

CHALMERS



Signaler för ett proaktivt arbete i uthyrningsprocessen

En undersökning av orsakerna till omlokaliseringar i
kommersiella lokaler

PONTUS BERN
DANIEL SARTIALA

EXAMENSARBETE

*Kandidatprogrammet Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn
Institutionen för arkitektur*

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2015

Signaler för ett proaktivt arbete i uthyrningsprocessen

En undersökning av orsakerna till omlokaliseringar i kommersiella lokaler

PONTUS BERN
DANIEL SARTIALA

Institutionen för arkitektur
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2015

Signals for a proactive work within the leasing process
A study of the reasons for relocations in commercial facilities
PONTUS BERN, 1991
DANIEL SARTIALA, 1993

© PONTUS BERN, DANIEL SARTIALA, 2015

Department of Architecture
Chalmers University of Technology
SE-412 96 Göteborg
Sweden
Telephone + 46 (0)31-772 1000

Sammandrag

Inom uthyrningsbranschen är det idag en stor konkurrenssituation som följd av en låg vakansgrad på lokaler. I kombination med detta finns det även ett flertal aktörer på marknaden som arbetar för att hyra ut dessa. Detta har således medfört att det, från uthyrare, finns en önskan om att kunna komma in processen i ett tidigare skede. Denna uppsats undersöker därför om det finns några signaler som kan indikera att en hyresgäst kommer att omlokalisera i framtiden. Det finns forskning som förklarar att det finns olika behov som påverkar varför en hyresgäst väljer att lokalisera sig i en viss lokal. Denna kandidatuppsats utreder utifrån detta om det även är förändringar av dessa behov som kan föranleda en omlokalisering.

Syfte

Syftet med studien är att undersöka vilka som är orsakerna till att hyresgäster väljer att omlokalisera samt om dessa går att urskilja för en utomstående intressent. Målet med detta är att ta fram relevanta samt applicerbara faktorer som ger en uthyrare möjlighet till att identifiera potentiella hyresgäster i ett tidigare stadium.

Frågeställningar

- Varför omlokaliserar verksamheter?
- Vad efterfrågar verksamheter i sina lokaler och hur ser trenderna ut idag?
- Vilka signaler går att utläsa utifrån en verksamhets behov?
- Hur kan uthyrare utnyttja dessa för att knyta större marknadsandelar?

Metod

Uppsatsen är en kvalitativ studie som grundas i en litteraturstudie vilken belyser relevanta teorier inom frågeställningen. Det kvalitativa inslaget består av intervjuer med representanter från 12 olika företag som på olika sätt är inblandade i uthyrningsprocessen. Dessa är aktörer från kategorierna; fastighetsägare, uthyrningskonsulter samt hyresgäster.

Slutsatser

- Hyresgäster lokaliserar baserat på behov
- Signaler är kopplat till förändring av behov
- Förändringsbenägna hyresgäster samt vikten av timing
- Agera i tid för att skapa relationer
- Arbeta proaktivt

Nyckelord: Uthyrning, signaler, omlokalisering, behov, förändring, proaktivitet

Abstract

Within in the business of leasing commercial properties there is today a strong competition caused by a low vacancy rate. Combined with this, there are several stakeholders involved working towards the same goal. Due to this high pressure on the market, there is a wish from a leaser's point of view to enter the leasing process in at an earlier stage. This bachelor thesis will therefore research if there are signals that could indicate a tenant's future relocation. Research explains that there are different needs affecting a tenant's decision to localize in a certain locales wrong word choice. This bachelor thesis also investigates if changes of those needs can lead to a relocation.

Purpose

The purpose of the study is to examine what the reason is for tenants choosing to relocate and if these reasons can be distinguished by an outside stakeholder. The goal of the study is to produce relevant and applicable indicators that can provide an opportunity for leasers to identify potential tenants at an earlier stage.

Primary questions

- Why do organizations relocate?
- What do organizations inquire in their facilities and what are the trends today?
- What signals can be indicated based on an organization's needs?
- How can a leaser use these in order to gain greater market shares?

Method

The thesis is a qualitative study based on a literature review that brings forward relevant theories in the related field of the primary questions. The qualitative element consists of interviews with representatives from 12 different companies that are in various ways related to the leasing process. These representatives are from the categories: property owners, leasing consultants and tenants.

Conclusions

- Tenants position themselves based on their needs
- Signals are linked to a change in their needs
- A prerequisite for relocation includes having change oriented tenants
- The importance of timing
- Act in time to create relationships
- Work proactively

Keywords: Leasing, signals, relocation, needs, change, proactivity

Förord

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

Studien har gett oss en bra förståelse för hur uthyrningsbranschen fungerar och medfört att vi fått en unik inblick i hur olika aktörer inom området arbetar. Informationen som erhållits ur dessa intervjuer har bidragit med branschspecifika perspektiv på frågeställningen och vi vill därför tacka alla representanter som ställt upp på intervjuer för att bidra med sin kunskap.

Vi vill även ta tillfället i akt att rikta ett extra tack till uthyrningsavdelningen på Colliers International i Göteborg bestående av Nils Åke Rydqvist, Adam Wilson och Kim Grüneberger samt vår handledare Nina Ryd, Docent vid Chalmers tekniska högskola. Samtliga dessa har varit starkt bidragande till slutresultatet av denna uppsats genom kontinuerlig handledning och diskussioner.

Göteborg, juni 2015



Pontus Bern



Daniel Sartiala

Innehållsförteckning

Sammandrag	I
Abstract.....	II
Förord	III
Innehållsförteckning	IV
1. Inledning	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.2. Syfte	2
1.3. Frågeställningar	2
1.4. Avgränsningar.....	2
1.5. Begreppslista.....	3
2. Metod	4
2.1. Kvalitativ studie	4
2.1.1. Litteraturstudie	5
2.1.2. Intervjuer.....	5
2.1.3. Validitet	6
2.1.4. Reliabilitet.....	7
3. Uthyrningsprocessen.....	9
3.1. Inblandade aktörer	9
3.2. Uthyrningsprocessen idag och i framtiden	10
4. Teoretisk utgångspunkt.....	13
4.1. Lokalens betydelse.....	13
4.2. Hyresgästens val av lokal – ur fyra olika perspektiv	13
4.2.1. Hyresgäst	14
4.2.2. Lokal	17
4.2.3. Fastighetsägare.....	19
4.2.4. Samhälle.....	19
5. Empiri	21
5.1. Empirins utgångspunkt	21
5.2. Fastighetsägare.....	21
5.2.1. Platzer Fastigheter AB	21

5.2.2.	Skanska Fastigheter Göteborg AB.....	22
5.2.3.	Svenska Hus AB	22
5.2.4.	Wallenstam AB.....	23
5.2.5.	Fastighetsägares perspektiv på frågeställningen.....	23
5.2.6.	Fastighetsägares syn på varför hyresgäster omlokaliseras.....	24
5.2.7.	Fastighetsägares proaktiva arbetssätt.....	25
5.3.	Uthyrningskonsult.....	26
5.3.1.	CBRE Sweden AB.....	26
5.3.2.	Colliers International AB.....	27
5.3.3.	Göteborgs Lokallots AB	27
5.3.4.	Tenant & Partner AB	28
5.3.5.	Uthyrares perspektiv på frågeställningen	28
5.3.6.	Uthyrningskonsulters syn på varför hyresgäster omlokaliseras.....	28
5.3.7.	Uthyrningskonsulters proaktiva arbetssätt.....	30
5.4.	Hyresgäst	31
5.4.1.	Coca-Cola Enterprises Sverige AB.....	31
5.4.2.	Kollmorgen Automation AB	32
5.4.3.	Skandinaviska Enskilda Banken AB	32
5.4.4.	Yazaki Europe Ltd	33
5.4.5.	Varför valde hyresgästerna att omlokalisera?.....	33
5.4.6.	Signaler som hade kunnat utläsas från dessa företag.....	35
5.5.	Sammanfattning intervjuer	36
6.	Resultat	38
6.1.	Signaler	38
6.2.	Explicita signaler	38
6.2.1.	Ekonomiska signaler.....	38
6.2.2.	Personalrelaterade signaler	40
6.2.3.	Signaler i förhållande till hyresavtal	40
6.3.	Implicita signaler	41
6.3.1.	Signaler relaterade till brister i nuvarande lokaler.....	41
6.3.2.	Organisationsförändringar	41
6.3.3.	Signaler ur omvärldsförändringar	42
6.3.4.	Signaler relaterade till ett företags image	43
6.3.5.	Signaler från fastighetsägaren.....	44

7.	Analys	45
7.1.	Förstå produkt och slutanvändare	45
7.2.	Utvecklat proaktivt arbetssätt	46
7.3.	Fenomenet signaler	46
7.4.	Förändringsbenägna hyresgäster.....	47
7.5.	Det proaktiva arbetssättet.....	48
8.	Diskussion av metod.....	51
9.	Slutsats	53
10.	Reflektion och förslag till vidare forskning.....	55
11.	Referenser	56
11.1.	Litteratur	56
11.1.	Elektroniska källor	57
11.2.	Muntliga källor	58

1. Inledning

Följande kapitel ämnar att förklara bakgrunden till denna kandidatuppsats, dess syfte samt de avgränsningar som arbetet förhåller sig till. Vidare avslutas kapitlet med en begreppslista som presenterar arbetets definition på centrala begrepp.

1.1. Bakgrund

Fastighetsbranschen består av flera beståndsdelar med olika syften, däribland dessa spelar förvaltning en stor roll för fastighetsägare. Ett möjligt hot för en fastighet och dess ekonomi är tomma och outhyrda lokaler med hänsyn till att vakanser snabbt leder till ett negativt driftnetto samt sänker värdet på fastigheten. Värdeminskningen beror på att det finns en korrelation mellan driftnetto och fastighetens marknadsvärde. Korrelationen visar att marknadsvärdet på en fastighet förändras i samma riktning som driftnettot. Driftnetto definieras som differensen mellan hyresintäkter och drift- och underhållskostnader (Lind, 2004). Detta betyder att uthyrda lokaler är av stor betydelse vilket även gjort uthyrningsprocessen till en central och viktigt del inom fastighetsbranschen.

I dagsläget finns det ett flertal olika aktörer som är inblandade i uthyrningsprocessen. Detta har medfört att en konkurrenssituation bildats mellan de involverade. Därför finns det, från aktörerna, en önskan om att tidigt komma in i processen för att skapa goda relationer med verksamheter som behöver omlokalisera. Aktörer som lyckas med detta ges då en möjlighet att skapa nya kundrelationer och på så vis ta större marknadsandelar. Detta proaktiva arbete är fördelaktigt även om hyresgästen inte är redo för en omlokalisering i nuläget med tanke på att denna påbörjade relation kan göra att aktören i fråga blir det naturliga valet när det väl är dags.

Frågeställningen i denna rapport ligger därför i hur uthyrare ska kunna arbeta proaktivt för att identifiera och knyta hyresgäster till sig i ett tidigare skede. Ett möjligt tillvägagångssätt är att urskilja vad som en hyresgäst uppvisar när de är i behov av omlokalisering. Utifrån en hypotes om att en hyresgästs behov styr valet av lokal undersöker studien om det också är förändringar av dessa som kan vara indikera en omlokalisering.

1.2. Syfte

Syftet med studien är att undersöka vad som är orsaken till att hyresgäster väljer att omlokalisera samt om dessa går att urskilja för en utomstående intressent. Målet med detta är att ta fram relevanta samt applicerbara faktorer som ger en uthyrare möjlighet till att identifiera potentiella hyresgäster i ett tidigare stadium.

1.3. Frågeställningar

- Varför omlokaliserar verksamheter?
- Vad efterfrågar verksamheter i sina lokaler och hur ser trenderna ut idag?
- Vilka signaler går att utläsa utifrån en verksamhets behov?
- Hur kan uthyrare utnyttja dessa för att knyta större marknadsandelar?

1.4. Avgränsningar

Studien avser att enbart undersöka frågeställningen utifrån kommersiella verksamheter, med avgränsning till kontor. Då fastighetsmarknaden skiljer sig relativt mycket städer emellan har rapporten även avgränsats till göteborgsmarknaden.

1.5. Begreppslista

Denna begreppslista syftar till att förklara arbetets centrala begrepp. För att tydliggöra för läsaren specificeras de definitioner av termerna som avses i uppsatsen. De begrepp som är viktiga att djupare förståelse för är:

Signal

Med begreppet signal åsyftas, i arbetet, en indikation eller något som visar att en hyresgäst kan komma att behöva omlokalisera. Signalen är i detta fall företeelsen som gör att en utomstående intressent kan identifiera detta behov.

Omlokalisering

Att omlokalisera ska vidare tolkas som att en hyresgäst väljer att flytta från sin nuvarande verksamhetsplats till nya lokaler.

Hyresgäst

Hyresgäst är benämningen för de potentiella organisationer som kan tänkas behöva en lokal. Dessa kan vara näringsidkare men även andra verksamheter såsom myndigheter samt kommunala och statliga verk. Samtidigt kan hyresgäster innefattas av både verksamheter som behöver omlokalisera från sina nuvarande lokaler men också de som söker efter deras första lokal. Hyresgäster blir således verksamheter som är benägna till att omlokalisera.

Uthyrare

Senare i uppsatsen förklaras de aktörer som är inblandade i uthyrningsprocessen. Bland dessa är uthyrningskonsulter samt fastighetsägares uthyrningsavdelningar två av dem. Då detta arbete inte riktar sig specifikt mot någon av dessa har de två benämningarna slagits samman till ett ord, uthyrare.

Leads

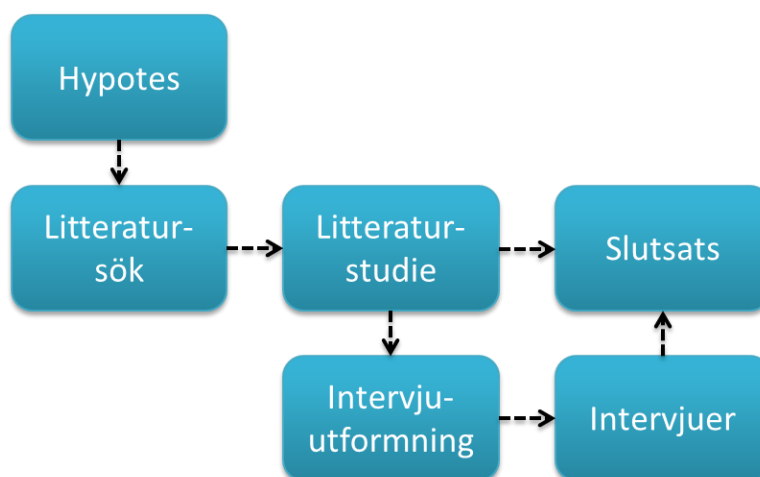
Leads är ett begrepp inom branschen som syftar på uppgifter med information om hyresgäster som ämnar att omlokalisera. Dessa uppgifter köps vanligtvis från telemarketingföretag som arbetar med att söka upp denna typ av information (Doyle, 2011). Även om detta begrepp inte är alltför centralt i denna uppsats är det däremot av betydelse att kunna förstå med tanke på att detta är en del i dagens proaktiva arbetssätt.

2. Metod

Detta metodkapitel avser att redogöra hur kandidatuppsatsen genomförts samt belyser dess validitet och reliabilitet.

2.1. Kvalitativ studie

Denna uppsats är en kvalitativ studie baserad på en grundläggande hypotes. För att undersöka denna har två strategier för inhämtning av information använts. Den första delen består av en litteraturstudie som ämnar till att belysa de akademiska teorierna inom ämnet. Dessa kunskaper ställs sedan i relation till en omfattande kvalitativ undersökning i form av intervjuer med relevanta aktörer inom frågeställningen; fastighetsägare, hyresgäster samt uthyrningskonsulter. Utifrån den sammanställda informationen från litteraturstudien och intervjuerna dras sedan slutsatser för att se om hypotesen kan konfirmeras. Med detta tillvägagångssätt ringar litteraturstudien in ämnet på ett adekvat vis medan intervjuerna bidrar med branschspecifika synsätt på frågeställningen.

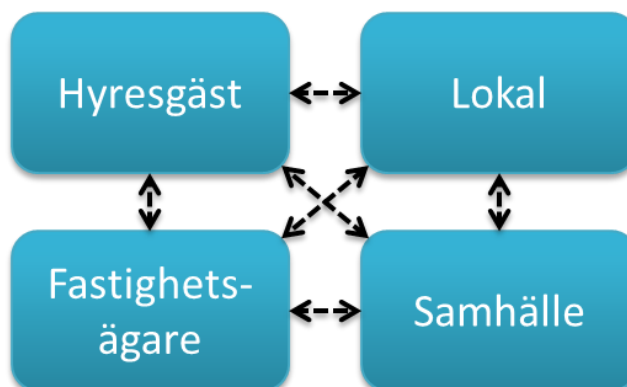


Figur 1 Modell över tillvägagångssätt

En kvalitativ studie definieras som ”ett samlingsbegrepp för olika arbetssätt som förenas av att forskaren själv befinner sig i den sociala verklighet som analyseras, att datainsamling och analys sker samtidigt och i växelverkan, samt att forskaren söker fånga såväl människors handlingar som dessa handlingars innebörder” (Nationalencyklopedin, 2015). En kvalitativ forskning anses lämplig i detta arbete med hänseende till att arbetet syftar till att belysa icke kvantifierbar data, något som är svårare att åstadkomma med hjälp av en kvantitativ studie. Genom detta tillvägagångssätt angriper undersökningen frågeställningen djupare än vad en

kvantitativ undersökning hade gjort, något som är nödvändigt då frågeställningen bygger på tolkningar och berör ett komplext område.

För att förstå frågeställningen grundas studien utifrån de fyra perspektiven; hyresgäst, lokal, fastighetsägare och samhälle. Anledningen till att denna metod används är att samtliga dessa perspektiv påverkar vid ett företags val av lokal och utifrån dessa är förhoppningen att signaler skall kunna utläsas.



Figur 2 Sambandet mellan de olika perspektiven

2.1.1. Litteraturstudie

Litteraturstudien ämnar till att fungera som en teoretisk utgångspunkt i arbetet och klargöra de förkunskaper som behövs för att kunna genomföra rapporten. Williamson (2002) menar också att en litteraturstudie ger läsaren en god förståelse för frågeställningen. Genom litteraturstudien där tillämpbar litteratur och teorier identifieras får arbetet en objektiv syn på frågeställningen samt bidrar med en teoretisk förankring till arbetet. Denna del av uppsatsen baseras på ett urval av litteratur som anses aktuell och applicerbar för att svara på frågeställningen.

2.1.2. Intervjuer

Den största delen av denna kvalitativa studie baseras på personliga intervjuer med relevanta aktörer från marknaden. För att få en helhetsbeskrivning och en så rättvisande bild som möjligt av ämnet har fyra representanter från respektive roll inom ämnet intervjuats. De intervjuade personerna inom kategorin fastighetsägare är uthyrningsansvariga från Platzer Fastigheter AB, Skanska Fastigheter i Göteborg AB, Svenska Hus AB och Wallenstam AB. De uthyrningskonsulter som intervjuats är representanter från företagen; CBRE Sweden AB, Colliers International AB, Göteborgs Lokallots AB samt Tenant & Partner AB. De sista intervjuobjekten är företrädare för lokalnyttjande företag som i detta arbete vidare ingår i begreppet hyresgäster. Dessa personer kommer ifrån; Coca-Cola Enterprises Sverige AB, Kollmorgen Automation AB, SEB med representanter ifrån SEB Group Real Estate samt Yazaki. Samtliga dessa

företag har nyligen omlokaliserat och är därför bekanta med processen. Majoriteten av intervjuerna genomfördes på representanternas arbetsplats.

Intervjun är uppbyggd utifrån den information som insamlats i litteraturstudien. På så sätt kopplas den akademiska utgångspunkten ihop med den branschens verkliga syn på frågeställningen. Därefter är intervjuens struktur upplagd enligt trattmodellen. Denna går ut på att intervjun inleds med allmänna och neutrala frågor för att sedan övergå till djupare och mer komplexa frågor direkt relaterade till ämnet (Kylén, 1994). Intervjun avslutades sedan i enlighet med modellen på ett, återigen, neutralt och öppet vis genom en gemensam diskussion kring ämnet. För att få ut maximalt av intervjuerna var frågorna öppett ställda, detta för att få mer utförligare svar med plats för personliga reflektioner. Vidare är frågorna ställda på ett så neutralt tillvägagångssätt som möjligt för att inte påverka det kommande svaret. Allteftersom fler intervjuer utfördes så förändrades intervjun ständigt beroende på de tidigare intervjuresultaten. Detta är något som tillåts inom kvalitativ forskning och gör att studien kan anpassas bättre till ämnet (Holme et al., 1997). Intervjuerna var därmed semistrukturerade.

Informationen som samlats in genom den utförda litteraturstudien och intervjuerna har sedan sammanställts för att tolkas genom ett induktivt tillvägagångssätt. Detta innebär att tolkningar bygger på fakta från det utförda empiriarbetet (Holme et al., 1997). Det vill säga att informationen tolkas först efter att all fakta samlats in. På detta sätt bibehåller rapporten en objektiv inställning genom hela arbetet då en aktör inte kan påverka rapporten i sig under arbetets gång.

2.1.3. Validitet

Validitet syftar på hur väl uppsatsen faktiskt undersöker och mäter det som den är ämnad att göra (Ejvegård, 2009). Då validitet och reliabilitet kan vara svårt att mäta inom kvalitativ forskning handlar det i detta fall mer om att beskriva hur studien genomförts och förklara huruvida frågeställningen och syftet verkligen besvarats. Med tanke på att arbetet bygger på både en utförd litteraturstudie samt muntliga intervjuer med flera aktörer inom branschen kan metoden anses ha en förhållandevis hög validitet. Då rapportens litteraturstudie bygger på sekundärdata har en viktig del i arbetet varit att konstatera i vilket syfte informationen initialt var avsedd för. Genom denna granskning har viss information kunnat kopplas direkt till ämnet medan andra delar har bedömts

vara applicerbara även inom denna frågeställning trots att den ursprungligen varit ämnat för något annat ämne.

Gällande intervjuerna har intervjuobjekten, utifrån frågeställningen, strategiskt valts ut för att förklara deras syn på ämnet. Personerna som blivit intervjuade besitter tillsammans en bred kompetens inom hela frågeställningen och har de flesta varit aktiva inom fastighetsbranschen under en lång tid. En viktig del i att ge arbetet en hög trovärdighet har varit att arbeta med flera aktörer från varje perspektiv, så kallad källtriangulering. Källtriangulering innebär att arbetet utgår ifrån flera synvinklar eller samlar information från flera olika källor (Williamson, 2002). Således höjs även validiteten då möjligheten till att verkligen kunna svara på frågeställningen ökar då sannolikheten att hitta användbar information ökar. Vidare har de representerade aktörerna fått samma förutsättningar att förbereda sig inför intervjutillfällena. I kombination med att intervjuerna genomfördes på samma tillvägagångssätt har således ingen aktör fått bättre förhållanden till att påverka uppsatsens slutresultat.

Utöver tillvägagångssättets validitet är det viktigt att, inom kvalitativ forskning, även reflektera över den interna validiteten. Hur väl de analyser och slutsatser, som presenteras i uppsatsen, svarar på frågeställningen och hypotesen är svårt att exakt avgöra. Därför är uppsatsen uppbyggd på ett sätt så att läsaren enkelt ska kunna följa författarnas tankar genom motiveringar av hypoteser, analyser och slutsatser.

2.1.4. Reliabilitet

Vid uppsatsskrivandet har även reliabiliteten varit viktig för arbetets tillförlitlighet. Reliabilitet handlar om en mätningens tillförlitlighet och att de svar forskningen ger verkligen stämmer (Ejvegård, 2009). Exempel på mätningar med hög reliabilitet är sådana som ger samma resultat om de utförs flera gånger. I detta kandidatarbete höjs reliabiliteten genom dess informationsinsamling. Genom att både utgå ifrån litterära källor samt intervjuer med aktörer från branschen ges arbetet ett bredare perspektiv och således även en högre tillförlitlighet.

För att hålla en hög tillförlitlighet genom rapporten och kunna säkerställa att informationen är korrekt är de litterära källorna noggrant utvalda och granskade. De litterära källorna består nästan uteslutande av professionellt kritiskt granskade vetenskapliga artiklar. De övriga är kontrollerade för att även de ska tillföra arbetet

med trovärdig och opartisk information. Utöver de litterära källorna baseras rapporten som nämnt även på muntliga källor. Reliabiliteten stärks även genom antalet intervjuer. Istället för att bara intervjua en person från varje yrkeskategori har representanter från fyra företag inom varje aktörsroll deltagit i denna studie. På så sätt försäkras studien att det som en intervjuperson uttalar sig om inte kan avgöra utfallet av undersökningen. Anledningen till att denna metod valdes beror även på att det är svårt att få en helt objektiv syn på ämnet från enskilda aktörer, därför har ett flertal parter intervjuats för att ge en samlad bedömning av ämnet.

För att säkerställa att all information under intervjuerna upptagits har intervjuerna spelats in i form av ljudinspelningar. Därmed har intervjuerna i efterhand kunnat avlyssnas igen för att granska informationen multipelt. För att vidare säkerställa att den information som tagits in via intervjuer är korrekt tolkad har arbetet kompletterats med hjälp av en deltagarkontroll då intervjuobjekten ges möjlighet att se över hur informationen använts och invända om de vill ändra sitt uttalande¹. Något som ingen valde att göra.

Liksom i avsnittet om arbetets validitet är det även inom reliabilitet viktigt att reflektera kring det interna perspektivet. I detta fall handlar det om kvaliteten på författarna och hur väl dessa har kunskap för att kunna dra kvalitativa slutsatser gällande ämnet. Som följd av att detta kandidatarbete sker som avslutning på författarnas utbildning kan en bred kunskap från genomförda kurser appliceras. I tillägg till detta har arbetet fortlöpt med stöd av kontinuerliga handledningsmöten med personer som är insatta i studien.

¹ Deltagarkontrollen gick till på så vis att intervjuobjekten, innan publicering, på egen hand fick läsa igenom avsnittet de bidragit till. Således fick intervjuobjektet möjligheten till att korrigeras författarnas tolkningar om dessa skulle vara felaktiga. Likaså gavs de även möjlighet till att utveckla resonemang de påbörjat. Deltagarkontrollen har därmed säkerställt att informationen är reliabel.

3. Uthyrningsprocessen

I detta avsnitt presenteras uthyrningsprocessen och hur den är uppbyggd idag. Detta genom att förklara vilka aktörer som är involverade samt vilket deras perspektiv är på frågeställningen. Avslutningsvis belyses hur branschen skulle kunna utvecklas med ett mer proaktivt arbetssätt. Detta kapitel och tolkningen av uthyrningsprocessen är ett samlat resultat av information som hämtats från litteraturstudien samt de utförda intervjuerna. Tolkningen har sedan stämts av med aktörer verksamma i branschen för att säkerställa att den är korrekt.

3.1. Inblandade aktörer

Inom uthyrningsprocessen finns det flera olika intressenter med olika syften. Dels handlar det om att få lokaler uthyrda men det handlar även om att hitta en lämplig lokal till hyresgäster. Tomma lokaler leder som nämnt snabbt till ett negativt driftnetto samtidigt som en av grundförutsättningarna för ett företag är att kunna bedriva sin verksamhet i en lämplig lokal. Därför är viljan att finna en lokal som är så väl anpassad som möjligt efter det egna företaget (Risselada et al., 2013). För att lösa dessa utmaningar är det flera aktörer inblandade i processen.

De involverade aktörerna är:

- **Fastighetsägare och förvaltningsbolag**

Fastighetsägare är aktörerna som tillgodoser marknaden med lokaler. Det är dessa som vill få sina vakanta lokaler uthyrda och kan därför agera som uppdragsgivare åt uthyrningskonsulter förutsatt att de inte sköter all uthyrning på egen hand. Uthyrning är ofta en enskild enhet hos fastighetsägare men finns även att tillgå hos utomstående fastighetskonsulter.

- **Uthyrningskonsult – fastighetsägarens representant**

Det finns olika varianter av konsulter inblandade i uthyrningsprocessen. Uthyrningskonsulter som representerar fastighetsägaren har som främsta uppdrag att få fastighetsägares eller förvaltningsbolags vakanta lokaler uthyrda. Detta innebär att kunden och uppdragsgivaren till denna typ av uthyrningskonsulter är fastighetsägaren eller förvaltningsbolag. Därmed blir konsulterna arvoderade av fastighetsägaren när de har genomfört en uthyrning.

- **Uthyrningskonsult – hyresgästens representant**

Utöver de uthyrningskonsulter som hjälper fastighetsägare att minska vakansen finns det även hyresgästrepresentanter som står bakom hyresgästen. Dessas uppgift är primärt att hjälpa hyresgäster att hitta lämpliga lokaler. Till skillnad från uthyrningskonsulterna som står bakom fastighetsägare har hyresgästrepresentanter istället hyresgästen som kund och blir därmed arvoderade av dessa.

- **Potentiell hyresgäst**

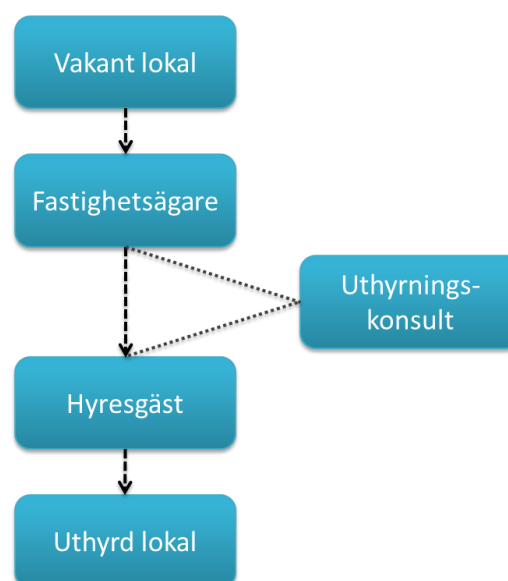
Vidare intar näringsidkare eller andra organisationer rollen som hyresgäst och kan vara både nya organisationer som eftersöker sin första verksamhetslokal men kan också vara befintliga verksamheter som är i behov av omlokalisering.

Med tanke på denna situation där det finns flera aktörer som strävar efter att hyra ut vakanta lokaler skapas det därför en konkurrenssituation. Denna konkurrens gäller både mellan fastighetsägare och uthyrningskonsulter men även konsulter emellan. Det finns även aktörer på marknaden som tillhandahar flera av dessa tjänster.

3.2. Uthyrningsprocessen idag och i framtiden

Uthyrningsprocessen bygger idag på en rad olika aktiviteter men vilka aktiviteterna är och ordningen på dessa kan variera från fall till fall. Förutsättningen i samtliga fall är dock att det ska finnas en hyresgäst som söker efter en lokal. Därför måste det även finnas vakanta sådana. Med tanke på att uthyrningsprocessen skiljer sig åt går det inte att fastställa någon exakt modell för hur den fungerar. I detta kapitel presenteras däremot två vanliga scenarion över nyckelaktiviteterna och deras ordningsföljd.

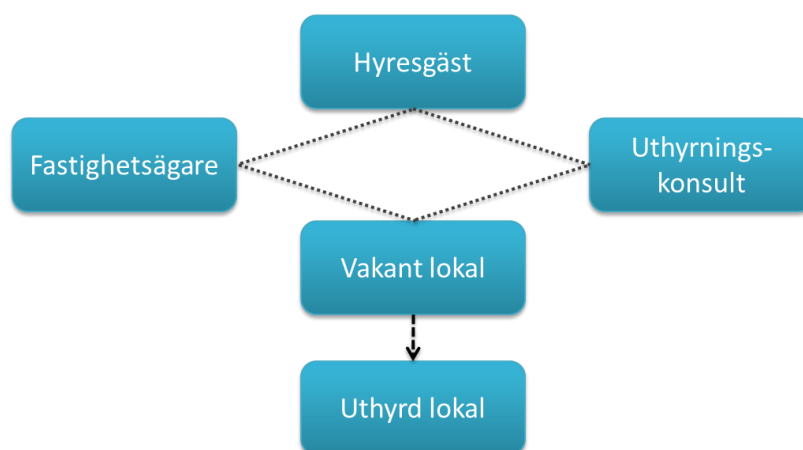
Det första scenariot bygger på förutsättningen att en fastighetsägare har en vakant lokal som denne vill få uthyrd. För att få denna lokal uthyrd behöver därför fastighetsägaren hitta en hyresgäst. Detta kan göras både genom deras



Figur 3 Dagens uthyrningsprocess

egen uthyrningsavdelning men även genom anlidade uthyrningskonsulter. För att få en lokal uthyrd är det vanligt att låta flera konsultföretag åta sig uppdraget. Detta medför att både fastighetsägarens uthyrningsavdelning samt anlidade konsulter arbetar med samma uppdrag samtidigt. Det är bland annat här den tidigare nämnda konkurrenssituationen uppstår. Det är däremot inte ovanligt att en fastighetsägare delar ut exklusivuppdrag till uthyrningskonsulter, det vill säga uppdrag då bara en utvald konsult får möjligheten att hyra ut lokalen. Detta tillvägagångssätt ökar ofta motivationen för uthyrningskonsulten att hyra ut den vakanta lokalen snabbt.

Ett annat förekommande scenario är att en potentiell hyresgäst hör av sig direkt till en fastighetsägare alternativt uthyrningskonsult för hjälp med en omlokalisering. Om en hyresgäst är nöjd med den nuvarande hyresvärden men behöver en ny lokal är det vanligt att de väljer att först vända sig till denna. I annat fall kan hyresgästen ta kontakt med andra intressenter såsom andra fastighetsägare alternativt uthyrningskonsulter.



Figur 4 Ytterligare ett scenario i dagens uthyrningsprocess

På grund av denna konkurrenssituation finns det en önskan att, som fastighetskonsult, i framtiden kunna komma in i processen i ett tidigare skede. Detta genom att försöka bilda en relation och visa att dem finns där som hjälp vid en eventuell framtida omlokalisering. På så sätt kan lokalbehovet börja identifieras och frågan om omlokalisering väckas. En möjlighet för att kunna åstadkomma denna vision är att som uthyrare försöka förutse när en hyresgäst kommer att behöva omlokalisering innan hyresgästen själv uppfattat behovet. Skulle sådana signaler kunna identifieras hos en hyresgäst ges därmed uthyraren möjligheten att förstå vilka företag som inom en framtid eventuellt kommer att omlokalisera. På så sätt vet således uthyraren sitt potentiella målsegment som det därmed bör fokuseras på. I dagens uthyrningsprocess består det proaktiva arbetet delvis av att ta del av så kallade leads och andra hjälpmedel

som kartlägger hyresgäster som önskar omlokalisera. Problematiken med detta arbetssätt är att det är en vedertagen metod som många använder sig av och därför inte bidrar markant. Visionen om ett strategiskt arbetssätt med hjälp av signaler skulle därför kunna utveckla uthyrningsprocessen i en positiv riktning.

4. Teoretisk utgångspunkt

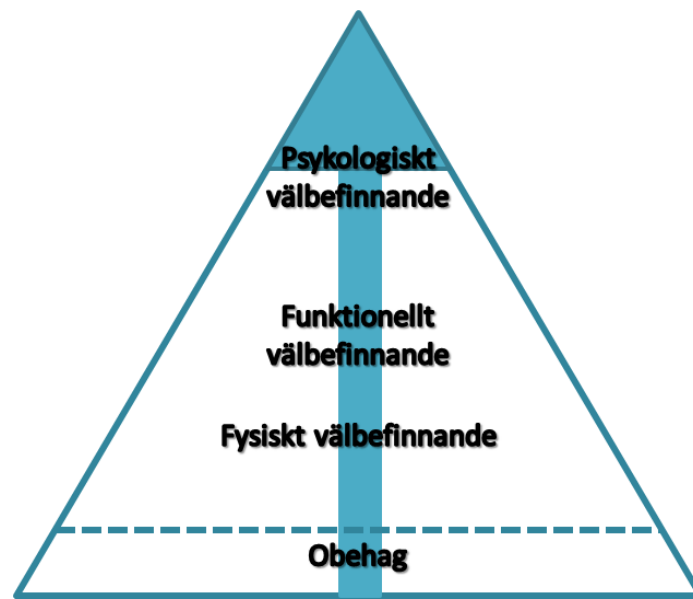
Den teoretiska utgångspunkten förklarar vikten av en väl fungerande lokal. Kapitlet belyser relevanta teorier som berör ämnet och hur dessa avgör vilken lokal som lämpar sig för en hyresgäst.

4.1. Lokalens betydelse

Lokalen är viktig för att en verksamhet ska kunna nå framgång och är därför viktig att investera i. En långsiktigt hållbar lokal ska stimulera hyresgästens verksamhet och hjälpa dem att uppnå sina målsättningar. En bra lokal bör även klara av anpassningar för att möta framtida verksamhetsförändringar (Toivanen, 2015). Utmaningen är att hitta en lokal som optimalt stödjer en hyresgästs kärnverksamhet. Att försöka främja kärnverksamheten är något som inkluderas i begreppet *Facility Management* eller FM. Definitionen av denna benämning är ”integration av processer inom en organisation för att upprätthålla och utveckla de överenskomna tjänster som stödjer och förbättrar effektiviteten hos kärnverksamheten”, Facility Management inkluderar därmed allt som inte är kärnverksamheten (IFMA, 2015). FM baseras på att flera stödfunktioner ska stötta kärnverksamheten varav lokaler är en av dessa. Lokalerna ska planeras och utformas för att passa hyresgästen, något som både kan göras i de nuvarande lokalerna men även genom en omlokalisering.

4.2. Hyresgästens val av lokal – ur fyra olika perspektiv

Forskning som Vischer (2008) gjort visar att ett företags arbetsmiljö påverkar både personalens moral och effektivitet. Modellen består av tre faktorer som alla påverkar, dessa är: fysiska, funktionella och psykologiska egenskaper. Som modellen på nästkommande sida visar så för att en nivå ska kunna uppnås krävs det att den föregående är uppfylld, därmed kan exempelvis inte de psykologiska egenskaperna uppfyllas om inte de fysiska och funktionella redan är tillfredsställda. Forskningens slutsats är att desto fler nivåer som är uppfyllda desto positivare effekter får det på moral och effektivitet bland medarbetarna. (Vischer, 2008)



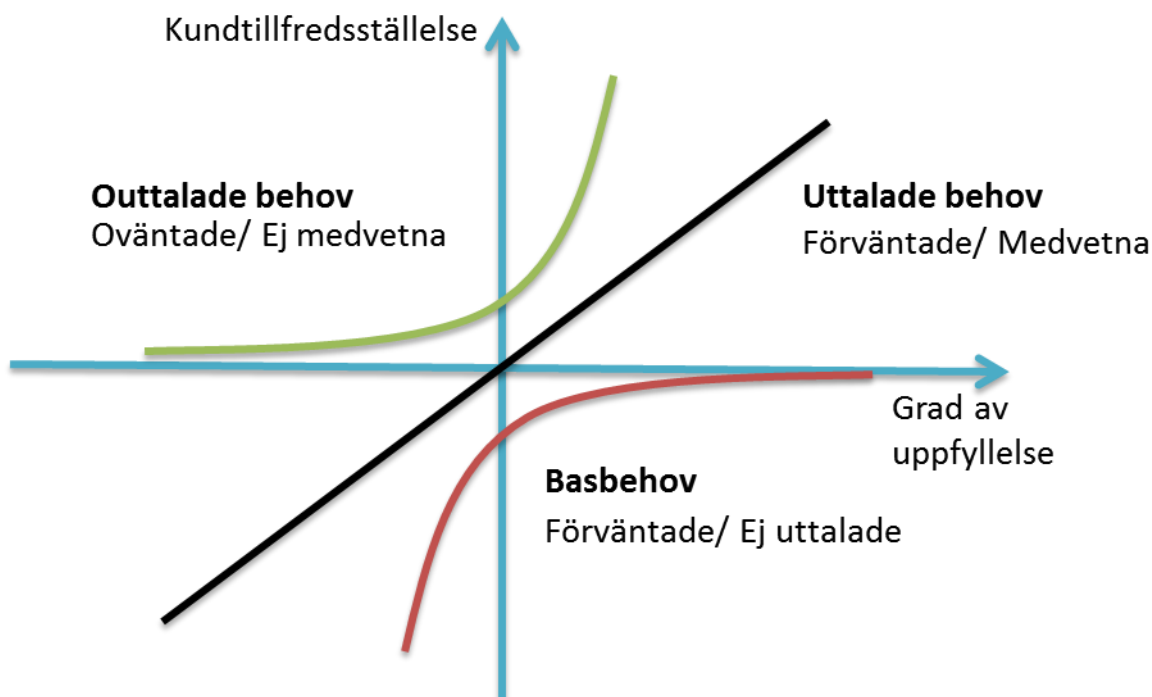
Figur 5 De faktorer som påverkar personalens moral och effektivitet (Vischer, 2008)

Att hitta rätt lokal är därmed väldigt viktigt, detta är något som kan göras genom en väl utförd omlokalisering. Vid en omlokalisering finns det en rad olika faktorer som bör tas i beaktning. Faktorerna kan vara både av fastighets- och företagsekonomisk karaktär som grundas i utgångspunkterna; marknad, byggnad och läge. Hur företag prioriterar mellan dessa i förhållande till sitt val av lokal varierar beroende på organisationsutformning och affärsidé (Blakstad, 2001). Det viktiga är att säkerställa att de nya lokalerna möter företagets behov (Nathorst-Böös och Schumacher, 1995). Nedan undersöks de behov och kriterier en hyresgäst har utifrån fyra olika perspektiv; hyresgäst, lokal, fastighetsägare och samhälle.

4.2.1. Hyresgäst

Något som påverkar ett företags val av lokal är de premisser som hyresgästen själv råder över. Dessa har sin utgångspunkt i bland annat företagets affärsidé. Denna är grunden till organisationsstrukturen och baseras på företagets vision och mission. Affärsidén förklarar vilket kundbehov som ska tillfredställas, vilka som är målgruppen och med vilka resurser det ska göras (Sørensen, 2012). Detta sätter därför krav på vad lokalen ska ha för egenskaper för att kunna möjliggöra affärsidén. Vilka behov ett specifikt företag har och vilka egenskaper som eftersöks i sina lokaler skiljer sig därmed betydligt företag emellan. Hur ett företags behov styr valet av lokal kan beskrivas med hjälp av kanomodellen. Detta är en modell som förklarar externa kunders behov, i detta fall

hyresgästens behov. Kanomodellen består av tre olika typer av behov; basbehov, uttalade behov samt outtalade behov (Paraschivescu och Cotîrlet, 2012).



Figur 6 Kanomodellen (Paraschivescu och Cotîrlet, 2012)

Utifrån dessa tre olika behovskategorier visar modellen på den upplevda kvalitén med utgångspunkt i axlarna kundtillfredsställelse och graden av uppfyllande av hyresgästens behov. Basbehoven består av de behov som hyresgäster förväntar sig ska tillfredställas genom lokalen (Paraschivescu och Cotîrlet, 2012). Sådana behov kan i detta sammanhang till exempel vara så triviala egenskaper såsom innehavet av en lokal för att kunna bedriva sin verksamhet i. Dessa behov förväntas, som nämnt, uppfyllas och ses därför som mer eller mindre obligatoriska. Dessa kan därmed inte tillföra någon ytterligare tillfredsställelse till hyresgästen medan om de inte uppfylls kommer hyresgästen att bli missnöjd (Paraschivescu och Cotîrlet, 2012). Uttalade behov är sådana egenskaper som kunden tycker är viktiga och har angivit specifikt över basbehoven. Även dessa behov förväntas uppfyllas men till skillnad från basbehoven kan de uttalade behoven ge en större kundtillfredsställelse och därmed bidra till nöjda hyresgäster (Bergman och Klefsjö, 2012; Paraschivescu och Cotîrlet, 2012). Exempel på sådana behov är: en viss typ av planlösning, miljöcertifierad fastighet och extraordinär inomhusmiljö. De outtalade behoven som tas upp i modellen syftar på de behov som hyresgästen inte kan sätta ord på men som ger kunden en högre behovstillfredsställelse. När även denna kategori av behov uppfylls så bidrar det till en markant höjning av lokalens värde för hyresgästen (Paraschivescu och Cotîrlet, 2012).

De uttalade behoven visar även att alla beslut inte är logiskt grundande. Det är detta fenomen som visar att beslut inte alltid är rationella baserade, det kan bero på hyresgästens magkänsla eller intuition. Detta är något som även Blakstad (2001) nämner. Blakstad (2001) menar att mjuka värden såsom hyresgästens uppskattning av lokalen är starkt bidragande till det slutgiltiga valet, det vill säga hur känslan är och om de gillar lokalen eller ej. Även om de själva inte kan sätta ord på vad det är så blir detta ändå en faktor som påverkar. Om de uttalade behoven uppfylls skapas så kallad attraktiv kvalitet (Bergman och Klefsjö, 2012). Om attraktiv kvalitet inte skapas bildas inget missnöje hos en hyresgäst men om det däremot levereras leder detta till kundnöjdhet (Bergman och Klefsjö, 2012). Kundnöjdhet kan benämnas som differensen mellan en produkts presterande i relation med vad kunden innan förväntat sig (Kotler, 1999). Detta uppnås i denna kontext när en hyresgästs behov och förväntningar av lokalen tillfredsställs.

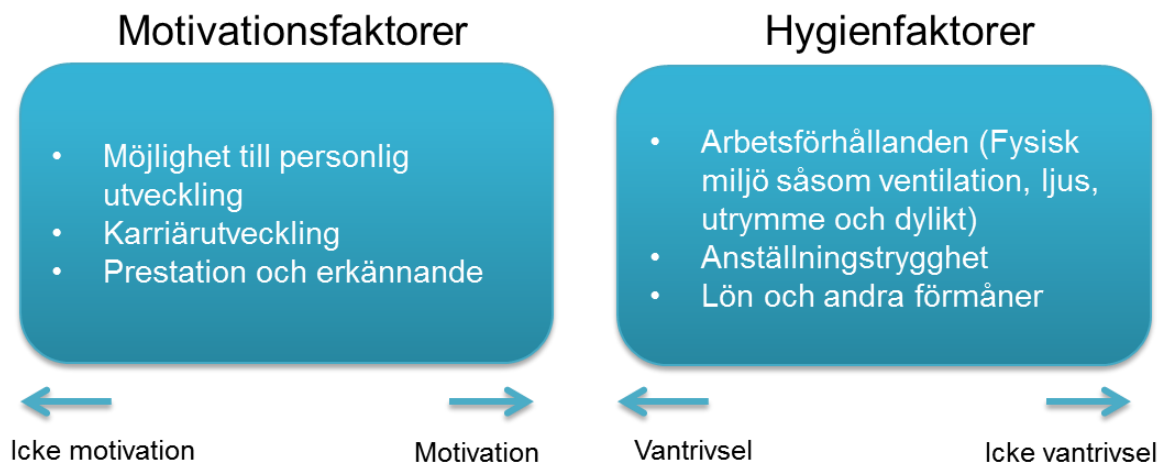
Behoven som hyresgäster vill att sina lokaler ska tillfredsställa varierar beroende på organisation men trots detta är kanomodellen alltid applicerbar. Vid en omlokalisering så är det dessa tre behovskategorier som kombinerat sätter riktlinjerna för vilken lokal som passar hyresgästen och som sedan ligger grund till det slutgiltiga valet. Andra faktorer som påverkar vilka förutsättningar en hyresgäst har för att lämpa sig i en viss lokal är exempelvis organisationens verksamhet samt ekonomiska tillstånd. Likväl som nämndes i samband med basbehoven så är rätt storlek på lokalen en avgörande faktor och detta styrs utifrån organisationens uppbyggnad. Beroende på företagets storlek, sett till antalet anställda, sätter det i kombination med vilken verksamhet som bedrivs riktlinjer för hur lokalen bör vara utformad. Däremot kan behovet av en viss lokalyta avvika eller förändras från dessa riktlinjer utifall verksamheten har något förankrat arbetssätt som tillåter en mindre yta per anställd, såsom exempelvis ett aktivitetsbaserat arbetssätt (Appel-Meulenbroek et al., 2011). Utöver hyresgästens krav på egenskaper som lokalen ska uppfylla är även företagets ekonomiska tillstånd avgörande. För de flesta företag står lokalkostnaden för den näst största kostnaden efter personalkostnader och är därför en stor del i företagets budget (Coor Service Management, 2015). Detta gör att beroende på hyresgästens finansiella status ges företaget olika förutsättningar till lokalens egenskaper.

4.2.2. Lokal

Det går att särskilja en lokal utifrån dess kvalifikationer inom tre sektioner; dess tekniska, funktionella samt dess arkitektoniska kvalitéer. De tekniska kvalitéerna omfattar, den tekniska komplexiteten i byggnaden med hänseende till exempelvis miljöcertifiering, inomhusmiljö, värme och kyla, isolering, ventilation och dylikt. Medan de funktionella kvalitéerna tar upp byggnadens funktioner i form av dess flexibilitet och möjlighet att vara anpassningsbar för hyresgästen. Utöver dessa spelar även den arkitektoniska faktorn roll för den potentiella hyresgästen. Om byggnadens arkitektur och design samverkar med företagets image och varumärke, är frågor som hyresgästen kan komma att fundera över. (Blakstad, 2001)

Alla de ovan nämnda kategorierna är faktorer som påverkar en verksamhets val av lokal. För att en organisation ska passa i en specifik lokal krävs det att denna uppfyller företagets krav och behov. Om lokalen saknar något av dessa kan det innebära att hyresgästen kan komma att vantrivas och eventuellt i framtiden vilja omlokalisera för att finna något som passar dem bättre. En väl lämpad lokal är en sådan som uppfyller kundens samtliga önskemål och behov.

Att de krav som hyresgäster ställer på sina lokaler uppfylls är väldigt viktigt med tanke på att en väl anpassad lokal kan vara en framgångsfaktor för företag. Denna betydelse av en tillfredställande lokal kan beskrivas med hjälp av Herzbergs tvåfaktormodell. Modellen bygger på vad personalen inom ett företag vill ha ut samt förväntar sig av sina arbeten. Herzbergs studie visade att det finns två sorters faktorer som i sin tur var relaterade till två typer av effekter. De första av typen av faktorer är motivationsfaktorer medan den andra är hygienfaktorer, i figuren på nästkommande sida ges några exempel på dessa typer av faktorer. Teorins slutsats är att hygienfaktorer aldrig kan motivera en anställd, utan är bara kopplad till om en individ trivs eller inte. Det vill säga om hygienfaktorerna inte tillfredsställs kommer personalen till slut att börja vantrivas. Om hygienfaktorerna däremot är uppfyllda finns potential till att även motivationsfaktorerna kan införlivas och motivationen till att prestera bättre ökar bland personalen. (Herzberg, 1968)



Figur 7 Herzbergs tvåfaktorteori

Även om mycket av Herzbergs tvåfaktorteori berör punkter som inte är relaterade till företagets lokaler så finns det dock några som gör det. En av dem är kopplade till arbets- och inomhusmiljön, något som är en av de vanligaste orsakerna till att företag väljer att omlokalisera. Kravet om bra inomhusmiljö är som visades i Herzbergs tvåfaktorteori inget som kan höja motivationen hos personalen men är en förutsättning för att de ska trivas på jobbet. Förutom detta är en bra arbetsmiljö en förutsättning för en god personalhälsa, något som bidrar till en högre produktivitet och kreativitet (Rasulzada och Dackert, 2009). Därmed blir sådana frågor väldigt viktiga för en verksamhet att ha i åtanke. Idag finns det redan lagstadgade krav och riktvärden relaterade till inomhusmiljö men som nämnt kan ett ännu bättre arbetsklimat stimulera personalens till goda prestationer (Toivanen, 2015).

Ytterligare krav som hyresgäster ställer på sina lokaler är, som nämnt, bland annat att dessa ska vara anpassade eller åtminstone anpassningsbara för dem. Detta betyder att flexibla lokaler, som går att anpassa till flera olika typer av verksamheter, får fler potentiella hyresgäster. Möjligheten till verksamhetsanpassning i relation till lokalens och hyresgästens storlek är avgörande för en resurseffektiv lösning.

Toivanen (2015) menar att lokalen också fungerar som en del av företagets image. Detta då ”Anställda som känner stolthet för sitt kontor känner också stolthet för sitt företag. Detta stärker företagets varumärke, det bli attraktivt vilket gör det lättare att rekrytera och behålla personal.”. Larsson (2014) definierar begreppet image som den genomgående bild allmänheten har av en organisation. Detta innebär således att även lokalen påverkar allmänhetens syn av organisationen. Beroende på vilken profil en hyresgäst vill uppvisa bör detta därmed även återspeglas i lokalen. Lokalen utstrålar i och med detta ut en image både internt i organisationen men även externt.

4.2.3. Fastighetsägare

En ytterligare aspekt i en hyresgästs lokalnyttjande är relationen mellan hyresgästen och fastighetsägaren. En hälsosam relation mellan dessa två parter skapar en trygghet och är en förutsättning till ett långvarigt samarbete. Detta gör att även fastighetsägaren blir en viktig komponent vid valet av ny lokal (Rasila, 2010).

En del av relationen mellan parterna baseras på hyresavtalet som inkluderar uppgifter gällande bland annat hyresnivå och kontraktslängd. Hyresnivån styrs av en marknadshyra beroende på förhållandet mellan utbud och efterfrågan och definieras som ”den mest sannolika hyran vid nytecknande av kontrakt” (Lind och Lundström, 2011). Med hänsyn till att företag kan öka sin lönsamhet genom att hålla kostnaderna nere eftersträvas en så låg hyra som möjligt utan att andra viktiga faktorer påverkas negativt.

Utöver hyran är hyresavtalets kontraktslängd ett villkor som bör beaktas vid omlokalisering. Ett hyresavtals längd kan både bidra till en trygghet och samtidigt vara ett möjligt problem för hyresgästen. Då hyresgästen under hyreskontraktets löptid har rätt till att bedriva sin verksamhet förutsatt att inget väsentligt inträffar bidrar detta med en trygghet som är viktig i hyresgästens strävan mot långsiktighet (Lind och Lundström, 2011). Vidare menar Lind och Lundström (2011) att det dock måste finnas utrymme för flexibilitet i kontraktet. Ett kontrakt med lång löptid kan exempelvis försvåra en potentiell företagsexpansion om den befintliga lokalen inte tillåter det, såväl som den kan låsa hyresgästen till lokalen om deras finansiella status inte tillåter och på så sätt försätta företaget i ekonomiska svårigheter. För hyresgästen är det därför fördelaktigt om den överenskomna kontraktstiden stämmer överens med företagets förutsedda utveckling och framtidsplaner. I annat fall kan klausuler inkorporeras i avtalet för att bidra med flexibilitet (Lind och Lundström, 2011).

4.2.4. Samhälle

Samhället påverkar hyresgästers lokaliseringar på många sätt. Detta kan vara bland annat beroende på hur området och läget är, utvecklingsplaner samt även hur omvärlden utvecklas.

Läget är en av de absolut viktigaste komponenterna i ett företags val av lokalisering (Risselada et al., 2013). Läget inkluderar ett flertal faktorer. Hur bra ett läge är för en

hyresgäst kan bland annat bero på vart läget är geografisk, närhet till kunder, områdets status samt dess närhet till allmänna kommunikationsmöjligheter. I och med detta är det också underförstått att vilket läge ett företag finner lämpligt för sin verksamhet därmed kan skilja sig mellan företag beroende på deras behov.

Områdets karaktär kan bevittna om en hyresgästs profil. Genom läget på en verksamhets lokal utstrålas verksamhetens image både externt och internt. Externt kan det betyda att verksamheter försöker uppnå en närhet till viktiga kunder alternativt att företaget försöker attrahera en speciell kundgrupp (Imai, 1982). Exempel på detta är verksamheter som väljer områden med hög status eller områden baserat på sammanhang. Sammanhang kan innebära både en lämplig verksamhetsvariation i ett område men det finns även områden som valt att koncentrera en viss bransch på ett och samma ställe, det vill säga klusterinriktat (Imai, 1982; Renski, 2011). Detta är något som kan exemplifieras med företagsparken Lindholmen Science Park i Göteborg där det fokuserats på vetenskapligt arbete, innovation och undervisning inom Transport, ICT och Media (Lindholmen Science Park, 2015). Internt kan de snarare vara att vara lokaliserade i närheten av personalen eller såsom Toivonen (2015) menar, ett betydande argument vid rekrytering för att locka till sig kompetent personal. Interna faktorer är vidare möjligheterna till allmän kommunikation och tillgång till parkering i närheten av lokalen (Risselada et al., 2013).

En annan aspekt av kategorin samhälle är frågor som berör politiska beslut och planer samt vad som händer i omvärlden i stort och hur det påverkar företaget. Politiska beslut som kan påverka en hyresgästs lokalisering kan exempelvis vara detaljplaner som innebära att det aktuella geografiska området kommer att förändras (Karlson et al., 1986). Frågor som hyresgästen måste beakta är vilken inverkan dessa förändringar kommer att ha på verksamheten. Övriga omvärldsförändringar såsom en ökande globalisering eller teknikutveckling är också faktorer som påverkar företag och därmed även dess lokalbehov (Toivanen, 2015).

5. Empiri

Empirikapitlet presenterar kortfattat de representerade företag som deltagit i intervjuerna samt den information som intervjuerna utmynnat i. Nedan följer en sammanfattning av den information som framkom under intervjuerna.

5.1. Empirins utgångspunkt

Arbetets hypotes bygger som nämnt på att signaler går att utläsa från hyresgäster och deras befintliga lokal. För att undersöka denna hypotes har relevanta aktörer intervjuats för att ge sin syn på frågeställningen. Intervjuerna bidrar med information från både representanternas erfarenhet samt faktiska fall på omlokaliseringar. De aktörer som representeras är från kategorierna; fastighetsägare, uthyrningskonsulter och hyresgäster. Intervjuerna med fastighetsägare och uthyrningskonsulter bidrar med ett bredare perspektiv på frågeställningen, då dessa dagligen arbetar inom området och därmed känner till situationen mer ingående. Vidare kan intervjuerna med hyresgästerna ses som en fallstudie vilken undersöker faktorerna som resulterade i att de valde att omlokalisera.

Som belysts i föregående kapitel baseras en hyresgästs lokalisering på ett flertal olika faktorer. Dessa faktorer utgår ifrån de behov som en hyresgäst har, och allteftersom behoven förändras blir även lokalbehovet ett annat. Således är det också dessa behov som avgör en eventuell omlokalisering. Empirin syftar till att undersöka hur aktörerna ser på denna relation samt hur en utomstående uthyrare ska kunna identifiera detta.

5.2. Fastighetsägare

De intervjuade fastighetsbolagen är alla stora aktörer på fastighetsmarknaden i Göteborg. Samtliga dessa har även egna uthyrningsavdelningar vilket tillför arbetet det perspektivet av uthyrningsprocessen. En kortare förklaring av företagen som representeras följer nedan.

5.2.1. Platzer Fastigheter AB

Platzer är ett av de ledande fastighetsbolagen i Göteborg. De äger och utvecklar ett bestånd bestående av drygt 415 000 kvm kommersiella fastigheter i form av kontor- och handelslokaler (Platzer, 2015a). Inom organisationen har Platzer en uthyrningsavdelning som fungerar som en av två operativa specialenheter. Denna

avdelning arbetar över företagets tre marknadsområden och sköter därmed all uthyrning i företaget. (Platzer, 2015b)

Platzer Fastigheter ABs affärsidé lyder:

”Platzer skapar värde genom att äga och utveckla kommersiella fastigheter i Göteborgsområdet”

(Platzer, 2015a)

5.2.2. Skanska Fastigheter Göteborg AB

Skanska är ett av världens största byggföretag samt agerar som både byggherrar och finansierer av samtliga sina projekt. Skanska menar att ett företags image till stor del sätts av deras lokaler och försöker därför ”genom långsiktig marknadsnärvaro bidra till samhällsutvecklingen med nya idéer för arbetsplatser” (Skanska, 2015a). Även Skanska besitter en egen avdelning för uthyrning som arbetar för att identifiera rätt hyresgäster till deras fastigheter. Skanskas uthyrningsavdelning jobbar mycket med nyuthyrning och uthyrning av lokaler som byggts på spekulation (Skanska, 2015b).

Skanska Fastigheter Göteborg ABs affärsidé lyder:

” Skanskas affärsidé är att utveckla, bygga och underhålla den fysiska miljön för att bo, resa och arbeta.”

(Skanska, 2015b)

5.2.3. Svenska Hus AB

Svenska Hus är ett fastighetsbolag som har ett fastighetsbestånd i Göteborg, Stockholm och Öresund. De koncentrerar sig på att förvärva fastigheter med utvecklingspotential för att sedan anpassa och förvalta dessa efter kundens önskemål (Svenska Hus, 2015a). Uthyrningsavdelningen på Svenska Hus består av personal placerade på varje regionkontor. På detta sätt besitter den ansvariga personalen en god kunskap om de aktuella fastigheterna och områdena. (Svenska Hus, 2015b)

Svenska Hus ABs affärsidé lyder:

”Svenska Hus ska utveckla och äga fastigheter i attraktiva lägen i storstadsregionerna. Genom lönsam projektutveckling och kundnära förvaltning ska vi skapa och tillhandahålla bra arbetsplatser och bra bostäder för våra kunder”

(Svenska Hus, 2015a)

5.2.4. Wallenstam AB

Wallenstam är ett fastighetsbolag baserat i Göteborg som har ett fastighetsbestånd bestående av dels kommersiella lokaler men även bostäder. Wallenstam är idag en av de större aktörerna på göteborgsmarknaden av kommersiella lokaler där de valt att koncentrera beståndet till innerstaden. Utöver fastigheter i Göteborg har Wallenstam även ett bestånd i Stockholm och Helsingborg. Liksom de andra nämnda fastighetsbolagen har även Wallenstam en egen uthyrningsavdelning. Avdelningen består av ett flertal uthyrare lokaliserade i företagets olika kontor (Wallenstam, 2015). Förutom att de arbetar med uthyrning internt använder de sig även av externa uthyrningskonsulter för att hålla vakansgraden låg, något som även de andra nämnda fastighetsbolagen gör².

Wallenstam ABs affärsidé lyder:

”Att utveckla och bygga samt köpa och sälja fastigheter i utvalda storstadsregioner med långsiktig hållbarhet för människor och företag”

(Wallenstam, 2015)

5.2.5. Fastighetsägares perspektiv på frågeställningen

Att få sina lokaler uthyrda är, för en fastighetsägare, mycket viktigt då hyrorna står för den huvudsakliga delen av fastighetsbolagens intäktsströmmar. För att minska fastigheternas vakanser är uthyrningen därför en central del i företaget. Därför menar både Cedéus Olauson³ och Dynevik⁴ att proaktivitet är en förutsättning för att nå

² Susanne Börjesson, (Uthyrningschef, Wallenstam AB), personlig intervju 2015-03-19

³ Christina Cedéus Olauson, (Uthyrningschef, Platzer Fastigheter AB), personlig intervju 2015-03-18

⁴ Mats Dynevik, (Marknadschef, Skanska Fastigheter i Göteborg AB), personlig intervju 2015-04-09

framgång. Proaktiviteten handlar om att kunna identifiera möjliga hyresgäster och skapa en relation med dessa. För att lyckas med detta krävs det att uthyraren uppfattar något som indikerar att hyresgästen är mottaglig för en omlokalisering. Problematiken ligger i vad som ska eftersökas och hur det ska genomföras.

Genom intervjuer med representanter från fyra fastighetsbolag har frågeställningen lyfts fram ur en fastighetsägares perspektiv. Intervjuerna har resulterat i en sammanställning av representanternas syn på vilka signaler som går att hitta och hur dessa kan identifieras. Fastighetsägarna samstämmiga åsikt är att de signaler som visar på en eventuell omlokalisering i huvudsak kan relateras till företag i förändring.

5.2.6. Fastighetsägares syn på varför hyresgäster omlokaliserar

De faktorer som de intervjuade representanterna från fastighetsbolagen anser påverka en hyresgästs omlokalisering är många. Nedan presenteras de huvudsakliga faktorerna, som belystes under intervjuerna, till varför hyresgäster omlokaliserar.

- En förändring som samtliga intervjuobjekt inom denna kategori belyst är förändringar i personalstorlek. Detta är en faktor som sätter ramarna för vilken lokal som passar företaget. Personalstyrka kan givetvis förändras i båda riktningar och därmed är denna en signal i båda fallen.
- Ytterligare en aspekt som alla respondenter inom denna kategori är den ekonomiska utvecklingen inom organisationen. Liksom tidigare punkt kan även denna påverkas i både positiv och negativ riktning.
- Andra förändringar i företag som kan ses som signaler är enligt Börjesson⁵ och Simonsson⁶ om en hyresgäst omorganiserar genom exempelvis förändringar i arbetssätt vilket leder till ett annat lokalbehov. Eftersom företag är helt beroende av sina kunder menar Simonsson vidare att även ett förändrat kundbehov kan föranleda en omlokalisering. En annan förändring i organisationen som kan innebära en omlokalisering är ledningsförändringar, något som samtliga intervjuobjekt är eniga om.

⁵ Susanne Börjesson, (Uthyrningschef, Wallenstam AB), personlig intervju 2015-03-19

⁶ Niklas Simonsson, (Uthyrningschef, Svenska Hus), personlig intervju 2015-03-25

- Föregående stycke beskriver signaler kopplade till förändring inom företaget. Utöver dessa finns det även signaler relaterade till förändringar i omvärlden. Sådana signaler kan vara trender eller teknikutveckling.⁷ Med trender åsyftas förändringar i vad som eftersöks och är attraktivt idag men även trender inom branschen. Andra omvärldsfaktorer syftar däremot på förändringar inom exempelvis teknologi där denna utveckling gjort att lokalbehoven med tiden har förändrats.
- Utöver de omlokaliseringsfaktorer som är direkt kopplade till en förändring i verksamheten finns det även andra typer av faktorer, sådana som är relaterade till brister i den nuvarande lokalen. Cedéus Olauson⁸ menar att om ett företag ska passa i dess lokal är det viktigt att den stödjer verksamheten. Något som även Börjesson⁹ och Simonsson¹⁰ hävdar med resonemanget att lokalen bör återspegla företagets image.
- Andra aspekter som gör att den nuvarande lokalen helt enkelt inte passar hyresgästen kan enligt Dynevik⁷ vara att läget inte passar eller att hyran är för hög. Med andra ord är denna typ av signaler relaterade till brister i hyresgästens nuvarande lokaler.

5.2.7. Fastighetsägares proaktiva arbetsätt

För att minimera vakanserna i fastighetsbolagens bestånd är ett proaktivt arbetsätt fördelaktigt. Idag arbetar samtliga intervjuade fastighetsbolag både internt och externt med uthyrning. Den interna delen består till stora delar av att vara proaktiv och själv leta upp hyresgäster. Detta kan göras via det egna nätverket samtidigt som det även handlar om att finna och skapa nya kundrelationer. För att inleda det proaktiva arbetet är det viktigt att förstå produkten, det vill säga lokalen, och inse vilken verksamhet som hade passat in⁷. Detta ger då en naturlig vägledning i vilket segment som uthyraren bör fokusera på⁸. När detta identifierats fortlöper det proaktiva arbetet med att också nyttja denna information. Detta görs genom att ta kontakt med den aktuella hyresgästen för att väcka frågeställningen om en omlokalisering⁷. Vidare handlar det interna arbetet om att själva aktivt söka efter potentiella hyresgäster vilka kommer att behöva nya lokaler.

⁷ Mats Dynevik, (Marknadschef, Skanska Fastigheter i Göteborg AB), personlig intervju 2015-04-09

⁸ Christina Cedéus Olauson, (Uthyrningschef, Platzer Fastigheter AB), personlig intervju 2015-03-18

⁹ Susanne Börjesson, (Uthyrningschef, Wallenstam AB), personlig intervju 2015-03-19

¹⁰ Niklas Simonsson, (Uthyrningschef, Svenska Hus), personlig intervju 2015-03-25

Detta är enligt representanterna från fastighetsägarna möjligt att genomföra om förändrade lokalbehov kan identifieras.

Till skillnad från det interna arbetet består den externa delen främst av samarbeten med uthyrningskonsulter samt annonsering via tredjepartssidor¹¹. Samarbetet med konsulter möjliggör ett utökat uthyrningsarbete, vilket medför att fler aktörer arbetar med samma projekt. De tredjepartssidor som används är vanligtvis sådana som sammanställer lokalannonser. Andra liknande parter kan även vara sådana som säljer leads. Detta externa arbetssätt bygger inte på en direkt proaktivitet, denna typ av arbete handlar snarare om att bredda arbetssmetoden för uppdraget.

5.3. Uthyrningskonsult

Intervjupersonerna inom kategorin uthyrningskonsulter representerar några av de största uthyrningsaktörerna på göteborgsmarknaden. En kortfattad presentation av de representerade företagen följer nedan.

5.3.1. CBRE Sweden AB

CBRE Sweden AB är en del av CBRE Group Inc. som är världens största företag inom fastighetsrådgivning med huvudkontor i Los Angeles, USA. Företaget har ungefär 52 000 anställda och fler än 370 kontor (CBRE, 2015a). I Sverige har CBRE kontor i Stockholm och Göteborg med cirka 100 anställda. CBRE arbetar i Sverige med strategisk rådgivning och tjänster inom ett antal olika områden. Bland dessa områden är uthyrning samt hyresgästrepresentation två av dem (CBRE, 2015b). Företaget är uppdelat i sju olika affärsområden; Office Agency, Capital Markets, Retail Advisory, Industrial & Logistics, Valuation Advisory, Asset Services och Global Corporate Services¹².

CBREs globala koncerns affärsidé, fritt översatt av författarna, lyder:

”Vara det mest framstående och vertikalt integrerade bolaget inom fastighetstjänster och investeringar på den globala kommersiella marknaden, som betjänar kunder med ett marknadsledande samarbete.”

(CBRE,2015a)

¹¹ Niklas Simonsson, (Uthyrningschef, Svenska Hus), personlig intervju 2015-03-25

¹² Eva Jakobsson, (Uthyrare/projektledare inom Office Leasing, CBRE), personlig intervju 2015-03-20

5.3.2. Colliers International AB

Colliers International AB är ett fastighetskonsultsbolag, som ingår i den multinationella koncernen Colliers International med kontor 67 länder. Verksamhetens organisation är indelad i olika affärsenheter, varvid bolaget arbetar med konsultation och rådgivning inom uthyrning, transaktion och fastighetsförvaltning. Företaget är en av de större aktörerna på göteborgsmarknaden som arbetar med uthyrning, och har bedrivit sin verksamhet i Sverige sedan 1998 och har kontor i Stockholm och Göteborg. (Colliers, 2015)

Colliers Internationals ABs affärsidé lyder:

”Colliers International är ett ledande företag inom global fastighetsrådgivning präglad av entreprenörsanda. Genom vår känsla för service och initiativkraft, kan vi samla kompetensen hos våra fastighetsspecialister världen över för att hjälpa våra kunder att uppnå framgång snabbare.”

(Colliers, 2015)

5.3.3. Göteborgs Lokallots AB

Göteborgs Lokallots AB är ett göteborgsbolag som arbetar sedan 1990 med lokalförmedling inom kommersiella lokaler, som kontor, lager och industrilokaler. Tillsammans med Colliers och CBRE är Göteborgs Lokallots bland de större aktörerna som bedriver lokalförmedling i Göteborg. Den stora skillnaden som skiljer Göteborgs Lokallots med de andra bolagen, är att initialt har bolaget enbart fokuserat på lokalförmedling, men har på en senare tid utökat verksamheten och erbjuder numera även tjänster inom fastighetsrådgivning och fastighetsutveckling. (Göteborgs Lokallots, 2015)

Göteborgs Lokallots ABs affärsidé lyder:

”Vår affärsidé är att som fristående konsulter hjälpa regionens företagare att hitta rätt lokal/etablering för sin verksamhet”¹³

¹³ Sven Fraenkel, (VD, Göteborgs Lokallots AB), personlig intervju 2015-04-09

5.3.4. Tenant & Partner AB

Tenant & Partner är ett svenskt bolag som arbetar med fastighetskonsultation. Företaget har bedrivit konsultverksamhet sedan 1992 och har två kontor i Sverige, ett kontor i Göteborg och huvudkontoret i Stockholm. Företaget profilerar sig som ”hyresgästens lojala ombud”, och arbetar med hyresgästrepresentation och vill hjälpa verksamheter med att öka sin lönsamhet genom bistå med konsultation för en långsiktigt hållbar lokal. (Tenant & Partner, 2015)

Tenant & Partners ABs affärsidé lyder:

”Vi levererar professionell lokal- och fastighetsrelaterad rådgivning till lokalanvändare. Vårt arbete syftar till att maximera våra kunders nytta av lokalerna och minimera lokalkostnaderna.”

(Tenant & Partner, 2015)

5.3.5. Uthyrares perspektiv på frågeställningen

Som nämnt tidigare i arbetet finns två olika kategorier av uthyrningskonsulter, därför ser deras arbete i processen också lite olika ut. Det finns konsulter som arbetar på uppdrag av fastighetsägaren och konsulter som arbetar på uppdrag av hyresgästen. I båda dessa fall handlar det alltså om att hitta hyresgäster som är benägna till att omlokalisera samt att hjälpa dem att finna en vakant lokal som passar dem. Som följd av att det är flera aktörer som arbetar med samma målsättning, att förmedla lokaler, samt att detta är deras främsta intäktström bildas därför en konkurrenssituation. Konkurrenssituationen gör att det är av stor vikt att som konsult agera i ett tidigt skede. Detta har medfört att uthyrningskonsulter hela tiden aktivt söker efter potentiella hyresgäster¹⁴. För att veta vilka företag som skulle kunna vara potentiella hyresgäster försöker uthyrare att identifiera indikatorer som antyder att en omlokalisering är tänkbar. Avsikten med att intervjua uthyrningskonsulter var bland annat för att ta reda på om dessa idag har ett proaktivt arbetssätt och hur detta i så fall genomförs.

5.3.6. Uthyrningskonsulters syn på varför hyresgäster omlokaliserar

Utöver de faktorer som ovan klarlades av de intervjuade fastighetsägarna, har även faktorer ur uthyrningskonsulters perspektiv och erfarenheter belysts. De intervjuade

¹⁴ Sven Fraenkel, (VD, Göteborgs Lokallots AB), personlig intervju 2015-04-09

uthyrningskonsulterna styrker hypotesen om att en omlokalisering går att förutspå utifrån förändringar i verksamhetens behov. Liksom i kapitlet om fastighetsägares perspektiv angående orsaker till varför hyresgäster omlokaliseras tyder det även här på att indikatorerna kan kategoriseras in i de tre kategorierna intern förändring, omvärldsförändring och brister i den nuvarande lokalen. Nedan följer de huvudsakliga ämnen som påtalades vid intervjuerna med uthyrningskonsulter, till varför hyresgäster väljer att omlokalisera.

- Att expanderande eller degraderande företag både ekonomiskt och personalmässigt kan förändra ett företags lokalbehov är något som samtliga intervjuade uthyrningskonsulter menar. Visserligen ändras sällan behovet plötsligt genom mindre förändringar. Tydligare är det med stora expansioner av ett företag som vid exempelvis företagsfusioner, i dessa situationer krävs det ofta helt andra lokalytor och som då eventuellt framtvingar en omlokalisering¹⁵.
- Vidare är andra orsaker till att företag väljer att omlokalisera förändringar inom organisationen såsom ledningsbyten¹⁶ och beslut om nya arbetssätt¹⁷. Att en ny ledning vill förändra för att visa på nya initiativ är vedertaget, och att göra detta genom att omlokalisera är ett tydligt sätt att göra avtryck genom. Ett förnyat arbetssätt är också någon som kan förändra lokalbehovet. Att exempelvis förankra aktivitetsbaserade kontor möjliggör även en förändrad lokalutformning. Därmed kan nya arbetssätt också vara en indikation för en kommande omlokalisering¹⁷.
- Uthyrare återger även att förändringar inom omvärlden kan påverka hyresgästers lokalbehov. Huruvida trenderna i omvärlden ser ut och kommer att se ut i framtiden kan påverka vilken lokal som passar en verksamhet. Som följd av att verksamheten påverkas av trender inverkar även dessa på lokalbehovet. Därmed är också denna aspekt något som ska tas i beaktning.¹⁸
- Plötsliga förändringar, som dock är svåra att påverka och förutse, exempelvis en brand i hyresgästens nuvarande lokal, kan vara en indikator om att en

¹⁵ Adam Wilson, (Uthyrare, Colliers International), personlig intervju 2015-03-25

¹⁶ Kim Grüneberger, (Uthyrare, Colliers International), personlig intervju 2015-03-25

¹⁷ Magnus Johansson, (Fastighetskonsult, Tenant & Partner), personlig intervju 2015-03-17

¹⁸ Eva Jakobsson, (Uthyrare/projektledare inom Office Leasing, CBRE), personlig intervju 2015-03-20

omlokalisering till en ersättningslokal behöver ske. Även om denna indikation inte är en proaktiv lösning på så vis att uthyraren kan identifiera behov före hyresgästen själv, är det ändå en situation som kräver en ny lokal.¹⁹

- Något som samtliga intervjuade uthyrningskonsulter har identifierat som orsak till varför hyresgäster väljer att omlokalisera kan också ha att göra med att lokalen inte efterlever den image som företaget vill profileras med, åtminstone i rätt utsträckning.

5.3.7. Uthyrningskonsulters proaktiva arbetssätt

Något som alla de intervjuade uthyrningskonsulterna yttrar är att det går att förutspå hyresgäster som kommer att behöva omlokalisera, men svårigheten ligger i att hitta dem innan någon annan gör det. Det verkar inte heller finnas någon genväg till hur detta lättast genomförs. I dagsläget gäller det, att som uthyrningskonsult hänga med i vad som händer på marknaden²⁰. Detta görs bland annat genom att följa med i affärsmedier samt vara lyhörd för vilka företag som skulle kunna vara potentiella hyresgäster¹⁹. Utöver att rikta in sig mot specifika företag är ett annat tillvägagångssätt som används att bredda sökningen från enskilda företag till hela branscher. Genom att undersöka hur trenderna inom olika branscher kommer att se ut i framtiden kan det ge en uppfattning om hur utvecklingen kommer att se ut och hur företagen kommer att påverkas.²¹

För att återkoppla till de orsaker till omlokalisering som lyftes upp ovan handlar det om att till stor del aktivt, som uthyrare, söka efter omlokaliseringsbenägna hyresgäster. Detta kan som nämnt göra på många olika sätt nyckeln är att se sambandet mellan förändringen och hur detta påverkar lokalbehovet. Genom att uppfatta en personalförändring, exempelvis genom rekryteringsannonser, kan detta bedömas som en orsak till en framtida omlokalisering. Vid kontinuerlig expansion av antalet anställda föranleder detta i slutändan att lokalytan inte längre räcker till²⁰.

Ett proaktivt uthyrningsarbete behöver dock inte bara vara att aktivt söka efter hyresgäster. Under en personlig intervju med Colliers Internationals uthyrningsavdelning i Göteborg beskrev dem att de inte bara arbetar utifrån de lokaler som är vakanta i dagsläget utan även de som kommer att bli vakanta inom en framtid,

¹⁹ Sven Fraenkel, (VD, Göteborgs Lokallots AB), personlig intervju 2015-04-09

²⁰ Nils Åke Rydqvist, Affärschef uthyrning, Colliers International, personlig intervju 2015-03-25

²¹ Eva Jakobsson, (Uthyrare/projektledare inom Office Leasing, CBRE), personlig intervju 2015-03-20

något som även Jakobsson²² förklarar att CBRE arbetar med. En av svårigheterna på dagens fastighetsmarknad är nämligen att den totala vakansen på kontorslokaler i Göteborg är exceptionellt låg vilket leder till att urvalet av lokaler är begränsat²³. Arbetssättet som nämndes ovan gör därför att lokalutbudet utökas något och gör att det finns fler lokaler att välja mellan.

5.4. Hyresgäst

Eftersom studiens hypotes bygger på att signaler går att utläsa från hyresgästers behov har därför även denna aktör inom uthyrningsprocessen intervjuats. Intervjuerna med dessa ämnar att belysa deras perspektiv av processen, varför de valde att omlokalisera samt vad som skulle kunna få dem att flytta i framtiden. Intervjuerna med hyresgäster fungerar således som en mindre fallstudie och förklarar vilka signaler som skulle kunnat utläsas vid dessa omlokaliseringar. Nedan följer en kortfattad beskrivning av de tillfrågade hyresgästerna.

5.4.1. Coca-Cola Enterprises Sverige AB

Coca-Cola Enterprises Sverige AB är en del av Coca-Cola Enterprises. Företaget producerar och säljer drycker av olika slag. Coca-Cola Enterprises Sverige AB har sitt huvudkontor och fabrik i Haninge utanför Stockholm, men har även regionala kontor i Malmö, Umeå och Göteborg (Coca-Cola Enterprises Sverige, 2015). Från den sistnämnda av dessa städer sköts försäljning och distributionen för Västsverige, det är också här som regionkontoret nyligen har omlokaliserat²⁴. Företaget producerar, distribuerar och säljer drycker.

Coca-Cola Enterprises Sverige AB beskriver sig som:

”Coca-Cola Enterprises Sverige AB tillverkar, distribuerar, säljer och marknadsför drycker med några av världens starkaste varumärken. Försäljningen sker till företagskunder såsom dagligvaruhandeln, hotell, restauranger och kaféer, samt genom uthyrning av och försäljning genom dryckesautomater.”

(Coca-Cola Enterprise Sverige, 2015)

²² Eva Jakobsson, (Uthyrare/projektledare inom Office Leasing), CBRE, personlig intervju 2015-03-20

²³ Magnus Johansson, (Fastighetskonsult, Tenant & Partner), personlig intervju 2015-03-17

²⁴ Anna Mörlid, (Distriktschef Västkusten, Coca-Cola Enterprises Sverige AB), personlig intervju 2015-04-20.

5.4.2. Kollmorgen Automation AB

Kollmorgen Automation AB är ett bolag inom den globala koncernen Kollmorgen som arbetar med att utveckla lösningar inom automation. I Göteborg bedriver de kontorsverksamhet för att utveckla navigationssystem till förarlösa truckar. Utöver det vanliga lokalbehovet i form av kontorsytor behöver Kollmorgen i Göteborg även en testhall i anslutning till verksamheten. Detta för att kunna utföra tester av deras produkter²⁵.

Kollmorgens koncerns samlade affärsidé, fritt översatt av författarna, lyder:

” Vårt uppdrag är att vara bäst på att lösa de mest krävande rörelseutmaningar genom samarbete med våra slutanvändare, kunder, leverantörer, partners innovation och varandra.”

(Kollmorgen, 2015)

5.4.3. Skandinaviska Enskilda Banken AB

Skandinaviska Enskilda Banken AB (SEB) är en svenskbaserad finanskoncern som erbjuder banktjänster i form av finansiell rådgivning samt ett utbud av finansiella produkter (SEB, 2015). Som följd av SEB's speciella lokalbehov bestående av en mängd olika krav på säkerhet etcetera har företaget valt att ha en egen avdelning som tar hand om dess lokalfrågor. Denna avdelning ser då till att lokalerna möter de krav som ställs samt att lokalen är lokaliserad på rätt ställe²⁶. Namnet på denna avdelning är SEB Group Real Estate och det är också härifrån de intervjuade personerna från SEB arbetar. I Sverige har företaget bland annat ett kontor i Mölndal, vilket nyligen omlokaliserat och som intervjun med SEB fokuserade på.

Skandinaviska Enskilda Banken ABs affärsidé lyder:

”Att hjälpa individer och företag utvecklas framgångsrikt genom att erbjuda god rådgivning och finansiella resurser.”

(SEB,2015)

²⁵ Roland Rydqvist, (Director Finance & Administration, Kollmorgen Automation AB), personlig intervju 2015-04-01

²⁶ Per Jeppsson, (Projektansvarig ombyggnad, SEB Group Real Estate), telefonintervju 2015-04-08

5.4.4. Yazaki Europe Ltd

Yazaki är ursprungligen ett japanskt familjeföretag vars verksamhet består av att utveckla komponenter för biltillverkning. Yazaki är ett multinationellt företag med ett kontor i Sverige, vilket ligger i Mölndal. För att kunna erbjuda sina kunder en flexibel och snabb service är Yazaki lokaliserade på strategiskt utvalda lägen i närhet av deras kunder. Detta har medfört att de idag har kontor i 43 länder. (Yazaki, 2015)

Yazakis affärsidé, fritt översatt av författarna, lyder:

” Som en global marknadsledare inom fordonsindustrin, ska YAZAKI helt ägnas åt utvecklingen av innovativa, ledande tekniska lösningar för alla biltillverkare på den globala marknaden.”

(Yazaki,2015)

5.4.5. Varför valde hyresgästerna att omlokalisera?

De bakomliggande orsakerna till att de intervjuade hyresgästerna valde att omlokalisera var sällan en enskild faktor. I samtliga fall var det istället kombinationer av faktorer som påverkade beslutet om att omlokalisera. Något som dessa faktorer hade gemensamt var att alla på något sätt var relaterade till en brist i deras tidigare lokal som följd av ett förändrat lokalbehov. Som det redogjordes i föregående kapitel finns det ett flertal olika faktorer samt behov som styr ett företag val av lokal och som följd av ett företags utveckling förändras även lokalbehovet. Det var något som konfirmerades vid samtliga intervjuer med hyresgäster. Nedan presenteras de faktorer som hyresgästerna själva kopplade till sina omlokaliseringar.

- När Coca-Cola Enterprises Sverige AB valde att omlokalisera var detta ett beslut baserat på ett förändrat lokalbehov som följd av kontinuerlig expansion inom regionen. De dåvarande lokalerna bestod av inhyrda platser i kontorshotell samt ett flertal mindre lagerlokaler utspridda inom regionen. Som följd av den nämnda expansionen krävdes kontinuerligt lite ytterligare lageryta som resulterade i fler mindre lagerlokaler. När företaget sedan ville optimera och

effektivisera de interna kommunikationskanalerna valde de att omlokalisera till en gemensam lokal med både kontor och lager kombinerat.²⁷

- De flesta orsakerna till varför dessa företag valde att omlokalisera rörde sig emellertid om brister i de nuvarande lokalerna. En sådan var bland annat att lokalen inte var tillräckligt flexibel för verksamheten.²⁸ Även om detta kan vara en följd av att företaget med tiden förändrat sitt arbetssätt och på så sätt kan ses som en intern förändring är den ändå direkt kopplad till lokalen och dess brister i nuläget. I Yazakis fall uppfattade företaget att andra lokaler skulle kunna stödja verksamheten på bättre sätt²⁸.
- Vid fallet med Coca-Cola Enterprises i Sverige AB var även läget en avgörande faktor som påverkade beslutet om en omlokalisering. För att underlätta arbetet för säljare som åker mellan kontors- och lagerlokalen förstod företaget att en strategisk lokalisering skulle kunna underlätta personalens arbete. Därmed blev även detta en faktor som låg till grund för beslutet²⁷. Liksom Coca-Colas problematik med utspridda lokaler ville även Kollmorgen vid sin omlokalisering integrera deras kontor med sin testhall, något som inte var möjligt att utföra vid deras tidigare lokalisering²⁹.
- Andra faktorer som påverkade Yazaki till en omlokalisering var en otillfredsställande arbetsmiljö samt bristande kommunikationsmöjligheter. Då företaget kände att det då fanns bättre lösningar att tillgå blev även detta ett incitament till att inleda en omlokaliseringsprocess.²⁸
- För Kollmorgen Automation AB var även beslutet om att omlokalisera relaterat till företagets image. Eftersom att företaget ingår i en multinationell koncern var det viktigt att lokalen återspeglar dess kultur, i detta fall både genom läge men också utformning. Då inte den tidigare lokalen gjorde detta till fullo så hade en omlokalisering kunnat bidra med detta.²⁹

²⁷ Anna Mörlid, (Distriktschef Västskusten, Coca-Cola Enterprises Sverige AB), personlig intervju 2015-04-20.

²⁸ Yvonne Lindström, (Kontorschef, Yazaki), personlig intervju 2015-03-19

²⁹ Roland Rydqvist, (Director Finance & Administration, Kollmorgen Automation AB), personlig intervju 2015-04-01

- Utöver dessa brister som är direkt kopplade till lokalen i sig är det även viktigt med en fungerande relation mellan hyresvärd och hyresgäst, något som inte fanns i Yazakis dåvarande lokal. Fastighetsägaren och tillika hyresvärden ämnade att sälja av sitt bestånd i området och därmed blev underhållet av fastigheten till viss del försatt. Därmed blev även detta en avgörande faktor till varför de valde att omlokalisera.³⁰
- Till skillnad från de nämnda faktorerna som är relaterade till den nuvarande lokalen eller förändringar i företaget kan det också vara förändringar i omvärlden som föranleder en omlokalisering. Detta var något som återspeglades i omlokaliseringen som SEBs kontor i Mölndal genomförde. Som följd av att bankväsendet förändrats mycket under de senaste decennierna har lokalbehovet hos banker förändrats. Automatiseringar genom lösningar kopplat till självservice och kontantfria alternativ har gjort att bankerna numera kan nyttja mer renodlade kontorsmiljöer istället för de tidigare traditionella banklokalerna³¹. Detta i kombination med ombyggnationen av Mölndals centrum väckte en tanke hos SEB om att börja söka efter nya lokaler³².

5.4.6. Signaler som hade kunnat utläsas från dessa företag

I efterhand har de ovan intervjuade företagen till viss del uppfattat att behovet av nya lokaler hade kunnat förutspås. Även om de förändrade lokalbehoven inte kom helt plötsligt så anser dem ändå att signaler skulle kunnat utläsas. Detta genom att förstå att lokalbehovet inte stämde överens med den dåvarande lokalen och att en omlokalisering hade varit fördelaktigt. Således stärks hypotesen om att signaler går att utläsa ur en hyresgästs förändrade lokalbehov.

Dessa signaler som en hyresgäst kan visa upp är dock inte alltid lika tydliga att se som utomstående uthyrare. För att kunna utläsa signaler handlar det om att kunna förstå verksamheten och vad lokalen ska bidra med för att tillfredsställa dess kärnverksamhet. Denna förståelse i kombination med vetskapen om nuvarande lokalers egenskaper kan då bidra till en insikt om att nya lokaler hade gynnat hyresgästen. Detta var något som tydligt konkretiserades då SEB omlokaliserade. Branschens utveckling medförde att

³⁰ Yvonne Lindström, (Kontorschef, Yazaki), personlig intervju 2015-03-19

³¹ Martina Bergquist, (Uthyrningschef, SEB Group Real Estate), telefonintervju 2015-04-08

³² Per Jeppsson, (Projektansvarig ombyggnad, SEB Group Real Estate), telefonintervju 2015-04-08

banklokaler inte ställdes med samma krav som tidigare, detta kan indikera på att det finns bättre anpassade lokallösningar att tillgå³³.

Smartare lokallösningar kan även möjliggöra ett effektivare arbetssätt. Genom att inse att de nuvarande lokalerna inte är optimala i läge och utformning kan signaler således utläsas. Signalerna i dessa fall var således att en utomstående skulle kunnat se att lokalen inte tillfredsställer hyresgästens behov. Alternativt att genom lyhördhet kunna uppfatta om hyresgästen själv uttalar ett missnöje över lokalen.

Även om den huvudsakliga orsaken till att Yazaki valde att omlokalisera var att hitta bättre anpassade lokaler kan denna signal vara svår att identifiera som utomstående uthyrare. Däremot fanns det även andra aspekter som påverkade deras beslut, samt skulle kunna indikera detta för utomstående. En aspekt som uppmärksammades under intervjun med Yazaki var, som beskrivet, att fastighetsägaren skulle sälja av den delen av sitt bestånd. Detta medförde att den dåvarande fastighetsägaren inte hade några incitament till att underhålla fastigheten mer än absolut nödvändigt, vilket bidrog till att relationen mellan hyresgäst och hyresvärd försämrades. Då detta var något som Yazaki kunde läsa om i media före de själva visste om det, kunde detta även varit en indikator för utomstående att en omlokalisering var realistisk i framtiden³⁴.

5.5. Sammanfattning intervjuer

Intervjuerna konstaterade och stärkte informationen från föregående kapitel att det är ett flertal faktorer som styr vart ett företag väljer att lokalisera sig, således är det även förändringar av dessa som kan få en hyresgäst att omlokalisera. Som följd av att det primärt är dessa som är avgör om hyresgäst väljer att omlokalisera eller ej blir det även dessa som uthyrare bör försöka identifiera för att hitta företag som är i behov av nya lokaler. Eftersom de är dessa faktorer som indikerar att en omlokalisering kan komma att bli aktuell blir dessa alltså signaler för ett förändrat lokalbehov. Detta är även något som samtliga aktörer påpekat och menat på att de håller med om.

Uthyrare från både fastighetsbolagen och konsultföretagen menar alltså att det går att utläsa vilka hyresgäster som kommer att omlokalisera i framtiden. Svårigheten ligger bara i hur dessa signaler ska identifieras på bästa sätt. Signaler är nämligen inte speciellt

³³ Martina Bergquist, (Uthyrningschef, SEB Group Real Estate), telefonintervju 2015-04-08

³⁴ Yvonne Lindström, (Kontorschef, Yazaki), personlig intervju 2015-03-19

lätt att arbeta med och inte alltid lika tydliga att se. I samtliga hyresgästers omlokaliseringsfall var behovet att omlokalisera något som växte fram över tid, och blev därför ett naturligt steg i företagets utveckling. Allteftersom företagen förändrades blev lokalbehovet ett annat och insikten om att en ny lokal hade varit gynnsamt växte fram organiskt. Trots att behoven, som i dessa fall, inte framträdde speciellt tydligt med en gång gick det således ändå att utläsa signaler från dessa. Uthyrare menar att detta är ett vanligt scenario och det gäller då att veta hur uthyrare ska kunna identifiera de tidiga, små signalerna.

6. Resultat

Detta kapitel ämnar att redogöra för vilka signaler som identifierats genom slutsatser baserade på utförd litteraturstudie samt de genomförda intervjuerna. I tillägg till de identifierade signalerna ges även exempel på hur dessa ska kunna identifieras.

6.1. Signaler

Då det, som aktör i uthyrningsprocessen, finns en önskan om att komma in tidigare i processen gäller det att tidigt förstå när ett hyresgäst kan komma att omlokalisera. Utifrån teorierna som fastställts tidigare går det att konstatera att det finns många faktorer som spelar in i sökandet efter rätt lokal för rätt verksamhet. Vilken lokal som lämpar sig för en hyresgäst styrs, som presenterats, utav tre olika typer av behov; basbehov, uttalade behov samt outtalade behov. Som följd av att det är dessa behov som påverkar valet av lokal, är det även en förändring av dessa som kan indikera att lokalen inte längre är långsiktigt hållbar. Detta är något som också framkommit under empiristudien.

Då en hyresgästs behov kan variera mycket innebär detta att det också finns många olika anledningar till att verksamheter omlokaliseras. För att som utomstående kunna göra denna bedömning av en hyresgäst handlar det om att se indikatorer som visar på att verksamheten behöver nya lokaler. Dessa indikatorer signalerar att en omlokalisering kan vara aktuellt i framtiden. Som följd av att signaler handlar om förändring behöver de nödvändigtvis inte vara karaktäristiska för specifika organisationer utan kan vara samma för en hel bransch. De identifierade signalerna har nedan delats in i två delar; explicita och implicita.

6.2. Explicita signaler

Den explicita kategorin tar upp signaler som är kvantifierbara och jämförbara över tid samt inom bransch. De explicita signalerna kan omvandlas till siffror i form av finansiella medel, antal personer, tid eller liknande.

6.2.1. Ekonomiska signaler

En tydlig signal för om hur ett företag utvecklas är den ekonomiska aspekten, den kan visa både om företaget utvecklas positivt eller negativt. Utifrån information från exempelvis årsredovisningar kan det utläsas huruvida ett företag går med vinst eller förlust. Denna visar också vilka finansiella medel företaget har att tillgå. Detta innebär

att ett företag som visar en positiv utveckling har möjlighet att växa organisatoriskt och tvärt om i företag med en negativ trend. Vid båda dessa scenarier kan detta vara en signal för en eventuellt kommande omlokalisering.

En årsredovisning är dock inte alltid en helt rättvisande signal för att en omlokalisering krävs med tanke på att den kan justeras. Sådana justeringar kan exempelvis vara nedskrivningar samt avsättningar till periodiseringsfonder. Således kan detta påverka det slutgiltiga nettoresultatet vilket kan medföra en missvisande bild av hyresgästens ekonomi. Andra sätt att finna verksamheter som utvecklas snabbt ekonomiskt är att följa listor i affärsmedier som visar vilka bolag som har vuxit snabbast under det senaste åren. Risken är dock att denna signal indikerar förändringen för sent och någon annan redan har agerat. Därför är ett mer proaktivt tillvägagångssätt att följa konjunkturförändringar i olika branscher för både nuläge och framtid. Signaler kan således utläsas gällande huruvida verksamheter inom en specifik bransch kan väntas utvecklas.

Ytterligare en aspekt av ekonomisk signaler är ändrade kundförhållanden. Många hyresgäster väljer att lokalisera sig i närheten av sina kunder med avsikten att underlätta samarbetet. Om dessa kundförhållanden förändras kan detta resultera i en indirekt ekonomisk påverkan. Orsaker till sådana förändringar kan vara exempelvis att hyresgästens kund går i konkurs, omlokaliserar till annan ort alternativt väljer att säga upp avtalet. Detta medför då att hyresgästens verksamhet också påverkas då det kan medföra inkomstförluster. Dessa signaler kan dock vara problematiska att utläsa, men alternativet är lyhördhet och att följa olika branschmedier.

Samtliga dessa ekonomiska signaler kan tyda på förändring i både positiv och negativ riktning och resulterar i princip i samma utfall. Mer fritt finansiellt kapital ger utrymme för högre lokalkostnader och en omlokalisering av den orsaken kan vara att hyresgästen väljer att investera för framtiden. Det kan också vara av anledningen att ett företag väljer att anställa ytterligare personal vilket leder till ett behov av större lokalyta. Likaså kan det vara tvärtom, om ett företag visar en negativ trend kan detta vara en indikator på att företaget behöver sänka på sina lokalkostnader. Detta kan resultera i en mindre lokal på grund av varslingar alternativt en ny lokal med lägre kostnader. De ekonomiska signalerna omfattar således verksamheter i ekonomisk förändring och konstaterar att samtliga dessa är potentiella hyresgäster för en kommande omlokalisering.

6.2.2. Personalrelaterade signaler

Den personalrelaterade signalen är relativt lik föregående rubrik då den handlar om förändringar i personaluppsättning. I den ekonomiska aspekten kopplades signalen till att ett företag i finansiell förändring kan leda till fler eller färre anställda som i förlängningen kan betyda ett förändrat lokalbehov. I denna personalrelaterade aspekt handlar det mer om det direkta faktumet att förändring i personalstorlek förändrar lokalbehovet då det kräver mer eller mindre yta. Signaler som kan utläsas i förhållande till detta perspektiv kan vara nyanställningar eller uppsägningar. Kontinuerliga mindre rekryteringar eller anställningar av ett större antal personer på samma gång kommer med tiden betyda att de kommer behöva större lokaler förutsatt att det inte slutar lika många. På samma sätt kan en negativ personalutveckling tyda på en kommande omlokalisering. Uppsägning av personal kommer vanligtvis som följd av en pressad finansiell situation och om inte all yta i lokalen längre används finns det säkerligen bättre och mer finansiellt hållbara alternativ vid en eventuell omlokalisering.

Förändringar av lokalbehov påverkade av varslningar alternativt nyrekryteringar sker vanligtvis inte plötsligt. Tydligare är det vid företagsfusioner där verksamheter slås samman. Detta kan medföra en stor expansion personalmässigt på kort tid. Signaler som är direkt kopplade till detta fenomen är platsannonser, medial uppmärksamhet gällande större uppsägningar alternativt nyheter om företagsfusioner.

6.2.3. Signaler i förhållande till hyresavtal

En av faktorerna som hyresgäster beaktar i sitt val av lokal är som tidigare nämnt hyresavtalet och dess innehåll. Då de lokalrelaterade kostnaderna ofta är de näst största efter lönekostnaderna och de som lättast går att åtgärda av dessa två blir detta en naturlig indikator att, som utomstående, granska. Hyresavtalets huvudsakliga delar är avtalslängd samt hyresnivå och också de som kan ge en indikation på hyresgästens begränsningar. Detta innebär att även en hyresgästs nuvarande hyresavtal kan användas som en explicit signal. Genom att granska en hyresgästs nuvarande hyresavtal kan intressenter få information om avtalets löptid och därmed även när det är möjligt att omlokalisera. Utöver detta så kan hyresavtalets andra väsentliga del, hyresnivån, ge intressenterna information om hur den ligger i förhållande gentemot andra alternativ. Således kan eventuella bättre lösningar presenteras för hyresgästen med den nuvarande hyresnivån som referens.

Information av detta slag kan vara svårt att, som utomstående, få tag i men det går att köpa in sammanställningar och så kallade leads från telemarketingföretag som arbetar med att ringa runt till företag för att få fram denna typ av fakta.

6.3. Implicita signaler

De implicita signalerna är ett mer komplexa än de explicita då dessa handlar om indikatorer som inte är kvantifierbara och kan därför vara svårare att uppmärksamma.

6.3.1. Signaler relaterade till brister i nuvarande lokaler

Som tidigare nämnt i kapitel 4.2.2. Lokal, har hyrestgästen en rad önskemål och behov som lokalen skall uppfylla. Om en utomstående intressent identifierar en brist i den nuvarande lokalen, blir detta därmed en indikator på att en omlokalisering skulle kunna gynna hyresgästen. Dessa brister kan visas i form av en avvikelse i förhållande till vad kunden eftersöker, men det kan också vara en möjlig förbättring som en uthyrare finner lämplig. De brister som finns i den nuvarande lokalen blir då som signaler för uthyraren då denne kan påpeka detta för hyresgästen som får kännedom om att det finns förbättringsmöjligheter. Dessa signaler kan vara svårt att, som utomstående, se, men genom relationer och kundkontakt kan en uthyrare få vetskap om detta.

Liksom tidigare nämnda typer av signaler kan även denna aspekt vara tydligare samt mindre tydlig. Brister i en hyresgästs nuvarande lokaler som kan uppfattas signaler är exempelvis bristfällig arbetsmiljö. Svårigheten med denna typ av signaler är att det är av mindre tydlig karaktär samt att informationen, som statistik på sjukfrånvaro, kan vara svårt att få tag i på grund av sekretessbeläggning. Vidare finns det även tydligare signaler för en kommande omlokalisering, situationer som vid exempelvis en brand kräver en ny lokal. Det gemensamma med denna aspekt av signaler är att det handlar om att förstå relationen mellan vad hyresgästen eftersöker och huruvida dess nuvarande lokaler möter dessa behov.

6.3.2. Organisationsförändringar

Vid en organisationsförändring är det inte ovanligt att företaget även vill eller behöver förändra sina lokaler. Organisationsförändringar kan exempelvis vara ledningsförändringar, tillämpning av nytt arbetssätt och förändringar inom företagskulturen.

Något som uppmärksammades vid intervjustudien är att en ledningsförändring kan påkalla en omlokalisering. Detta som följd av att en ny ledning ofta önskar att förändra och förnya inom organisationen. En omlokalisering är då ett möjligt tillvägagångssätt för att göra detta samtidigt som det också blir tydligt ledningen faktiskt förändrat något. Ett ledningsbyte kan därmed tolkas som en typ av signal utåt, och gör verksamheten till större sannolikhet även är öppen för ytterligare förändringar i form av nya lokaler.

Andra organisationsförändringar såsom förankring av ett nytt arbetssätt påverkar också lokalbehovet. Som nämnts tidigare kan en tillämpning av ett, för verksamheten, nytt arbetssätt även förändra utformningen av lokalen. Beroende på vilken förändring som sker blir behoven som lokalen bör uppfylla andra. I dagens samhälle är det vanligt att verksamheter övergår till ett mer aktivitetsbaserat arbetssätt, vilket ofta tillåter en mindre men mer flexibel lokalyta.

Även inom denna aspekt är signalerna lättare respektive svårare att identifiera. För att dra paralleller till de ovan nämnda exemplen är troligtvis det förstnämnda lättare att uppfatta. Ledningsförändringar är något som det ofta omskrivs i media vilket gör detta till en tydligare signal. Ett förändrat arbetssätt är däremot betydligt svårare att identifiera. Redan idag arbetar uthyrare med så kallade ”kalla samtal” som går ut på att ringa till verksamheter för att undersöka hur de ser på sitt lokalbehov. Signaler om förankring av nya arbetssätt skulle då också kunna utläsas ur dessa samtal.

6.3.3. Signaler ur omvärldsförändringar

Signaler relaterade till omvärldsförändringar kan bero på flera olika händelser. Dessa grundas i förändringar i omvärlden som påverkar samhället och på så sätt även olika verksamheter. Sådana omvärldsförändringar är svåra att påverka och därför är det viktigt att istället anpassa sig efter dem. På så sätt kan inte dessa signaler utläsas från verksamheten i sig utan det är omvärlden som behöver förutses och begripas. Omvärldsförändringar som kan påverka hyresgästers lokalbehov kan exempelvis vara ett ändrat beteende hos människan. Detta är något som beskrevs i empirikapitlet, i det fallet var det teknikutvecklingen som identifierades som anledningen till ett förändrat lokalbehov. Teknikutvecklingen är ett bra exempel som belyser hur lokalbehovet kan förändras för en hel bransch. Automatiseringen med hjälp av teknik har medfört till att nuvarande lokaler ser annorlunda ut gentemot vad de gjorde tidigare. Denna typ av förändring kan också uppkomma genom andra liknande utvecklingsområden.

En annan typ av omvärldsförändring som påverkar verksamheter är det politiska klimatet. Politiska beslut som inverkar kan vara av antingen regional, nationell eller internationell dignitet. Besluten kan beröra samhällsfrågor såsom exempelvis infrastruktur men även frågor av mer ekonomisk karaktär.

För att kunna utläsa denna typ av signaler krävs det att uthyrare inser vad innebörden av omvärldsförändringen kommer att leda till. Detta kan göras genom lyhördhet och en kännedom om vad som sker i omvärlden. Därmed finns det inga specifika indikatorer utan det handlar om att urskilja de små signalerna och kunna koppla dessa till att lokalbehovet kan komma att förändras. Exempel på detta kan vara regeringsbeslut om skatter, regleringar eller annan utveckling som påverkar omvärlden. Då gäller det att som uthyrare hålla sig uppdaterad, vilket kan uppnås genom lyhördhet eller att följa med i medier.

6.3.4. Signaler relaterade till ett företags image

Hur en hyresgäst profileras är en viktig komponent för hur verksamheten ska uppfattas på marknaden. På senare år har lokalen även blivit en viktig faktor för att kunna rekrytera personal. Detta då arbetsplatsen i sig blivit en allt större del i beslutet av arbetsgivare. Om ett företag har en viss profil är det viktigt att samtliga delar inom företaget kan återspegla denna. På så sätt påverkas också vilken lokal och vilket läge en verksamhet har. Därmed kan detta då ses som en signal, eller indikation, om en verksamhet är belägen i en lokal eller i ett område som inte har en liknande framtoning som företaget önskar. En sådan situation kan exemplifieras med en verksamhet som framställer sig på ett visst sätt i media medan deras lokal inte alls överensstämmer med detta.

För att, som uthyrare, då kunna utläsa signaler av denna karaktär gäller det därför att förstå verksamheten och förstå om och i sådana fall hur en lokal inte stämmer överrens med en verksamhets image. Därmed krävs det att uthyraren själv aktivt på något sätt skapar sig en uppfattning om företaget och dess lokal. Om det då visar sig att de inte är i symbios med varandra kan detta ses som en signal.

6.3.5. Signaler från fastighetsägaren

Signaler beror på förändringar som gör att hyresgästen inte passar in i nuvarande lokalen. Eftersom att denna lokal ägs av en fastighetsägare blir även denne en aspekt i frågan som kan tolkas som en signal. Om fastighetsägaren på något sätt indikerar att en förändring kommer att ske kan detta då göra att en annan lokal hade varit bättre lämpad för hyresgästen. Exempel på sådana signaler relaterade till fastighetsägare kan vara att de; ämnar att sälja av sitt bestånd alternativt riva byggnaden. Denna typ av signal inbegriper även relationen mellan hyresgäst och fastighetsägare, något som hyresgäster anser viktigt i valet av lokal.

Ett sådant exempel som kom fram under en av intervjuerna var det faktum att en fastighetsägare bestämt sig för att sälja av sitt fastighetsbestånd. Resultatet av detta blev att underhållet av fastigheten blev eftersatt och relationen mellan parterna försämrades. Liksom ett flertal tidigare signaler handlar det i detta fall om att som uthyrare vara lyhörd och kunna se sambandet mellan detta problem och en potentiell omlokalisering.

7. Analys

Detta kapitel avser att analysera de resultat och slutsatser som studien fastslagit. Analysen berör arbetets litteraturstudie, intervjuer samt en resultatdel. Utfallet av detta kapitel presenteras avslutningsvis i en förklaringsmodell som författarna menar skulle kunna bli ett utvecklande verktyg inom branschen i strävan mot ett mer proaktivt arbetssätt.

7.1. Förstå produkt och slutanvändare

I inledningen av studien fastslås det att uthyrning initialt handlar om att hyra ut en vakant lokal. För att kunna göra detta krävs det således även en hyresgäst som är villig att flytta in i denna. För att kunna göra detta på bästa sätt är en förutsättning att ha kunskap om produkten som säljs men även förståelsen för vem den kan tänkas lämpa sig för, det vill säga vem som är slutanvändare. Det är detta som litteraturstudien ämnar att förklara. Kapitlet förklarar vad hyresgäster söker efter i sina lokaler och grundar sig i en modell bestående av kategorierna; hyresgäst, lokal, fastighetsägare och samhälle. Av dessa så svarar avsnittet om hyresgästen på vad de kan ha för behov som förväntas uppfyllas av lokalen och hur dessa kan styra lokaliseringen. Det som kan konstateras genom den utförda litteraturstudien är att vilka behov hyresgäster har och vilka krav de ställer på sina lokaler kan variera mycket. Resterande kategorier förklarar lokalers och dess tillhörande faktors olika egenskaper och hur dessa kan påverka vart en hyresgäst väljer att omlokalisera.

Således beskriver litteraturstudien vikten av att förstå produkten, eller lokalen, men även dess slutanvändare, det vill säga en hyresgäst, för att kunna lyckas med en bra lokalisering. Att detta är en viktig insikt känns logiskt med tanke på att en tillfredsställande lokal är en förutsättning för att en hyresgäst ska kunna bli framgångsrik. En tolkning som gjordes utifrån detta var att om en hyresgäst baserar sitt val av lokal med hänseende till ett par specifika behov eller kriterier som de vill att lokalen ska uppfylla, så är det också förändringar av dessa som kan leda till ett förändrat lokalbehov. Huruvida denna tolkning är helt rättfärdigad är svårt att säga med tanke på bristen av tidigare forskning inom ämnet men de intervjuade aktörerna och de undersökta fallen styrker teorin samtidigt som det känns som ett rimligt antagande att göra.

7.2. Utvecklat proaktivt arbetssätt

Utifrån den genomförda litteraturstudien utformades sedan en intervju som avsåg att svara på hur branschen arbetar med uthyrning idag, varför hyresgäster omlokaliseras samt hur uthyrare ska identifiera verksamheter som kommer att omlokalisera i framtiden. Empirin bestående av intervjuerna påvisade att aktörerna i branschen idag arbetar relativt likartat gällande uthyrning. Detta har medfört att utvecklingen av branschen inte rör sig speciellt snabbt framåt, något som istället har skapat en tuff konkurrenssituation. Författarnas tolkning angående denna situation är att en utveckling av arbetssättet skulle kunna leda till en progression av branschen, något de finner fördelaktigt för samtliga inblandade.

Övrig information som införskaffades under intervjuerna var att aktörerna i branschen anser att det går att förutse vilka hyresgäster som kommer att omlokalisera inom en framtid. Även om dessa indikationer eller signaler är svåra att identifiera så går de att utläsa såvida det är tydligt vad som ska eftersökas. De signaler som de intervjuade aktörerna presenterade stämmer även in på teorin om att det som får en hyresgäst till att omlokaliseras beror på förändringar av de behov som låg till grund för den tidigare lokaliseringen. Likväl som att detta är anledningen till att företag omlokaliseras idag menar intervjupersonerna även att det är detta som kan få en hyresgäst att omlokalisera i framtiden. Detta är något som också är logiskt med tanke på att om det kan påverka en hyresgäst till omlokalisering bör det även kunna ske repetitivt. Intervjuerna styrkte således hypotesen om att det går att utläsa signaler från hyresgäster som behöver omlokalisera.

7.3. Fenomenet signaler

Den samlade analysen av genomförd litteraturstudie samt intervjudel är att teorin om att en förändring av en hyresgästs initiala lokalbehov och valkriterier är orsaken till varför företag omlokaliseras. Hypotesen om att signaler kan utläsas av hyresgäster som kommer att behöva omlokalisera har efter genomförd studie således visat sig vara korrekt. Det finns ett flertal olika signaler som kan indikera på att en omlokalisering hade varit fördelaktig. Studien visar också att branschen i viss mån redan arbetar efter denna princip. Därmed presenterar studien inte någon helt ny och revolutionerande information utan snarare en identifiering av fenomenet. Såsom presenterats finns det inte några enkla sätt till att indikera en omlokalisering, förutsättningen för att lyckas med detta proaktiva tillvägagångssätt ligger i ett gediget arbete med att kontinuerligt

och aktivt bevaka marknaden. Svårigheten i sökandet efter signaler kan dock variera, detta med tanke på att signaler kan vara tydligare och svårare för uthyrare att se. Likväl kan också signalers faktiska styrka i påverkan skilja sig mellan gångerna. Större förändringar leder till starkare påverkande faktorer i relation till lokalbehovet och om hyresgästen skulle gynnas av att omlokalisera. På samma sätt som en stark signal kan ge en tydligare indikation på ett förändrat lokalbehov kan även en kombination av flera signaler tillsammans bilda en starkare indikation.

Ett frågetecken kring fenomenet signalers existentiella styrka är dock hur kraftfulla signalerna verkligen är. Trots att det finns tydliga signaler som indikerar på att en omlokalisering är att föredra kan det finnas andra alternativ att tillgå. Om den nuvarande lokalen inte tillfredsställer hyresgästens behov och inte främjar dess kärnverksamhet finns ofta alternativet att återigen anpassa lokalen efter dess behov och kriterier, men denna gång utifrån de nya. Således kan signaler inte garantera att en omlokalisering behöver genomföras, däremot kan de bekräfta att det finns ett förändrat lokalbehov och att lokalen bör anpassas utifrån dessa för att på ett så bra sätt som möjligt stödja verksamheten.

7.4. Förändringsbenägna hyresgäster

Resultat om att signaler indikerar på en kommande omlokalisering behöver inte heller garantera att det kommer att ske även om lokalen inte går att anpassa efter ett förändrat lokalbehov. Ytterligare en förutsättning som måste uppfyllas för att en omlokalisering ska ske är att hyresgästen behöver vara mottaglig för denna typ av förändring. Det kan vara så att en hyresgäst hade gynnats av en omlokalisering men så länge de själva inte inser detta eller är villig att omlokalisera kommer det inte att ske. Att arbeta proaktivt med hjälp av signaler handlar således inte bara om att identifiera dem utan också att bearbeta och förklara situationen för hyresgästen.

Fenomenet signaler bygger som nämnt på att se de tidiga indikationerna på en kommande omlokalisering. Frågan som kan ställas är då om signaler även kan identifieras för tidigt. Som följd av problematiken, som nämndes i ovanstående stycke gällande en hyresgästs benägenhet till en omlokalisering, kan det vara svårare att sälja in en omlokalisering i ett väldigt tidigt skede. Om hyresgästen kanske inte ens själv känner till det förändrade lokalbehovet så har de säkerligen inte funderat över att omlokalisera vilket innebär att de troligtvis inte heller kommer att byta lokaler inom den

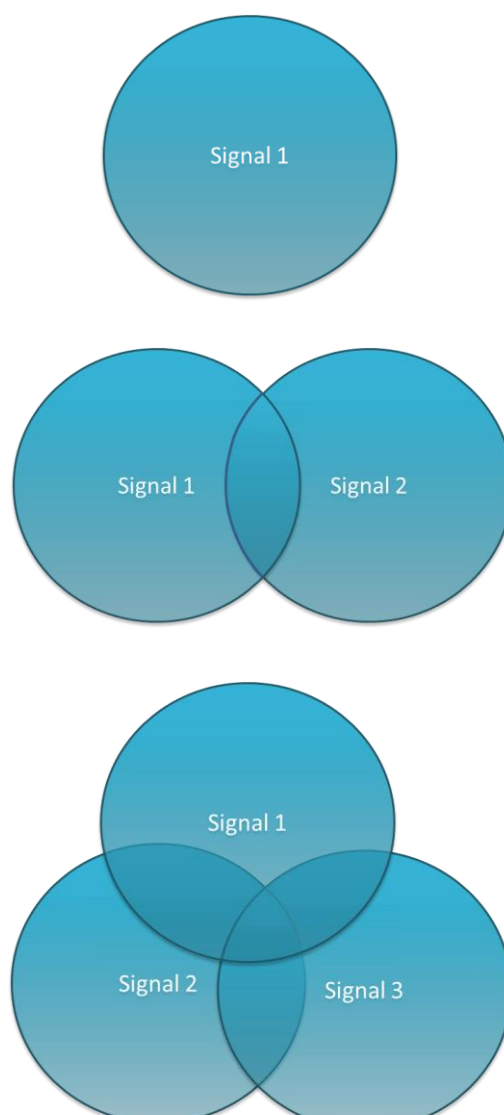
närmsta tiden. Författarna tror dock inte att detta är någon nackdel trots allt. Ett utförligare resonemang kring detta förs under nästa underrubrik.

7.5. Det proaktiva arbetssättet

Den samlade bedömningen av den utförda litteraturstudien i kombination med informationen från de genomförda intervjuerna visar att de, i resultatkapitlet, nämnda signalerna är sådana som hyresgäster kan uppvisa vid behov av en omlokalisering. Signalerna som identifierats kan sammanfattas till ett ord; förändring. Vidare har intervjuerna fastslagit att samtliga tillfrågade uthyrare på något vis redan arbetar med fenomenet signaler. Därmed kan det konstateras att detta tillvägagångssätt är en framgångsrik metod för att identifiera potentiella hyresgäster. Frågan är dock hur dessa signaler ska identifieras och utnyttjas på bästa sätt?

Uppgiften för uthyrare blir att identifiera signaler som tyder på förändring inom den observerade verksamheten. Dessa signaler kan som nämnt gestaltas på olika sätt och i olika grad. De kan vara starkare respektive svagare beroende på hur kraftig förändringen är. Förändringar av större dignitet är lättare att urskilja medan mindre tydliga signaler kan vara mer svåridentifierade. Slutsatsen är därmed att desto starkare signal desto mer troligt är det med en framtida omlokalisering. Verksamheter kan dessutom uppvisa flera signaler parallellt som följd av en eller flera förändringar. Ett fall med flera signaler ger således en ännu större sannolikhet till omlokalisering. Detta kan illustreras genom venndiagram.

Denna illustration är tänkt att fungera som en förklaringsmodell av det tankesätt som författarna anser bör tillämpas vid ett proaktivt uthyrningsarbete med signaler. En enskild signal ger en antydning om att hyresgästen eventuellt kommer att ha behov av att omlokalisera i framtiden. När en verksamhet däremot visar upp fler signaler samtidigt bildar cirkelarna i

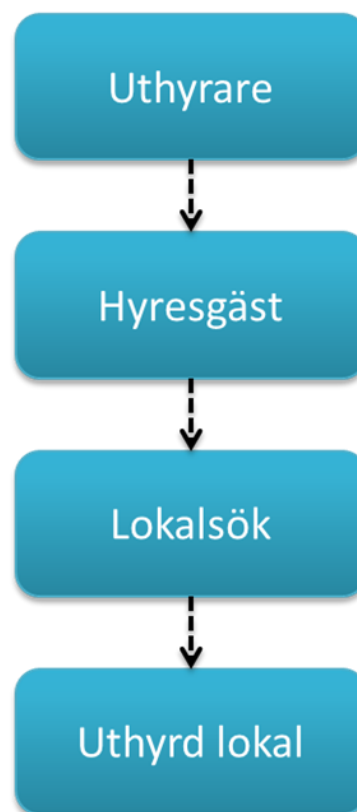


Figur 8 Det proaktiva arbetssättet

venndiagrammet ett centrumområde där cirklarna går ihop. Denna yta symboliserar i detta fall att flera signaler som tyder på förändring har identifierats. Likväl kan det vara så att bara en signal identifierats trots att det finns flera. I en sådan situation fungerar cirkeln i venndiagrammet också bara som en enskild cirkel för den som iakttagit detta, medan det för en annan, som identifierat även de andra signalerna, fungerar som ett flerdelat diagram. Som figurerna visar skapas centrumområdet när två eller fler cirklar möts, något som resulterar i att desto fler cirklar som förenas desto större är sannolikheten till en framtida omlokalisering. I takt med att venndiagrammets entitet, det vill säga ihopsittande enhet, koncentreras ökar också sannolikheten om att en omlokalisering kommer att ske.

Det som kan vara missvisande med detta arbetssätt är att det är lätt att tro att desto fler signaler desto bättre är det. Visserligen ökar sannolikheten för en kommande omlokalisering och det blir lättare att identifiera dessa hyresgäster. Dock ökar således även risken för att någon annan aktör identifierat samma sak. Vid sådana situationer föranleder därmed en större risk för att någon annan redan agerat. Som påbyggnad till resonemanget i föregående avsnitt menar därför författarna att det är viktigt att agera så tidigt som möjligt. Därmed blir det inte den tidigare benämnda centrumarean bestående av flera cirklar som överlappar som ska eftersökas, istället bör de enskilda signalerna prioriteras för att uppnå ett proaktivare arbetssätt. Detta givetvis utan att helt ignorera de övriga fallen.

Med ett sådant proaktivt arbetssätt ges uthyraren möjligheten att tidigare förstå vilka hyresgäster som kommer att behöva omlokalisera och således veta vilka de ska kontakta. Detta proaktiva arbetssätt från uthyrare skulle därmed kunna reformera den nuvarande strukturen på uthyrningsprocessen. Såsom bakgrunden till uppsatsen beskrev är en uthyrares önskan att komma in i processen i ett tidigare skede, något som blir möjligt genom att agera redan på de enskilda signalerna. På så sätt kan framtidens uthyrningsprocess visualiseras med hjälp av figur 9. Detta resulterar således också i att aktören kan göra fler affärer och knyta större marknadsandelar.



Figur 9
Framtidens uthyrningsprocess?

Det proaktiva arbetssättet med hjälp av identifierade signaler går således ut på att belysa hur det förändrade lokalbehovet resulterat i att den nuvarande lokalen inte är långsiktigt hållbar och att hyresgästen hade gynnats av en annan, bättre lämpad lokal. Därmed blir en uthyrarens uppdrag inte bara att sälja in en lokal utan även en möjlighet.

8. Diskussion av metod

I detta kapitel diskuteras arbetets metod och arbetssätt, vidare diskuteras även vad som kan ha påverkat resultaten samt vad en annan metod hade kunnat resultera i.

Arbetet har initialt utgått ur en uthyrningskonsults perspektiv på frågeställningen, då problemet identifierades under ett samtal med en uthyrningskonsult. Risken med att utgå ur ett perspektiv, är att bilden på situationen (om än omedvetet) kan bli vinklad. Något som då kan medföra att validiteten för arbetet försvagas. För att förhindra risken att studien och resultatet blir snedvridet, har åtgärder genomförts för att upprätthålla ett neutralt synsätt genom arbetet. För förebygga risken att bli subjektiva har författarna använt sig av källtriangulering, det vill säga hämtat information ur flera perspektiv och roller inom frågeställningen. Förvisso är inget av de andra perspektiven heller helt neutrala, utan är representanter från olika institutioner, något som också kan ha påverkat resultatet. Detta är dock en risk som inte helt går att förhindra i detta fall, utan kan bara motverkas genom att bredda vidden av perspektiven. Tidigt i arbetsgången insågs också att resultatet också skulle vara av intresse och applicerbart för flera intressenter. Därmed ändrades också karaktären på studien till en mer generell studie.

Informationsinsamlingen som har skett genom intervjuer av fyra representanter från varje aktör, vilka beskrivs i tredje samt femte kapitlet. Författarna anser att urvalet har varit tillräckligt för att ge en representerad bild från varje perspektiv, å ena sidan går det att diskutera om det är information som har gått miste om på grund av ett för litet urval från varje aktör. Av resultaten att döma är svaren från intervjuerna inte helt olika och ett genomgående tema har funnits bland de olika perspektiven. Det kan då antas att resultaten inte heller skulle påverkats markant av ett utökat urval.

Strukturen för intervjuerna har varit semistrukturerad, och frågorna som ställts har varit runt ett område snarare än specifika frågor. Semistrukturerade intervjuer har medgivit att svaren från frågorna har gett en större bredd än vad svar från specifikt riktade frågor hade kunnat bidra med. Fördelarna med att använda sig av specifika frågor är att svaret ofta är konkret i stor grad och inte går att feltolka, vilket en av riskerna är i en semistrukturerad intervju. För att säkerställa att informationsinsamlingen är rätt tolkad ur intervjuerna, har dessa kompletterats med att erbjuda intervjuobjekten en så kallad deltagarkontroll. Detta för att möjliggöra en korrigerig eller invändning om informationen inte är rättvisande eller har blivit feltolkad.

Att använda sig av en kvalitativ forskningsmetodik har i denna typ av studie varit lämplig. Alternativt skulle en kvantitativ studie istället kunna ha genomförts, men risken är att resultatet inte hade varit möjligt att få fram, då det undersökta området inte hade varit tillgängligt att mäta i den mån en kvantitativ forskningsmetodik fordrar. I arbetet har inte heller numerär data använts i den grad som en kvantitativ studie hade krävt. För att en kvantitativ forskningsmetodik skulle kunna ha tillämpats hade den nuvarande frågeställningen behövts omformuleras.

Området som studien berör, är till stor del outforskad och tidigare forskning saknas i viss mån. Svårigheten med studier där tidigare forskning saknas, är att det är svårt att jämföra och validera det framtagna forskningsresultatet. I denna studie har dock den litteratur som bearbetats berört området i viss mån, något som också medfört att författarna kunnat dra logiska paralleller under arbetets gång.

9. Slutsats

I detta kapitel presenteras de huvudsakliga slutsatser som denna kandidatuppsats kommit fram till. Då dessa slutsatser bygger på information och analyser som redogjorts tidigare i studien sammanfattas de därför nedan enbart kortfattat. Utförligare resonemang presenteras under analyskapitlet.

Hyresgäster lokaliserar baserat på behov

Något som konstaterats efter genomförd studie är att en hyresgästs val av lokal styrs utav specifika behov. Behoven varierar hyresgäster emellan men de kan delas in i tre kategorier; basbehov, uttalade samt outtalade behov. Därmed är det dessa behov som sätter grunden för de kriterier som hyresgästen önskar att lokalen ska uppfylla.

Signaler är kopplat till förändring av behov

Som följd av att det är en hyresgästs behov som avgör lokaliseringen är det också dessa som kan indikera att den nuvarande lokalen inte är långsiktigt hållbar. När en hyresgästs behov förändras kan även lokalbehovet bli ett annat. Ett förändrat behov hos en hyresgäst kan därmed påvisa att en omlokalisering skulle kunna vara gynnsam för att stödja dess kärnverksamhet. Således utvecklar sig dessa behovsförändringar till signaler som en uthyrare kan dra nytta av för att identifiera potentiella omlokaliseringar. De signaler som identifierats i relation till en hyresgästs omlokalisering kan sammanfattas till ett ord; förändring.

Förändringsbenägna hyresgäster samt vikten av timing

Signaler garanterar dock inte att en omlokalisering kommer att genomföras. För att en hyresgäst ska välja att omlokalisera krävs det även att denne är förändringsbenägen och att tidpunkten är rätt. Vid en situation då uthyraren i ett tidigt skede kontaktat hyresgästen kan det vara så att denne inte ännu är medveten av behovet och därför inte heller är benägen till att omlokalisera. Vidare kan det också vara så att uthyraren agerar för sent, detta som följd av att en annan aktör redan uppfattat situationen. Tidpunkten för agerandet är därför av stor betydelse. Om den nuvarande lokalen tillåter en nyanpassning efter de förändrade behoven finns också möjligheten till ombyggnation på plats som alternativ till en omlokalisering.

Agera i tid för att skapa relationer

Även om sannolikheten för en kommande omlokalisering ökar i förhållandet till hur tydliga och många signaler som uppfattats är det dock ändå av stor vikt att agera i ett tidigt skede. Genom att göra detta skapas en relation mellan inblandade parter och även om en omlokalisering inte är aktuell nu visar det ändå på att uthyraren förstår hyresgästens behov vilket skapar ett förtroende. Således har en relation inletts och därmed ökar troligheten att just denna uthyrare kontaktas om hyresgästen väljer att omlokalisera i ett senare skede.

Arbeta proaktivt

Att som uthyrare aktivt söka efter signaler hos hyresgäster är av stor betydelse för att kunna knyta större marknadsandelar. Tankemodellen som författarna valt att presentera handlar om att agera tidigt genom att förstå vikten av de små signalerna. Genom att i ett så tidigt skede som möjligt identifiera signalerna kan hyresgästens kärnverksamhet fortlöpa utan att störas av en otillfredsställande lokal. Således är detta proaktiva arbetssätt fördelaktigt för alla inblandade aktörer.

10. Reflektion och förslag till vidare forskning

Det proaktiva arbetssättet som i denna uppsats presenterats i form av en modell med venndiagram. Något som modellen i nuläget inte belyser är huruvida signalerna kan variera i styrka samt påverkas av varandra. Vidare forskning hade därmed kunnat undersöka om signaler, beroende på styrka, kan påverka storlekarna på cirklarna i venndiagrammet. Ytterligare en dimension av denna fördjupande undersökning skulle kunna vara kombinationen av olika signaler och om någon kombination är starkare samt oftare leder till omlokalisering.

De signaler som presenterats i denna kandidatuppsats är identifierade utifrån en undersökning av marknaden i Göteborg. Därför prövar inte studien om samma signaler är applicerbara även på andra marknader såsom exempelvis i Stockholm eller internationellt. Även om så skulle vara fallet skiljer sig olika marknader åt. Beroende på hur marknaderna skiljer sig gentemot göteborgsmarknaden hade det varit intressant att undersöka huruvida ett proaktivt arbetssätt med signaler hade resulterat i samma effektiva grad.

Utöver den geografiska aspekten har studien enbart fokuserat på kontorslokaler. Att signaler även går att identifiera hos hyresgäster i andra typer av lokaler såsom exempelvis handel och logistik är något som känns tänkbart. Likväl som vid den geografiska aspekten, som nämndes ovan, är tillämpbarheten av dessa signaler något som skulle kunna undersökas även i detta fall.

11. Referenser

11.1. Litteratur

- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P. och Janssen, I. (2011) An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13, 122-135.
- Bergman, B. och Klefsjö, B. (2012) *Kvalitet från behov till användning*, Lund, Studentlitteratur.
- Blakstad, S. H. (2001) *A Strategic Approach to Adaptability in Office Buildings*, Trondheim, NTNU.
- Doyle, C. (2011) *A Dictionary of Marketing*, Oxford, Oxford University Press.
- Ejvegård, R. (2009) *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur.
- Herzberg, F. (1968) One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.
- Holme, I. M., Solvang, B. K. och Nilsson, B. (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund, Studentlitteratur.
- Imai, H. (1982) CBD hypothesis and economies of agglomeration. *Journal of Economic Theory*, 28, 275-299.
- Karlson, R. A., Näsval, B., Svenson, G. och Thufvesson, B. (1986) *Hur planeras Sverige?*, Stockholm, Liber.
- Kotler, P. (1999) *Kotlers marknadsföring : att skapa, vinna och dominera marknader*, Malmö, Liber.
- Kylén, J.-A. (1994) *Fråga rätt vid enkäter, intervjuer, observationer, läsning*, Stockholm, Kylén Förlag.
- Larsson, L. (2014) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Lund, Studentlitteratur.
- Lind, H. (2004) Direktavkastning och direktavkastningskrav för fastigheter. Stockholm: Fastighetsakademin vid Avd f Bygg- och fastighetsekonomi.
- Lind, H. och Lundström, S. (2011) *Kommersiella fastigheter i samhällsbyggandet*, Stockholm, Studieförbundet Näringsliv och samhälle.
- Nathorst-Böös, T. och Schumacher, B. (1995) *Lokalhandbok: [planering och förhyrning av arbetslokaler]*, Solna, Svensk Byggtjänst.
- Paraschivescu, A. O. och Cotîrlet, A. (2012) Kano Model. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 15, 116-124.
- Rasila, H. (2010) Customer relationship quality in landlord-tenant relationship. *Property Management*, 28, 80-92.

Rasulzada, F. och Dackert, I. (2009) Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors. *Creativity Research Journal*, 21, 191-198.

Renski, H. (2011) External economies of localization, urbanization and industrial diversity and new firm survival. *Papers in Regional Science*, 90, 473-502.

Risselada, A., Schutjens, V. och Van Oort, F. (2013) Real Estate Determinants of Firm Relocation in Urban Residential Neighbourhoods. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 104, 136-158.

Toivanen, S. (2015) *Framtidens arbetsplatser*, Stockholm, Vitt grafiska AB.

Vischer, J. C. (2008) Towards an Environmental Psychology of Workspace: How People are Affected by Environments for Work. *Architectural Science Review*, 51, 97-108.

Williamson, K. (2002) *Research Methods for students, academics and professionals: Information management and systems*. Wagga Wagga: Centre for Information studies.

11.1. Elektroniska källor

CBRE (2015a) *About us*. http://www.cbre.eu/emea_en/about_cbre (2015-05-26)

CBRE (2015b) *Om oss*. http://www.cbre.se/se_sv/about_cbre (2015-05-26)

Coca-Cola Enterprises Sverige (2015a) *Om CCE i Sverige*. <http://cceansvar.se/omcce-i-sverige/> (2015-06-03)

Coca-Cola Enterprises Sverige (2015b) *Our Story*. <http://www.cokecce.com/about-cce/our-story> (2015-05-13)

Colliers International (2015) *Colliers International Sverige*. <http://www.colliers.com/sv-se/sweden/about> (2015-05-12)

Coor Service Management (2015) *Alla behöver en work space manager*. <http://www.coor.se/Nyheter--Press/Nyhetsbrevet-Nova/2012/Nova-no-2--2012/Alla-behoover-en-work-space-manager/> (2015-06-03)

Göteborgs Lokallots (2015) *Om oss*. <http://www.lokallots.se/om-oss/traffsaker-lokalformedling/> (2015-05-12)

International Facilities Management Association (2015) *Facilities Management*. <http://community.ifma.org/fmpedia/w/fmpedia/facilities-management> (2015-06-03)

Kollmorgen Automation (2015) *Vision, Mission, Values*. <http://www.kollmorgen.com/en-us/company/vision-mission-values/> (2015-05-13)

Lindholmen Science Park (2015) *Verksamheten*. <http://www.lindholmen.se/verksamheten> (2015-05-14)

Nationalencyklopedin. *Kvalitativ metod*.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/kvalitativ-metod> (2015-04-08)

Platzer (2015a) *Detta är Platzer*. http://www.platzer.se/Om_Platzer (2015-05-12)

Platzer (2015b) *Organisation*. http://www.platzer.se/Om_Platzer_Organisation_DXNI-4955 (2015-05-12)

SEB (2015) *Who we are*. <http://sebgroup.com/about-seb/who-we-are> (2015-05-13)

Skanska (2015a) *Kommersiell utveckling*. <http://www.skanska.se/Om-Skanska/Verksamheten-i-Sverige/Kommersiell-utveckling/> (2015-05-12)

Skanska (2015b) *Om Skanska*. <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/> (2015-05-12)

Svenska Hus (2015a) *Affärsidé*. <http://www.svenskahus.se/om-oss> (2015-05-12)

Svenska Hus (2015b) *Personal*. <http://www.svenskahus.se/om-oss/personal> (2015-05-12)

Tenant & Partner (2015) *Hyresgästens lojala ombud*.

<http://www.tenantandpartner.com/hyresgastombud/om-oss.asp> (2015-05-12)

Wallenstam (2015) *Om oss*. <https://www.wallenstam.se/sv/wallenstam/om-oss/> (2015-05-12)

Yazaki (2015) *Our Company*. <http://www.yazaki-europe.com/company.html> (2015-05-13)

11.2. Muntliga källor

Bergqvist, Martina. Uthyrningschef, SEB Group Real Estate, telefonintervju 2015-04-08.

Börjesson, Susanne. Uthyrningschef, Wallenstam, personlig intervju 2015-03-19.

Cedéus Olauson, Christina. Uthyrningschef, Platzer Fastigheter, personlig intervju 2015-03-18.

Dynevik, Mats. Marknadschef, Skanska Fastigheter, personlig intervju 2015-04-09.

Fraenkel, Sven. VD, Göteborgs Lokallots, personlig intervju 2015-04-09.

Grüneberger, Kim. Uthyrare, Colliers International, personlig intervju 2015-03-25.

Jakobsson, Eva. Uthyrare/projektledare inom Office Leasing, CBRE, personlig intervju 2015-03-20.

Jeppsson, Per. Projektansvarig ombyggnad, SEB Group Real Estate, telefonintervju 2015-04-08.

Johansson, Magnus. Fastighetskonsult, Tenant & Partner, personlig intervju 2015-03-17.

Lindström, Yvonne. Kontorschef, Yazaki, personlig intervju 2015-03-19.

Mörlid, Anna. Distriktschef Västkusten, Coca-Cola Enterprises Sverige AB, personlig intervju 2015-04-20.

Rydvist, Nils Åke. Affärschef uthyrning, Colliers International, personlig intervju 2015-03-25.

Rydvist, Roland. Director Finance & Administration, Kollmorgen, personlig intervju 2015-04-01.

Simonsson, Niklas. Uthyrningschef, Svenska Hus, personlig intervju 2015-03-25.

Wilson, Adam. Uthyrare, Colliers International, personlig intervju 2015-03-25.