 2013-04-11

4.1.2 Vasakronan AB

Vasakronan är ett offentligt aktiebolag som ägs till lika delar av Första, Andra, Tredje och Fjärde AP-fonden. Vasakronan har ett fastighetsbestånd med ett marknadsvärde som uppgår till 83 miljarder kronor och är därmed Sveriges största fastighetsbolag. Fastighetsbeståndet består av 193 fastigheter med en total area om cirka 2,6 miljoner kvadratmeter. Antalet anställda är 337 stycken. Fastigheterna är belägna i fyra olika geografiska regioner, nämligen Stockholm, Uppsala, Göteborg och Öresund. Största delen av fastighetsbeståndet ligger i Stockholm. (Vasakronan, 2013)

Vasakronan har valt att satsa på att ha ett fastighetsbestånd som består enbart av kommersiella lokaler, kontors- och butikslokaler. De har också valt att fokusera på enbart storstadsregioner och strävar efter att alla fastigheter ska vara centralt belägna i attraktiva miljöer. Vasakronan har delat in sina fastigheter i handelsfastigheter, som består till största del av butiker, och kontorsfastigheter, som består till största del av kontor. I figur 12 nedan finns Vasakronans organisationsschema för regionskontoret i Göteborg presenterat. Varje fastighet har en fastighetschef som är ansvarig för kontakten med hyresgästerna angående kontraktsfrågor, lokalanpassningar och framtida lokalbehov. Fastighetschefen är också ansvarig för det team som jobbar med en viss fastighet. Detta team består, utöver fastighetschefen, av en drifttekniker och en förvaltningsassistent. Driftteknikern är ansvarig för den löpande förvaltningen och de felanmälningar som hyresgästerna gör och är därför den som har mest vardaglig kontakt med hyresgästerna.

För att få vakanta lokaler uthyrda har Vasakronan ett uthyrningsteam som jobbar med att hitta lämpliga kunder till de lokaler som står tomma.⁴



Figur 12. Organisationsschema Vasakronan AB

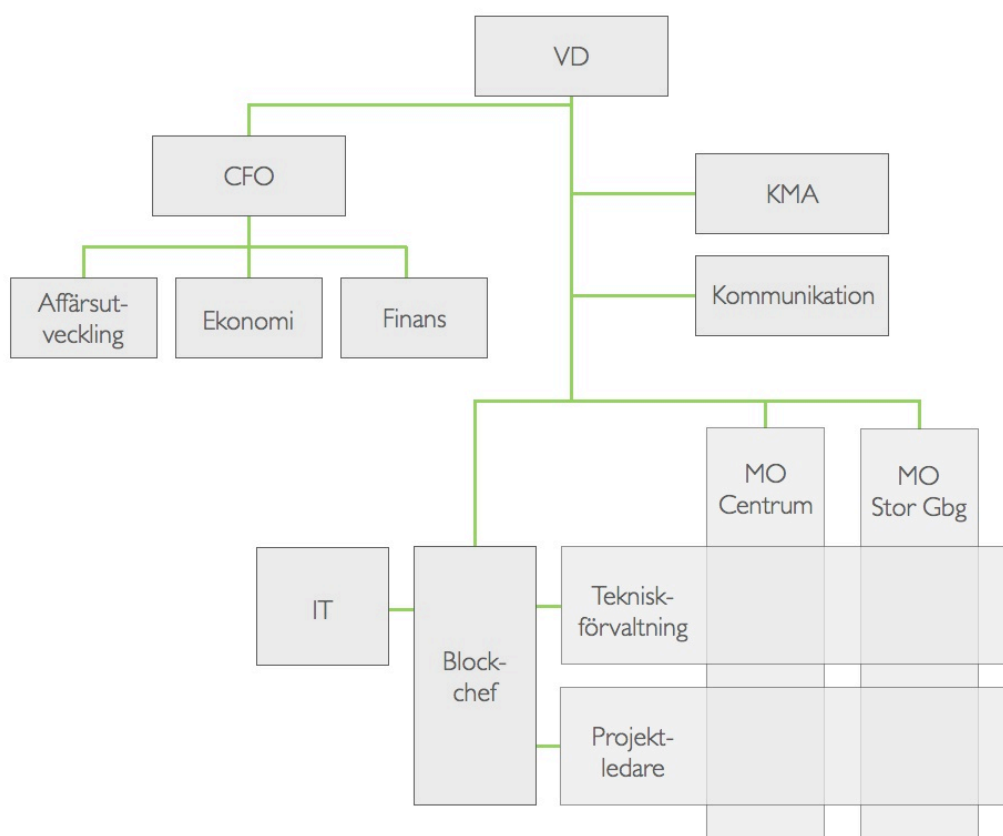
⁴ Bo Törnkvist (Affärsområdeschef, handel Göteborg, Vasakronan AB) personlig intervju 2013-03-21

4.1.3 Platzer Fastigheter

Platzers fastighetsbestånd består av 55 kommersiella lokaler med en total area på cirka 400 000 kvadratmeter och ett fastighetsvärde på ungefär 6 miljarder kronor.

Fastigheterna finns främst i centrala och västra Göteborg, där Norra Gårda och Högsbo är områden som Platzer har ledande marknadspositioner inom. I sina fastigheter har Platzer ungefär 650 hyresgäster och bolaget har 37 stycken anställda. (Platzer, 2013)

Fastigheterna är indelade i två marknadsområden, city och storgöteborg. Varje marknadsområde har en fastighetschef som är ansvarig för de förvaltare och fastighetsskötare som jobbar med fastigheterna inom marknadsområdet. Förvaltarna sköter all kontakt med hyresgästerna angående kontraktsfrågor, lokalanpassningar och framtida förändringar i hyresgästernas lokalbehov. Förvaltarna är också ansvariga för uthyrning och kontraktsskrivning, vilket gör att förvaltarna har en väldigt nära kontakt med hyresgästerna. Fastighetsskötarna sköter den vardagliga driften och är ansvariga för felavhjälpan. Vilken förvaltare som är ansvarig för vilken fastighet styrs till största del utifrån fastighetens geografiska läge.⁵



Figur 13. Organisationsschema Platzer Fastigheter

⁵ Erik Fischer (Fastighetschef inom marknadsområde storgöteborg, Platzer Fastigheter) personlig intervju 2013-03-26

4.2 Intervjuer med fastighetsbolag

I följande avsnitt presenteras en sammanfattning av de fem intervjuer som genomförts med representanter hos fastighetsbolagen Eklandia Fastighets AB, Harry Sjögren AB, Fastighets AB Brostaden, Vasakronan AB och Platzer Fastigheter. Respondenter i intervjuerna är följande personer:

- Jörgen Björnsson, Uthyrare, Eklandia Fastighets AB
- Monica Söderbäck, Marknadssamordnare, Harry Sjögren AB
- Liselott Thelenius, Uthyrningschef, Fastighets AB Brostaden
- Bo Törnkvist, Affärsområdeschef, handel Göteborg, Vasakronan AB
- Erik Fischer, Fastighetschef inom marknadsområde storgöteborg, Platzer Fastigheter

4.2.1 Nöjda hyresgäster

Sammanfattningsvis är alla respondenter överens om följande grundtanke angående hyresnivåerna i kommersiella fastigheter:

Ett fastighetsbolag som förvaltar kommersiella fastigheter har möjlighet att ta ut en högre hyra om deras hyresgästers verksamheter går bra, vilket innebär att fastighetsbolaget har ett intresse i att skapa så goda förutsättningar som möjligt för sina hyresgäster.

Frågan blir då hur man skapar ”så goda förutsättningar som möjligt”? Tydligt är att respondenterna menar att nyckeln för att uppnå detta är att få nöjda hyresgäster. Detta kan man bland annat göra genom att varje fastighetsförvaltare har regelbundna möten med sina hyresgäster där de får en möjlighet att säkerställa att hyresgästerna trivs i sina lokaler samt få en uppfattning om hur deras framtida lokalbehov kan tänkas förändras. Ett annat led i arbetet för nöjdare hyresgäster är att genomföra mindre evenemang med och för hyresgästerna. Exempelvis midsommarluncher, julbord och påskäggsutdelning.

4.2.2 Närhet till sina hyresgäster

”För att få så nöjda hyresgäster som möjligt är det viktigt att vara nära sina hyresgäster.”⁶

Ett bra sätt att vara nära sina hyresgäster är att all förvaltning så långt som möjligt sköts av fastighetsbolaget menar framförallt respondenterna som jobbar med förvaltning. På så sätt skapas en relation och ett förtroende mellan båda parter. Det blir därför viktigt att fastighetsbolaget har resurser för att kunna genomföra vardagligt felavhjälpande och att kommunikationen inom bolaget fungerar bra så att hyresgästen inte behöver säga samma sak till flera olika personer inom fastighetsbolaget. En annan viktig fördel med att vara nära sina hyresgäster är att man hela tiden har en uppfattning om hur de trivs. På detta sätt minskas risken att hamna i ett läge där hyresgästen söker sig bort från

⁶ Bo Törnkvist (Affärsområdeschef, handel Göteborg, Vasakronan AB) personlig intervju 2013-03-21

fastighetsbolaget på grund av något som hade kunnat åtgärdas genom att ha en kontinuerlig kommunikation. Genom att arbeta på detta sätt kommer fastighetsbolaget hela tiden känna till sina befintliga hyresgästers verksamheter och framtida strategier vilket kommer att möjliggöra för fastighetsbolaget att bidra till att hyresgästens verksamhet utvecklas på ett så bra sätt som möjligt.

4.2.3 Nya hyresgäster

Respondenterna som jobbar mer aktivt med uthyrning menar att en viktig del för att knyta till sig nya hyresgäster är rekommendationer från befintliga hyresgäster. Varpå arbetet med att få så nöjda hyresgäster som möjligt genom att förstå och tillgodose sina hyresgästers behov blir än viktigare. Det är viktigt att få in rätt hyresgäster i rätt lokaler vilket innebär att en nyckelfaktor för ett framgångsrikt fastighetsbolag är att känna till vad varje specifik lokal kan erbjuda så att man vet vilka behov lokalen kan tillgodose och därmed vilken typ av hyresgäst som passar i lokalen. Vidare blir det då också viktigt att på ett tidigt stadium i en uthyrningsprocess få information om och förstå den framtida hyresgästens lokalbehov. För att kunna jobba med detta synsätt krävs det att fastighetsbolaget har en långsiktig syn på att få låga vakansgrader.

”Det är bättre att avvakta med att hyra ut en lokal tills man hittar rätt hyresgäst istället för att rea ut lokalen och på så sätt sänka värdet på fastigheten.”⁷

4.2.4 Befintliga hyresgäster

Det är viktigt att arbeta för att befintliga hyresgäster dels vid behov väljer att växa inom bolaget och också rekommenderar bolaget till andra eventuellt blivande hyresgäster.

Detta är något som alla respondenter är överens om. En bra egenskap hos en förvaltare är att vara generalist och därmed ha förutsättningar att sätta sig in i många olika branscher.

”Målet är att förvaltarna ska fungera som hyresgästrådgivare till sina hyresgäster.”⁷

Detta sätter stor vikt på att förvaltaren är väl insatt i hyresgästens verksamhet och har en förståelse för deras lokalbehov.

⁷ Erik Fischer (Fastighetschef inom marknadsområde storgöteborg, Platzer Fastigheter) personlig intervju 2013-03-26

4.2.5 Ett större produkttänk

”Fastighetsbolaget ska ha som mål att inte bara hyra ut en lokal utan en hel produkt som tillgodser hyresgästens lokalbehov.”⁸

Med ett sådant produkttänk blir det viktigt att lära känna sina hyresgäster och skapa sig en förståelse för deras verksamheter. Genom att arbeta på detta sätt finns det möjlighet att fastighetsägaren i framtiden kan bli en avgörande del vid val av lokal.

4.2.6 Fastighetsbranschen i framtiden

Framgångsfaktorer i framtidens fastighetsbransch kommer vara att man har fokus mot hyresgästen och satsar på att skapa så goda relationer som möjligt, det är samtliga respondenter eniga om.

”En viktig konkurrensfördel kommer att vara om man kan erbjuda en lokallösning som skapar de bästa förutsättningarna för hyresgästens verksamhet.”⁹

⁸ Monica Söderbäck (Marknadssamordnare, Harry Sjögren AB) personlig intervju 2013-02-26

⁹ Bo Törnkvist (Affärsområdeschef, handel Göteborg, Vasakronan AB) personlig intervju 2013-03-21

4.3 Hyresgäster

I följande del presenteras de företag där respondenterna i intervjuerna med hyresgäster jobbar. All fakta är hämtat från respektive företags hemsida och ämnar att kort presentera vilket lokalbehov varje hyresgäst har. Företagen som presenteras är H&M, Posten AB, Vinge, Netto, ÅF och Axfood.

4.3.1 H&M

H&M säljer dam-, herr-, ungdoms- och barnkläder. Detta utbud kompletteras sedan av kosmetik, accessoarer, skor och H&M Home, som är ett textilt inredningskoncept. H&M-koncernen består av varumärkena H&M, COS, Monki, Weekday, Cheap Monday och & Other Stories. H&M:s affärsidé är att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris. De senaste åren har H&M vuxit och idag finns c:a 2800 butiker utspridda på 49 marknader där fler än 104 000 människor jobbar. 2012 hade H&M en omsättning på 141 miljarder SEK. H&M strävar efter att alltid finnas på det bästa affärsläget. För att kunna uppnå detta mål hyr H&M alla sina butikslokaler med tidbegränsade kontrakt istället för att äga dem, vilket ger en flexibilitet att alltid finnas i attraktiva lägen. Idag har H&M 177 butiker i Sverige, varav 5 stycken är nyöppnade under 2012. (H&M, 2013)

4.3.2 Posten AB

Sedan 2009 är Posten AB en del av PostNord AB. PostNord bildades när Post Danmark A/S och Posten AB gick ihop till ett bolag. Bolaget erbjuder kommunikations- och logistiklösningar till, från och inom Norden. 2011 hade PostNord en omsättning på drygt 39 miljarder kronor och över 40 000 medarbetare. Posten har lokaler spridda över hela Sverige i form av logistiklokaler, postkontor och brevterminaler. Runt om i landet finns 11 brevterminaler som ansvarar för distribueringen av brev och paket till alla hushåll och företag i Sverige. Numer äger Posten AB ingen av sina brevterminaler utan dessa liksom postkontoren hyrs. (Posten, 2013)

4.3.3 Vinge

Vinge är en av Sveriges ledande advokatbyråer och är specialiserade på affärsjuridiska frågor. Vinge strävar efter att vara ledande i Sverige inom affärsjuridik. Bolaget bildades i början av 80-talet genom en hopslagning av fyra advokatbyråer verksamma i Stockholm, Göteborg, Malmö och Helsingborg. Än idag är detta de städer där företaget har kontor i Sverige men verksamheten har också utökats med kontor i Bryssel, Hong Kong och Shanghai. (Vinge, 2013) I dagsläget hyr Vinge alla sina lokaler i Sverige.¹⁰

¹⁰ Barbro Björkdahl (Kontorschef, Advokatfirman Vinge KB) personlig intervju 2013-05-08

4.3.4 Netto

Nettos första butik i Sverige öppnades 2002 och företaget är idag en av Sveriges mest växande butikskedjor. Netto har ungefär 100 butiker runt om i Sverige men har också som mål att öppna 20 nya butiker årligen. Vid etablering av dessa butiker finns en tydlig plan för var och vilken typ av lokal som passar en Nettobutik. Det är också viktigt för Netto att butikerna är välsköta och erbjuder kunden en trevlig upplevelse. (Netto, 2013) I dagsläget hyr Netto ungefär en tredjedel av alla sina butiker och äger själva resterande.¹¹

4.3.5 ÅF

ÅF är ett teknikkonsultföretag som grundades 1895 och som idag verkar över hela världen. Företaget har ungefär 6800 anställda som erbjuder konsulttjänster inom huvudsakligen infrastruktur, energi och industri. (ÅF, 2013) ÅF har kontor i 26 länder och har mer än 60 kontor bara i Sverige och alla är hyreslokaler.¹²

4.3.6 Axfood

Axfood är ett bolag som bildades år 2000 då Hemköp och D&D Dagligvaror gick ihop och köpte Spar Inn Snabbgross, Spar Sverige och Spar Finland.

Bolaget är verksamt inom detalj- och partihandel och äger butikskedjorna Willys, Hemköp och PrisXtra. Sammanlagt hyr Axfood 246 butiker runt om i Sverige.

Dessutom arbetar Axfood tillsammans med ungefär 820 butiker som är handlarägda butiker men som är knutna till Axfood. (Axfood, 2013)

¹¹ Andreas Persson (Etableringschef, Netto marknad Sverige AB) personlig intervju 2013-05-14

¹² Dan Andersson (Facility Manager, ÅF) personlig intervju 2013-05-15

4.4 Intervjuer med hyresgäster

I följande avsnitt presenteras en sammanfattning av de sex intervjuer som genomförts med representanter hos hyresgästföretagen H&M, Posten AB, Vinge, Netto, ÅF och Axfood. Respondenter i intervjuerna är följande personer:

- Erik Hedén, Etableringsansvarig, H&M
- Per Gynnerstedt, Lokalprojektledare, PostNord AB
- Barbro Björkdahl, Kontorschef, Advokatfirman Vinge KB
- Andreas Persson, Etableringschef, Netto marknad Sverige AB
- Dan Andersson, Facility Manager, ÅF
- Efther Lundkvist, Etableringsansvarig, Axfood

4.4.1 Löpande kontakt med få kontaktpersoner

Med större fastighetsbolag som äger flera fastigheter där företaget hyr lokal är det viktigt att ha en löpande kontakt. För hyresgästen är det en fördel att ha så få kontaktpersoner som möjligt inom fastighetsbolaget när det gäller frågor av mer strategisk karaktär. Detta är samtliga respondenter överens om. Man vill ha ett nära samarbete med fastighetsbolaget. En kontakt som man kan skapa en personlig relation tillsammans med är oerhört viktigt. I dessa fall blir informella relationer viktiga för att bygga upp ett förtroende för varandra.

”Många gånger är den personliga kontakten viktigare än vilket bolag personen representerar.”¹³

För att kunna leva upp till detta gäller det att ha en ärlig dialog med varandra. En av de viktigaste fördelarna med att ha ett nära samarbete är att beslutsvägarna blir så korta som möjligt. Det är därför viktigt att de som för kontakten från de bägge parter sida faktiskt har mandat att fatta de beslut man diskuterar, exempelvis hyresnivå.

4.4.2 Vem sköter vad?

Samtliga respondenter är överens om att det vore en fördel att ha en eller max några få kontaktpersoner när det gäller mer strategiska frågor. Däremot måste det också finnas personer från bägge parter sida som löser de mer vardagliga och lokalspecifika frågor och problem som kan uppstå.

¹³ Efther Lundkvist (Etableringsansvarig, Axfood) personlig intervju 2013-04-24

”Frågor som är av mer strategisk karaktär vore en fördel om de kunde skötas på en central nivå både från hyresgästens- och fastighetsbolagets sida. Frågor av mer vardaglig karaktär som rör en specifik lokal bör däremot skötas av personer på plats.”¹⁴

Exempelvis sätter framförallt de respondenter som representerar kontorsfastigheter ett stort värde i att fastighetsskötarna har en lokal förankring och känner väl till både fastigheten och personerna som jobbar i fastigheten.

”Vid den vardagliga driften är det viktigt att fastighetsskötarna har en lokal förankring så att de känner till både personerna som sitter i lokalen och hur fastigheten fungerar.”¹⁵

Positivt blir då om fastighetsbolaget skickar dit fastighetsskötare som tillhör företaget och som är bekanta ansikten för hyresgästen. På så sätt kan hyresgästen känna ett större förtroende för den utomstående som släpps in och man behöver exempelvis inte följa med personen runt för att ”hålla koll” på denne. En annan vinning är att lokala fastighetsskötare känner till byggnaden och vet var han eller hon ska ta vägen och hur olika system i lokalen fungerar.

4.4.3 Kvalité framför kvantitet

Respondenterna menar att fastighetsbolag måste börja fokusera mer på att hyra ut kvalité framför kvantitet. Vilket innebär att mindre fokus bör ligga på att hyra ut så många kvadratmeter som möjligt och mer på att hyra ut kvadratmeter som faktiskt skapar mervärde för hyresgästen, som därmed kan vara beredd att betala ett högre kvadratmeterpris.

”Man fokuserar ofta på att hyra ut så mycket yta som möjligt istället för att fokusera på att maximera inkomsten på varje kvadratmeter.”¹⁶

För att skapa denna kvalité i uthyrningen är samtliga respondenter överrens om följande:

Det är viktigt för hyresgästen att få en så pass hög grad av service att man kan fokusera på sin kärnverksamhet istället för på lokalspecifika frågor; man ska alltså fokusera på det man är bra på och göra det ännu bättre.

För att kunna leva upp till detta är det viktigt att fastighetsvärden känner till hyresgästens arbetssätt och vad denne värdesätter i en lokal. Om hyresgästen exempelvis har många krav på hur en butik ska se ut måste fastighetsvärden känna till och kunna leverera detta.

¹⁴ Per Gynnerstedt (Lokalprojektledare, PostNord AB) personlig intervju 2013-04-12

¹⁵ Barbro Björkdahl (Kontorschef, Advokatfirman Vinge KB) personlig intervju 2013-05-08

¹⁶ Erik Hedén (Etableringsansvarig, H&M) personlig intervju 2013-04-12

”För ett fungerande samarbete som gagnar båda parter måste fastighetsvärden vara ordentligt insatt och verkligen förstå hyresgästens verksamhet.”¹⁷

4.4.4 Möjlighet till högre hyresnivå

Alla respondenter är överens om att man som hyresgäst kan vara beredd att betala mer i hyra om man erbjuds något mer än en lokal, en produkt som ger en möjlighet att fokusera på sin kärnverksamhet och som bidrar till en mer framgångsrik verksamhet.

”Självklart har ett fastighetsbolag som kan visa på att man får något mer än bara en lokal och som på ett bra sätt kan packetera en produkt till sina hyresgäster så att man vet vad man får när man hyr in sig hos en viss fastighetsvärd större möjlighet att ta ut ett högre kvadratmeterpris.”¹⁸

Den allmänna uppfattningen är att om hyresgästen kan få nytta av att fastighetsbolaget erbjuder något utöver en lokaluthyrning kan man ha en vilja att betala för det som faktiskt fås istället för att bara betala utifrån storlek på lokalen. Ett bra exempel på detta är omsättningshyra som i teorin ger fastighetsbolaget en motivation till att jobba för att bidra till att deras hyresgästers verksamhet går så bra som möjligt. Detta sätt att ta ut hyra förespråkas av de respondenter som jobbar inom retail. De respondenter som verkar inom andra branscher tror dock att fastighetsbolag måste hitta alternativa sätt att sätta hyresnivån om de vill ta betalt för den tjänst som levereras istället för en viss lokalyta. Omsättningshyra passar inom retail men i exempelvis kontorsfastigheter bör fastighetsbolag hitta andra sätt att ta betalt på.

”Förmodligen blir det svårt att genomföra omsättningshyra för en kontorslokal men man skulle kunna vara beredd att betala ett högre kvadratmeterpris om man får möjlighet att få vissa tjänster som då ingår i hyran, exempelvis en ”handyman”, kopiering, IT-support eller andra tjänster som hjälper oss att fokusera på vår kärnverksamhet”¹⁸

En allmän uppfattning bland de respondenter som hyr kontorslokaler är att fastighetsbolag borde satsa på att mertjänster som inte är rena servicetjänster och inkludera detta i hyran. Ett exempel på detta kan vara förstärkningar på mobilnätet så att en fastighet levererar ett mobilnät som klarar den belastning som uppstår när många personer är uppkopplade mot nätets samtidigt.

¹⁷ Andreas Persson (Etableringschef, Netto marknad Sverige AB) personlig intervju 2013-05-14

¹⁸ Barbro Björkdahl (Kontorschef, Advokatfirman Vinge KB) personlig intervju 2013-05-08

4.4.5 Flytt och nyetablering

”Man vill hamna i en situation där fastighetsbolagen hittar lokaler åt sina hyresgäster istället för att hyresgästen ska ut och leta själv.”¹⁹

Fastighetsbolag borde definitivt ha en tydligare strategi mot större kunder så att det uppstår ett läge där hyresgästerna kan förse fastighetsbolagen med information om vad de är intresserade av för typ av lokaler och lägen i framtiden. Det är viktigt att båda parter jobbar i ett långtidsperspektiv och utreder framtida lokalbehov tillsammans. För att hålla koll på marknaden och komma i kontakt med fastighetsägare vid lokalbyte är personliga telefonsamtal och möten ett bra arbetssätt.

”Det vore en stor fördel i etableringsarbetet om man kunde ha en löpande kontakt med en person hos de större fastighetsbolagen som har fastigheter i flera städer runt om i Sverige”²⁰

För hyresgästerna vore det en fördel om fastighetsbolagen kunde fungera som ett hjälpande komplement i lokalletandet. För att detta ska vara möjligt krävs det naturligtvis att fastighetsbolag är medvetna om vad olika hyresgäster har för framtida lokalbehov. För att få denna information vore det bra att ha en central kontakt hos de större fastighetsbolagen.

”Att ha en kontinuerlig kontakt med en person hos större fastighetsbolag hade underlättat etableringen av nya lokaler runt om i landet”²¹

¹⁹ Erik Hedén (Etableringsansvarig, H&M) personlig intervju 2013-04-12

²⁰ Andreas Persson (Etableringschef, Netto marknad Sverige AB) personlig intervju 2013-05-14

²¹ Dan Andersson (Facility Manager, ÅF) personlig intervju 2013-05-15

4.5 Andra aktörer inom fastighetsbranschen

Denna del presenterar kort de företag som intervjuats på grund av att de är andra aktörer inom fastighetsbranschen eller har så pass unika lokaler att det uppstår en speciell relation mellan fastighetsvärden och hyresgästen. Dessa intervjuer har genomförts för att få ytterligare en synvinkel i arbetet. Intervjuerna har genomförts med en låg grad av både strukturering och standardisering, vilket innebär att intervjuerna var mer som samtal om hur dagens fastighetsbransch ser ut. Dessa intervjuer kan alltså ses som komplement till litteraturstudierna. För att få en överblickbar uppfattning om varje företag, Fasticon, Newsec och Jernhusen AB, presenteras deras visioner som finns presenterade på respektive företags hemsida.

4.5.1 Fasticon

Fasticon är ett konsultbolag som erbjuder tjänster som är inriktade mot fastighetsrelaterade verksamheter såsom affärsstöd, upphandling, förvaltningsstöd och rekrytering. (Fasticon, 2013) Fasticon jobbar utifrån följande affärsmodell:

”Fasticons affärsmodell bygger på att utifrån en gemensam plattform kring varumärke, gemensamma värderingar och målsättningar, kombinerad med våra konsulter egna erfarenheter från fastighetsbranschen, kunna erbjuda rådgivning och tjänster i hela värdekedjan till företag och organisationer med fastighetsrelaterad verksamhet. I samverkan mellan våra olika affärsområden kan vi med helhetsperspektiv erbjuda tjänster och lösningar för våra kunders hela verksamhet. Fasticons ambition är att, genom utveckling av koncept och tjänster som ligger i tiden, bidra till att utveckla våra kunders verksamheter samt utgöra en mötesplats för branschens aktörer.” (Fasticon, 2013)

4.5.2 Newsec

Newsec-koncernen finns i sex länder och har över 500 anställda som bland annat förvaltar över 1000 fastigheter. Newsec erbjuder tjänster inom områdena Advice, Asset Management och Transactions. (Newsec, 2013)

I Sverige förvaltar Newsec både kommersiella- och bostadsfastigheter som tillsammans utgör 4,1 miljoner kvadratmeter. (Newsec, 2013) Företaget jobbar efter följande värdegrund:

”Excellens

Viljan och förmågan att leverera lösningar och tjänster av högsta kvalitet – som överträffar såväl kundens högsta förväntningar som konkurrenternas yttersta förmåga.

Nytänkande

Att tänka nytt innebär att aldrig luta sig tillbaka. Och att utvecklas. Våra kunder slutar aldrig att utvecklas, och vi måste följa dem. Som ledande konsulter måste vi alltid kunna leverera morgondagens lösning – redan idag.

Integritet

På Newsec har vi en unik möjlighet att arbeta nära våra kunder. Vi kommer alltid att ha fokus på den bästa lösningen för kunden, levererad med god affärsmoral, yttersta diskretion och utan att ta några tvivelaktiga genvägar.” (Newsec, 2013)

4.5.3 Jernhusen AB

Jernhusen är ett statligt ägt bolag vars fastighetsbestånd består av stationer, stationsområden, underhållsdepåer och gods- och kombiterminaler längs den svenska järnvägen.

Den totala uthyrningsbara ytan uppgår till cirka 654 000 kvadratmeter fördelat på ungefär 245 fastigheter. (Jernhusen, 2013) Inom bolaget finns 265 anställda som jobbar efter följande vision och affärsidé:

”Vision

Jernhusen gör skillnad för människor och miljö.

Affärsidé

På kommersiella villkor utvecklar Jernhusen stationsområden, underhållsdepåer och godsterminaler längs järnvägen och bidrar därmed till en bättre transportsektor och ett grönare Sverige”²²

²² Krister Persson (Finans- och Fastighetscontroller, Jernhusen AB) personlig intervju 2013-04-12

4.6 Intervjuer med andra aktörer inom fastighetsbranschen

I följande avsnitt presenteras en sammanfattning av de tre intervjuer som genomförts med representanter hos konsultbolagen Fasticon och Newsec samt fastighetsbolaget Jernhusen AB. Respondenter i intervjuerna är följande personer:

- Lennart Andersson, Styrelseordförande, Fasticon
- Per Thorén, Kundansvarig, Newsec Asset Management AB
- Krister Persson, Finans- och Fastighetscontroller, Jernhusen AB

4.6.1 En traditionsbunden bransch

Många av de tankar och normer som finns i dagens fastighetsbransch kommer från byggbranschen. Detta eftersom fastighetsbranschen i många år har dominerats av människor som har sina rötter i byggbranschen. Detta har bland annat lett till att det är ett stort fokus på affärer, köpa och sälja fastigheter, och alldeles för lite fokus på förvaltning, i avseende med att arbeta kundinriktat. Branschen saknar tillräcklig kunskap om hur man tar hand om vad som är viktigt i en fastighet, nämligen den som betalar hyra. Ett fastighetsbolag måste börja komma upp med nya strategier kring hur man kan höja hyran i en fastighet.

”I slutändan är det värdet av kontrakten i en fastighet som avgör fastighetens värde, vilket innebär att även transaktionerna kommer att påverkas positivt utav en modern och framgångsrik förvaltning.”²³

4.6.2 Ingen nolltolerans

En stor del i att fastighetsbolag inte har ett så pass utvecklat kundarbete som många andra branscher är att fastighetsbolagens kunder, alltså deras hyresgäster, inte ställer så höga krav som man gör i andra branscher.

”Det finns inte samma nolltolerans för fel i de tjänster ett fastighetsbolag levererar.”²³

4.6.3 Maximera hyran

Trender tyder på att fastighetsbranschen går mer och mer mot ett tänk där det handlar om att maximera hyran. En viktig konkurrensfördel blir då att erbjuda sina hyresgäster något utöver en lokal, att man som hyresvärd har en konsultfunktion mot sina hyresgäster. Detta är något som blir tydligt när ett fastighetsbolag har ett bestånd liknande det Jernhusen har. Med många av hyresgästerna i ett sådant bestånd hamnar parterna i en situation där de är beroende av varandra, vilket höjer vikten av långsiktiga och goda relationer mellan parterna. Detta sätt att arbeta fungerar bra och skulle troligtvis vara fördelaktigt även i fastigheter där man inte har samma beroende av varandra eftersom det skulle kunna leda till ett ökat kassaflöde i en fastighet vilket i sin tur höjer värdet på fastigheten.

²³ Lennart Andersson (Styrelseordförande, Fasticon) personlig intervju 2013-04-12

5 Analys

Analysen inleds med att formulera preliminära hypoteser och teorier genom att jämföra den teoretiska utgångspunkten med det empiriska materialet från intervjuerna med representanter från fastighetsbolag. Dessa hypoteser och teorier testas sedan genom att ställas mot vad hyresgästerna vill baserat på de intervjuerna. Avslutningsvis sammanfattas och belyses de viktigaste hypoteser som framkommer i analysen.

5.1 Vikten av vara insatt i sina hyresgästers verksamheter

Enligt teorierna presenterade i kapitel 3 kommer en stor del av framgången hos ett fastighetsbolag bestå i att vara en duktig förvaltare. Viktiga faktorer enligt dessa teorier är att förvaltaren har en förmåga att hitta rätt hyresgäster till rätt lokaler och vara väl insatt i sina hyresgästers verksamhet. Dessa teorier har visat sig stämma väl överens med vad branschen tror kommer att vara viktiga framgångsfaktorer i framtiden. Samtliga intervjuade understryker vikten av att vara nära sina hyresgäster och förstå deras behov. Dessa företag jobbar också med en relativt långsiktig syn på vakansgraden, vilket innebär att de har en möjlighet att försöka hitta rätt hyresgäster till rätt lokaler istället för att hyra ut så fort som möjligt för att få en låg vakansgrad. Det är uppenbart att en viktig del för att fylla vakanta lokaler är dels att befintliga hyresgäster väljer att växa inom fastighetsbolaget och dels rekommendationer från befintliga hyresgäster till nya hyresgäster. Återigen blir vikten av en bra kontakt med sina hyresgäster påtaglig.

5.2 Framgångsrik organisering inom fastighetsbolag

De företag som har intervjuats använder sig av relativt lika sätt för att hålla kontakt med sina hyresgäster. Det är en fastighetsförvaltare som är ansvarig för kontakten gällande kontraktsfrågor, lokalanpassningar och framtida lokalbehov och en fastighetsskötare som är ansvarig för den vardagliga driften och felavhjälpan. Organisationsschemat för kontakten med hyresgästen kan generellt illustreras som i figur 14 nedan.

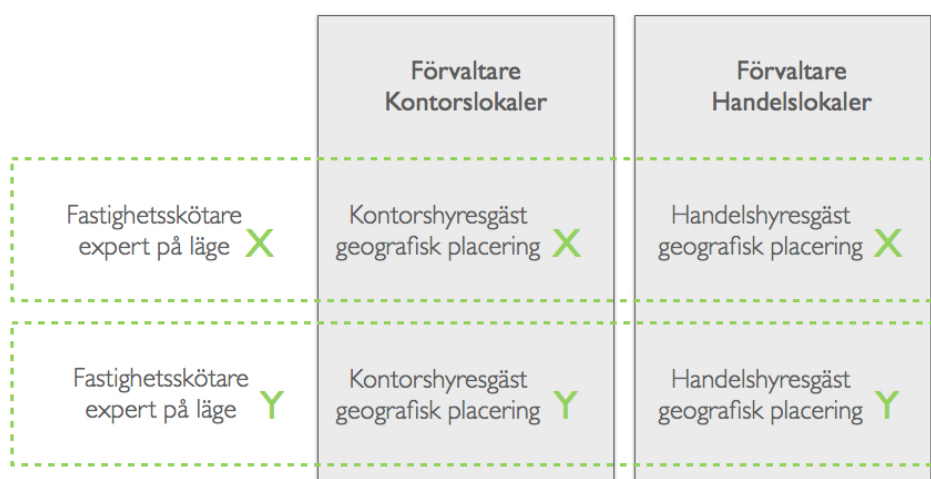


Figur 14. Generellt fastighetsbolags kontakt med hyresgäster

Personen som har fastighetsförvaltarrollen är den som har ansvar för att vara insatt i hyresgästens verksamhet och förstå dennes behov för en framgångsrik verksamhet. Detta kräver alltså att denna person är insatt i många olika branscher beroende på vilka

hyresgäster som ingår i fastighetsförvaltarens bestånd. För att minimera mängden olika branscher som krävs för fastighetsförvaltaren att sätta sig in i borde fastighetsbolagen i så lång utsträckning som möjligt dela in sina fastigheter utifrån verksamhet, exempelvis handelsfastigheter, kontorsfastigheter, industrifastigheter och lagerfastigheter.

Fastighetsbeståndet kan sedan delas upp mellan fastighetsförvaltarna utifrån typ av lokal istället för geografisk placering. Detta skulle resultera i fastighetsförvaltare som är experter inom olika typer av fastigheter, vilket i sin tur leder till större förståelse och insikt i sina hyresgästers verksamheter. I vissa fall skulle det kanske till och med vara en fördel att två fastighetsförvaltare har delat ansvar för en fastighet om det finns exempelvis både kontorslokaler och butikslokaler i fastigheten. Vid en fastighetsindelning efter verksamhet istället för geografi måste man dock vara försiktig så att inte den lokala förankringen försvinner. Det är nämligen också viktigt att ha en stor insikt i lokalen och omgivningen runt lokalen för att ha förståelse för exakt vad just den lokalen kan erbjuda. Av just denna anledning är det viktigt att fastigheterna delas upp geografiskt mellan fastighetsskötarna för att ge dem en möjlighet att bli expert på just deras fastigheter och miljöerna runt dem. Ett bra organisationsschema skulle därför kunna se ut på följande sätt:

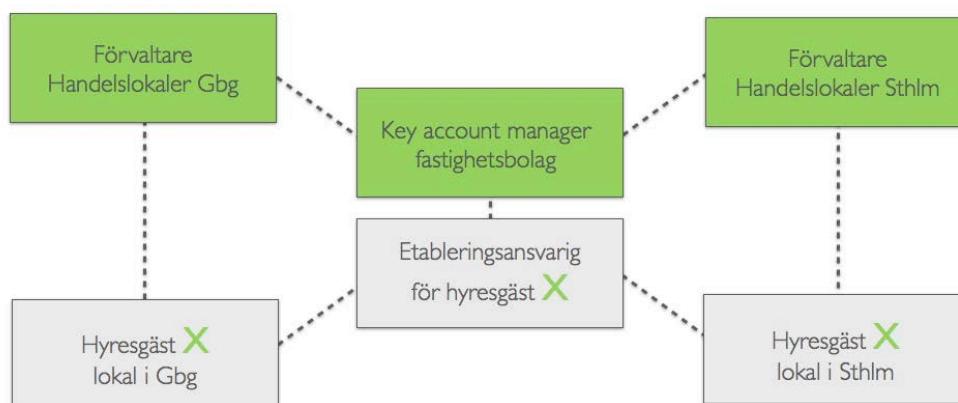


Figur 15. Förslag på organisationsschema

Med hyresgäster som endast har en lokal inom fastighetsbolagets bestånd är denna kontakt fullt tillräcklig. Problem uppstår dock när en hyresgäst har flera olika lokaler inom fastighetsbeståndet och framförallt om fastighetsbolaget har verksamhet i flera städer där hyresgästen hyr lokaler. I dessa fall blir kontakterna mellan hyresgästen och fastighetsbolaget snabbt många och svåröverskådliga. En fördel både för fastighetsbolaget och för hyresgästen skulle vara att ha en kontakt från respektive sida för att sköta mer strategiska etableringsfrågor, en key account management-tanke. Fördelen för hyresgästen är att de får en kontakt som är expert på hur man tillgodoser olika lokalbehov och kan bidra med sin expertis för att hyresgästens verksamhet ska bli så framgångsrik som möjligt.

I slutändan är trots allt fastighetsbolaget beroende av att hyresgästens verksamhet är så framgångsrik som möjligt.

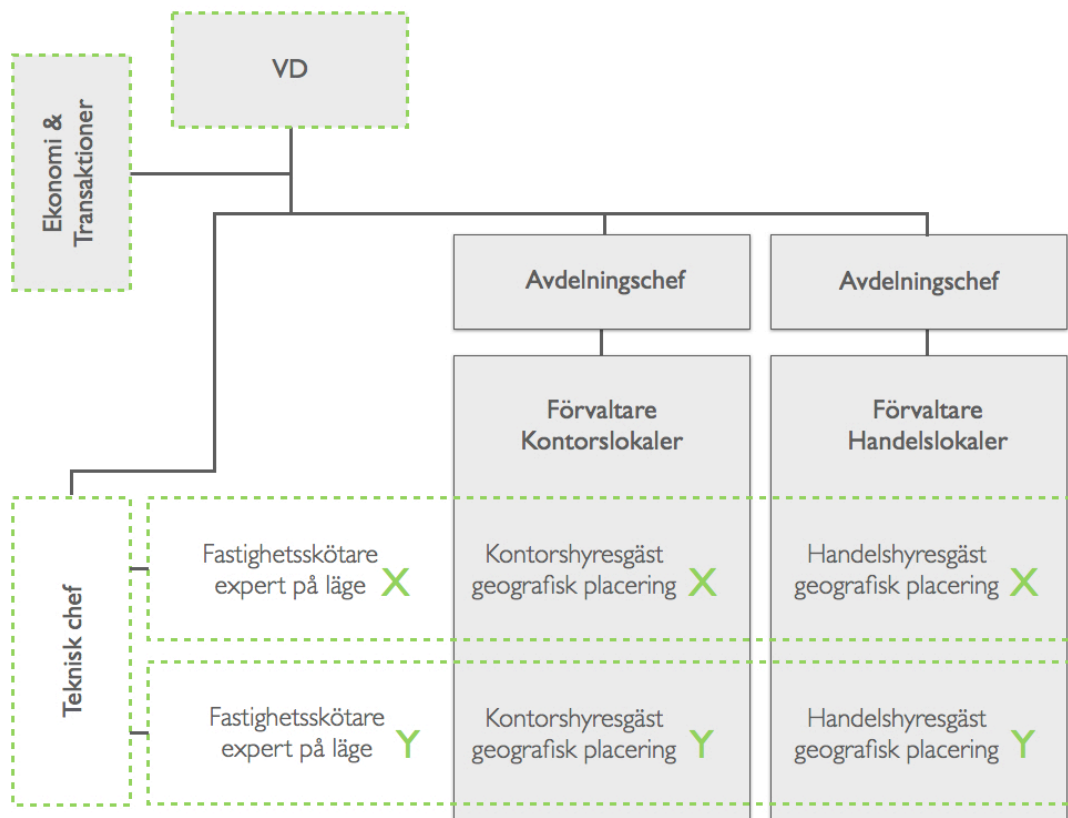
Fördelen för fastighetsbolaget är att de får en chans att jobba nära sin hyresgäst och på så sätt få en större förståelse för deras verksamhet vilket möjliggör det för fastighetsbolaget att placera rätt hyresgäst i rätt lokal. Genom att ha kontinuerlig kontakt med varandra får fastighetsbolaget också en chans att använda hyresgästens strategiska etableringsplan i sina fastighetsaffärer. Genom att vara medveten om sina hyresgästers framtida etableringsplaner och framtida lokalbehov kan fastighetsbolaget göra fastighetsaffärer med grund i hur bra kontrakt de kan skapa i fastigheten, vilket är grunden till fastighetens värde enligt teorierna presenterade i kapitel 3. Det är därför viktigt att personen i key account manager-rollen har en nära kontakt med transaktionsavdelningen på fastighetsbolaget. Däremot är det också viktigt att den traditionella kontakten med en fastighetsförvaltare och en fastighetsskötare finns kvar för varje enskild lokal dessa hyresgäster har för att inte tappa den viktiga lokala förankringen. Organisationsschemat för en organisation som jobbar efter denna modell kommer se ut som illustreras i figur 16 nedan.



Figur 16. Organisationsschema för en organisation med en key account manager

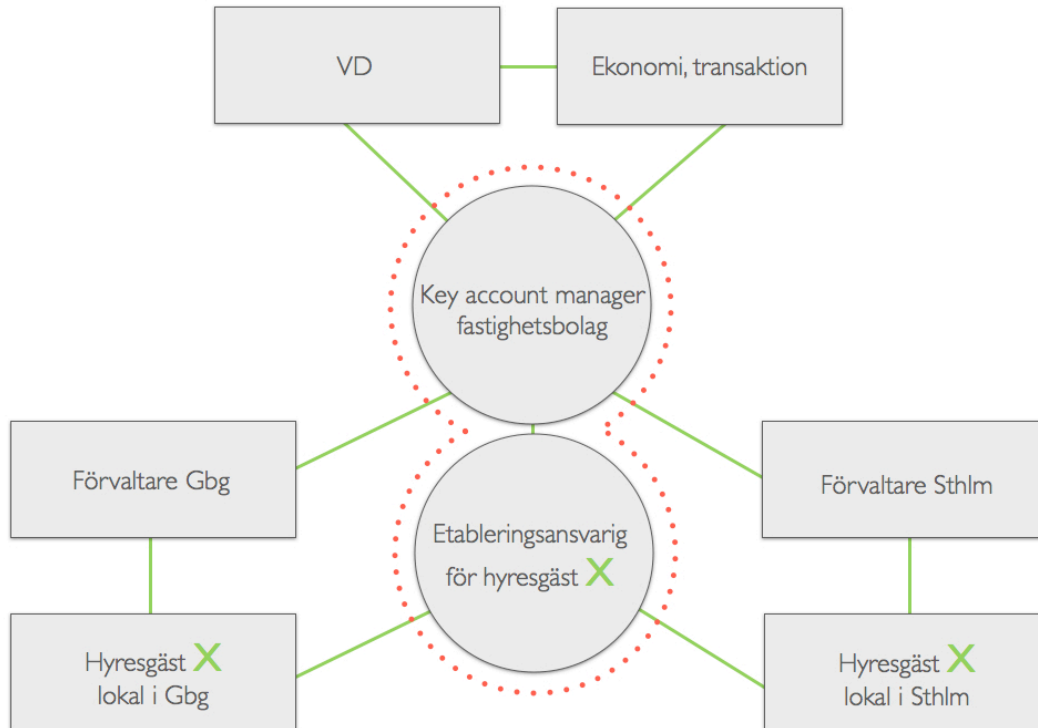
Jämfört med teorierna presenterade i kapitel 3 tyder dessa analyser på att fastighetsbolag i så stor utsträckning som möjligt bör utforma verksamheten som har direkt kontakt med hyresgästerna som en matrisorganisation. I detta fall bör alltså olika typer av lokaler ses som olika avdelningar och fastighetsskötselen som en specialistfunktion.

Fastighetsförvaltarna inom avdelningen rapporterar till en avdelningschef som ansvarar för en viss avdelning och fastighetsskötarna rapporterar till någon form av teknisk förvaltare som ansvarar för det tekniska inom alla avdelningar. Organisationen kommer då se ut ungefär som i figur 17 nedan.



Figur 17. Organisationsschema för ett fastighetsbolag med en matrisorganisation

Om det till denna typ av organisation tillsätts en key account manager för att jobba med de hyresgäster som har flera lokaler inom fastighetsbolagets bestånd får denna person en roll som liknar teknostrukturen enligt Mintzbergs organisationsteori presenterad i kapitel 3. I detta organisationsschema, som åskådliggörs i figur 18 nedan, blir det tydligt vilken möjlighet ett fastighetsbolag får att använda informationen från valda hyresgäster i sitt strategiska arbete, exempelvis fastighetsaffärer. Detta eftersom teknostrukturen möjliggör utvald information från den operativa kärnan, i ett fastighetsbolags fall utyrning av lokaler och kontakt med hyresgäster, att gå direkt till ledningen och avdelningar som jobbar strategiskt inom företaget.



Figur 18. Organisationsschema för ett fastighetsbolag med teknostruktur

5.3 Fastighetsbolags organisering i förhållande till organisationsteorier

Sett ur ett organisationsteoretiskt perspektiv är det tydligt att fastighetsbolagen vill ha så organiska organisationer som möjligt med mycket kommunikation mellan alla medarbetare. Detta eftersom alla intervjuade fastighetsbolag talar om vikten av att befintliga hyresgäster väljer att växa inom fastighetsbolagets bestånd. För att fastighetsförvaltarna då ska veta vad fastighetsbolaget kan erbjuda hyresgästen är det viktigt att förvaltaren är väl insatt i vad de har att erbjuda även i de fastigheter som förvaltas av någon kollega. Införs en organisation med teknostruktur blir det än viktigare med en organisk struktur eftersom den personen då kommer behöva ha koll på en ännu större del av bolagets totala fastighetsbestånd och ibland kanske även i olika städer. I en sådan organisation kommer alltså beslut som berör en enskild lokal, exempelvis lokalanpassningar och vardaglig drift, decentraliseras till mindre avdelningar och specialistfunktioner, vilka har kontakt med en lokalansvarig från hyresgästens sida. För hyresgäster med flera lokaler inom fastighetsbeståndet kommer däremot beslut av karaktären nyetablering och strategiska beslut centraliseras till en key account manager som har kontakt med en etableringsansvarig från hyresgästens sida.

5.4 Vikten av att kunna fokusera på sin kärnverksamhet

Intervjuerna med hyresgäster har visat sig styrka de preliminära hypoteserna och teorierna, framtagna efter intervjuer med representanter från fastighetsbranschen. Alla hyresgäster pratar om vikten av en hyresvärd som förstår deras verksamhet och som skapar förutsättningar för dem att få en så bra verksamhet som möjligt.

Man vill ha en lokal som tillåter en att fokusera på sin kärnverksamhet och en hyresvärd som möjliggör detta.

Samtliga intervjuade hyresgäster är också positiva till att ha en person från fastighetsvärdens sida som de kan ha kontakt med angående mer strategiska frågor, såsom framtida etableringar, ramavtal för kontrakt, vem ansvarar för vad från de båda parternas sida etc. Däremot måste de mer lokalspecifika frågorna skötas av personer med lokal anknytning, både från hyresgästens sida och hyresvärdens sida. Viktigt att tänka på för fastighetsbolagen är att den person som sitter i en sådan key account manager-position faktiskt har mandat att fatta beslut rörande de frågor man har kommit överens om att diskutera så att tanken med korta beslutsvägar kan levas upp till.

5.5 Skillnad mellan retail och övriga verksamheter

Fördelarna av samarbetet mellan ett fastighetsbolag och ett retailföretag är relativt tydliga. Det är vanligt att hyrorna baseras på omsättningen i butiken vilket innebär att fastighetsbolaget har en tydlig motivation till att skapa så goda förutsättningar som möjligt för butiken. I dessa fall handlar det inte enbart om att skapa goda förutsättningar för en specifik lokal utan skapa goda handelsförutsättningar för hela området. Detta innebär att om du är en riktigt duktig retail-förvaltare kommer du kunna tjäna mer pengar. För exempelvis kontorsfastigheter blir fördelarna inte lika tydliga men om man i framtiden kan utveckla långsiktiga relationer med sina hyresgäster så kommer man kunna erbjuda en mer heltäckande och skräddarsydd produkt till hyresgästerna.

Målet måste vara att varje fastighetsförvaltare ska vara proffs inom sin hyresgästs verksamhet.

5.6 Konceptfastigheter

Ett sätt att tillgodose så många olika behov som möjligt är att fastighetsbolag ”brandar” fastigheterna inom beståndet för att skapa olika koncept i olika fastigheter. Allt för att varje hyresgäst ska kunna hitta ett koncept som passar dem och deras verksamhet. Fastighetsbolaget bör då ha en person som specialiserar sig på ett enskilt koncept och som på så sätt kan jobba nära hyresgästerna som hyr lokaler med detta koncept. Genom att ha en större förståelse för ett visst koncept, exempelvis aktivitetsbaserat kontor eller kontorshus med en hög utvecklad grad av FM-tjänster, fås en större möjlighet att förstå mer exakt vad hyresgäster, som vill hyra in sig i en viss konceptfastighet, har för behov. På så sätt kommer du kunna erbjuda dessa kunder en bättre produkt.

Kan man hamna i ett läge där hyresgäster som hyr kontor faktiskt får en fördel av att hyra inom en viss konceptfastighet kommer det troligtvis finnas möjlighet att ta betalt på ett liknande sätt som man gör genom omsättningshyra för retailföretag. I enlighet med teorierna presenterade i kapitel 3 blir det, för att uppnå detta, viktigt att man tydligt talar om för hyresgästerna *varför* de ska hyra in sig i ett visst koncept, *vad* får de i och med konceptet och *hur* kommer konceptet att levereras.

5.7 Kontakt med nya hyresgäster

För att ta kontakt med hyresgästerna bör fastighetsbolag i så lång utsträckning som möjligt använda sig av personliga kontakter. Telefonsamtal och personliga möten är viktiga verktyg för att skapa det förtroende som hyresgästerna uppger att de vill ha för sin fastighetsvärd. Samtliga intervjuade hyresgäster talar om vikten av personliga relationer, att dessa relationer många gånger är viktigare än vilket bolag personen jobbar för. Fastighetsbolag bör därför fokusera på att sälja in sig själva genom att personligen kontakta befintliga och potentiella nya hyresgäster och då vara noga med att på ett bra sätt presentera vad man får som hyresgäst hos ett visst bolag. Självklart bör fastighetsbolag också använda sina fastigheter som reklampelare för att visa att man äger en viss fastighet, på så sätt kommer hyresgäster som vill hyra i det läget själva kontakta fastighetsbolag. Men för att få en fungerande uthyrningsverksamhet krävs det också att fastighetsbolaget hittar nya hyresgäster och presenterar förslag på lokallösningar. Detta görs alltså bäst genom personliga kontakter.

5.8 Läge alltid nummer 1

Oavsett hur bra och kundinriktad verksamhet man kan erbjuda sina hyresgäster är alla intervjuade parter i denna studie överens om att läget på fastigheterna alltid kommer att vara nummer 1 vid val av lokal. Detta är med största sannolikhet något som aldrig kommer att ändras men med en väl fungerade och framförallt hyresgästinriktad fastighetsförvaltning kommer fastighetsbolag kunna göra bättre fastighetsförvärv. Om man känner till sina hyresgästers framtida etableringsplaner har man som fastighetsbolag möjlighet att göra förvärv som man vet kommer att tillgodose sina hyresgästers framtida lokalbehov. Fastighetsbolag kan i ett sådant läge alltså hamna i en situation där man köper fastigheter efter vad marknaden efterfrågar snarare än att köpa fastigheter och sedan försöka anpassa dem efter marknaden.

5.9 Sammanfattande diskussion

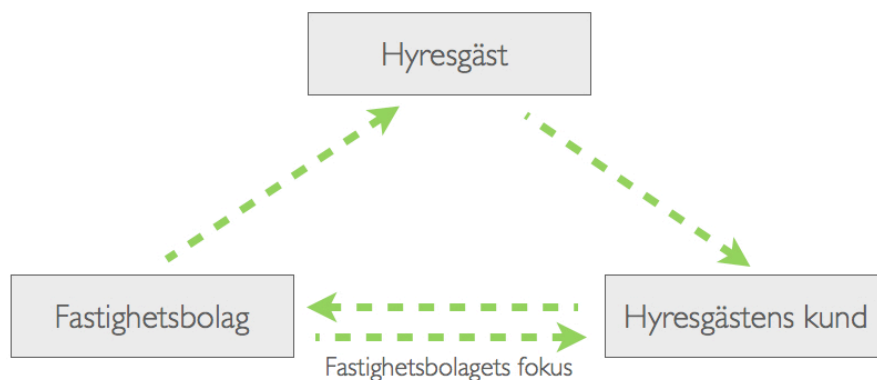
För att sammanfatta denna analys vill vi återigen belysa de delar som vi anser vara de viktigaste. Både tidigare forskning och de studier vi har genomfört tyder på att ett ökat arbete mot sina hyresgäster kommer innebära större intäkter och ett ökat fastighetsvärde. Fastighetsvärdena styrs idag av driftnetto och kassaflöde vilket innebär att hyresgästernas betalningsvilja blir en strategisk resurs. Kan man erbjuda hyresgästerna något mer än bara en lokal och på så sätt skapa en högre betalningsvilja hos hyresgästen kommer man få en konkurrensfördel som kan bidra till både högre hyresintäkter och ett ökat värde på fastigheten. Det handlar alltså om att visa på ett helhetsåtagande där man som fastighetsvärd tar en större risk, vilket i enlighet med teorierna i kapitel 3 motiverar en prishöjning.

Vi är övertygade om att hyresgäster kommer att sätta ett allt större värde i att kunna fokusera på sin kärnverksamhet. Ett fastighetsbolag som vill bedriva en modern och framgångsrik fastighetsförvaltning bör alltså fokusera på att erbjuda en produkt, en produkt som erbjuder hyresgästen att fokusera fullt ut på sin kärnverksamhet. Det är viktigt att vara medveten om att denna produkt är unik för varje enskild hyresgäst. Det innebär att det som blir viktigt är att sätta sig in i sina hyresgästers verksamheter och förstå varje enskild hyresgästs behov för att få en framgångsrik verksamhet. För att kunna skapa så goda förutsättningar som möjligt för sin hyresgäst är det viktigt att fastighetsbolaget förstår sina hyresgästers kunder. Vad är det som skapar värde för hyresgästernas kunder och som därmed skapar värde för hyresgästen. För att få dessa expertisroller inom ett fastighetsbolag är det viktigt att en person i så lång utsträckning som möjligt kan fokusera på en typ av verksamhet eller ett typ av fastighetskoncept för att kunna specialisera sig inom det området. En fördel blir då att arbeta med personer i key account manager-positioner som kan fokusera på ett mindre antal verksamheter i just de mer strategiska frågorna vilket kommer hjälpa hyresgästen att fokusera på sin kärnverksamhet. Inom retail är det tydligt att fastighetsbolag har en fördel av att skapa så goda förutsättningar som möjligt för sina hyresgäster, dels för att många kontrakt är omsättningsbaserade och dels för att ett attraktivt handelsstråk höjer hyresnivåerna på omkringliggande lokaler. Vi är övertygade om att liknande fördelar kan skapas inom andra verksamheter också. Däremot vill vi understryka att det exempelvis inom kontorsfastigheter inte handlar om att erbjuda det som FM-tjänster av många kommit att förknippas med för att hyresgästerna ska kunna fokusera på sin kärnverksamhet. Detta kan vara en del om det bidrar till att utveckla hyresgästens verksamhet men FM-begreppet, som felaktigt kommit att förknippas med att tillhandahålla servicetjänster såsom möjlighet till tvätt på kontoret, receptionstjänster och liknande, är för smalt för att beskriva de tjänster vi menar att ett fastighetsbolag bör erbjuda. Vi menar att ett fastighetsbolag bör erbjuda tjänster som är flexibla och anpassningsbara för olika miljöer. Vi vill därför avsluta analysen med att introducera ett begrepp som beskriver de tjänster vi menar att ett fastighetsbolag bör erbjuda sina hyresgäster för att vinna framgång i framtidens fastighetsbransch. Vi har valt att kalla begreppet The Tenant Way.

5.10 The Tenant Way

Med The Tenant Way vill vi understryka vikten av att anpassa sig till sina hyresgästers miljöer. Ett fastighetsbolag ska inte bara tillgodose en hyresgästs lokalbehov utan sträva efter att skapa så goda förutsättningar som möjligt för hyresgästen. Om fastighetsbolag anpassar fastighetsmarknaden utifrån sina hyresgäster och deras kunders önskemål kommer fastighetsbolag ha möjlighet att öka driftnettot och kassaflödet i en fastighet, vilket både leder till en ökad vinst och också ett ökat värde på fastigheten. Fokus ska ligga mot interaktion, relation och nätverk, där relationen mellan fastighetsvärden och hyresgästen kommer att vara central.

Med The Tenant Way nöjer man sig inte med att se sin hyresgästs behov utan ser till det som faktiskt skapar värde, både för fastighetsbolaget och hyresgästen, nämligen hyresgästens kunders behov.

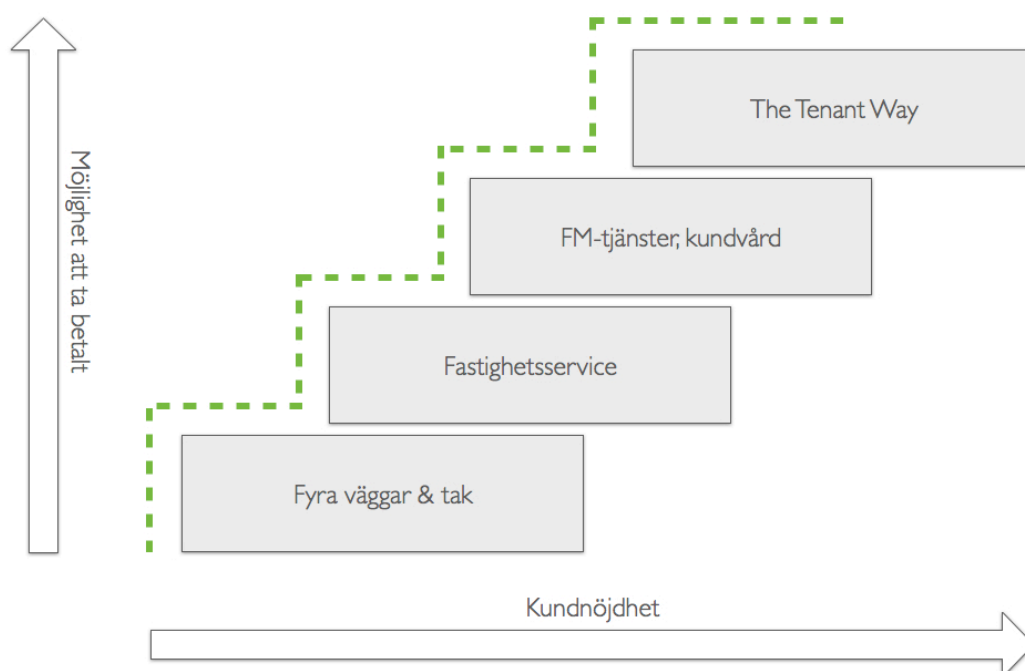


Figur 19. Fokus hos ett fastighetsbolag som jobbar enligt The Tenant Way

The Tenant Way innebär att arbeta mer som ett traditionellt tjänsteföretag, där det inte handlar om att bara tillgodose grundbehoven hos kunderna utan även de behov som uppstår omkring tjänsten. Tittar man exempelvis på hotellindustrin är deras primära uppgift att hyra ut en sängplats, vilket kan jämföras med fastighetsbranschen vars primära uppgift är att hyra ut lokaler. Skillnaden är att hotellindustrin inte nöjer sig med att hyra ut endast sängen utan tillgodoser även en rad andra behov som kunden kan ha, exempelvis parkering, tillagning av mat och konferensmöjligheter. Hotellindustrin anpassar sig helt enkelt till vad gästen har för behov. The Tenant Way är en arbetsmodell som handlar om att på ett strukturerat sätt anpassa sig till hyresgästernas behov. Det handlar lika mycket om att förstå sina hyresgästers behov och presentera en lösning för hyresgästen som att lyssna på och erbjuda det hyresgästen vill ha. Det handlar alltså inte om att sälja tjänster som hyresgästerna egentligen inte är i behov av för att utföra sina verksamheter på bästa sätt utan kunna erbjuda och framförallt ha förståelse för vad det är som faktiskt skapar ett mervärde för sina hyresgästers verksamheter.

The Tenant Way handlar om att skapa helhetslösningar, både inom fastigheten och i mer strategiska frågor, med uppdrag att maximera hyresgästernas verksamheter.

Man kan se ett arbete enligt The Tenant Way med sina hyresgäster som en trappa där det nedersta steget handlar om att förse hyresgästen med det mest grundläggande, en lokal. Vill man göra lite mer för sina hyresgäster erbjuder man sig att ha ansvar för driften direkt kopplad till lokalen så som fönstertvätt, underhåll av fasader och vardagligt felavhjälpande. Vid nästa steg bör fastighetsbolaget erbjuda någon form av expertrådgivning i utformandet av lokalen. Så här pass långt upp på trappan är branschen idag, men för att ta sig ett steg till krävs ett modernare arbete mot hyresgästerna. På det sista steget handlar det om att erbjuda tjänster, service och kunskap som bidrar positivt till hyresgästens verksamhet. Vad dessa tjänster, service och kunskap är för något är unikt för varje hyresgäst. Viktigt för fastighetsbolaget är att förklara för sina hyresgäster *vad* de får, *hur* de får det och *varför* det kommer att hjälpa deras verksamhet. För att kunna berätta detta för hyresgästerna krävs det att fastighetsbolaget förstår deras verksamheter. Sedan är det naturligtvis upp till hyresgästen att bestämma vad man är beredd att betala för. En tydlighet mot vad man som fastighetsbolag kan leverera kommer också leda till att hyresgäster vet vad de får hos ett visst bolag, vilket i längden förmodligen kan bidra till att fastighetsbolaget i sig faktiskt får en bidragande roll vid val av lokal.



Figur 20. The Tenant Way-trappan

6 Slutsats

I detta avsnitt presenteras de viktigaste slutsatser som detta kandidatarbete har resulterat i. Slutsatserna presenteras här endast kort och detta avsnitt bör därför ses som en handlingsplan över hur ett fastighetsbolag kan utveckla sin verksamhet. Motivering och ytterligare förklaring till förslagen återfinns i analysen i kapitel 5.

Var nära dina hyresgäster och håll kontinuerlig kontakt med dem

På så sätt får fastighetsbolaget en större förståelse för hyresgästernas verksamhet och kan därmed öka möjligheterna till att placera rätt hyresgäster i rätt lokaler. Det ökar också chanserna till att hyresgäster väljer att växa inom fastighetsbolaget och rekommendera fastighetsbolaget till andra hyresgäster.

Dela in fastighetsbeståndet i olika verksamheter

Exempelvis handelsfastigheter, kontorsfastigheter, industrifastigheter och lagerfastigheter

Dela upp fastighetsbeståndet mellan fastighetsförvaltarna utifrån typ av lokal istället för geografisk placering

På detta sätt minskar mängden branscher som fastighetsförvaltarna måste sätta sig in i. Fastighetsskötare bör dock tilldelas olika fastigheter utifrån en geografisk indelning. På så sätt bildas en matrisorganisation där fastighetsskötarna kan ses som en specialistfunktion och olika lokaler som olika avdelningar i organisationen.

Ha en person i key account manager-position

För att arbeta med mer strategiska frågor, såsom hyresgästens framtida etableringsplaner. Denna person bör jobba mot företag som är stora och relativt expansiva. Denna position möjliggör att information om olika hyresgästers behov sprids inom hela fastighetsbolagets organisation.

Möjliggör för hyresgästen att fokusera på sin kärnverksamhet

Detta är den grundtanke som alla fastighetsbolag bör ha i arbetet mot sina hyresgäster.

Inom retail fokusera på att skapa bra handelsmiljöer

En butiks framgång är beroende av att miljöerna runt butiken är attraktiva handelsstråk.

Inom övriga branscher skapa konceptfastigheter och ha personer som är experter på olika koncept

Fastighetsbolaget bör ha en person som specialiserar sig på ett enskilt koncept och som på så sätt kan jobba nära hyresgästerna som hyr lokaler med detta koncept. Exempel på koncept kan vara aktivitetsbaserat kontor eller kontorshus med en hög utvecklad grad av FM-tjänster.

Ta personlig kontakt med eventuella nya hyresgäster

För att ta kontakt med hyresgästerna bör fastighetsbolag i så lång utsträckning som möjligt använda sig av personliga kontakter.

Jobba enligt vad vi valt att kalla ”The Tenant Way”

Ökat arbete mot sina hyresgäster kommer innebära större intäkter och ett ökat fastighetsvärde. Det handlar alltså om att visa på ett helhetsåtagande där man som fastighetsvärd tar en större risk, vilket motiverar en prishöjning. Man måste fråga sig vad det är som skapar värde för hyresgästernas kunder och som därmed skapar värde för hyresgästen.

7 Ytterligare reflektioner och förslag till vidare forskning

Några av de reflektioner vi gjort efter avslutat arbete är att fastighetsbranschen ligger efter många andra branscher som jobbar med kunder. Vår uppfattning är att ett stort problem ligger i att det finns mer pengar att tjäna genom transaktioner, alltså köpa och sälja fastigheter, jämfört med att bedriva ett bra hyresgästsarbete. Däremot är det mycket som tyder på att arbetet med sina hyresgäster kommer att bli viktigare och viktigare för värdet på fastigheten och för fastighetsbolags resultat. Det kommer därför krävas att fastighetsbranschen lär från andra branscher gällande kundinriktat arbete. Denna kandidatuppsats presenterar de förslag vi anser viktiga för att bli bättre i detta arbete. Förslagen baseras på våra personliga reflektioner och slutsatser utifrån intervjuer med representanter både från fastighetsbolag och från deras kunder. För att vidareutveckla dessa idéer och få nya infallsvinklar rekommenderar vi att man lär sig genom att titta på andra branscher. En bransch som vi anser lämplig att titta på gällande kundinriktat arbete är reklambranschen. Vi har därför fört samtal med representanter på olika reklambolag. Det vi tror fastighetsbranschen kan lära sig av denna bransch är vikten av att förstå sin kunds kund och hela tiden fokusera sitt arbete mot slutkunden.

8 Referenser

8.1 Litteratur

Burns, T. och Stalker, G. (1961) *The management of innovation*. London: Tavistock.

Eriksson-Zetterquist, U. Kalling, T. och Styhre, A. (2012) *Organisation och organisering*. Upplaga 3:1. Malmö: Liber AB.

Lawrence, P. och Lorsch, J. (1967) *Organization and environment*. Boston: Harvard University. (Graduate school of business administration).

Lind, H. och Lundström, S. (2009) *Kommersiella fastigheter I samhällsbyggandet*. Stockholm: SNS Förlag.

Mintzberg, H. (1983) *Structure in fives*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Patel, R. och Davidsson, Bo. (2011) *Forskningsmetodikens grunder*. 4:1. Lund: Studentlitteratur AB.

Skärvad, P-H. och Olsson, J. (2010) *Företagsekonomi 100*. Upplaga 14:3. Malmö: Liber AB.

Sköld, J. (2011) *Försäljning i konsultföretag*. 2:1. Malmö: Liber AB

8.2 Elektroniska källor

Axfood (2013) Axfoods historia i korthet. www.axfood.se.
<http://www.axfood.se/sv/Om-Axfood/Historik/> (2013-05-02)

Brostaden (2013) Vi arbetar med människor – och hus. www.brostaden.se.
<http://www.brostaden.se/om-brostaden/lar-kanna-brostaden/> (2013-04-17).

Brostaden (2013) Vår affärsidé och värdegrund. www.brostaden.se.
<http://www.brostaden.se/om-brostaden/lar-kanna-brostaden/var-affarside-och-vardegrund/> (2013-04-17).

Castellum (2013) Organisation. www.castellum.se. <http://www.castellum.se/om-castellum/organisation.html> (2013-04-29).

Castellum (2013) Affärsidé, mål och strategi. www.castellum.se.
<http://www.castellum.se/om-castellum/affarside-maal-strategi.html> (2013-04-29).

Eklandia (2013) Eklandia i korthet. *www.eklandia.se*. <http://www.eklandia.se/om-eklandia/finansuell-information> (2013-04-02).

Eklandia (2013) Ett fastighetsbolag i Göteborg. *www.eklandia.se*. <http://www.eklandia.se/om-eklandia> (2013-04-02).

Eklandia (2013) Årsredovisning 2012. *www.eklandia.se*. http://www.eklandia.se/~cutg8waa/sites/default/files/files/Arsredovisningar/Eklandia_arsredovisning_2012.pdf (2013-04-02).

Fasticon (2013) Om Fasticon. *fasticon.se*. <http://fasticon.se/fasticon/om-fasticon/detta-ar-fasticon/> (2013-04-17).

H&M (2013) H&M – korta fakta. *about.hm.com*. <http://about.hm.com/AboutSection/sv/About/Facts-About-HM.html> (2013-04-23).

H&M (2013) H&M Årsredovisning 2012. *about.hm.com*. http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/sv/Annual%20Report/Annual-Report-2012_sv.pdf (2013-04-23).

Harry Sjögren (2013) Företagspresentation. *www.harrysjogren.se*. <http://www.harrysjogren.se/F%C3%B6retaget/Presentation> (2013-04-02).

Jernhusen (2013) Om Jernhusen. *jernhusen.se*. <http://jernhusen.se/sv/Om-Jernhusen/> (2013-04-17)

Netto (2013) Etablering av nya butiker. *www.netto.se*. <http://www.netto.se/omnetto/Pages/default.aspx> (2013-05-02)

Newsec (2013) The full service property house. *newsec.se*. <http://newsec.se/Om-Newsec/> (2013-04-23).

Newsec (2013) Om asset management I Sverige. *newsec.se*. <http://newsec.se/Asset-Management/Om-Newsec-Asset-Management/> (2013-04-23).

Newsec (2013) Vår värdegrund. *newsec.se*. <http://newsec.se/Om-Newsec/Var-vardegrund/> (2013-04-23).

Platzer (2013) Företagspresentation. *www.platzer.se*. <http://www.platzer.se/Files/PDFer/PLATZER%20F%C3%B6retagspresentation.pdf> (2013-04-04).

Posten (2013) Det här är Posten. *www.posten.se*.
<http://www.posten.se/sv/Om%20Posten/verksamhet/det-har-ar-posten/Sidor/home.aspx>
(2013-04-17)

Thór, S. (2013) Fastighetsbranschen utvecklas för sakta. *Fastighetsnytt*. 2013-03-21.
<http://fastighetsnytt.se/2013/03/fastighetsbranschen-utvecklas-for-sakta/> (2013-03-22).

Vasakronan (2013) Företagsfakta. *vasakronan.se*. <http://vasakronan.se/om-vasakronan/foretagsfakta> (2013-04-03).

Vinge (2013) Välkommen till Vinge. *www.vinge.se*. <http://www.vinge.se/Om-Vinge/>
(2013-05-02)

ÅF (2013) Nytänkande med erfarenhet. *åf.se*. <http://xn--f-1fa.se/> (2013-05-02)

8.3 Muntliga källor

Andersson, Dan. Facility Manager, ÅF, personlig intervju 2013-05-15 på ÅF:s kontor i Göteborg.

Andersson, Lennart. Styrelseordförande, Fasticon, personlig intervju 2013-04-12 på Fasticons kontor i Stockholm.

Björkdahl, Barbro. Kontorschef, Advokatfirman Vinge KB, personlig intervju 2013-05-08 på Vinges kontor i Göteborg.

Björnsson, Jörgen. Uthyrare, Eklandia Fastighets AB, personlig intervju 2013-02-26 på Eklandias kontor i Göteborg.

Fischer, Erik. Fastighetschef inom marknadsområde storgöteborg, Platzer Fastigheter, personlig intervju 2013-03-26 på Platzers kontor i Göteborg.

Gynnerstedt, Per. Lokalprojektledare, PostNord AB, personlig intervju 2013-04-12 på PostNords huvudkontor i Stockholm.

Hedén, Erik. Etableringsansvarig, H&M, personlig intervju 2013-04-12 på H&M:s huvudkontor i Stockholm.

Lundkvist, Eftner. Etableringsansvarig, Axfood, telefonintervju 2013-04-24

Persson, Andreas. Etableringschef, Netto marknad Sverige AB, personlig intervju 2013-05-14 på Nettos kontor i Falkenberg.

Persson, Krister. Finans- och Fastighetscontroller, Jernhusen AB, personlig intervju 2013-04-12 på Jernhusens kontor i Stockholm.

Söderbäck, Monica. Marknadssamordnare, Harry Sjögren AB, personlig intervju 2013-02-06 på Harry Sjögrens kontor i Mölndal.

Thelenius, Liselott. Uthyrningschef, Fastighets AB Brostaden, personlig intervju 2013-04-11 på Brostadens kontor i Stockholm.

Thorén, Per. Kundansvarig, Newsec Asset Management AB, personlig intervju 2013-04-25 på Newsecs kontor i Göteborg.

Törnkvist, Bo. Affärsområdeschef, handel Göteborg, Vasakronan AB (publ), personlig intervju 2013-03-21 på Vasakronans kontor i Göteborg.

Bilaga 1

Intervjufrågor till representanter för fastighetsbolag

- Hur är er organisation uppbyggd? *Organisationsschema, beskriv processerna i bolaget.*
- Hur arbetar ni med att hitta rätt hyresgäster till rätt lokaler?
- Hur jobbar ni med befintliga hyresgäster, ta reda på deras framtida behov och använda sig av detta i ett strategiskt sätt?
- Hur delar ni in er organisation, vad avgör vilken förvaltare som får vilka fastigheter/hyresgäster?
- Hur jobbar ni för att hålla koll på marknaden och knyta till er nya hyresgäster?
- Hur arbetar ni med vakansgraden? *Ha låga vakanser inom en fastighet på lång sikt eller få så låga vakanser som möjligt så fort som möjligt?*
- Hur arbetar ni för att skapa goda hyresgästsrelationer?
- Hur tror du att fastighetsbranschen kommer att utvecklas de kommande åren?
- Vad är det som kommer att skapa värden inom branschen och vilka nyckelkompetenser kommer att krävas för att bli ett framgångsrikt fastighetsbolag?

Bilaga 2

Intervjufrågor till representanter för hyresgäster

- Hur ser er verksamhet ut och hur ser din position på företaget ut?
- Hur ser era hyreskontrakt för lokalerna ut? (*Är det ett fast kvadratmeterpris? Vad anser ni om omsättningshyra? Kan man vara beredd att betala för den nytta man får och inte bara själva lokalen? Kan priset baseras på alternativa sätt?)*
- Hur ser er relation med olika fastighetsvärdar ut? *Hur ofta träffas ni? Vad diskuteras etc.?*
- Hur ser processen när ni letar en lokal ut? *Vilka faktorer påverkar val av lokal? Hur berättar ni för potentiella fastighetsvärdar om ert lokalbehov och er verksamhet?*
- Vilka distributionskanaler använder ni för att få information om tillgängliga lokaler?
- Hur ser ni på fastighetsägarens roll i val av lokal?
- Vad tror ni om ett större produkttänkt inom fastighetsbranschen, att fastighetsbolagen går mer mot ett tjänstemannaföretag och har någon i en key account manager-position som jobbar tillsammans med er och vilka krav skulle ni i sådana fall ställa på den personen?
- Hur bör den löpande förvaltningen av en befintlig lokal se ut? *Vilka ska vara kontaktpersoner från er sida respektive fastighetsvärdens sida?*