



Uthyrningsprocessen för Kommersiella Lokaler

Riskminimering vid hyresgästanpassningar av kommersiella lokaler

The Leasing process on the Commercial Real Market

Risk minimization for renting adaptation in the
commercial real estate market

Alexander Olofsson & Fredrik Hedén

FF321F Examensarbete 15 högskolepoäng

Kandidatnivå

Vårterminen 2018

Handledare: Peter Palm

Förord

Denna uppsats har skrivits under vårterminen 2018 vid Fakulteten för Kultur och Samhälle vid Malmö Universitet. Vi vill tacka alla föreläsare och kurskollegor och framförallt ge ett stort tack till vår handledare Peter Palm, som bidragit med värdefulla råd och kunskap under året.

Till sist vill vi tacka alla respondenter som tagit sig tid till intervjuer och delat med sig av deras erfarenheter i ämnet. Intervjuerna har varit en viktig del i uppsatsen och dessutom gett oss en djupare förståelse inom området i fastighetsbranschen.

Malmö, maj 2018

Alexander Olofsson & Fredrik Hedén

Abstract

Title: The leasing process of facilities on the commercial real estate market

Subject, course: Real Estate Science, Degree Thesis 15 hp

Author: Alexander Olofsson & Fredrik Hedén

Advisor: Peter Palm

Keywords: Risk, real estate, investment, leasing process, risk minimization

The commercial real estate market is, unlike the housing market not suffering from a higher demand than supply which gives the tenants the option of picking and choosing when considering new facilities. To attract new customers, real estate companies must be flexible enough to satisfy the needs of the possibly new tenant. By adapting the facilities to fit the needs of the customer the real estate owner ensures the possibilities of maximizing the tenants' profits which in turn increases the will to pay a higher rent. The study aims to investigate what factors real estate companies focuses on while considering investing in facility adaptations.

The study was conducted using a qualitative method in order to gather information, opinions and experiences from five, similar but different real estate companies that are present on and shaping the real estate market. The company's business structure differs as they do not work entirely in the same field.

The study came to the conclusion that most companies working on the real estate market operates similar to each other. What differentiates them from one and other is the fact that avoids certain types of customers, being restaurants, spa-facilities or call-centers. The common denominator is that they all chose to avoid the types they know the least about. The lack of knowledge, experience and confidence in certain fields prohibits companies to choose that kind of customer, or at least running the numbers an extra time to make sure to prevents future risks. The real estate companies are putting a lot of effort in maintaining good relations, a great mix of tenants, creating flexibility within their real estate portfolio and analyzing their future tenants economically.

Sammanfattning

Titel: Uthyrningsprocessen för Kommersiella Lokaler

Ämne, kurs: Fastighetsvetenskap, Kandidatnivå 15 hp

Författare: Alexander Olofsson & Fredrik Hedén

Handledare: Peter Palm

Nyckelord: Risk, fastigheter, investering, uthyrningsprocessen, riskminimering

Den kommersiella fastighetsmarknaden är till skillnad från bostadsmarknaden, inte utsatt för högre efterfrågan än utbud. Istället finns det ett större utbud för hyresgästerna att välja mellan. För att locka nya kunder måste fastighetsbolagen vara tillräckligt flexibla för att tillgodose behoven hos den eventuellt nya hyresgästen. Genom att anpassa anläggningarna för kundens behov säkerställer fastighetsägaren möjligheten att maximera hyresgästens vinst vilket i sin tur ökar viljan till att betala en högre hyra. Studien syftar till att undersöka vilka faktorer fastighetsbolagen utgår ifrån gällande riskminimering vid bedömning av hyresgäst Anpassningar.

Studien genomfördes med hjälp av en kvalitativ metod för att samla information, åsikter och erfarenheter från fem liknande men olika fastighetsbolag, som är aktiva på fastighetsmarknaden. Företagens struktur skiljer sig åt då de inte arbetar i samma område.

Studien kom fram till att de flesta företag som arbetar på fastighetsmarknaden arbetar på ett liknande sätt. Vad som skiljer dem från varandra är det faktum att de undviker vissa typer av kunder, som till exempel restauranger, spa-anläggningar, eller call-center. Den gemensamma nämnaren är att samtliga fastighetsbolag försöker undvika de branscher där de besitter minst kunskap. Bristen på kunskap och erfarenhet inom vissa områden försvårar bedömningen och tvingar företagen att spendera mer tid och pengar på att minimera risken för en negativ investering. För att minimera riskerna lägger alla företag stor vikt vid att bibehålla goda relationer, skapa en god hyresgästmix, skapa rörlighet inom beståndet, samt genomför en genomgående ekonomisk prövning av hyresgästerna.

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| 1. Inledning..... | 7 |
| 1.1 Bakgrund | 8 |
| 1.2 Tidigare studier | 8 |
| 1.3 Problemområde | 9 |
| 1.4 Syfte och frågeställning | 9 |
| 1.5 Avgränsningar..... | 10 |
| 2. Metod..... | 11 |
| 2.1 Val av metod | 11 |
| 2.2 Kvalitativ intervju | 11 |
| 2.3..... | 12 |
| 2.4 Reliabilitet, validitet och objektivitet | 12 |
| 2.5 Tillvägagångssätt | 13 |
| 3. Uthyrningsprocessen..... | 14 |
| 4. Teori | 16 |
| 4.1 Strategi | 16 |
| 4.2 Hyresförhållandet..... | 17 |
| 4.3 Hyreskontraktet | 18 |
| 4.4 Investeringsbedömningen..... | 20 |
| 4.5 Risker | 21 |
| 4.6 Sammanfattning..... | 23 |
| 5. Empiri | 24 |
| 5.1 Organisationsstruktur..... | 24 |
| 5.2 Uthyrningsprocessen..... | 26 |
| 5.2.1 Valet av hyresgäst | 28 |
| 5.3 Relationer | 29 |
| 5.4 Hyreskontraktet | 32 |
| 5.5 Säkerhet | 35 |
| 5.6 Investeringsbedömningen..... | 36 |
| 5.7 Sammanfattning..... | 40 |
| 6. Analys | 42 |
| 6.1 Organisationsstruktur..... | 42 |
| 6.2 Uthyrningsprocessen..... | 43 |
| 6.3 Relationer | 44 |
| 6.4 Hyreskontraktet | 44 |

| | |
|--|----|
| 6.5 Investeringsbedömning..... | 46 |
| 6.6 Sammanfattning..... | 48 |
| 7. Slutsats | 49 |
| 8. Förslag på vidare studier | 51 |
| Referenser | 52 |
| Tryckta källor..... | 52 |
| Elektroniska källor | 54 |
| Figurer | 54 |
| Bilagor | 55 |
| Bilaga 1 - Intervjufrågor för samtliga respondenter..... | 55 |
| Bilaga 2 - Uthyrningsprocessen - kompletterande fråga per e-post. | 55 |

1. Inledning

Fastighetsbolags kärnverksamhet är att hyra ut lokaler till hyresgäster i syfte att generera hyresintäkter med god lönsamhet till företaget. Uthyrningen är centralt reglerad i hyreskontraktet där löptiden och hyresvillkoren redogörs. En uthyrning sker dock sällan utan några som helst komplikationer, då alla affärer är förknippade med risk (Ye, 2011). Risken för fastighetsinvesteringar sjönk under 2017 då direktavkastningskravet minskade, vilket påverkade fastighetsvärden inom flera segment, då fler aktörer var villiga att investera högre summor i investeringsobjekten (Fastighetsnytt, 2017). Med ökade risker krävs det noggranna analyser för lyckade investeringar i fastighetsobjekten. Fastigheter har de senaste åren varit ett intressant tillgångsslag där transaktionsvolymen varit hög historiskt sett, med ett omsättningsrekord som år 2016 uppgick till ca 200 miljarder kronor (Savills, 2017).

På en konkurrensutsatt fastighetsmarknad krävs flexibla lösningar för att attrahera hyresgäster till företagens lokaler, där varje kund är unik. Därför sker vanligtvis någon form av hyresgästanpassning i samråd mellan fastighetsägare och hyresgäst för att möjliggöra uthyrningen. Utformningen av en lokal kan vara ett komplext arbete då fastighetsägarens incitament för att minimera risker är av väsentlighet för att lyckas med framgångsrika fastighetsaffärer. Ett sätt att minska risknivån är att först identifiera den och sedan anpassa sig och arbeta för att minimera den. Det tillvägagångssätt fastighetsbolagen har skapat ur sin investeringsstrategi och hur de följer den är därför centralt att undersöka. Ifall fastighetsbolagens strategier skiljer sig åt mellan olika investeringsobjekt och fastighetssegment kan vara värdefullt att lyfta fram.

1.1 Bakgrund

På den svenska fastighetsmarknaden finns ett stort antal bolag som kontinuerligt genomför investeringar som syftar till lönsamma fastighetsaffärer. Aktörernas syn på att genomföra investeringarna är spridda och framgångarna skiljer sig mellan de olika konkurrenterna.

De förklarande faktorerna till framgången kan vara att fastighetsägaren förstår hyresgästens kärnverksamhet vilket kan leda till långa och goda relationer (Lind & Lundström 2011).

Uthyrningsprocessen är unik för varje enskilt objekt och hyresgästens önskemål gällande lokalens utformning är av stor vikt för den verksamhet som ska bedrivas i lokalen. Processen att förändra lokalen efter hyresgästens behov kallas hyresgästanpassning. För att bedriva ett framgångsrikt fastighetsbolag bör en god relation inledas mellan fastighetsägare och hyresgäst för ett långvarigt hyresförhållande och betryggande intäkter. De problem som kan uppstå mellan parterna kan missgynna relationen och leda till negativa konsekvenser, vilka kan påverka såväl företagets image som varumärke (Grönroos 2015). De komplikationer som kan uppstå löses bäst genom att upprätta ett utförligt hyreskontrakt som tydligt bestämmer villkoren för avtalet. En hyresgästanpassning kan variera stort då hyresgästers önskemål skiljer sig från varandra och kostnadsskillnader för utrustning, inventarier och material skiftar.

Fastighetsägarens behov att säkra upp framtida hyresintäkter styr investeringens omfattning och längden för avtalet. Hyreskontraktet har för avsikt att bevisa vad som avtalats, samtidigt som en förhandling ska vara möjlig (Hellner et al, 2010). Studien kommer undersöka hur fastighetsägare utför sin investeringsstrategi, där hänsyn tas till både risk och vad som avtalats i kontraktet.

1.2 Tidigare studier

Tidigare forskning visar på att investeringsbedömning är komplext och påverkas av flera olika faktorer. De mest väsentliga kriterierna att bedöma vid fastighetsinvesteringar är fastighetsbolagens marknadsposition, läge, marknadsföringsstrategier och riskkontroll (Liu & Yan, 2009). Den investeringsbedömning som utförs stöds av ekonomiska data och analyser (Ibid). Investeringsviljan i fastighetsprojekt motiveras av den avkastning som är tänkt att tillkomma vid de utförda projekten, vilket alltid inkluderar olika riskmoment.

De beteendemönster som Kanika (2014) anser finns hos fastighetsinvesterarare påverkas av avkastningskrav, ekonomisk säkerhet i form av deposition, låg risk. Beslutsfattningen och analysen av fastighetstillgångar som tillgodoser investerarnas ekonomiska mål kan kopplas samman med den systematiska genomgången som utförs vid investeringsbedömningen.

Enligt Pourbabaee et al (2016) ställs maximal avkastning mot risknivån vid olika typer av investeringar. Investeringsportföljen syftar till att minska risken där diversifieringen mellan olika investeringar, branscher och verksamheter sänker risken, vilket även kan ge en god avkastning på de utförda investeringarna.

1.3 Problemområde

Uthyrningsprocessen skiljer sig åt mellan olika fastighetsbolag där investeringsbedömningen påverkas av de olika risker som förknippas med fastighetsaffärer. En hyresgästs önskemål om vad som kan anpassas i en fastighetslokal bedöms utifrån fastighetsbolagets investeringsvilja i befintliga fastigheter. Utöver de ekonomiska aspekterna påverkas även beslutsfattarna av känslor i uthyrningsprocessen (Lucey & Dowling, 2005). Även de vardagliga rutiner och aktiviteter som ett företag utför, kan påverka den planerade strategin och leda till annorlunda resultat än den strategi som föreslagits från början (Neugebauer, Figge & Hahn, 2014). Den investeringsviljan som finns kan tänkas påverka avtalslängden för hyreskontraktet, som säkerställer hyresintäkter för perioden. Detta påverkar även risken med investeringen då kostnaderna ska betalas av under hyrestiden (Netzell, 2010). Ekonomiska faktorer påverkar investeringsbedömningen vilket Lind & Persson (2015) tar upp, där olika former av risker kommer undersökas i uppsatsen. Utarbetade dynamiska strategier kan vara avgörande för ett lyckat resultat med minimerad risk, då den mänskliga faktorn såväl som olika ekonomiska faktorer spelar roll. Med denna bakgrund blir det därför intressant att undersöka hur fastighetsbolag arbetar med att identifiera och minimera risker vid hyresgästanpassningar i kommersiella lokaler.

1.4 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att bidra till ökad förståelse gällande hur fastighetsbolag arbetar med riskminimering vid hyresgästanpassningar av kommersiella lokaler. Vidare är syftet att

undersöka hur beslutsfattarna resonerar kring investeringsprocessen och vad de grundar sina beslut på.

Frågeställningen som ska besvaras är:

- Vilka faktorer påverkar riskminimeringen vid uthyrning av kommersiella lokaler?

1.5 Avgränsningar

Studien avgränsas geografiskt och till kommersiella fastigheter i Skåneregionen, vilket exkluderar bostäder på grund av olikheter i regelverket. Olika fastighetssegment skiljer sig åt och kan därför differentieras och analyseras. Studien är skriven utifrån en fastighetsägares perspektiv där problemet tas om hänsyn genom erfarenheter från branschen gällande de lokalanpassningar som tidigare skett.

2. Metod

Val av metod, utförandet av uppsatsen, samt tillvägagångssättet tas upp i följande kapitel.

2.1 Val av metod

För att uppnå syftet med uppsatsen har en kvalitativ metod tillämpats. Detta stämmer överens med Brymans (2011) synsätt då vi använder oss av information från strategiskt utvalda nyckelpersoner inom fastighetsbolag. Val av metod grundas på de olika möjligheter och restriktioner som följs av de kvalitativa och kvantitativa metoderna. Kvalitativ metod fokuserar på förståelsen för individens beteende, värderingar och åsikter av den kontext som undersökningen behandlar, vilket följer linjerna för vår undersökning. Jämfört med kvantitativ metod där datan ska kunna generaliseras till en relevant population, där den kritiska massan är i centrum. Varje observation analyseras djupare och betonas mer i en kvalitativ metod än en kvantitativ (Bryman 2011). Kvantitativ metod bygger på en stor mängd data med begränsad information om varje enskild individ, till skillnad från kvalitativ metod med få observationer med betydligt mer information och varierande svar om varje individ (Edling & Hedström 2014). Studien hade kunnat uppnå ett bredare omfång med en kvantitativ metod, med mindre utförliga svar som resultat vilket vi anser vara negativt för en djupare förståelse. Vid en bredare studie är en kvantitativ metod lämplig där bedömningen generaliserar stora mängder data istället för att syna informationen djupare (Björklund & Paulsson 2012). För att uppnå uppsatsens syfte har den kvalitativa metoden använts i hänseende till både frågeställning och syfte. Processen för anpassning av lokaler kan vara komplex samt omfattande och därför analyseras den insamlade data från respondenternas beteende, värderingar och åsikter.

2.2 Kvalitativ intervju

En kvalitativ intervju är användbar när betoningen läggs på individens uppfattning och tolkning om ett ämne. Intervjuer är dessutom vanligt förekommande inom kvalitativ forskning enligt Bryman (2011). Intervjuerna i undersökningen har utförts semi-strukturerat, där ett fåtal öppna frågor ställts till respondenterna, som lämnat utrymme för deras personliga erfarenheter och insikter. Vi har valt ett tydligt urval av respondenter inom fastighetsbranschen, för att ge en införstådd bild och ett klart samband mellan forskningsfrågor och urval vilket stämmer överens med vad Bryman (2011) förespråkar. Fem fastighetsbolag har intervjuats då vi använt oss av en intervjuguide till samtliga respondenter, vilket visas i Bilaga 1. Bilaga 1 är ämnat för

samtliga respondenter där intervjuguiden tar upp olika delar av uthyrningsprocessen då det teoretiska materialet är till grund för frågorna.

2.3 Urval

Det empiriska materialet i uppsatsen baseras på personliga intervjuer, med ett strategiskt urval där fem fastighetsföretag valts ut med åtta respondenter. Dessa respondenter representerar olika befattningar inom fastighetsbranschen, från VD till fastighetschef och projektutvecklare.

| Respondenternas befattning | Benämning | Företag | Intervju | Datum |
|----------------------------|-----------|-------------------|-----------|---------|
| VD Region Öresund | A1 | Castellum | Personlig | 14/2-18 |
| Kommersiell förvaltare | B1 | Stena Fastigheter | Personlig | 14/2-18 |
| Fastighetschef | C1 | Vasakronan | Personlig | 14/2-18 |
| Uthyrningschef | C2 | Vasakronan | Personlig | 14/2-18 |
| Regionchef | D1 | Catena | Personlig | 20/2-18 |
| VD | E1 | Foodhills | Personlig | 27/2-18 |
| Projektutvecklare | E2 | Foodhills | Personlig | 27/2-18 |
| Fastighetschef | E3 | Foodhills | Personlig | 27/2-18 |

Tabell 1 – Förteckning över respondenterna.

Intervjupersonerna har alla en beslutsfattande eller strategisk roll för utformandet av hyresgästpassade lokaler inom respektive fastighetsbolag. De är alla medverkande i processen tillsammans med sina hyresgäster för att utforma lokalerna efter hyresgästernas och fastighetsbolagets önskemål. Samtliga fastighetsbolag har gjort flera anpassade renoveringar för sina tilltänkta hyresgäster, då respondenterna delat med sig av sina erfarenheter. De valda respondenterna är tillfrågade på grund av deras befattning, arbetsområde och inflytande i respektive företagsstrategi för lokalanpassningar. Efter genomförda intervjuer bedömde vi att samband kunde dras från de svar som respondenterna gav, vilket resulterade i empirisk mättnad och därför utfördes inga fler intervjuer.

2.4 Reliabilitet, validitet och objektivitet

Bedömningen av uppsatsens trovärdighet görs genom att mäta reliabiliteten, validiteten och objektiviteten. Den tillförlitlighet som bedömer uppsatsens reliabilitet, bör vara snarlikt ifall uppsatsen genomförs på nytt för att uppnå ett bra mått. Därför har samtliga respondenter besvarat samma frågor som kan utläsas i bilaga 1. Tillfälligheter och olika förutsättningar kan påverka genomförandet av uppsatsen, vilket måttet visar. Reliabiliteten påverkas av

marknadsläget där företagens agerande styrs av deras marknadstro men även av historiska genomföranden (Bryman, 2012). Validitet innebär att uppsatsen mäter det som den har för avsikt att mäta. Då flera respondenter uppger liknande svar ökar validiteten, till exempel en välformulerad intervjuguide där olika respondenter besvarar samma frågor. Detta styrks av den genomförda transkriberingen som visar kontinuitet i arbetet. De utvalda fastighetsbolagen är så pass etablerade att respondenterna anses vara trovärdiga och erfarna i ämnet. Både reliabiliteten och validiteten bedöms som goda då uppsatsen har sin tyngd i intervjustudien och det teoretiska materialet. För god objektivitet presenteras och motiveras de olika valen för att läsaren ska kunna skapa sin egen bedömning. Detta stämmer överens med vad Björklund & Paulsson (2012) säger inom ämnet.

2.5 Tillvägagångssätt

Genomförandet av uppsatsen inleddes med en litteraturstudie och studerandet av kommersiella fastighetsbolag i Skånerregionen. De fastighetsbolag som valts ut arbetar kontinuerligt med anpassning av lokaler och uthyrningsfrågor. Det teoretiska material som valts ut baserades på de faktorer som kan tänkas påverka investeringsbedömningar i uthyrningsprocessen. Denna har en central roll i riskminimering i processen då vi valt att fokusera på de risker som kan uppstå och hur de kan minimeras. Teorin består av uthyrningsprocessen, hyresförhållandet, hyreskontrakt, investeringsbedömning och risker. Tidigare forskning för uthyrningsprocessen saknas och därför har vi analyserat allmän riskbedömning och kopplat detta till fastighetsinvesteringar. De respondenter som valts ut innehar alla en strategisk roll i processen, där deras olika erfarenheter gett en nyanserad bild om hur uthyrningsprocessen kan tänkas gå till. De fastighetsbolag som valts ut i den här studien anses täcka ett stort område inom uthyrningsprocessen på grund av deras nationella spridning samt en kombination av nischade och breda fastighetsbolag. De intervjuer som genomförts har analyserats och kopplas till teorin för att bedöma hur fastighetsbolagen arbetar för att minimera risker vid hyresgästanpassningar av kommersiella lokaler. Intervjuerna skedde fysiskt och spelades in för att sedan transkriberas och analyseras utförligt. Teoretisk mättnad bedöms ha uppnåtts efter genomförandet av fem intervjuer, vilket motiverar antalet genomförda möten.

3. Uthyrningsprocessen

Uthyrningsprocessen är en essentiell del för de flesta fastighetsbolag som bedriver lokalförmedling i sina lokaler. Huvudsyftet bakom processen är att hitta en passande hyresgäst som är villig att betala en så optimal hyra som möjligt. När en lokal blir vakant utför fastighetsbolaget en besiktning för att fastställa skicket och se över möjliga renoveringsbehov i lokalen. Vid större renoveringar finns det goda möjligheter för att utföra en möjlig större ombyggnad i form av en hyresgästanpassning.



Figur 1 - Uthyrningsprocessen steg för steg. Illustrerat av författarna

Det är viktigt att göra en utförlig marknadsanalys för att se vilken typ av hyresgäst som medför lägst investeringsrisk. I de fall det finns ett övergripande behov av ett särskilt segment är det fördelaktigt att söka efter den typ av lämplig hyresgäst.

Trots genomgående analyser och riktade målgrupper behöver fastighetsbolagen ändå anpassa sig till utbudet av hyresgäster som finns på marknaden. Om den optimala hyresgästen inte finns tillgänglig kan bolaget behöva anpassa sin lokal för att passa en annan typ av hyresgäst, vilket

ofta är väldigt kostsamt. Denna sorts investering medför risker och kräver därför ingående analyser och kalkyleringar.

Ett brett och utarbetat kontaktnät är ett viktigt verktyg för uthyraren. Genom att snabbt koppla en lokal till rätt framtida hyresgäst sparar bolaget stora resurser. I många fall krävs dock någon sorts marknadsföring för att nå ut till en bredare publik och verktyg, som lokalförmedling, där internet och annonsering används frekvent.

Efter att ett urval av möjliga framtida hyresgäster valts ut, behöver fastighetsbolaget göra en bedömning gällande vilket alternativ som ger bäst avkastning och lägst risk. Fastighetsbolagen ser helst att en investering betalar tillbaka sig under kontraktstiden. Dock finns det större ingrepp som inte möjligen kan återbetalas under ett kortare hyresavtal. Investeringar som ventilation eller värmesystem, vilket är värdehöjande för fastigheten och nödvändigt oavsett typ av hyresgäst, leder oftast till en höjning av bashyran istället för ett hyrestillägg. När bolaget valt vilken hyresgäst de anser som lämplig, tecknas ett hyresavtal som förhandlas mellan parterna och som beskriver ansvarsfördelningen i hyresförhållandet (Stena Fastigheter, 2018. Se bilaga 2).

4. Teori

I avsnittet presenteras den teori som är grunden för det empiriska materialet i uppsatsen. De områden som berörs i avsnittet är dels uthyrningsprocessen, strategier, hyresförhållande som tar upp förhållandet mellan fastighetsägare och hyresgäst. Fortsättningsvis tar hyreskontrakt upp vad som ingår i ett avtal och därefter beskrivs investeringsbedömningen och risker, som tar upp vad som påverkar investeringsvalet.

4.1 Strategi

Begreppet strategi är det kollektiva tänkandet i ett företag där ledningen och andra grupper uppfattar de styrkor, svagheter, möjligheter och hot som företagets interna och externa förutsättningar besitter. Strategi innebär även att uppfylla de krav och förväntningar som olika intressenter har på ett tillfredsställande sätt. Genom att framställa en analys som baseras på en branschs framgångsfaktorer och det unika företagets kompetens kan en användbar strategisk plan tas fram. Denna plan kan sedan vara till hjälp i investeringssammanhang för företagets tänkta riktning och framgång (Melander & Nordqvist, 2008).

Enligt Mintzberg är strategi en plan, vilken delas in i tre delar, dels den avsedda (intended), dels den framväxande (emergent) och slutligen den realiserade strategin (realized). Den avsedda strategin beslutas av ledningen men verkställs sällan till fullo då endast 10 till 30 procent fullbordas. Den framväxande strategin innebär att den avsedda strategin implementeras efter individens egen tolkning och arbetas fram successivt. Den realiserade strategin är vad företaget åstadkommer i praktiken och förändras ständigt efter det förhållandet som råder (Mintzberg, 1978).

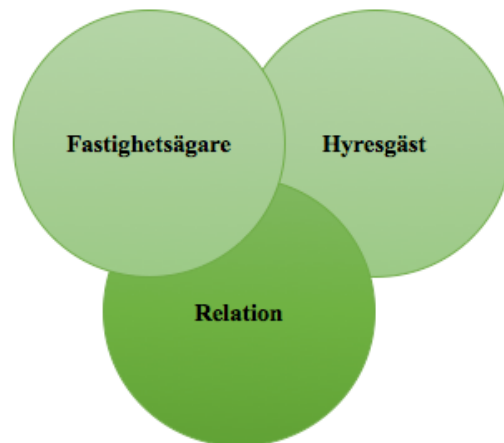
I en konkurrensutsatt marknad där flera aktörer är verksamma på samma marknad är en expressiv strategi en möjlig metod för att öka företagets attraktivitet. På en homogen marknad där olika lokaler uppfyller samma funktion är det trots allt läget som skiljer de åt. I de fall ett framgångsrikt fastighetsbolag lyckas hyra ut sina lokaler genom att påverka kunden genom känslor och design, istället för pris och kvalitet, kan en starkare relation byggas upp.

Företag påverkas ständigt av yttre drivkrafter som leder till den anpassning som sker och som orsakats av marknadskrafter. Den långsiktiga strategin bör därför vara tydligt uttalad och samordnas med de inre drivkrafterna i ett företag (Melander & Nordqvist, 2008). Ett företags

framgångsfaktorer förklaras utifrån deras tydliga mål som även ligger till grund för deras positionering på marknaden, som blir deras konkurrensfördelar gentemot andra företag. För att långsiktigt generera ett lönsamt resultat kan organisationen arbeta utifrån den uttalade strategin (Porter, 1991). Dessutom leder en organisations förståelse för värdet av de resurser, strukturer och system som finns (Grant, 2013).

4.2 Hyresförhållandet

En fastighetsinvestering är vanligtvis kapitalintensiv och kräver stort mänskligt engagemang på den trögrörliga fastighetsmarknaden. De långsiktiga beslut som utförs, kräver ingående planering och framtidsprognoser, vilket medför risker som är svåra att förutse och dessutom kräver finansiella muskler (Nathorst-Böös, 1995).



Figur 2 – Hyresförhållandet. Illustrerat av författarna

För fastighetsägare bör en kontinuerlig genomgång av fastighetens skick utföras. Detta för att ha kontroll över dess underhålls- och renoveringsbehov för att på så sätt säkerställa bevarandet av det långsiktiga fastighetsvärdet. I de fall korttidskontrakt skrivs är det viktigt med förberedelser på utökade kostnader som kan tillkomma vid hyresgäst Anpassningar. Genom omdisponering av ytorna, rationella förvaringsrutiner och förändrade arbetsplatser ökar effektiviteten på en mindre yta, vilket dessutom kan öka lönsamheten för fastighetsägaren. Lokalerna kan därför anses som dynamiska och kan varaktigt förändras för att passa den nuvarande hyresgästens behov (Ibid., 1995). Utsträckningen av den omfattning som lokalanpassningar gör påverkas av utbudet av lokaler på marknaden. Vid ett överflöd av lediga lokaler finns en stor sannolikhet att hyresgästens behov tillgodoses av utbudet, då större ombyggnationer sällan är nödvändiga (Nathorst-Böös, 1995).

En lokal med optimal utformning för hyresgästens verksamhet kan maximera både produktion och lönsamhet vilket leder till möjligheten till en högre hyresnivå. Samtidigt minskar vakansrisken och merarbetet som medföljer vid byte av hyresgäst (Nathorst-Böös, 1995). Kommunikationen mellan parterna har stor betydelse för hyresförhållandet. Hyresgästens förmedling av behovet och fastighetsägarens kunskap och kompetensen om lokalen kan förutse

och förhindra problem som kan uppstå i fastigheten. Vid en lokalanpassning krävs god planering och kommunikation mellan parterna för att finna den lösning som är mest lönsam (Ibid., 1995). Hyresgäst Anpassningar utförs för att förändra en lokal med förhoppning om effektivisering för hyresgästens verksamhet. Investeringen bekostas av antingen hyresgästen eller fastighetsägaren och måste tas med under avtalsförhandlingarna för att missförstånd och problem undviks vid utförandet. En hyresgäst Anpassning är en kostsam investering och därför är det viktigt att hyresgästens krav och behov tillgodoses kostnadseffektivt. De egenskaper som finns i en lokal är ett måste för fastighetens benämning som den kritiska linjen. Hyresgäster som kräver specifika tekniska åtgärder kan först nyttja en lokal när de specifika behoven har uppnåtts (Hellner, J. Hager, R. Persson, A, 2010).

4.3 Hyreskontraktet

Ett hyresavtal bör tydligt utformas skriftligen, med en omfattande beskrivning av hyresobjektet, då det minskar risken för missförstånd mellan fastighetsägare och hyresgäst. Hyran ska normalt sett vara till beloppet bestämt för att hyresgästen ska ha god kännedom om hyresbeloppet för den aktuella hyresperioden. Det är även av väsentlighet att tydligt avtala om vad som ingår i hyreskontraktet. Det är väl förekommit att mediakostnader exkluderas hyran, då ansvaret tillfaller hyresgästen i fråga. Vad som ingår i avtalet kan förhandlas mellan parterna i olika klausuler och fastställs genom förhandling mellan parterna (Hellner et al, 2010).

Hyressättning för en lokal har för syfte att ge avkastning på den investering som gjorts vid fastighetsköp, som dels ska täcka drift och underhållskostnader och det avkastningskrav som företaget beslutat om (Nathorst-Böös, 1995). Hyressättning baseras på marknadshyra vilket anses vara den mest sannolika hyran vid tidpunkten för kontraktet. Denna kan bestå av dels en fast förutbestämd grundhyra eller en omsättningsbaserad hyra (Lind, H. & Lundström, 2011). Omsättningsbaserad hyra innebär att hyresgästens verksamhet påverkar hyran där en rörlig del baseras på omsättningen och en fast del avtalats på förhand. Utöver detta kan en indexuppräknings avtalats i kontraktet, vilket ökar den ursprungliga hyran med hänsyn taget till förändring av konsumentprisindex (Hellner et al, 2010).

I somliga fall kan en hyresgäst Anpassning aktualiseras medan en hyresgäst brukar en befintlig lokal i de fall de har behov som inte täcks i nuläget. Då är det vanligt att fastighetsägaren tar ut en tilläggshyra för att täcka kostnaden för anpassningen. Tydlighet för vilka poster som

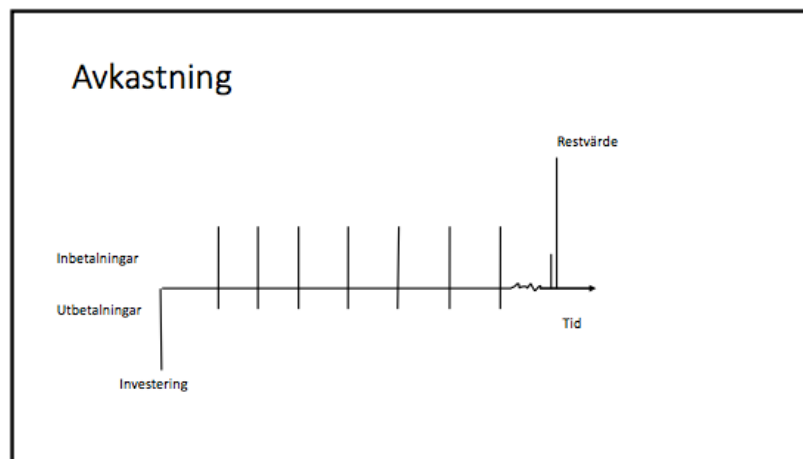
hyresgästen direkt ska bekosta och vad som inkluderas som generell standardhöjning beskrivs i avtalet (Nathorst-Böös, 1995). Genom att klargöra lokalens verksamhetsbeskrivning försäkras sig fastighetsägaren att lokalen används till rätt ändamål. Avvikande från avtalet leder till kontraktsbrott, där en möjlig utväg kan leda till uppsägning. Detta gäller dock inte i de fall hyresnämnden godkänner det avvikande användandet (Hellner et al, 2010).

Ett hyreskontrakt är sällan fullständigt då olika tolkningsmöjligheter kan uppstå. För att minimera framtida tvister är tydlighet väsentligt, samt en ingående gränsdragningslista, vilket anger ansvarsområden för fastighetsägare respektive hyresgäst. Genom att beskriva detta kan parterna få en klar bild av vilka ansvarsområden som råder, vilket minskar risken för att oförutsägbara kostnader dyker upp (Hellner et al, 2010). Bristande underhåll bekostas av fastighetsägaren, som har det generella ansvaret över fastigheten (Nathorst-Böös, 1995).

En gränsdragningslista skiljer fastighetsägare och hyresgäst åt gällande ansvarsfördelning och tar upp två viktiga frågor. Vilka områdesansvar som fastighetsägaren ombesörjer, samt vilka uppgifter som ingår i fastighetsägarens fasta ersättning (Boken om AFF, 2007). Olika hyresgästers verksamhet kräver olika specifika åtgärder som kan variera, vilket bör beaktas i investeringskalkylen. Faktorerna kring detta kan generellt urskiljas och avtalas mellan parterna. I de fall inget avtalats gäller hyreslagens regler enligt 12:9 JB. Lokalen ska vid inflyttning vara fullt brukbar för det ändamål de är avsedda för. Under avtalsperioden är hyresgästen förpliktigad att iaktta normal aktsamhet och att återställa lokalen till sitt ursprungliga skick vid avflyttning. Detta medför att fastighetsägaren inte drabbas av ytterligare kostnader i de fall lokalen ej lämnats i godtagbart skick. (Hellner et al, 2010).

4.4 Investeringsbedömningen

Enligt Ljung & Högberg (2004) är definitionen för en investering en kapitalsatsning som ger betalningskonsekvenser under en längre tid. Över tid borde tidsdimensionen inkluderas i beräkningen då pengarnas värde minskar härlett till inflationen. Grundinvestering är en samlad post av de betalningsströmmar som sker under investeringsperioden. En investering har både en ekonomisk och teknisk livslängd där det kvarvarande ekonomiska värdet vid kalkylslutet nämns som restvärdet. I de flesta former av planering och beslutsfattande i ett företag utgör investeringsbedömningen ett centralt inslag och är vanligt förekommande (Ljung & Högberg, 2004).



Figur 3 - Investeringsbedömning. Källa: Ljung, B. Högberg, O. (2004)

Investeringsbedömning är komplext och varierar i större och mindre omfattning. Komplexiteten innebär ofta att investeringen analyseras utifrån strategiska, marknadsmässiga, teknologiska, ekonomiska, politiska eller sociala aspekter. Persson & Nilsson (2001) menar att den strategiska aspekten bedöms långsiktigt och påverkar den verkliga riktningen om företagets konkurrensposition. Marknadsaspekter är centralt både för den totala marknadsutvecklingen och den relativa konkurrenssituationen (Persson & Nilsson, 2001).

Direktavkastning är ett lönsamhetsmått som definieras som driftnetto dividerat med marknadsvärdet och anger fastighetens avkastning, då den inte tar hänsyn till värdeförändringar (Lind, 2004). De kassaflöden som en investering genererar kan beräknas med kassaflödesmetoden som tar hänsyn till inflation, hyresintäkter, marknadsutveckling, konjunkturen, samt direktavkastningskrav (Bruggeman & Fisher, 1989). Kassaflödesmetoden

ger dessutom möjlighet för investeraren att göra egna bedömningar av utvecklingen för driftnettot (Lind, 2004). En investering kan beräknas med nominella belopp där prisnivån justeras årligen, där hänsyn tas till inflationen eller beräknas realt, då inflationen exkluderas från beräkningen (Persson & Nilsson, 2001). För att bestämma räntabiliteten och beräkna kapitalkostnader för en investering används kalkylräntan. Dock kan det vara svårt att förutspå en rimlig kalkylränta för framtiden när den ekonomiska livslängden och kalkylräntan inte är given likt det förflutna (Lundberg, 2008). Priset på kapital är diskonteringsränta och tar hänsyn till den riskfria räntan samt riskpremien likt följande formel (Persson, 2015)

$$\text{Kalkylräntan} = (1 + \text{riskfri realränta}) \times (1 + \text{inflation}) \times (1 + \text{riskpremie})$$

Optimala investeringsbeslut kan i teorin verka lämpligt, men kan få ett helt annat utfall i praktiken där kalkyler har för avsikt att påverka och få individen att förstå situationen. Dessutom ska den ge kunskap och skapa ekonomisk motivation (Persson & Nilsson, 2001). Investeringskalkylering används för att prognostisera det framtida utfallet av en investering. En avgörande fråga för kalkylens lönsamhet är dess avkastningskrav som ska ge kompensation för investeringens risk vid uthyrning av lokaler (Persson & Nilsson, 2001). För att bedöma ett projekts förväntade kostnader används kostnadskalkylering som beräkningsmetod och ska användas som beslutsunderlag. De investeringsalternativ som bör användas indikerar metoden livscykelkostnader som tar upp återbetalningstiden för en investering och framtida drift och underhållskostnader (Geltner & Clayton, 2013).

4.5 Risker

Risk avser de möjligheter för skadliga konsekvenser som uppkommer vid en viss tidpunkt och framtida händelser som ännu är okända. Att i förväg uppskatta de långsiktiga betalningskonsekvenserna både till storlek och tidpunkt är vanligtvis svårbedömt. De organisatoriska samband som bör beaktas kring en investering gör att de investeringsbedömningar, kalkyler och beslut som är förknippade med investeringen påverkas av dess osäkerhet och risk (Ljung & Högberg, 2004). Fastighetsmarknadens riskområden kan delas in i affärsrisk samt finansiell risk. Affärsrisk grundas på företagets affärsidé där uthyrning av lokaler är kärnverksamheten för fastighetsbolaget. De påverkande riskfaktorerna för fastigheter är läget, fastighetstyp, hyresnivå, vakansgrad byggnadsår, samt avtalsstruktur (Bruggeman & Fischer, 2011). Dessutom påverkas ett fastighetsbolag av portföljens

diversifiering där en större varians ökar riskspridningen (Gavelin & Sjöberg, 2012). En väsentlig risk vid fastighetsinvesteringar är vakansrisken. Fastighetsägaren aldrig kan förutsätta att lokalerna är fullt uthyrda och vakansgraden har hög korrelation med fastighetsvärdet. Vakansen påverkar hyresintäkterna i stor utsträckning och därmed investeringsbedömningen. Hyresperioden kan påverka marginalerna där en längre hyresperiod är mer lönsamt (Geltner & Miller, 2013). Den finansiella risken avgörs av hur företaget finansierar sina projekt och hur kapitalstrukturen är uppbyggd. De riskfaktorer som härleds till den finansiella risken är inflation, likviditet, valuta, kredit- och ränterisk (Bruggeman och Fischer, 2011). Kreditrisken innebär att låntagaren inte betalar för de åtaganden som gjorts och ränterisken är ett mått på obligationens marknadsrisk (Gavelin & Sjöberg, 2012).

För att minimera riskerna för fastighetsinvesteringar bör möjligheterna utvärderas och analyseras. Vanligt förekommande risker menar Ye (2011) är politiska, investeringsmöjligheter, investeringsmetoder, investeringstyper, samt investeringens läge. Den politiska risken innebär möjliga ekonomiska förluster orsakade av regeringen för potentiella förändringar i fastighetsbranschen. Investeringsmöjligheter påverkas av nationell och regional politik, ekonomisk stabilitet, periodiska fluktuationer och värdeförändringar på fastigheter. Det finns fyra typer av fastighetsslag vilka är bostäder, kommersiella, industri och övriga fastigheter. Framgångsrika fastighetsinvesteringar utförs stegvis där historik och dokumentation bevaras för att förbättra investeringsstrategin över tid. Detta görs för att dels minska risken, men även för att förbättra avkastningen med investeringen (Vasusevan et al, 2017). Enligt Ye (2011) har investeringstyper stor påverkan på framgången och lönsamheten då det är omständligt att konvertera ett fastighetssegment i efterhand. Läget har stor påverkan för investeringens lönsamhet, då makro- och mikrofaktorer påverkar.

4.6 Sammanfattning

Framgångsrika fastighetsbolag har en tydligt uttalad strategi för de mål och krav som förväntas uppfyllas. De investeringsbeslut som utförs påverkas av en mängd olika faktorer där risker har stor inverkan i processen. Djupa analyser och ingående framtidsprognoser kan öka sannolikheten att rätt beslut tas. Relationen mellan fastighetsägare och hyresgäst har förändrats med tiden och idag ses de som partners istället för motsatsen. En god relation är viktig för samspelet och långvariga hyresförhållanden, vilket båda parter drar ekonomisk nytta av. God kommunikation leder till ökad kunskap och förståelse vilket förhindrar problem och kostsamma misstag. Kontraktet utgör en vital del i investeringsbedömningen. Tydlighet och utförlig ansvarsfördelning är väsentligt för att båda parter ska vara överens om vem som ansvarar för vad. De delar av kontraktet som inte täcks av den fasta ersättningen omfattas ofta av ekonomiska tillägg, både tidsatta och permanenta.

Risk avser de möjligheter för skadliga konsekvenser som uppkommer vid en viss tidpunkt och framtida händelser som ännu är okända. Alla investeringar förknippas med risk där framtidsprognoser krävs för att avgöra ifall investeringen medför ökad vakansrisk på en marknad som påverkas starkt av inflation, valuta, kredit- och ränteförändringar. Utöver dessa finns känslomässiga faktorer och trender vilket kan ha stor påverkan på hur marknaden beter sig.

5. Empiri

I detta avsnitt redogörs den undersökning av de åtta respondenter som intervjuats för att uppnå uppsatsens syfte. Nedan presenterar vad respondenterna bedömer som relevant att beakta i uthyrningsprocessen. För att kunna utföra framgångsrika hyresgästanpassningar krävs en förståelse för hur fastighetsägarna resonerar kring lokaluthyrning. Därför presenteras inledningsvis respondenternas roll på företaget och hur dess strategi är uppbyggd.

| Respondenternas befattning | Benämning | Företag |
|-----------------------------------|------------------|-------------------|
| VD Region Öresund | A1 | Castellum |
| Kommersiell förvaltare | B1 | Stena Fastigheter |
| Fastighetschef | C1 | Vasakronan |
| Uthyrningschef | C2 | Vasakronan |
| Regionchef | D1 | Catena |
| VD | E1 | Foodhills |
| Projektutvecklare | E2 | Foodhills |
| Fastighetschef | E3 | Foodhills |

Tabell 2 - Respondenternas befattning, benämning och företag. Illustrerat av författarna

5.1 Organisationsstruktur

De företag som intervjuats har sin egen unika organisationsstruktur där personalstyrkan varierar, med olika regionindelningar. Detta medför en viss hierarki som företagen har anpassat sig efter. Därför förhåller sig flera av beslutsfattarna till olika ekonomiska gränser där beslut kan tas utan godkännande från högre position. Enligt Castellum är den ekonomiska strukturen för beslutsfattande uppbyggt på ett sådant sätt att mindre investeringar upp till tio miljoner kronor tas av regionchefen i Öresund. Därefter tas beslut av koncernchefen upp till 50 miljoner kronor och överskridande belopp beslutas på styrelsenivå. Detta menar Castellum att ansvarsfördelningen är tydlig och besluten grundas i en årlig budget som är enkel att följa upp för god kontroll. Företagets investeringsbedömning utgörs delvis av en mall som inkluderar ekonomiska kalkyler och bedömer möjliga risker.

Stena Fastigheter har en liknande ansvarsstruktur då de anser att det finns strikta gränser för investeringsbeslut, där fastighetschefen har mandat upp till en miljon kronor. Sedan tas nästa beslut av regionchefen upp till fem miljoner kronor och beslut däröver tas av koncernchefen. Ansvarsfördelningen hos Catena bygger på den täta kommunikationen i en mindre grupp där den som är mest anpassad har ansvaret i ett projekt. Enligt Catena är organisationen liten där

ingen uttalad strategi används gällande ansvarsstruktur utan beslut tas av den som är bäst lämpad i situationen.

Foodhills är ett nystartat bolag inom livsmedelsproduktion, där ledningen i bolaget har gedigen erfarenhet inom fastighetsbranschen. Foodhills är uppdelat i två bolag, dels produktionsbolaget som är kärnverksamheten i kluster-området och dels fastighetsbolaget som respondenterna representerar. De investeringsbeslut som tas i Foodhills tas fram av ledningen och beslutas av styrelsen. När beslutet är taget går sedermera ansvaret över till Foodhills E3 som är projektledare för de hyresgästanpassningar som utförs.

Vasakronans beslut tas med en liknande budget-stegring, där samtliga beslut måste signeras av två beslutsfattare för god kvalitetssäkring. Fastighetschefen kan ta beslut upp till fem miljoner kronor och därefter tas vidare beslut av regionchefen. I Öresundsregionen har tre fastighetschefer ansvar över beståndet och fyra uthyrningschefer ansvarar för uthyrningen. Vad som skiljer Vasakronan från övriga är att administration och strategiska beslut för hela företaget sker från Stockholmskontoret, som bland annat fastställer företagets avkastningskrav.

Castellum har olika avkastningskrav för olika fastigheter vilket även Vasakronan använder sig av. Castellum menar att de både gör affärer för kortsiktig och långsiktig lönsamhet med betoning på långsiktighet. De berättar även att det är viktigt att företagets vision och strategi genomsyrar hela företaget och fungerar som vägledning vid beslutstagande. Det är viktigt är att företaget vet vilken riktning de anställda jobbar mot och att de inte nöjer sig med första bästa hyresgäst som dyker upp. Främst menar Stena Fastigheter att det är rena avkastningskrav som styr, där hänsyn tas till både hyra och avtalslängd. De förtydligar att en investering som ger bra avkastning över tid kan motiveras trots att den kortsiktiga kalkylen inte följer budgeten. De använder sig av två uthyrare som dagligen jobbar med uthyrningsfrågor i företaget för att uppnå de avkastningskrav som finns internt. Stena Fastigheter har ett mål mätt i kvadratmeter om hur stora ytor som ska hyras ut per år, vilket är en del av strategin. Trots den geografiska uppdelningen i Sverige uppger Stena Fastigheter att synergieffekterna är små mellan regionerna.

5.2 Uthyrningsprocessen

Castellum berättar att triggern för uthyrningsprocessen startar när en lokal står tom eller är på väg att bli vakant. Uthyrningsprocessen på Castellum består av två delar, dels “Fastighetsplanen” vilket är den långsiktiga planeringen för en fastighet och drivs av förvaltaren. Den beskriver husets kommande förändring de närmaste fem åren. Planen inkluderar underhållsbehov, fysiska begränsningar, omfördelning av ytor, samt uthyrningsmål. Den andra delen utgörs av “Uthyrningsplanen” och omfattar olika viktiga kriterier som lämpliga målgrupper som kan attraheras av en lokal i rätt läge. Planen kontrolleras av uthyraren som även har nära kontakt med marknaden. Förvaltaren och uthyraren har ett tätt samarbete i processen. Castellum lägger vikt på denna relation då god kommunikation förhindrar risken för att få in fel hyresgäst i lokalen. Det är möjligt att läget är fel för den sortens verksamhet eller att fastigheten inte klarar av den belastning som verksamheten medför.

“De fastighetsansvariga inom företaget med benämningen “FA” har den tekniska expertisen och rådgör för frågor om kylsystem, fysiska förutsättningar vilket sedan beskrivs i en utredningsplan.” Castellum A1

Både förvaltare, uthyrare och fastighetsansvariga samarbetar för bästa resultat och ökad effektivitet. Castellum uppger även att det är uthyraren som är ansvarig för uthyrningsprocessen. Hyresgästens olika önskemål kommuniceras genom uthyraren som sedermera stämmer av vilka delar som kan utföras med den fastighetsansvariga. De investeringar som görs ska avbetalas under hyrestiden, vilket Castellum menar blir allt svårare vid kortare hyresperioder. Stena Fastigheter för en ständig dialog med hyresgäster där deras önskemål bedöms och företaget försöker att tillgodose behovet vilket Vasakronan instämmer med. De jobbar på ett sådant sätt att investeringsviljan är stor så länge det leder till högre attraktion av hyresgäster. När ett nytt projekt startas inleds processen med en dialog mellan hyresgästen och uthyraren. Därefter kopplas projektledaren in vilket vanligtvis leds av fastighetschefen. Företaget jobbar med olika stråk och kluster-områden för att skapa synergier. Både handelsområden och restauranger är två verksamheter som företaget jobbar med i tillägg till kontor.

Vasakronan jobbar utifrån en egen utarbetad mall “PPT” produkt, pris och tid. Om en lokal blir vakant kan de omedelbart börja jobba med modellen, då olika uthyrnings- och

investeringsmöjligheter bedöms. Därefter marknadsförs lokalen i olika forum för att attrahera hyresgäster. Kunderna nås genom den egna kundbanken, men även genom olika mäklarföretag som ständigt har kontakt med potentiella hyresgäster. När väl en potentiell hyresgäst funnits genomförs visning av lokalen för att förhoppningsvis ska inleda avtalsskrivningen med kunden.

“Om vi inte gör affären så slår det väldigt hårt på grund av vakansen” Vasakronan C1

Vakansgraden är negativt på sådant vis att hyresintäkter uteblir, men de skapar samtidigt rörlighet inom beståndet där ett större utbud av lokaler kan erbjudas till kunderna. Hyresgästernas verksamheter står aldrig still, då de ständigt växer eller krymper i storlek. Därför behövs viss flexibilitet vilket ger hyresgästerna möjlighet att flytta inom beståndet utefter deras behov, enligt Vasakronan. Uthyrningsgraden i fastigheterna menar Castellum sällan uppgår till hundra procent, då en önskvärd uthyrningsgrad är 95 procent. En fastighetsägare som inte kan erbjuda dynamisk rörlighet i beståndet kommer få lägga stora resurser på lokalanpassning. Detta påpekar även Catena som nämner att det inte går att förvänta sig en vakansgrad på 0% långsiktigt, då detta kommer leda till förlorade hyresgäster. Catena berättar att de flesta kontakter förmedlas genom ett brett kontaktnät men även att internet är ett värdefullt verktyg för att komma i kontakt med nya intressenter. Genom åren har de använt sig av en mängd olika mäklare och genomgått en process för att behålla de som visat sig vara mest effektiva. Objektvision används flitigt eftersom företagen kan implementera sin egen hemsida. Dessutom används Catenas egna hemsida till stor del. Foodhills menar att modellen för uthyrningsprocessen delas in i tre olika arbetsroller. Den första arbetsrollen består av att bygga nätverk, presentera företagets visioner och attrahera nya kunder. Enligt Foodhills är detta en väsentlig del för att lyckas med de projekt som utförs. Den andra rollen är att genomföra de ombyggnationer som beslutats mellan fastighetsägare och hyresgäst. En budget tas även fram för att bedöma lönsamheten i investeringen. Den tredje arbetsrollen menar de är att förvalta lokalen efter bästa förmåga för att hålla en god relation med hyresgästen.

”Läxan måste göras från början annars kan det lätt bli dyrt i längden.” Foodhills E3

Foodhills menar på att den tid det tar för projektet att genomföras bör ske på ett effektivt sätt, men han poängterar även att det är viktigare att momenten utförs på ett korrekt sätt snarare än tidseffektivt.

5.2.1 Valet av hyresgäst

Samtliga respondenter anser att en av de viktigaste delarna för en lyckad uthyrningsprocess utgörs av att säkerställa rätt hyresgäst till rätt lokal. Vasakronan berättar att de bedömer verksamheten före en uthyrning så det tillför värde till fastigheten. Castellum förlitar sig på ett nära samarbete mellan sina förvaltare med teknisk kunskap om fastigheten och uthyrarna som arbetar nära marknaden. Tillsammans får företaget de bästa av två världar och deras kompetens lägger grunden för rätt val av hyresgäst. I vissa fall kan även fastighetsvärdar vävas in i processen för att ge input på detaljnivå gällande tex kylkapacitet eller en komponents livslängd.

En investering är genomförbar så länge de kritiska aspekterna uppfylls, vilka inkluderar det ekonomiska, sociala och tekniska. Detta förutsätter ett längre hyreskontrakt eller att lokalanpassningar inte är alltför specifika för den nuvarande hyresgästen. De investeringar som tillför värde till fastigheten och som kan nyttjas av framtida hyresgäster behöver inte återbetala sig under det första hyreskontraktet, nämner Catena. En investering kan möjliggöra goda förutsättningar för kommande hyresgäster vilket medför ett ökat fastighetsvärde. Catena poängterar även vikten av flexibilitet då varje hyresgäst är unik.

Det finns många olika tillvägagångssätt för att investera i en lokalanpassning. Förslagsvis kan en investering ske i hyresgästens utrustning, berättar Catena. En viktig aspekt för fastighetsbolag är en god mix av hyresgäster, vilket alla respondenter är överens om. Mixen kan skapa en balans som verkar som stöd för hyresgästerna och är en fördelaktig symbios. För att säkerställa en god mix av hyresgäster samlar Castellum på sig en bank av intressen, som är en sammanställning av möjliga hyresgäster som byggts upp med åren. Med denna bas ges en bättre översikt och ökar förutsättningarna att välja rätt hyresgäst till rätt lokal. Kommersiella lokaler med till exempel varuintag kan lätt bli trafikerade, vilket kan undvikas med ett genomtänkt logistikschem, där valet av hyresgäster anpassas efter deras behov av varumottagning nämner Castellum.

“Hus mår bra av hyresgäster, framförallt det man glömmer är att tomma hus kostar pengar.” Catena D1

Ett viktigt steg i att skapa rätt mix av hyresgäster är att veta vilka hyresgäster som är lämpligast. Enligt D1 är det viktigt att gå på känsla och se till den specifika situationen. I de fall hyresgästen inte är en bidragande faktor till den positiva mixen kan ett korttidskontrakt vara en tillfällig lösning. Vakanser påverkar inkomsterna, men det uppstår en risk vid desperata försök att minimera sina vakansen. Om fastighetsägaren går med på en sänkt hyra påverkas värdet på fastigheten negativt.

”Ett kluster är inte till för att vi ska tjäna mest pengar, ett kluster är till för att skapa nytta för de företag som etablerar sig på området.” Foodhills E1

”Ibland så måste man tacka nej för att få puzzlet så bra att man kan se vad det föreställer.” Foodhills E2

Valet av hyresgäst påverkas vanligtvis av de övriga hyresgäster som befinner sig i området. Det skapas mervärde om hyresgästerna kan skapa synergier åt varandra, säger E2. De hyresgäster som väljs till livsmedelsklustret, menar Foodhills kan vara en del av den cirkulära tanke som är den centrala visionen i området. Dessutom menar dem att fastighetsägare som förstår länken mellan produktion och fastigheten kan utveckla ett projekt väldigt framgångsrikt.

5.3 Relationer

Relationen mellan fastighetsägaren och hyresgästen är nyckeln till ett framgångsrikt hyresförhållande. Castellum är tydliga med att det fysiska mötet är viktigt för att de ska kunna skapa sig en realistisk bild av hyresgästen, samt påverka relationen. Närhet till kunderna och god tillgänglighet menar Castellum är ett bra tillvägagångssätt.

“Från uppsökande kundvård till att sätta sig och dricka kaffe med hyresgäster främjar en god relation.” Castellum A1

Kombinerad uppsökande kundvård med formell planering från förvaltarna är en framgångsrik förvaltningsmodell. Därför jobbar Castellum med närhet och spontana möten med kunden. Ansvarsfördelning skiljer sig från olika segment, där mer ansvar läggs på kunden i logistik och industrifastigheter jämfört med kontorsfastigheter. Det beror på att hyresgästen vanligtvis har

personal på plats, vilket även minskar kostnaderna. Det beror även på att kontorshyresgäster inte har den expertis som krävs för att besöka lokalen de hyr, säger Castellum.

“Vissa kunder säger att vi inte kan fastigheter och vill heller inte hålla på med fastigheter.” Castellum A1

Hyresgästen vill fokusera på sin kärnverksamhet och sköter normalt inte fastighetsrelaterade tjänster. Dock ansvarar hyresgästen normalt för olika abonnemang och sophantering. Castellum besörjer däremot fastigheter med sophantering där skalfördelar kan uppnås om fler hyresgäster brukar samma yta. De önskemål som hyresgästen har att förändra en lokal kan inte alltid godkännas. Castellum anser att relationen mellan parterna påverkas i en positiv riktning trots begränsningar från fastighetsägarens sida. Det finns ingen garanti att ett företag kommer utvecklas i en viss riktning och därför menar de att den ekonomiska prövningen inledningsvis är så viktig.

“En utav våra styrkor att behålla kunder är tack vare den rörlighet som vi kan erbjuda i vårt bestånd.” Castellum A1

“Om vi aldrig har lediga lokaler kommer kunderna inte att ringa och då blir det svårt.” Stena Fastigheter B1

Ett fastighetsbolag som kan erbjuda sina kunder god rörlighet i fastighetsbeståndet har en stor fördel gentemot konkurrenterna, då sannolikheten att hyresgästen finner rätt lokal är större, vilket samtliga respondenter är eniga om. Catena förklarar denna rörlighet som en konkurrensfördel. Att attrahera nya hyresgäster är en tidskrävande process och därför finns det incitament att arbeta med de kunder som redan finns inom beståndet. Att behålla kunden och förse de med lämpliga lokaler är lika viktigt som att hitta en ny hyresgäst. Genom att hålla kvar sina hyresgäster skapas en långsiktig relation vilket ökar tryggheten och sänker risken. Vidare förklarar Catena hur viktigt det är i lågkonjunktur att kunna erbjuda hjälp till de hyresgäster som är i trångmål. Det kan visa sig vara mer ekonomiskt att erbjuda en nuvarande hyresgäst hyresrabatt eller en avbetalningsplan, istället för att leta efter nya hyresgäster. Detta bygger även vidare på den goda relation mellan parterna som skapar långa samarbeten. Stena Fastigheter menar att en konkurrensfördel är att hyrestillägget som införs till specifika

investeringar, avslutas när den delen av hyran är betald och på så vis blir den totala hyran lägre. Stena Fastigheter tillägger även att det är påkostat att flytta. Dessutom trivs hyresgästen extra bra om läget är bra, som förslagsvis närhet till Malmö centralstation. Ofta flyttar en hyresgäst för att Stena Fastigheter inte kan erbjuda den ytan som efterfrågas.

En del investeringar bekostas av fastighetsbolaget då Stena Fastigheter menar att det är fastighetsägarens ansvar att bekosta delar som ventilation och klimat-skal. Detta regleras tydligt i hyreskontraktet. Dock kan ett detaljerat kontrakt komplicera mer än vad det gör nytta. En god relation mellan parterna med bra kommunikation är fördelaktigt för både fastighetsägare och hyresgäst, menar Stena Fastigheter. Catena berättar om deras årliga branschdag som är ett tillvägagångssätt de använder sig av vilket ökat deras kundkontakt och förbättrat deras relationer till hyresgästerna. Detta fungerar väl eftersom företaget är nischade inom logistik och har kompetens inom området. Den nära kundkontakten skapar möjligheter att lära känna sina hyresgäster och ökar förståelsen för deras verksamhet, Catena har få hyresgäster sett till fastigheternas yta.

Olika fastighetsbolag kommunicerar på olika sätt där Vasakronan både kommunicerar genom digitala kanaler och fysiska möten. Det är förvaltarna som har den dagliga kontakten med hyresgästerna och påverkar kundbemötandet menar Vasakronan. Stena Fastigheter tillägger att det fysiska mötet är viktigt, vilket samtliga respondenter instämmer vid. Många butiker har själva en hög investeringskostnad då inredningen vanligtvis ska genomsyra hela koncernens utformning. På så vis tillfaller en stor del av investeringskostnaden vid anpassningen av en lokal hyresgästen Vasakronan.

“Tidigare när en tydlig gränsdragningslista saknades hamnade alltid ansvaret på oss.”

Vasakronan C1

En tydlig gränsdragningslista där båda parter vet sitt ansvar ger ett bättre hyresförhållande, ifall missförstånd uppstår. De moment som tidigare saknade ansvarsfördelning, vilket kunde inkludera filterbyten och fettavskiljare, hamnade i slutändan på Vasakronan. Detta har senare fördelats på den part som är bäst lämpad för att utföra uppgiften.

“Goodwill är en stark faktor för goda hyresförhållanden och ett starkt varumärke, där kunder pratar gott om oss” säger Castellum A1.

Vasakronan menar att Goodwill skapas genom kontinuerliga kundmöten där hyresgästens status utvärderas. Dessutom skickar de ut kundenkäter för att bedöma hyresgästernas nöjdhet. Ett CRM system används för att effektivt nå ut till kunderna vid förändring, vilket Vasakronan menar minskar felanmälan från kunderna.

”Om man som fastighetsägare inte är mottaglig för motpartens danssteg, kan man inte dansa ihop.” Foodhills E2

Foodhills menar att en lösning för att attrahera nya kunder kan vara att erbjuda hyresrabatter där ankarhyresgäster blir dragloket för att fylla en fastighet med hyresgäster. Han menar även att förståelse för den andra parten är väsentligt för ett bra hyresförhållande, då en god dialog inkluderar att lyssna på kunden. De vill även komplettera tillgängligheten för kunden och det fysiska mötet, som skapar förståelse mellan parterna.

” Vid bankkrisen 1992 höll sig fastighetsägare inomhus för att förhindra hyresgästens klagomål. Krisen 2008 var vi tidigt ute hos hyresgästen för att se vad vi kunde hjälpa till med.” Foodhills E1

Att vara tillgänglig för sin hyresgäst är något som Foodhills menar är avgörande för ett bra hyresförhållande. De problem som kan uppstå för en hyresgäst kan påverka fastighetsägaren i ett senare skede, då en god förståelse för den andra parten är väsentligt.

5.4 Hyreskontraktet

Stena Fastigheter säger att hyreskontraktet ska sammanfatta vad parterna kommit fram till och innehåller flera delar. Dels ett grundkontrakt där de mest grundliga delarna beskrivs. Därtill kompletteras kontraktet med bilagor som inkluderar skatter, tilläggsfrågor och moms-klausuler. Ett eget avsnitt med särskilda bestämmelser, programbeskrivning och iordningställande efter flytt kompletterar avtalet. Gränsdragningslistan berättar Castellum bifogas som en bilaga består av skötsel, städning, grönytor, hårdgjorda ytor, brandskydd, myndighetskrav, samt besiktning av utrustning. Den beskriver vem av fastighetsägare eller hyresgäst som ansvarar för de olika delarna. De betonar att en mindre gränsdragningslista är önskvärd för båda parter, dock krävs

mer omfattande dokument i komplexa lokaler. Gränsdragningslistan menar Stena Fastigheter är mer relevant vid uthyrning till restaurangverksamheter, där ansvarsfördelningen kan se annorlunda ut i jämförelse med lager där mycket ansvar tilldelas hyresgästen. Catena berättar att gränsdragningslistan har förändrats med tiden. Tidigare lades allt ansvar på hyresgästen, även ventilation och brandsäkerhet som kräver speciell kunskap och expertis. Om detta inte sköts korrekt sjunker fastighetens värde och kan kräva dyra åtgärder när hyresgästen lämnar lokalen. Därför finns det ett stort värde för fastighetsägaren att själv sköta skötseln av själva fastigheten. Även om hyresgästen tar på sig detta ansvar kommer fastighetsägaren behöva övervaka arbetet, vilket kostar tid och pengar. Detta skiljer sig mellan kontors- och logistikfastigheter, då de senare oftast har tekniskt kunnig personal i lokalerna. Om hyresgästen inte vill ansvara för fastighetskötseln kompenserar fastighetsägaren tjänsten med en hyreshöjning, vilket resulterar i högre vinst sett till fastighetsbolagets stordriftsfördelar. Situationen resulterar i en vinning för både hyresgäst och fastighetsägare, menar Catena.

Catena poängterar vikten av längden på hyreskontraktet. Vid korta hyreskontrakt är det viktigt att investeringarna inte är hyresgäst-specifika, utan att de istället tillför värde till fastigheten. Att inte tänka långsiktigt ökar risken med olika investeringar, menar Catena. Även om hyresgästen är villig att betala högt över marknadsvärde kan fastighetsägaren i slutändan behöva utgöra större ingrepp i lokalen för att kunna hyra ut fastigheten. Catena menar även väsentligheten av tydlighet vid kontraktsskrivningen. Det är dock omöjligt att skriva ner allt som krävs, då en öppen och tydlig kommunikation mellan parterna för att det inte ska uppstå onödiga tvister krävs.

Castellum menar på betydelsen att utföra en marknadsanalys för att säkerställa att det är rätt hyresgäst som matchas med rätt lokal, samt att en grundlig undersökning av företagets historiska agerande utförs. När hyresgästen väl godkänts och flyttat in skyddas de av ett indirekt besittningsskydd, då det är kostsamt för fastighetsägaren att säga upp kontraktet utan giltig grund. I de fall då hyresgästen medför störningar och diverse problem kan det tillföra stora kostnader för fastighetsägaren. Det förekommer en del företag som fungerar som fasad för illegala verksamheter vilket kan vara svårt att bevisa. Därför är det viktigt att det görs en grundlig undersökning redan innan hyreskontraktet skrivs under säger Castellum. Hyran som bestäms inkluderar vanligtvis även för en del av de anpassade investeringar som görs. De fasta

kostnader som existerar visas enligt Castellum i en mall över startkostnaderna och exkluderas från standardlistan. Överenskommelser bör göras när relationen är bra för bästa resultat.

“I den bästa av världar försöker vi ju alltid få den hyresnivån som motsvarar marknadshyran för då tjänar vi dubbelt eller mer.” Castellum A1

Fördelen med en högre bashyra är att den lever kvar efter hyresgästens flytt och då undviks en hyressänkning. På så vis kan hyresgästen heller inte begära hyressänkning när en specifik investering återbetalats, vilket både Vasakronan och Castellum menar på.

“Hade vi fått höja hyran så skulle hyresgästen flyttat efter tre år och då är det bättre att komplettera med ett hyrestillägg.” Stena Fastigheter B1

Tilläggshyran menar Stena Fastigheter exkluderas från den ordinarie hyran som är oförändrad under hyresperioden. Bashyran förhandlas fram enligt överenskommelse. Stena Fastigheter menar att en högre bashyra används med komplement av tilläggshyran för att attrahera hyresgäster. En tom lokal leder till förlorade hyresintäkter och Stena Fastigheter menar att de lyckats behålla sina kunder tack vare deras tillvägagångssätt. Catena använder sig av både en högre bashyra alternativt ett hyrestillägg, då det slutligen baseras på investeringsvalet. En specifik hyresgäst Anpassning kräver oftast ett hyrestillägg som avslutas när investeringen är betald. En värdeökande investering som kan nyttjas av kommande hyresgäster bör läggas på grundhyran menar Catena.

Vasakronan menar att ett hyrestillägg som momscompensation kan tas ut när en hyresgäst inte är momsregistrerad då det annars slår hårt mot driftnettot. De menar även att en hyresgäst som hyrt lokalen under längre tid, har i dagsläget en lägre hyra jämfört med nytecknade hyreskontrakt. Dock är normalt hyran kopplat till en indexklausul då hyran räknas upp med inflationen årligen Vasakronan. Butiker kan ha omsättningsbaserad hyra vilket är bra då Vasakronan uppdateras varje månad om butikens omsättning. Det ger tydliga indikationer för hyresgästens ekonomiska stabilitet. Enligt Stena Fastigheter anser många hyresgäster att femårsavtal är för lång tid, medans tre år är mer förekommit. Stena Fastigheter tillägger även att en femårs kalkyl direkt kan falla ifall hyrestiden minskar till tre år. Återställningsplikt gäller när hyresgästen flyttar, då Castellum säger att lokalen ska vara i samma skick som när

hyresgästerna flyttade in och detta kontrolleras genom besiktning. En faktura skickas på hyresgästens bekostnad för de åtgärder som behöver utföras. Enligt Foodhills används bashyra med kompletterande hyrestillägg för anpassningar, där varje hyressättning är en förhandling mellan parterna.

5.5 Säkerhet

För att försäkra sig om ökad sannolikhet gällande hyresgästens betalningsförmåga görs till största del genom en ingående ekonomisk prövning. Dessutom ställs olika krav som personlig borgen, vilket samtliga respondenter menar att de gör frekvent. Castellum utför en kredit- och riskprövningsprocess, där krav på bankgarantier ställs mot hyresgäster för att minimera den finansiella risken. Ett välkänt varumärke kan minska säkerhetsåtgärder från fastighetsägarens sida, då god historik främjar en ökad stabilitet, säger Castellum. Årsredovisningar och bokslut analyseras för att Castellum ska skapa sig en bra bild över hyresgästens ekonomi.

“En ekonomisk upplysning som ligger över 60 på en 100-skala är en god ekonomi, där understigande del kräver noggrann ekonomisk prövning.” Stena Fastigheter B1

Stena Fastigheter uppger att det mestadels ställs bankgaranti mot hyresgästen och i sällsynta fall även moderbolagsborgen. De kräver aldrig deposition från en hyresgäst och finansiering till olika typer av investeringar är mindre kostsamt hos banken. Stena Fastigheter rekommenderar därför sina kunder att finansiera sina lån hos ett finansieringsinstitut. Han poängterar även att finansieringen för restaurangverksamheter bör till stor del ske av hyresgästen själv då branschen är volatil med ekonomiska svängningar Stena Fastigheter. Vasakronan säger att de finansiella krav som ställs mot hyresgästen är dels bankgaranti, deposition och moderbolagsborgen. Är ett företag nybildat kräver de i nio fall av tio en deposition som säkerhet. Momsregistrerade företag är nästan ett krav för att Vasakronan ska vilja hyra ut en lokal, då det annars slår oerhört hårt mot fastighetsvärdet om inte minst 95 % av fastigheten är momsregistrerad.

En ekonomisk bedömning bör göras vid nystartade företag som i framtiden kan få en gynnsam utveckling, där Castellum menar på att personerna bakom företaget utvärderas.

Dessutom har det visats att vissa personer som är involverade i verksamheten, har haft kriminella kopplingar. Detta har tvingat fastighetsägarens personal att använda sig av

personskydd och externa konsulter som består av före detta poliser, betonar Castellum. Catena påpekar att ekonomisk säkerhet varierar beroende på hyresgästens storlek. När det kommer till mindre företag blir det ofta tal om bankgarantier eller moderbolagsborgen. Ett mindre och okänt företag hanteras annorlunda och där växer behovet för säkerhet. Catena berättar vidare att det är viktigt med en mix av stora säkra företag och mindre företag med en större utvecklingspotential. De bolag som idag är giganter startade en gång som ett mindre företag och genom att starta en god relation tidigt kan fastighetsägaren vara delaktig i utvecklandet av en så kallad guldgruva. Foodhills analyserar hyresgästens lönsamhet, men ser även till deras styrelsemedlemmar och deras bakgrund. Dessutom kan moderbolagsborgen ställas som krav men främst är det fysiska mötet med hyresgästen, det personliga som spelar en viktig roll.

5.6 Investeringsbedömningen

Trots att varje hyresgästanpassning är unik finns det segment som växer mer än andra. Castellum kan se att kontor- och tjänstesidan ökar. De tar upp Malmö som exempel, då en tydlig övergång från en arbetarstad med en aktiv hamnindustri, övergår till ett växande segment inom tjänstesektorn. Kontorsmarknaden i Sverige växer i de centrala områdena, medans lager utvecklas och delas upp i traditionell- och automatiserad lagerhållning. Den nya generation av lagerhållning som växer fram kräver mindre ytor vilket ökar flexibiliteten i mindre lagerlokaler. Castellum betonar att alla kontorshyresgäster självklart vill sitta i nya fräscha lokaler, men tyvärr har inte alla ekonomin till att klara det. Därför växer det fram ett segment av äldre lokaler som kan erbjudas till ett lägre pris för nystartade företag eller de som har omstrukturerat sin affärsverksamhet.

Logistikfastigheter har med tiden förflyttats från innerstaden till stadens ytterområden. Utbudet av logistik- och lagerlokaler har ökat och användningen av tung motortransport har tvingat logistikföretagen från centrum. Catena berättar vidare om hur det har resulterat i att äldre och stora industrifastigheter i centrum byggts om till att rymma fler lokaler för mindre företag. En fastighet där det tidigare endast fanns en hyresgäst hyrs idag av 30 till 40 småföretag. Detta är en naturlig process där större aktörer pressas ut och ersätts av mindre. Catena tillägger att det i grund och botten handlar om vilket bolag det är samt vad de efterfrågar.

Vasakronan menar på att bottenplan är en lämplig plats för butiker och därefter utförs stråkanalyser som påverkas av gatans egenskaper. I de olika restaurang-stråken främjas

varierande verksamheter av både dag-och kvällsekonomi, där även fastighetsägaren önskar att hyresgästen innehar alkoholtillstånd. Kontorshyresgäster väljs utifrån önskemålen om öppen eller sluten planlösning. Vanligtvis försöker de finna en hyresgäst med liknande verksamhet som tidigare för att undvika ytterligare ombyggnationer. De menar även att rätt mix av hyresgäster i trapphuset påverkar valet av hyresgäst, säger Vasakronan. Enligt Stena Fastigheter är uthyrning till restauranger mer selektiv då ekonomisk instabilitet vanligtvis förekommer. Den första hyresgäst Anpassningen är oftast mest kritisk då fler dyra investeringar krävs, än vid uthyrning av en befintlig restauranglokal Stena Fastigheter.

“Det slog ju jättehårt för centrumhandeln när Emporia öppnades där bland annat konfektion störtök.” Vasakronan C1

Centrumhandeln har enligt Vasakronan haft ett par tuffa år bakom sig och Vasakronans tidigare klusterhandeln vilket inkluderade jeans försäljning som sjönk vid den hårdnande konkurrensen. Ett viktigt handelsstråk för företaget är Södertull och Södra Förstadsgatan. Enligt Vasakronan har de jobbat väldigt målinriktat med att utveckla området till en “food and beverage” destination från ett tidigare handelsområde. Dock har konkurrensen ökat då antalet restauranger i Malmö ökat den senaste tiden.

“Förr, runt år 2000 hade många butiker handel i två våningsplan men många har nu skalat ner jämfört med tidigare etablering.”
Vasakronan C1

De lokaler som är anpassade likt tidigare handeln arbetar Vasakronan med att förändra där möjliga kontorslokaler finns att tillgå, dock poängterar Vasakronan att det finns utmaningar med fastigheterna. Avkastningskravet menar de påverkas av risken där en högre hyra kan tas ut vid olika osäkerhetsfaktorer. Dessutom är de mer benägna att utföra omfattande investeringar när hyrestiden är längre. Branscher med god tillväxt som kan vara lämpliga hyresgäster enligt Castellum är spelföretag som dels bygger starka varumärken med drivna personer bakom företaget. Han tillägger även att företagen inte alltid tjänar så mycket pengar, där den mänskliga faktorn spelar större roll. Castellum är allt mer restriktiva att hyra ut till industriföretag, med motiveringen att Malmö som stad har omvandlas från en traditionell industristad till ett modernt tjänstesamhälle.

Enligt Castellum finns det god tillgång på mark i Malmö kommun jämfört med Göteborg eller Stockholm. De nya lokaler som byggs attraherar nya kunder medan de fastigheter som stått i 3–7 år som fortsatt är moderna, motiveras sämre då prisskillnaden är liten mellan lokalerna.

“I ett centralt läge i en äldre produkt med hyran 2000 kr/kvm finns det inga incitament att sitta i äldre lokaler när hyran för en ny lokal är på 2600 kr/kvm vilket är en synnerligen liten skillnad.” Castellum A1

Castellum menar att de lokaler kring Stortorget i Malmö är ännu svårare att hyra ut, då konkurrens från både Västra Hamnen, Hyllie och Nyhamnen påverkar fastighetsmarknaden. Det saknas incitament att modernisera det äldre beståndet centralt jämfört med att bygga nytt, vilket dessutom är fråga om prissättning. Vasakronan anser att Västra Hamnen är ett utmanande område som påverkas av klaffbron som flaskhals. De poängterar även att läget är avgörande för en lönsam investering. Dessutom påverkar olika faktorer som teknisk standard, hyresnivå och byggnadsår. Vasakronan bedömer även fastighetens skick och investeringsvolym som krävs för att anpassa fastigheten.

“Värdeskapande investeringar som är beständiga för huset som behålls när hyresgästen flyttar är absolut intressant.” Vasakronan A1

Castellum är oftast beredda på att investera efter hyresgästens önskemål så länge investeringarna återbetalar sig under hyrestiden. De menar även att finansieringslösningar för hyresgästen bäst löses via banken vilket samtliga respondenter håller med om. Dessutom menar Stena Fastigheter att de investeringar som höjer fastighetsvärdet är extra intressant. Ett företag som Castellum tror starkt på att en hyresgäst kan få en större hyresrabatt den första perioden som stöd för en framtida gynnsam utveckling. Hyresgästens önskemål kan ibland inte uppfyllas på grund av att tillstånd inte går att uppfylla, då de styrs av lagar. Castellum menar att brandskydd är ett sådant exempel, vilket även förändring i bärande konstruktion är. Dessutom kan åtgärder som inte får ekonomisk lönsamhet avvisas, alternativt åtgärder som ger negativt fastighetsvärde. Castellum poängterar att vid förvärv av fastigheter väljer de bort äldre fastigheter som inte har flexibiliteten att kunna anpassas till exempel till öppna kontorslandskap. Äldre fastigheter riktar sig mot en speciell målgrupp och det medför oftast

dyrare investeringar i form av hyresgäst Anpassningar. De fastigheterna ägs ofta av mindre fastighetsägare som är mer oberoende av vinstmaximering jämfört med börsnoterade fastighetsbolag.

Framtida investeringsbedömningar utgör en stor del av värderingen vid nyförvärv. Castellum ser på den nuvarande hyresnivån och vilka faktorer som skulle krävas för en hyreshöjning. De försöker alltid tänka flera steg framåt. Vasakronan har analyserat vilka hyresgäster som är lämpliga för deras lokaler.

“Restauranger är bra hyresgäster när de samlas i stråk, men Callcenter tänker vi mer än en gång före en uthyrning.” Vasakronan C2

Det finns vissa verksamheter där en ekonomisk prövning görs mer noggrant av fastighetsvärden. Både Castellum och Stena Fastigheter är mer restriktiva vid uthyrning till restauranger. Vasakronan menar istället att restaurangägare är bra hyresgäster och bör lokaliseras i stråk. Vasakronan är istället mer främmande mot de Callcenters som sköts oseriöst. Foodhills säger att effekten av att vara stor kan leda till att vissa projekt kan generera mervärde i sig själva då företaget tänker långsiktigt i sina beslut. De menar även att de investeringar som en hyresgäst önskar kan utföras så länge som kunden kan betala för det. De avkastningskrav som finns påverkas av både läget och byggnadens standard, då större ingrepp kräver högre avkastningskrav. En hyresgäst Anpassning kan leda till ett sämre resultat än väntat ifall en lokal utformas för en specifik hyresgäst. Foodhills säger att det kan bero på för små eller stora ytor där en helgardering är svår att uppnå.

Stena Fastigheter berättar om ett projekt där en fastighet förvärvades när ett stort företag hyrde hela ytan och som sedan valde att flytta. För att attrahera nya hyresgäster krävdes förändring i fastigheten där de inledningsvis hyrde ut en befintlig del till som restaurang. På så vis besökte potentiella hyresgäster fastigheten mer frekvent. Därefter hyrdes en lokal ut med en hyresrabatt till en kontorshyresgäst, som enligt Stena Fastigheter attraherar nya hyresgäster. På så vis lyckades hela fastigheten bli uthyrd. De tillägger även att ett familjeägt företag med bra ledning kan tillåtas göra affärer likt exemplet, då goda resultat prioriteras före effektivitet. Tekniska investeringar som förändring i bärande väggar accepteras mer sällan av Stena Fastigheter, då detta vanligtvis inte uppfyller myndighetskraven. Dock genomfördes ett projekt

där en tjock brandvägg öppnades efter hyresgästens önskemål, vilket Stena Fastigheter även menar uppfyller myndighetskraven då lokalen förändrades från två brandceller till en. De tekniska moment som Foodhills kommer utföra i livsmedelsklustret i Bjuv anpassas från en fastighet som var dimensionerad för en aktör till att anpassas för 20 olika aktörer. På så vis menar Foodhills att flera tekniska utmaningar finns i projektet. De moment som kommer förändras är brandcellssäkring, utrymningsvägar, investeringar för media och takomläggning. De säger även att ju färre fel som görs tidigt i projektet desto mindre kostsamma konsekvenser uppstår i ett senare skede. Foodhills anser att det finns fler tekniska risker med ett ombyggnadsprojekt än med ett nybyggnadsprojekt, då fler moment tas i beaktning.

5.7 Sammanfattning

Varje investeringsbedömning kräver ett beslutstagande där organisationsstrukturen varierar mellan de olika fastighetsbolagen. Beslutfattarnas ekonomiska gränser begränsar deras befogenheter och mandat. Fastighetsägaren kräver någon sorts säkerhet för att garantera återbetalningen av investeringen. De vanligaste deponierna är bankgaranti, deposition eller någon typ av borgen. Kontaktnätet är av väsentlighet i uthyrningsprocessen och respondenter betonar vikten av ett brett nätverk vilket kan minimera kostnader för marknadsföring. Fastighetsägarnas prioritering mellan vakansgrad och vinstmaximering påverkas av möjligheten av rörlighet i beståndet, vilket även ökar kundnöjdheten.

Fastighetsägarna förespråkar en god mix av hyresgäster, vilket kan ge konkurrensfördelar. God tillgänglighet mot hyresgästen har blivit praxis, där fastighetsägaren har god kännedom om vad som pågår i fastigheterna, vilket även förbättrar hyresförhållandet till hyresgästen. Investeringen säkerställs med en tillfällig hyreshöjning, eller genom en permanent höjning av bashyran. Dessa tillvägagångssätt har både för- och nackdelar och respondenterna har även här olika preferenser. Valet står oftast mellan att maximera intäkterna eller att bygga på långa relationer.

Tabellen nedan visar en sammanställning av respondenternas åsikter om delar av uthyrningsprocessen.

| | Castellum | Stena Fastigheter | Vasakronan | Catena | Foodhills |
|-----------------------------|-----------|-------------------|------------|--------|-----------|
| God kundrelation | | | | | |
| Uttalad mall | | | | | |
| Förespråkar viss del vakans | | | | | |
| Ansvarsfördelning | | | | | |
| God hyresgästmix | | | | | |
| Hyresrabatter | | | | | |
| Deposition | | | | | |
| Föredrar tilläggshyra | | | | | |
| Ansvarsfördelning G-lista | | | | | |

Tabell 3 - Respondenternas bedömning. Illustrerat av författarna

Samtliga fastighetsbolag förespråkar både god kundrelation och kommunikation med sina hyresgäster. Däremot arbetar endast två företag utifrån en mall vilket medför god struktur, samt somliga begränsningar. Bolagen är beroende av en viss vakansgrad för att kunna erbjuda flexibilitet till sina kunder. Här skiljer sig Foodhills från mängden, då de arbetar utifrån att skapa ett kluster med god symbios mellan deras hyresgäster. Enligt dem medför en vakans en missad möjlighet att förbättra alla hyresgästers verksamheter. Gällande ansvarsfördelning visar Catena ett flexibelt synsätt, där den bäst lämpade personen tilldelas ansvaret. Samtliga respondenter förespråkar hyresrabatter då det behövs för att skapa goda relationer och kunna hjälpa hyresgäster vid lågkonjunktur. Endast två företag godtar en deposition som säkerhet, där övriga företag kräver annan typ av säkerhet. Tre av fem företag föredrar en högre bashyra framför ett tillfälligt hyrestillägg, då detta medför högre intäkter även efter investeringen är återbetald. Samtliga respondenter förespråkar en gränsdragningslista, då detta är ett viktigt verktyg för att avgöra olika ansvarsområden.

6. Analys

I kapitlet presenteras analysen av dels det teoretiska och dels det empiriska materialet. Informationen från intervjuer med respondenterna jämförs mot de teoretiska områden strategi, hyresförhållandet, hyreskontraktet och investeringsbedömningen.

6.1 Organisationsstruktur

Fastighetsbolagens organisationsstruktur skiljer sig åt då verksamheterna är uppbyggda för att nå företagets uppsatta mål och krav. Företagen behöver en utarbetad strategisk plan vilket Melander & Nordqvist (2008) menar är vitalt för långsiktig framgång. Fastighetsbolagens olika avkastningskrav påverkar deras investeringsvilja för att tillgodose hyresgästernas behov och önskemål vid hyresgästanpassningar. Respondenterna berättar att beslutsfattarna oftast har ekonomiska gränser vilket begränsar deras befogenheter, samt att regionindelning och personalstyrkan påverkar mandatet. Fastighetsbolagen har möjligheten att avvika från den tidigare uttalade strategin, då Stena Fastigheter menar att de kan gå under avkastningskravet så länge beslutet kan motiveras. Detta stämmer överens med Mintzberg (1978) tankar om att endast en del av den planerade strategin fullbordas.

Fastighetsbolagens långsiktiga tankesätt för de investeringar som görs i fastigheterna påverkas av de investeringskostnader som är tänkta att återbetalas under hyrestiden. Castellum har en utarbetad metod där deras fastighetsplan är det långsiktiga målet för fastigheten, vilket dels ska skapa synergier mellan hyresgästerna och öka värdet på fastigheterna. Porter (1991) menar på att tydliga mål är fördelaktigt för att bedriva framgångsrika företag och samtliga respondenter instämmer att de är långsiktiga i sitt arbetssätt, där det kortsiktiga agerandet även ska gynna fastighetsbolagen långsiktigt, för minimerad risk. Kortsiktiga beslut kan få negativa konsekvenser men bli lönsamt på sikt, vilket Stena Fastigheter är tydliga med som motivering när en investering genomförs trots kortsiktigt ökade kostnader.

6.2 Uthyrningsprocessen

Fastighetsägarnas kontaktnät är en otroligt viktig del i uthyrningsprocessen och alla respondenter betonar vikten av ett brett och utarbetat nätverk. Genom ett väl uppbyggt kontaktnät kan fastighetsägarna hitta rätt hyresgäster till sina lokaler och minska vakansgraden. I de fall kontaktnätet inte räcker till använder sig företagen av hemsidor samt marknadsföring bland annat genom mäklare och marknadsföringskanaler för att attrahera hyresgäster. En grundläggande tanke bakom vinstmaximering är att fastighetsbolagens lokaler är fullt uthyrda. Samtliga respondenter är överens att rörlighet i beståndet är konkurrenskraftigt för ökad kundnöjdhet och på så vis krävs en vakansgrad kring fem procent. Castellum menar att en god relation uppehålls när en dialog om lediga lokaler finns inom beståndet. Catena menar att marknadskrafterna leder från noll vakans till ökad vakans då all yta sällan hyrs ut. Långsiktighet i uthyrningsprocessen är därför väsentlig då en tydlig strategi kan arbetas fram för fastigheterna likt vad Melander & Nordqvist (2008) uppger. En tydlig genomgång av fastigheterna betonar Nathorst-Böös (1995) som väsentligt för god långsiktig kontroll, vilket även minskar risken för att oförutsedda åtgärder krävs. En hyresgästanpassning utförs vanligtvis efter hyresgästens behov där syftet är att attrahera hyresgäster säger Nathorst-Böös (1995). När korttidskontrakt förhandlats mellan fastighetsägaren och hyresgästen krävs förberedelser för ett lyckat hyresförhållande, då de investeringar som utförs bör betalas av under hyresperioden Nathorst-Böös (1995).

En god mix av hyresgäster kan ge många fördelar till fastighetsbolagen. Genom att skapa en symbios inom fastigheten där hyresgästerna drar nytta av varandras verksamheter, ökas incitamenten för hyresgästerna att stanna. Vinsten kan även öka och därigenom ökar hyresgästernas betalningsvilja. Därför kan det vara positivt att ha en viss vakans i väntan på den hyresgäst som bidrar till en god hyresgästmix. De hyresgäster som väljs ut menar samtliga respondenter görs genom ekonomisk analys av hyresgästernas finansiella status och om hyresgästens verksamhet är lämplig i den lokal som hyrs ut. Ankarhyresgäster är vanligtvis draglok för att attrahera andra hyresgäster, vilket Foodhills menar på är avgörande för att fylla lokalerna med rätt hyresgästmix. Vasakronan säger att lokalerna hyrs ut till de hyresgäster som bäst passar den mix som finns i fastigheten, då de även förespråkar både dag- och kvällsekonomi för ökade fastighetsvärden.

6.3 Relationer

Kommunikationen mellan fastighetsägaren och hyresgästen är avgörande för ett långvarigt förhållande säger Nathorst-Böös (1995), vilket samtliga respondenter instämmer vid då det leder till långa framgångsrika hyresförhållanden. Ett långvarigt hyresförhållande kräver medkänsla, social kompetens och förståelse för motpartens verksamhet för att optimera både vinster och relationer, vilket faller i linje med Nathorst-Böös (1995) tankar om förhållandet mellan parterna. Fastighetsbolagen har idag en inställning att vara tillgängliga och hjälpsamma mot sina hyresgäster för att säkerställa långvariga hyresperioder, vilket leder till ökade hyresintäkter och minskad vakansrisk. Vid lågkonjunkturer ligger det i fastighetsbolagens intresse att kunna erbjuda hyresgästerna hjälp, för att undvika konkurs eller avflyttning. Detta menar Foodhills är avgörande för att bedriva ett framgångsrikt fastighetsbolag. En hyresrabatt är oftast mer gynnsamt än kostnaden för att få in en ny hyresgäst. Detta skapar också goodwill för företaget vilket påverkar lönsamheten.

Fastighetsägare som förstår sin hyresgäst kärnverksamhet har möjlighet att påverka hyresgästens kundnöjdhet i större utsträckning, vilket Nathorst - Böös (1995) menar påverkar hyresförhållandet positivt. De menar även att en optimalt utformad lokal som ökar produktiviteten leder till långvariga hyresförhållanden. Lokaler kan anpassas efter optimal utformning för ökad produktion, vilket kan leda till ökade hyresintäkter åt fastighetsägaren. Detta medför att risken minskar när fastighetsbolagens driftnetto ökar härlett från de ökade hyresintäkterna. Fastighetsbolagen kan påverka kännedomen om hyresgästernas verksamhet genom ökad tillgänglighet, vilket samtliga respondenter menar på är en av de främsta konkurrensfördelarna för att bibehålla hyresgästerna i deras lokaler. Den fysiska kontakten med hyresgästen där personalen dagligen träffar hyresgästerna leder till ökad kännedom och kontroll i fastigheterna.

6.4 Hyreskontraktet

Vad som avtalats mellan fastighetsägaren och hyresgästen regleras i hyresavtalet där ansvarsfördelningen mellan parterna beskrivs i gränsdragningslistan, vilket minskar risken för missförstånd. Dessutom innehåller avtalet vanligtvis verksamhetsbeskrivningen för lokalens ändamål (Hellner et al, 2010). Castellum menar att båda parterna gynnas av en kortare gränsdragningslista, så vida fastigheten inte är komplext uppbyggd. Catena säger att gränsdragningslistan har förändrats över tiden, där mer ansvar läggs över på hyresgästen i den

mån hyresgästen besitter kompetensen. Vasakronan nämner att tydlighet i ansvarsfördelningen är gynnsamt för båda parter, vilket både är effektivt och i slutändan mer lönsamt. Persson & Nilsson (2001) beskriver vikten av en tydlig ansvarsfördelning för att öka kundnöjdheten, vilket även minskar möjlig vakansrisk. Vid uppsägning av ett hyreskontrakt har hyresgästen skyldighet att återställa lokalen i sitt ursprungliga skick (Hellner et al, 2010). Castellum menar på att de kan utföra tjänsten åt sin hyresgäst, om hyresgästen bekostar utförandet av tjänsten.

Fastighetsbolagens hyressättning varierar då Castellum, Catena och Foodhills använder en högre bashyra mer frekvent vid hyresgäst Anpassningar av lokalerna. Stena Fastigheter och Vasakronan använder istället en lägre bashyra, med ett hyrestillägg som ska täcka de investeringar som gjorts i fastigheterna. Dessutom menar Vasakronan att tilläggen emellanåt ska täcka moms-kostnader där hyresgästen inte bedriver momspliktig verksamhet. Hellner et al (2010) säger att hyreskontraktet som avtalats mellan parterna reglerar hyresnivån, vilket även påverkar hyresförhållandet och fastighetsägarnas konkurrenskraft. Vasakronans och Stena Fastigheters motivering till en lägre bashyra med tillägg för investeringarna är att uteblivna intäkter raderar ut den vinst som annars skulle erhållits vid högre bashyra, vilket gör att snabbare uthyrning värderas högre. Övriga respondenter menar på att de ökade intäkter som erhålls när investeringen avbetalats, minskar vakansrisken långsiktigt. Fastighetsbolagen värderar hyressättningen olika där risken att lokalerna inte hyrs ut vägs mot en högre hyra när investeringen återbetalats. Lind & Lundström (2011) menar på att den hyra som bestäms bör vara marknadsmässig för att fastighetsägarna ska lyckas hyra ut de vakanta lokalerna. Omsättningsbaserad hyra används frekvent i butikslokaler, där Vasakronan menar på att ökad kontroll över hyresgästens omsättning erhålles då statistik förs månadsvis, vilket ökar kunskapen och sänker risken. Catena berättar att ansvarsfördelningen har förändrats med tiden. Mer ansvar läggs på fastighetsägaren då man kan ta betalt för tjänsten samtidigt som hyresgästen kan koncentrera sig på sin kärnverksamhet.

För att säkerställa att investeringar återbetalas kräver vanligtvis fastighetsbolagen någon sorts säkerhet, som genomförs med en ekonomisk prövning. För att bedöma hyresgästernas betalningsförmåga används vanligtvis deponierna bankgaranti, deposition eller borgen, vilket varierar för respondenterna. Stena Fastigheter kräver förutom deposition andra mått av säkerhet och föreslår att hyresgästen finansierar sina investeringar genom externa lån istället för finansiering från fastighetsbolaget. Flera respondenter instämmer i frågan då deposition sänker

den finansiella risken för fastighetsbolagen. Catena poängterar att ekonomisk säkerhet varierar med hyresgästens storlek, där högre krav ställs för mindre företag. Dessutom säger flera respondenter att hyresgästernas årsredovisningar och bokslut granskas i den ekonomiska prövningen. God ekonomisk historik och välkända varumärken minskar behovet av säkerhetskrav, jämförelsevis med nystartade företag där osäkerhetsfaktorn ökar. Alla respondenter berättar att en ekonomisk prövning utförs, där Foodhills är det enda bolaget som uppger att trots otillräckliga ekonomiska säkerheter kan de välja att investera om de tror på konceptet eller personerna bakom idén. Lucey & Dowling (2005) beskriver individens känslfaktorer, vilket överensstämmer med Foodhills tidigare nämnda tillvägagångssätt. Castellum betonar vikten av en grundligt utformad hyresgäst-prövning för att undvika att lokaler hyrs ut till illegala verksamheter, som annars kan skapa komplikationer i längden.

6.5 Investeringsbedömning

Fastighetsbolagens investeringsvilja påverkas av marknadens utbud av lokaler där varje fastighet är unik, trots att lokalerna uppfyller liknande behov. Det visas tydligt att samtliga respondenter har hög investeringsvilja då de är villiga att förändra lokalerna såvida den ekonomiska kalkylen är lönsam. Den expressiva strategin som Melander & Nordqvist (2008) tar upp innebär att fastighetsägarna kan attrahera hyresgäster genom att tillgodose hyresgästernas olika behov och önskemål. På så vis differentieras ett fastighetsbolag från övriga, då konkurrenskraften ökar.

Catena främjar längre hyreskontrakt, där investeringar vid kortare hyresperioder bör öka fastighetsvärdet och inte vara hyresgästs specifika. Trots hyresgästens villighet att betala för investeringarna, kan Catena i slutändan tacka nej, då det inte tillför värde för fastigheten och kan öka risken att inte få lokalen uthyrd i framtiden. Risken att anpassa lokalerna för mycket åt en hyresgäst kan leda till ökade vakanser i framtiden, där längre hyresperioder är mer lönsamt (Geltner & Miller, 2013).

Både fastighetsägare och hyresgäst gynnas av långa hyreskontrakt, ur hänseendet att hyresgästen kan få en lägre hyra om fastighetsägarens hyresintäkter säkerställs under en längre hyresperiod. Dessutom kan fastighetsägaren tillgodose hyresgästens behov i allt större grad då risken minskar för de investeringar som planeras, när hyresintäkterna säkerställs under den längre perioden. Castellum menar på att kontraktstiden blir allt kortare idag vilket ökar

problematiken med att få kalkylen att gå ihop och på så vis tackar de nej till fler investeringar eller tar en högre risk vid genomförandet av hyresgästanpassningarna.

Nathorst-Böös (1995) poängterar att noga utförd planering vid kortare hyreskontrakt för de investeringar som ska utföras är viktig, speciellt då fastighetsägaren får räkna med ökade kostnader. I en flexibel lokal menar författaren att ytor kan omdisponeras för ökade hyresintäkter vilket skulle minska risken för investeringen. Hyresgästers behov förändras över tid, vilket leder till att fastighetsägarnas anpassning efter marknadens efterfrågan är nödvändig för fortsatt framgång. Catenas hyresgäster förflyttas över tid från centrum till utkanten av staden, vilket fastighetsbolaget tar med i sin investeringsbedömning. Både Castellum och Stena Fastigheter är mer selektiva till att hyra ut lokaler till restaurangverksamheter, där Vasakronan motsätter sig och har en tydlig förvaltningsmodell gällande restaurangstråk. En lokal som tidigare hyrts ut till restauranger, hyrs ut på nytt till liknande verksamhet då investeringsbehovet är lågt. De fastighetsägare vars affärsmodell är tydligt nischat mot någon bransch likt Vasakronan, Catena och Foodhills sänker sin risk vid ökad expertis inom ett visst område. Tydliga kluster-områden ska öka värdet för samtliga hyresgäster på området, vilket både Vasakronan och Foodhills strävar efter. Foodhills menar på att den värdeökning som kan ske i deras kluster-områden ska gynna hyresgästerna och stärka hyresförhållandet istället för maximerad vinst till fastighetsägaren.

Ljung & Högberg (2004) skriver att de investeringsbeslut som tas är förknippade med risk vilket leder till att fastighetsägare vill kompensera risken med avkastningskravet som Person (2015) tar upp, vilket motiverar investeringsviljan och ger beslutsfattaren ekonomisk kunskap. Kostnadskalkylering används för att bedöma vilka investeringar som är lönsamma att utföra ur ett kostnadsperspektiv. Hellner et al (2010) menar att hyresgästanpassningar är en dyr investering och bör vara kostnadseffektiv. Lind (2004) menar på att direktavkastningen påverkar fastighetsvärdet och investeringsviljan.

Risker delas in i affärsrisk och finansiell risk, där affärsrisken påverkar fastighetsägaren genom den valda affärsmodellen och den finansiella risken som påverkas av kapitalstrukturen (Bruggeman & Fischer, 2011). Diversifiering av fastigheter och variationen av hyresgäster minskar risken för vakans och fastighetsbolagens ekonomiska känslighet (Gavelin & Sjöberg, 2012). Trots väl utförda kalkyler kvarstår politiska risker, samt det valda läget för en fastighet

och fastighetstyp, vilket påverkar risken med investeringarna. Högre risker kompenseras med högre avkastning vilket bestäms utifrån en högre kalkylränta (Ye, 2011).

6.6 Sammanfattning

Fastighetsbolagens organisationsstruktur skiljer sig åt då de arbetar utifrån olika affärsmodeller med olika avkastningskrav. Fastighetsägarnas investeringsvilja är hög såvida risknivån är låg och motiveras av avkastningskravet. Ett väl utvecklat kontaktnät minskar risken för vakans och förbättrar hyresförhållandet långsiktigt. Rörlighet i beståndet ökar kundnöjdheten och fastighetsägarna strävar långsiktigt efter en god hyresgästmix för ökade fastighetsvärden. Ansvarsfördelningen bör vara tydligt beskriven, där en kortare gränsdragningslista främjar både hyresgästen och fastighetsägaren. Hyressättningen varierar mellan respondenterna, där en högre bashyra ställs mot ett hyrestillägg för de utförda investeringarna, vilket påverkar vakansrisken. Deponier används vid den ekonomiska prövningen som utförs mot hyresgästen för att sänka den finansiella risken. Risker delas in i affärsrisk och finansiell risk, där även fastighetsägarnas diversifierings portfölj inkluderas och deras mål är att minska risken och öka den långsiktiga ekonomiska lönsamheten.

7. Slutsats

Studiens syfte var att undersöka olika aktörers investeringsbedömning utifrån riskminimering inom uthyrningsprocessen. Den frågeställning som besvaras är:

- Vilka faktorer påverkar riskminimeringen vid uthyrning av kommersiella lokaler?

Studien visar att fastighetsbolagens investeringsvilja är hög när den kalkylerade risken är låg och följer det förutbestämda avkastningskravet. En tydligt utarbetad strategisk plan där fastighetsbolagen har långsiktiga och tydliga mål ökar sannolikheten för en lyckad uthyrningsprocess. En utarbetad fastighetsplan med en god hyresgästmix, där fastighetsägarnas tillgänglighet är god och i symbios med hyresgästerna, förbättras hyresförhållandet och fastighetsbolagens lönsamhet. En utförlig ekonomisk prövning menar samtliga respondenter är väsentlig för att minimera den finansiella risken för hyresgästerna och eventuella vakanser som kan uppstå. Det fysiska mötet påverkar beslutsfattarna känslomässigt, vilket spelar stor roll i investeringsbedömningen. Tre av respondenterna uppger att flexibilitet till viss del kan förekomma. Om hyresgästen inte klarar den ekonomiska prövningen, kan fastighetsägaren ha överseende med detta och fortsätta samarbetet tack vare stor tillit till hyresgästen och dess verksamhet.

Fastighetsbolagens investeringsvilja påverkas av avkastningskravet och risknivån för projektet, där investeringarna ska löna sig långsiktigt. Den investeringsbedömning som utförs påverkas av ekonomiska kalkyler och beslut där hänsyn tas till osäkerhetsfaktorer och kalkylerade risker. Riskerna delas in i finansiell risk och affärsrisk, där den finansiella påverkas av kapitalstrukturen och affärsrisken påverkas av fastighetsbolagens affärsmodell. Vakansrisken påverkar fastighetsvärdet eftersom värderingen grundar sig på de hyresintäkter som erhålls, samtidigt som låg vakansgrad prioriteras högt av fastighetsbolagen. En viss vakansgrad förespråkas av respondenterna, då det skapar rörlighet i beståndet och ökar kundnöjdheten, samt förbättrar dialogen mellan fastighetsägaren och hyresgästen. Samtliga fastighetsbolag strävar efter ett bra hyresförhållande, då detta leder till längre kontrakt, vilket ökar fastighetsvärdet och sänker risken för tomma lokaler. Vakansrisken påverkas av hyressättningen vilket är en av fastighetsbolagens främsta konkurrensmedel.

De mest framträdande faktorerna som påverkar samtliga fastighetsbolagens risknivå är följande:

- Ekonomisk prövning
- Rörlighet i beståndet
- Optimal hyresgästmix
- Relationer
- Genomgående marknadsanalys

Dessa faktorer spelar störst roll vid riskminimering. Den ekonomiska prövningen vid granskning av hyresgästen försäkrar betalningsförmågan. En viss vakansgrad är fördelaktigt då det skapar rörlighet i beståndet för nuvarande hyresgäster. Genom att lägga fokus på en god mix av hyresgäster kan man skapa ett fördelaktigt hyresförhållande. Goda relationer med öppen kommunikation minskar risken för förutsägbara problem som kan uppstå. En utarbetad strategi med tydliga mål och krav underlättar en genomgående marknadsanalys, vilket minskar riskfaktorerna.

Två av respondenterna uppger att de främjar en lägre bashyra med ett hyrestillägg för de investeringar som utförs framför en högre bashyra. Övriga respondenter motiverar en högre bashyra för den avkastning som genereras efter investeringens återbetalning, trots den vakansrisk som uppstår vid högre hyra. Kortsiktigt uteblivna hyresintäkter kan eliminera vinsten som en högre bashyra genererar, vilket de två respondenterna bedömer som större osäkerhetsfaktorer, än den avkastning som kan tänkas genereras vid snabbare uthyrning.

8. Förslag på vidare studier

Förslag på vidare studier utifrån de frågeställningar som dykt upp under studiens/arbetets gång:

- Varför vissa fastighetsbolag använder en högre bashyra än tillfälligt hyrestillägg vid uthyrning till sina hyresgäster.
- Hur processen går till när fastighetsbolag väljer att nischa sin verksamhet mot en specifik bransch.

Fastighetsbolagens val vid hyressättningen påverkas av deras bedömning om att lyckas hyra ut sina lokaler till hyresgästerna. Flera av de fastighetsägare som vi intervjuat indikerar att deras kontaktnät är så upparbetat att de har hög tro om att deras lokaler lyckas hyras ut, medans andra påverkas mer av vakansrisken. Förslagsvis kan vidare studier bedöma den psykologiska faktorn som påverkar beslutsfattaren vid hyressättningen och undersöka vilka de bakomliggande faktorerna kan tänkas vara.

Kommer fler fastighetsbolag inrikta sin verksamhet mot nischade affärsområden eller kommer de fortsatt ha en bred målgrupp. Tre av fem fastighetsbolag som intervjuats är mer inriktade mot några specifika branscher och förslagsvis kan vidare studier undersöka om detta är en trend eller en mer permanent affärsmodell.

Referenser

Tryckta källor

Björklund, M. & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken – Att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur AB: Lund.

Brueggeman, W. & Fisher, J. (2011). *Real estate finance and investments* (Fourteenth edition). McGraw-Hill Companies: New York.

Brueggeman, W. Fisher, J. Stone, B. (1989). *Real Estate Finance*. Irwin: Boston.

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB: Malmö.

Edling, C. & Hedström, P. (2014). *Kvantitativa metoder – Grundläggande analysmetoder för samhälls- och beteendevetare*. Studentlitteratur AB: Lund.

Gavelin, L. & Sjöberg, E. (2012). *Finansiell ekonomi i praktiken*. Studentlitteratur AB: Lund.

Geltner, D & Miller, N (Clayton, I & Eichholtz, P). (2013). *Commercial real estate analysis and Investments 3d*. LEAP Publishing Services, INC.

Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley & Sons Ltd: West Sussex.

Grönroos, C. (2015). *Service Management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Liber AB: Stockholm.

Hellner, J. & Hager, R. & Persson, A. (2010) *Speciell avtalsrätt II*. Mölnlycke: Elanders Sverige AB.

Kanika, M. (2014). Factors Influencing Investment in Real Estate: An Exploratory Study of Punjab. *Journal of Management*: Vol 4, nr 2, sid. 12-24.

Lind, H. (2004) *Direktavkastning och direktavkastningskrav för fastigheter*. Fastighetsakademin: Stockholm.

Liu, J. & Yan, X. (2009) *A Commercial Real Estate Investment Analysis from CBR Approach*. Harbin Institute of Technology, P. R: Harbin.

Ljung, B. Högberg, O. (2004) *Investeringsbedömning – en introduktion*. Liber ekonomi: Malmö.

Lind, H. (2015). *Fastighetsnomenklatur: Fastighetsekonomi och fastighetsrätt*. Fastighetsnytt Förlags AB: Stockholm.

Lind, H. & Lundström, S. (2011) *Kommersiella fastigheter i samhällsbyggandet*. SNS Förlag: Stockholm.

Lind, H. Persson, E. (2015). *Fastighetsmarknad och marknadsanalys. i Fastighetsekonomisk analys och fastighetsrätt – Fastighetsnomenklatur*. (12:e uppl.). Fastighetsnytt Förlag AB: Stockholm

Lucey, B.M. & Dowling, M. (2005). The Role of Feelings in Investor Decision-making. *Journal of Economic Surveys*. Vol 19, nr 2, sid 211-233.

Lundberg, E. (2008). Kalkylränta och investerings-inriktning. *Ekonomisk Tidskrift*. Vol 62, nr 2, sid 75–99.

Melander, A., & Nordqvist, M. (2008). *Att förstå strategi: Process och kontext*. Studentlitteratur AB: Lund.

Mintzberg, H. (1978). *Patterns of strategy formulation*. *Management Science*: Vol 24, nr 9, sid 934-948.

Nathorst-Böös, T. & Schumacher, B (1995). *Lokalhandbok – Planering och förhyrning av arbetslokaler*. Tryckeri Balder AB:Stockholm.

Neugebauer, F. & Figge, F., & Hahn, T. (2016). Planned or Emergent Strategy Making? Exploring the Formation of Corporate Sustainability Strategies. *Business Strategy and the Environment*. Vol 25, nr 1, sid 323-336.

Persson, I. & Nilsson, S. (2001) *Investeringsbedömning*. Liber Ekonomi: Helsingborg.

Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*: Vol, 12, nr 1 ,95-117

Pourbabaee, F. & Kwak, M. & Pirvu, A. (2016). Risk Minimization and portfolio diversification. *Quantitative Finance*. Vol, 16, nr 9, sid 1325–1332

Svensk Byggtjänst (2005). *Boken om AFF - Din manual för tjänsteupphandlingar - Andra upplagan*. AB Svensk Byggtjänst: Stockholm.

Vasudevan, S., & Balasudaram, Dr. N., & Ramanigopal, C., & Nandhakumar, B. (2017). Risk Minimising Strategies to have Successful Investment in Real Estate Business. *Iaeme Publication*. Vol 8, nr 1, sid 1315–1320.

Ye, X. (2011). Risk Analysis in the Process of Real Estate Enterprise Projekt Investment. *Jiaotong University in China*. Vol, 10, nr 1, sid 731–736.

Elektroniska källor

Fastighetsnytt. (2017). *Risken i kommersiella fastigheter har ökat*. www.fastighetsnytt.se
Hämtad: 2018-01-18

Savills. (2017). *Fastighetsmarknaden rekordstark under 2016*. www.savills.se Hämtad: 2018-01-18

Figurer

Ljung, B. Högberg, O. (2004) *Investeringsbedömning – en introduktion*. Liber ekonomi: Malmö. s. 62

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjufrågor för samtliga respondenter

- Berätta om din roll på företaget
- Berätta om er uthyrningsprocess?
- Vad har ni för uttalad strategi för uthyrningsverksamheten?
- Vilka risker existerar med er strategi och när kan det gå fel?
- Vilka är de viktigaste komponenterna i en gränsdragningslista?
- Hur skapar och behåller ni en god relation i hyresförhållandet?

Bilaga 2 - Uthyrningsprocessen - kompletterande fråga per e-post.

Mail från Lennart Westerlund, Stena Fastigheter. 2018-05-09.