

Avtalsprocessen

- en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras

Sofie Borg

Maria Maitorp

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

© Copyright

Sofie Borg och Maria Majtorp
Institutionen för byggvetenskaper,
Byggproduktion, Lunds Tekniska Högskola, Lund

ISRN LUTVDG/TVBP—5439/12-SE

Lunds Tekniska Högskola
Institutionen för byggvetenskaper
Byggproduktion
Box 118
221 00 Lund
Hemsida: www.bekon.lth.se

Telefon: ~~046-222 44 20~~
Telefax: 046-222 44 20

Tryckt av Media-Tryck 2012

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

AVTALSPROCESSEN

- En rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras

THE AGREEMENT PROCESS

- A recommendation how the agreement process within commercial premises could be more simplified and more efficient

Examensarbete utfört av/Master of Science Thesis by:

Sofie Borg, Civilingenjörsutbildning i Lantmäteri, LTH, Lund Universitet,
Maria Majtorp, Civilingenjörsutbildning i Lantmäteri, LTH, Lunds Universitet

Handledare/Supervisor:

Fredrik Sörling, Marknadschef, Kungsleden Fastighets AB,
Stefan Olander, Institutionen för Byggproduktion, Lunds Tekniska Högskola

Examinator/Examiner:

Anne Landin, Professor, Byggproduktion, LTH, Lunds Universitet

Opponent/Opponent:

Markus Lundh, Civilingenjörsutbildning i Väg- och vattenbyggnad, LTH,
Lunds Universitet

Nyckelord:

Avtalsprocess, kommersiella lokaler, lokaluthyrning, kundvärde

Keywords:

Agreement process, commercial premises, real estate leasing, customer value

SAMMANFATTNING

- Titel:** Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras
- Författare:** Sofie Borg & Maria Majtorp
- Handledare:** Fredrik Sörling, Marknadschef, Kungsleden AB, Malmö
Stefan Olander, Tekn Dr, Lunds Tekniska Högskola, Institutionen för byggproduktion
- Bakgrund:** I dagsläget finns vid uthyrning av kommersiella lokaler en avtalsprocess som har en central roll i fastighetsföretags verksamhet. Ingen efterforskning kring ämnet har genomförts tidigare, varför intresse av att kartlägga en generell process och se huruvida utvecklingspotential finns samt om ny teknik kan implementeras.
- Syfte:** Syftet med studien är att undersöka och analysera hur en avtalsprocess ser ut i dagsläget. Avsikten är att uppmärksamma vilka av avtalsprocessens steg som går att förenkla och effektivisera.
- Metod:** För att uppfylla studiens syfte har en litteraturstudie utförts. En intervjustudie med fyra fastighetsföretag har legat till grund för den empiriska studie som sedan analyserats och resulterat i en slutlig rekommendation.
- Slutsatser:** Det som konstaterats ur studien är att avtalsprocessen har utvecklingspotential som förenklar processen och gör den mer effektiv. Detta har resulterat i ett antal rekommendationer både till fastighetsföretag och till företag som tillhandahåller stödprogram för fastighetsbranschen.
- Nyckelord:** Avtalsprocess, kommersiella lokaler, lokaluthyrning, kundvärde

ABSTRACT

- Title:** The agreement process - A recommendation how the agreement process within commercial premises could be more simplified and more efficient
- Authors:** Sofie Borg & Maria Majtorp
- Supervisors:** Fredrik Sörling, Marketing Manager, Kungsleden AB
Stefan Olander PhD, Faculty of Engineering, Department of Construction management, Lund.
- Background:** In the current situation the agreement process has a central role in a real estate company's operation. No previous research has been made in this field of study, which has led to a demand for better insight into the function and significance of the agreement process to real estate companies.
- Purpose:** The purpose of this thesis is to study and analyse how the agreement process appears in the current situation. The aim was to identify which steps in the process that can be further improved and developed.
- Method:** To fulfil the purpose of the thesis, a review of contemporary research and literature was made. The empirical study was based on a set of interviews with four real estate companies, which later has been analysed and has resulted in a final recommendation.
- Conclusions:** The conclusion of this thesis is that the agreement process has development potential. The thesis has produced several recommendations for both real estate companies and firms that provide agreement process software.
- Keywords:** Agreement process, commercial premises, real estate leasing, customer value

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

FÖRORD

Detta examensarbete har skrivits för avdelningen Byggproduktion, institutionen för byggvetenskap, och utgör den avslutande delen i vår civilingenjörsutbildning inom Lantmäteri vid Lunds Tekniska Högskola. Examensarbetet är skrivet i samarbete med Kungsleden Malmö, som också varit initiativtagare.

Vi vill börja med att tacka Kungsleden AB i Malmö och dess trevliga medarbetare som hjälpt oss med värdefull information och en insyn i fastighetsbranschen. Ett särskilt tack vill vi rikta till Fredrik Sörling som varit vår handledare på Kungsleden AB och Susanna Elvsén på Fabege AB för inspirerande diskussioner och engagemang. Även tack till Stefan Olander, vår handledare vid Byggproduktion på LTH.

Stort tack riktas också till de personer och företag som ställt upp på intervjuer, utan era bidrag hade inte detta examensarbete kunnat genomföras.

Avslutningsvis vill vi tacka alla de underbara människor som vi lärt känna under studietiden i Lund. Tack för de minnen som gör att vi aldrig kommer glömma dessa fem år.

Lund, den 19 april 2012



Sofie Borg Maria Majtorp

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

AVTALSPROCESSEN	2
SAMMANFATTNING	3
ABSTRACT	4
FÖRORD	6
1. INLEDNING	12
1.1. BAKGRUND	12
1.2. SYFTE	13
1.3. AVGRÄNSNINGAR	13
1.4. MÅLGRUPP	13
2. METOD	14
2.1. FORSKNINGSMETOD	14
2.2. VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT	16
2.3. URVALSFÖRFARANDE	16
2.4. DATAINSAMLING	17
2.4.1. LITTERATURSTUDIER	17
2.4.2. INTERVJUER	17
2.5. VALIDITET OCH RELIABILITET	19
2.6. FALLFÖRETAGET	20
2.6.1. FASTIGHETSFÖRETAGET KUNGSLEDEN AB	20
2.6.2. FASTIGHETSBESTÅND	20
2.7. ÖVRIGA INTERVJUADE FÖRETAG	20
2.7.1. BRIGGEN	21
2.7.2. FABEGE	21
2.7.3. MALMÖ STAD STADSFASTIGHETER	21
3. LITTERATURSTUDIE	24
3.1. BAKGRUND TILL HYRESMARKNADEN	24
3.2. FASTIGHETSSEKTORN	24
3.3. HYRESMARKNADEN	26

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

3.4. FASTIGHETSFÖRVALTNING	27
3.5. KOMMERSIELLA FASTIGHETER	28
3.6. KUNDVÄRDE	31
3.6.1. KUNDVÄRDESKAPANDE	34
3.7. HYRESJURIDIK	40
3.7.1. HYRESLAGEN	40
3.8. AVTALSLAGEN	41
4. AVTALSPROCESSEN	42
4.1. BESKRIVNING AV UTHYRNINGSPROCESSEN	42
4.2. AVTALSFÖRÄNDRINGAR	43
4.3. OMFÖRHANDLING OCH FORTLÖPANDE AV AVTAL	44
4.4. ÖVERLÅTELSE AV LOKALHYRESRÄTT	44
4.5. BEFINTLIGA HYRESAVTAL VID FÖRVÄRV AV FASTIGHETER	45
4.6. HYRESGÄSTENS KONKURS	45
4.6.1. KONKURS FÖRE TILLTRÄDESDAGEN	45
4.6.2. KONKURS EFTER TILLTRÄDESDAGEN	45
5. NULÄGESANALYS	48
6. EN AVTALSPROCESS I PRAKTIKEN	52
6.1. EN GENERELL UTHYRNINGSPROCESS I PRAKTIKEN	52
6.1.1. STEG 1. LEDIG LOKAL	52
6.1.2. STEG 2. LOKALINTRESSEENTER	52
6.1.3. STEG 3. FÖRETAGETS GALLRANDE AV INTRESSEENTER	53
6.1.4. STEG 4. VISNING	54
6.1.5. STEG 5. LOKALANPASSNING	55
6.1.6. STEG 6. RITNINGAR	55
6.1.7. STEG 7. HYRA OCH KALKYL	56
6.1.8. STEG 8. OFFERT	56
6.1.9. STEG 9. AVTALSFÖRHANDLING OCH AVTALSSKRIVNING	57
6.1.10. STEG 10. HYRESGÄST OCH HYRESVÄRD	57
6.2. AVTALSFÖRÄNDRINGAR I PRAKTIKEN.	58
6.3. OMFÖRHANDLING AV AVTAL OCH FORTLÖPANDE AV AVTAL.	58
6.4. ÖVERLÅTELSE AV ETT AVTAL I PRAKTIKEN	59
6.5. ÖVERTAGANDE AV HYRESAVTAL VID NYFÖRVÄRV	59
6.6. HYRESGÄSTENS KONKURS	59

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

7. TEKNISK UTVECKLING	60
7.1. SMARTPHONES OCH LÄSPLATTOR	60
7.2. STÖDPROGRAM	60
7.2.1. UNIT4 AGRESSO - FASTNET	61
7.2.2. 3L SYSTEM GROUP - CAPIFAST CRM	61
7.2.3. LUNDALOGIK – LIME PRO	61
7.3. STÖDPROGRAMMENS SYN PÅ BRANSCHUTVECKLING	61
7.3.1. UNIT4 AGRESSO – FASTNET	61
7.3.2. 3L SYSTEM GROUP - CAPIFAST CRM	62
7.3.3. LUNDALOGIK – LIME PRO	62
8. ANALYS	64
8.1. DEL 1 - UTVÄRDERING AV NULÄGESANALYS	64
8.1.1. PAPPERSHANTERING	64
8.1.2. AVTALSMALLAR OCH JURIDIK	64
8.1.3. KUNDFOKUS OCH MARKNADSFÖRING	65
8.1.4. EFFEKTIVISERING SKA SES SOM INTÅKTSÖKNING INTE KOSTNADSBESPARING	66
8.2. DEL 2 - ANALYS AV AVTALSPROCESSEN	66
8.2.1. ANALYS AV UTHYRNINGSPROCESSENS STEG	66
8.2.2. AVTALSFÖRÄNDRINGAR I PRAKTIKEN.	76
8.2.3. OMFÖRHANDLING AV AVTAL OCH FORTLÖPANDE AV AVTAL.	76
8.2.4. ÖVERLÅTELSE AV ETT AVTAL I PRAKTIKEN	76
8.2.5. ÖVERTAGANDE AV HYRESAVTAL VID NYFÖRVARV	76
8.2.6. HYRESGÄSTENS KONKURS	77
8.3. DEL 3 - ANALYS AV TEKNISK UTVECKLING	77
8.3.1. SMARTPHONES OCH LÄSPLATTOR	77
8.3.2. STÖDPROGRAM	78
8.3.3. STÖDPROGRAMMENS SYN PÅ BRANSCHUTVECKLING	80
8.3.4. ELEKTRONISK AVTALSSIGNERING	81
8.4. SAMMANFATTNING AV ANALYSEN	82
9. SLUTSATS	84
9.1. FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER	85
10. REFERENSER	86
11. BILAGOR	90

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

11.1. BILAGA 1 – AVVIKELSER FRÅN KUNGSLEDENS UTHYRNINGSPROCESS	90
11.2. BILAGA 2 – TEKNIKANVÄNDNING I BRANSCHEN	104

1. INLEDNING

1.1. BAKGRUND

I Sverige finns 77 miljoner kvm lokalyta¹ som fördelats på en mängd olika fastighetsägare. Fastighetsägarna utgörs av privata bolag, privatpersoner samt den svenska staten som också äger fastigheter. Ytterligare en stor fastighetsägare är Sveriges 290 kommuner². Det finns många aktörer och stora värden inom fastighetsbranschen³. Lokaler är ständigt i omsättning vilket medför att avtalsprocesser ingår i ett fastighetsföretags dagliga verksamhet. Det eftersträvas därför att processen är effektiv då en kostnadsbesparing kan erhållas vid en tidseffektivisering. Med detta som bakgrund torde det vara attraktivt för fastighetsföretag att hitta utvecklingsmöjligheter i avtalsprocessen. Den marknad som studien behandlar utgörs av den svenska kommersiella hyresmarknaden och dess aktörer. Det finns inget lagreglerat system eller någon branschstandard vid avtalsprocessen av kommersiella lokaler utan varje fastighetsföretag använder valfri arbetsgång. Dock måste avtalsskrivning ske i enlighet med befintlig lagstiftning.

I andra branscher än fastighetsbranschen utnyttjas dagens teknik för att förbättra och effektivisera den egna verksamheten. Utvecklingen i andra branscher har resulterat i bland annat e-legitimation, sms-betalningar och elektronisk deklaration. I dagsläget har avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler inte tagit del av den teknikutveckling som finns att tillgå. Samtidigt som tekniken ständigt är på frammarsch sker en samhällsutveckling parallellt där det blir allt mer accepterat att tekniken implementeras i vardagen, vilket torde göra det lätt att anamma nya tekniska lösningar.

¹ Fastighetsägarna, www.fastighetsagarna.se; branschfakta

² Sveriges kommuner och landsting, www.skl.se; kommuner och landsting

³ Fastighetsvärlden, www.fastighetsvarlden.se; sök, 50 största ägarna, 50 största äger för närmare en biljon

Inom fastighetsbranschen skulle liknande funktioner kunna användas för att effektivisera avtalsprocessen, vilket inte utnyttjats till fullo. Orsaken till detta kan bero på att de handlingar som kopplas till avtal där starkt fokus ligger kring den rådande juridiken ofta betecknas av försiktighet och återhållsamhet. Detta för att en hyresgäst vill känna sig trygg i den lokal som verksamheten bedrivs i och inte bli av med lokalen utan att fastighetsägaren har godtagbara skäl för detta⁴. Att *göra som man alltid gjort* för att det är en fungerande metod, även om den inte är optimal, kan vara en annan orsak.

Till följd av den tekniska utveckling som ständigt sker har frågan väckts om huruvida denna teknik kan användas för att effektivisera avtalsprocessen. Förenklade av processen är en av drivkrafterna för att genomföra en analys av avtalsprocessen på jakt efter utvecklingspotential. Med bakgrund i ovanstående är det tydligt att en utredning kring huruvida ett behov av modernisering bör genomföras, vilket motiverar denna studie.

1.2. SYFTE

Syftet med studien är att undersöka och analysera hur en avtalsprocess ser ut i dagsläget. Avsikten är att uppmärksamma vilka av avtalsprocessens steg som går att förenkla och effektivisera.

1.3. AVGRÄNSNINGAR

Studien är avgränsad till att endast behandla avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler i Sverige och avgränsas även genom att utgå från den rådande lagstiftning som är aktuell vid uthyrning av lokaler. För att avgränsa studien ytterligare har endast fastighetsföretag studerats, inga kommentarer från hyresgäster eller fastighetskonsulter har inhämtats. Studien behandlar tekniska lösningar som inte förklaras i detalj, då syftet med denna studie inte är att beskriva hur tekniken ska fungera rent tekniskt.

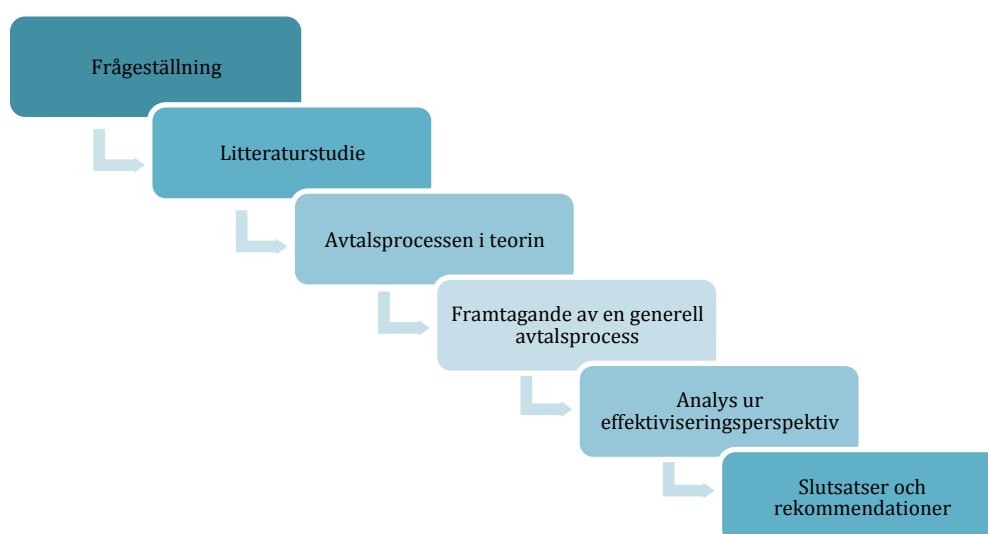
1.4. MÅLGRUPP

Studien riktar sig främst till fastighetsföretag som har intresse av att utveckla sin avtalsprocess samt studenter och fastighetsvetenskapliga lärosäten som är intresserade av uthyrning av kommersiella lokaler.

⁴ Hager, s. 84-85

2. METOD

Nedan följer en beskrivning av den metodik och teknik som tillämpats i studien. En övergripande redogörelse för arbetsgången presenteras med en schematisk figur.



Figur 1. Studiens arbetsgång

2.1.FORSKNINGSMETOD

Varje ämnesområde är beroende av forskning för att kunna utveckla den kunskap som finns inom det aktuella ämnet⁵. I en vidare bemärkelse är forskning detsamma som en systematisk utredning eller utfrågning, där det finns tillgång till många modeller och tekniker att använda vid undersökningen⁶.

⁵ Merriam, 1994, s. 20-21

⁶ Ibid, s.20-21

Fallstudier är ett exempel på en sådan metod som kan utnyttjas och är följaktligen en undersökning av ett specifikt fenomen⁷.

De två vanligaste undersökningsmetoderna är kvalitativ metod och kvantitativ metod⁸. Beroende på vilken typ av undersökning som ska utföras och vilken typ av datainsamling som behövs väljs metod. Metoderna kan även med fördel användas parallellt i samma undersökning om det är relevant för undersökningen⁹. Den kvalitativa forskningsmetoden inriktar sig på att erhålla en djupare förståelse av de frågeställningar som undersöks. Kvalitativa studier inriktar sig på insikt, upptäckt och tolkning av en viss företeelse eller situation för att på så sätt hitta karakteristiska drag som kännetecknar fenomenet i fråga¹⁰. Information samlas in från ett fåtal undersökningsenheter där forskaren söker efter unika eller eventuellt avvikande fenomen kring frågeställningen. Faktainsamlingen kan till exempel ske genom djupintervjuer för att få utförliga svar. Informationsinsamling sker i eller nära den verklighet som undersöks¹¹. Den kvantitativa forskningsmetoden inriktar sig åt att systematiskt samla in empiriska och kvantifierbara data som sedan analyseras med utgångspunkt i hypoteser¹². Information till kvantitativ forskning insamlas från ett stort antal undersökningsenheter för att få bredd på forskningsmaterialet¹³.

⁷ Ibid, s. 20-21

⁸ Holme, 1997, s. 13-14, 76

⁹ Ibid, s. 13-14, 76

¹⁰ Merriam, 1994, s. 25

¹¹ Holme, 1997, s. 75-87

¹² Nationalencyklopedin, www.ne.se; sök, kvantitativ metod

¹³ Holme, 1997, s. 75-87

Insamlingen sker ofta genom strukturerade observationer, exempelvis enkäter med svarsalternativ, för att på så sätt underlätta en generalisering av resultatet. Med resultatet eftersträvas att fastställa en mätbar slutsats till exempel ett antal eller en viss mängd¹⁴.

En kvalitativ metod har valts i den aktuella studien då resultatet av det fenomen som studerats beskrivs bättre med ord och bilder än med siffror. I samband med informationsinsamlingen kommer djupintervjuer göras för att viktig information inte ska gå förlorad. Med denna metod besvaras frågeställningen mest optimalt.

2.2. VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT

Efter att ha valt att utföra studien med en kvalitativ forskningsmetod kommer angreppssättet att vara induktivt, vilket innebär att studien grundar sig på den information som finns tillgänglig¹⁵. Utifrån denna information skapas generalisering, begrepp och hypoteser som blir utgångspunkt för studien. Förhoppningen är att upptäcka nya orsakssamband och ny förståelse för den redan befintliga situationen som undersöks.

2.3. URVALSFÖRFARANDE

I kvalitativa studier eftersträvas förklarningar och exempel av ett fenomen¹⁶. Urvalsprocesser är därför viktiga för att den insamlade data ska innehålla de kvaliteter som vill uppnås med studien¹⁷. Det finns inget specifikt tillvägagångssätt när materialet samlas in utan beroende på vilken frågeställning och vilken verklighet som undersöks görs urvalet utifrån de aktuella undersökningsenheterna¹⁸.

¹⁴ Ibid, s. 75-87

¹⁵ Merriam, 1994, s. 27

¹⁶ Häger, 2007, s. 57

¹⁷ Ibid, s. 57

¹⁸ Svenning, 2003, s. 102-111

Vid kvantitativa studier där generella slutsatser vill uppnås, krävs att data samlas in genom ett stort och slumpmässigt urval som är representativt för studiens ändamål¹⁹.

I den aktuella kvalitativa studien har urvalet för undersökningsenheterna begränsats till större fastighetsföretag på den kommersiella fastighetsmarknaden. Informationsinsamlingen har skett genom djupintervjuer med utvalda personer. De intervjuade besitter sådan kunskap och erfarenhet inom avtalsprocessen och fastighetsbranschen att informationsinsamlingen innehar de kvaliteter som undersökningen kräver för studiens genomförande.

2.4. DATAINSAMLING

Frågeställningen i studien har besvarats genom litteraturstudier, intervjuer och iakttagelser. Insamlingen av källmaterialet kommer ifrån både primära och sekundära källor. Data från de primära källorna består av material som samlats in för en specifik studies ändamål²⁰. Det kan vara data från intervjuer, enkäter och observationer som utförts av undersökaren. Data från redan insamlat material som till exempel böcker, internet och tidningar utgör sekundära källor²¹.

2.4.1. LITTERATURSTUDIER

För att hitta information kring avtalsprocessen har litteratur insamlats genom sökningar i Lunds universitets databaser, Lovisa, Summon samt i det nationella bibliotekssystemet LIBRIS. Bland annat har sökord som avtalsprocess, kommersiella lokaler, avtalsprocess, lokaluthyrning, kundvärde, rental agreement och commercial premises använts.

2.4.2. INTERVJUER

Vid en kvalitativ studie där informationsinsamling sker med hjälp av intervjuer är det viktigt att frågorna är öppet formulerade²².

¹⁹ Merriam, 1994, s. 32

²⁰ Kotler, Armstrong, år 2007, s. 103-106

²¹ Ibid s. 103-106

²² Häger, 2007, s. 57

Vanligtvis skiljs öppna frågor och slutna frågor åt. Det förstnämnda, som används vid djupintervjuer, är sådana frågor som kräver en förklaring eller utveckling till svar²³. Slutna frågor kräver istället ett bekräftande eller ett förnekande svar²⁴. Att använda slutna frågor lämpar sig bättre vid kvantitativa studier²⁵. Till studien har fyra fastighetsföretag intervjuats för att skapa en generell bild av avtalsprocessen. Öppna frågor har används under samtliga intervjuer, vilka har genomförts både genom möten och över telefon. Längden på intervjuerna har varierat, men den genomsnittliga tiden har varit ca 90 minuter. Samtliga fastighetsföretag har erhållit samma diskussionsunderlag innan intervjuerna påbörjades. En första intervju genomfördes med fallföretaget, vilken gav utförliga svar som sedan låg till grund för övriga intervjuer där avvikelser och kommentarer påträffats.

För att redovisa intervjuerna överskådligt presenteras en generell avtalsprocess i kap 6. Frågor, avvikelser och kommentarer från respektive företag redovisas i bilagorna.

Intervjuer har gjorts med följande:

- Marknadschef samt Förvaltare, Kungsleden AB Malmö (löpande 2012) samt (2012-01-27,2012-03-09)
- Uthyrare samt Förvaltare, Fastighets AB Briggen (2012-03-08) samt (2012-03-19)
- Uthyrningschef, Fabege AB (2012-03, 2012-04)
- Ekonomisk förvaltare, Malmö Stad (2012-03-12)

Utöver intervjuer med fastighetsföretag har även företag som tillhandahåller stödprogram inom fastighetsbranschen intervjuats för kommentarer kring ämnet.

- FastNet, Unit4 Agresso (2012-03-30)
- CapiFast, 3L System Group (2012-03-23)
- LIME Pro, Lundalogik (2012-03-23)

²³ Ibid, s. 57

²⁴ Ibid, s. 57

²⁵ Ibid, s. 57

Samtliga intervjuer har även kompletterats med information från respektive företags hemsida, där främst årsredovisningar sökts upp.

- www.kungsleden.se
- www.briggen.se
- www.fabege.se
- www.malmo.se
- www.unit4agresso.se
- www.3lssystem.se
- www.lundalogik.se

2.5. VALIDITET OCH RELIABILITET

Grunden till all forskning är att producera trovärdiga och tillförlitliga resultat på ett etiskt godtagbart sätt²⁶. För att åstadkomma ett sådant resultat används begreppen validitet och reliabilitet för att kritiskt granska information som framtagits²⁷. Validitet beskriver hur väl mätningen matchar det som undersökningen avser att mäta²⁸. Validiteten är känslig vid intervjusituationer då båda parterna exempelvis kan tolka frågor på olika sätt och påverka med egna värderingar²⁹. Reliabilitet anger tillförlitligheten i materialet, det vill säga att undersökningar med samma syfte och samma metod ska ge samma resultat oberoende av vem som utfört undersökningen³⁰.

Kravet på validitet anses i denna studie vara uppfyllt då frågorna till intervjuerna baserats på studiens syfte. Vid kvalitativa studier är det svårt att uppnå en hög reliabilitet. Detta eftersom mycket av materialet i denna studie kommer från personkällor, vilket medger stor möjlighet till individuella tolkningar och förklaringar av frågeställningar. För att undvika en försämrad reliabilitet hålls, i denna studie, en neutral ställning vid intervjutillfällena. Litteratur som använts i studien förutsätts innehålla korrekt information.

²⁶ Merriam, 1994, s. 177

²⁷ Ibid, s. 177

²⁸ Svenning, 2003, s. 63-66, 112-114

²⁹ Ibid, s. 63-66, 112-114

³⁰ Ibid, s. 63, 67-68

Det bör finnas i åtanke att de intervjuade fastighetsföretagen svarat utifrån det egna företagens organisation och strategiska inriktning. Det som främst skiljer fastighetsföretagen åt är i vilka geografiska områden de har valt att investera i samt hur verksamheten och organisationen kring avtalsprocessen är utformad.

2.6. FALLFÖRETAGET

Studien är utförd i samarbete med fastighetsföretaget Kungsleden AB. För att ge läsaren information om initiativtagaren till studien följer nedan en kort presentation av Kungsleden.

2.6.1. FASTIGHETSFÖRETAGET KUNGSLEDEN AB

Kungsleden AB är det fjärde största börsnoterade fastighetsföretaget i Sverige. Företagets verksamhet omfattar både fastighetsförvaltning och fastighetstransaktion och har ca 300 anställda. Kungsleden har fastigheter i 143 kommuner med huvudkontor i Stockholm samt lokala kontor spridda över landet. Hyresgästerna består av allt ifrån småföretagare och storbolag till skolverksamhet och äldreboende. Kungsledens förvaltare ansvarar för hela avtalsprocessen.

2.6.2. FASTIGHETSBESTÅND

Kungsledens fastighetsbestånd består av kommersiella fastigheter, publika fastigheter samt modulbyggnader. Kungsledens affärsmodell har medfört en portfölj som innehåller fastigheter spridda både geografiskt och per fastighetstyp. Företaget innehar 639 fastigheter med ett fastighetsvärde på ca 26,5 miljarder kronor, per den 30 september 2011.

2.7. ÖVRIGA INTERVJUADE FÖRETAG

Förutom fallföretaget har ytterligare tre fastighetsföretag intervjuats, varav två är, liksom fallföretaget, privata företag och det tredje är en kommun. Nedan presenteras dessa företag.

2.7.1. BRIGGEN

Briggen ingår som ett dotterbolag i Castellumkoncernen. Castellum har en stark marknadsposition som ett av de största börsnoterade fastighetsbolagen i Sverige³¹, och verkar på utvalda delmarknader i Sverige. Briggen verkar i Öresundsregionen där de äger, förvaltar, hyr ut och utvecklar industrikontors- och butikslokaler i expansiva lägen. Briggen har en uppdelad avtalsprocess där uthyrare hanterar uthyrningsprocessen och förvaltare ansvarar för förvaltning och relationen med hyresgäster. Nedanstående fakta kommer från Castellums årsredovisning 2011.

Antal kommersiella fastigheter: 109 st.

Uthyrningsbar yta: 678 000 kvm.

Antal hyresavtal: Castellumkoncernen har 4 600 st. ej specificerat för Briggen

Antal anställda: 43 st.

2.7.2. FABEGE

Fabege är inriktat på delmarknader med hög tillväxt i Stockholmsområdet och har uthyrning, förvaltning och fastighetsutveckling av kommersiella lokaler som huvudverksamhet. Fabege har en uppdelad avtalsprocess där uthyrare hanterar uthyrningsprocessen och förvaltare ansvarar för förvaltning och relationen med hyresgäster. Nedanstående fakta kommer från Fabeges årsredovisning 2011.

Antal kommersiella fastigheter: 97 st.

Uthyrningsbar yta: 1 107 000 kvm.

Antal hyresavtal: 1 481 st.

Antal anställda: 122 st.

2.7.3. MALMÖ STAD STADSFASTIGHETER

Stadsfastigheter är ett affärsområde inom Serviceförvaltningen i Malmö Stad vars huvuduppgift är att förvalta Malmö kommuns bebyggda fastigheter för skola, barn- och äldreomsorg, fritid, kultur och administration. Ca 85 procent av Stadsfastigheters uthyrning sker internt inom kommunen.

³¹ Fastighetsvärlden, www.fastighetsvarlden.se; sök, 50 största ägarna, 50 största äger för närmare en biljon

Avtalsprocessen – *en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp*

Den externa uthyrningen sker främst för kontor, dock förekommer det även för lager och butiker. Malmö Stad har en verksamhet där en förvaltare ansvarar för i stort sett hela avtalsprocessen, men hjälp av en ekonomisk förvaltare.

Antal kommersiella fastigheter: 40 st.

Uthyrningsbar yta: 1 300 000 kvm.

Antal hyresavtal: ca 1700 st.

Antal anställda: ca 110 st.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

3. LITTERATURSTUDIE

3.1. BAKGRUND TILL HYRESMARKNADEN

Finansiell stabilitet³² är ett mycket viktigt samhällsmål som Sveriges riksbank har som verksamhetsmål. Fastighetssektorn påverkar den finansiella stabiliteten då denna lätt kan bidra till instabilitet och generera stora samhällsekonomiska förluster³³. 90-tals krisen är ett exempel på detta då svenska banksystem var nära en kollaps till följd av den instabilitet som rådde på fastighetsmarknaden³⁴. Denna instabilitet krävde att svenska staten fick agera för att säkerställa kreditmarknadens funktion³⁵. För att främja finansiell stabilitet är det viktigt att fungerande system för fastighetsvärdering och fastighetsanalys finns tillgängligt för både direkta och indirekta aktörer på fastighetsmarknaden.

3.2. FASTIGHETSSEKTORN

Fastighetssektorn innefattar många aktörer. För att ge en överskådlig bild av dessa aktörer visas en modell över hur olika marknader är relaterade till varandra, se figur 2. Då studien utgör en undersökning av avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler avgränsas bakgrundsavsnittet till att endast ge en fördjupad beskrivning av hyresmarknaden.

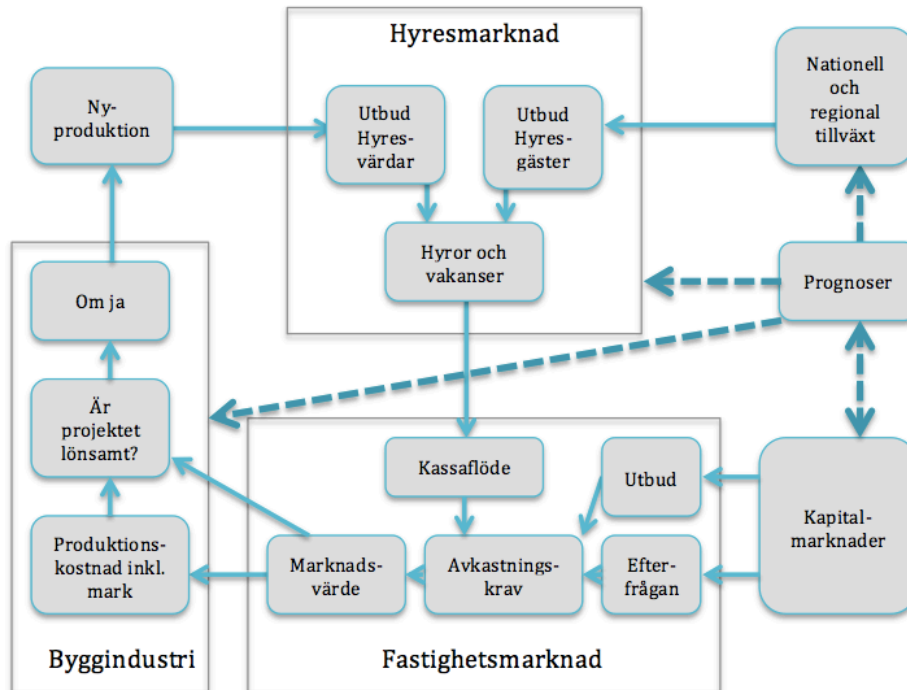
³² Finansiell stabilitet – det finansiella system som kan upprätthålla sina grundläggande funktioner samt ha motståndskraft mot hot som uppkommer mot dessa funktioner. Det finansiella systemets funktioner är bland annat att förmedla betalningar, omvandla sparande till finansiering och hantera risker. Källa Riksbanken, www.riksbanken.se; Finansiell stabilitet, Riksbankens roll och uppdrag, Vad är finansiell stabilitet

³³ Riksbanken, riksbankens utredning om risker på den svenska bostadsmarknaden, 2011, s 366

³⁴ Ibid, s. 366

³⁵ Ibid, s. 366

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp



Figur 2. Schematisk bild över fastighetssektorn. Källa: Anpassad från Geltner, Miller, 2007 s.23

Drivkraften mellan relationerna skapas av ekonomisk tillväxt i kombination med kapitalmarknadens avkastning, här skapas olika typer av affärsrisk och finansiell risk³⁶.

³⁶ Ibid, s. 368-369

3.3. HYRESMARKNADEN

Den professionella hyresmarknaden uppkom genom att ägarstrukturen på fastighetsmarknaden genomgick en förändring³⁷. Under 1970- 80- talet började ägarstrukturen förändras till följd av den kommersiella fastighetsmarknadens stora tillväxt, som i sig skapats av tjänstesektorns expansion³⁸. Nedanstående information är hämtat från Riksbankens utredning om risker på den svenska bostadsmarknaden³⁹.

Ägarstrukturen bröts upp från att äga, bygga, förvalta och ibland även bruka en fastighet, s.k. *byggmästartraditionen*, till att de olika skedena hanterades och finansierades separat. Under 90-talet blev separationen större och en bred konsultmarknad bildades. Denna uppdelning har resulterat i att den kommersiella fastighetsmarknaden har blivit mer integrerad i den globala marknaden. Hyresmarknaden i Sverige skiljer sig från de vanliga normerna vid avtalsskrivning i Europa på flera sätt. Vad gäller avtalsskrivning används en standardmall vid teckning av de flesta hyresavtal som utfärdas på den svenska marknaden, vilken är utformad av Fastighetsägarna Sverige. På den svenska hyresmarknaden tillämpas totalhyra, vilket innebär att fastighetsägaren tillhandahåller och betalar för drift- och underhållskostnader. I många europeiska länder används *kallhyra*, vilket innebär att hyresgästen står för de drifts- och underhållskostnader som uppkommer. Det brukar sägas att *hyresmarknaden är fastighetsmarknadens moder*, då fastighetsmarknaden styrs av hyresmarknaden, se figur 2. Detta eftersom den ekonomiska tillväxten (nationell och regional tillväxt) direkt påverkar hyresmarknaden genom att hyrestillväxt skapas samtidigt som hyresvillkor påverkas och vakansnivåer förändras.

³⁷ Ibid, s. 369

³⁸ Ibid, s. 369

³⁹ Riksbanken, riksbankens utredning om risker på den svenska bostadsmarknaden, 2011, s 369-370

3.4.FASTIGHETSFÖRVALTNING

Ur ett ekonomiskt perspektiv utgör en fastighet en produktionsfaktor, ett realkapital⁴⁰. Genom arbete, kunnande och finansiellt kapital produceras förvaltningstjänster för fastigheten där utrymme erbjuds för olika aktiviteter⁴¹. Nyttjaren av det erbjudna utrymmet, det vill säga hyresgästen, är fastighetsföretagets kund. Kunden behöver inte bara ett utrymme med tak och väggar utan även en garanti för att utrymmet hålls i brukbart skick. Även de funktioner som krävs för att kunna bedriva den aktuella verksamheten måste fungera på ett tillfredställande sätt. Med detta sagt kan följande definition för fastighetsförvaltning formuleras: *Fastighetsförvaltning utgör en process där arbete, kapital och kunnande omvandlas till utrymme och service*⁴².

Fastighetsförvaltning kan ske i olika former, dels i egen regi och dels på entreprenad, det förekommer även olika mellanformer. Det är vanligt att fastighetsägaren sköter den ekonomiska förvaltningen medan den tekniska förvaltningen överlämnas till en entreprenör⁴³. Förvaltningsskedet och förvaltningsuppgiften uppmärksammades inte på samma sätt för tjugo år sedan som det gör idag, tidigare bedrevs ofta förvaltningsverksamheten som ett komplement till en kärnverksamhet inom industri, handel eller byggverksamhet⁴⁴. Nu har uppgiften och innebörden för fastighetsförvaltning breddats och blivit alltmer komplex.

Till en början handlade fastighetsförvaltning om att erbjuda och underhålla en produkt, fastigheten. Idag har alltmer ”mjuka delar” i form av service och kvalitet blivit en mer väsentlig del av fastighetsförvaltningen.

⁴⁰ Bejrums, Lundström, 1986, s. 16-17

⁴¹ Ibid, s. 16-17

⁴² Ibid, s. 16-17

⁴³ Ibid, s. 22

⁴⁴ Högberg, Högberg, 2000, s. 48-53

Branschorganisationerna pratar numera om fastighetsförvaltning som fastighetsföretagande där fyra funktioner samspelar, företagarfunktion, marknadsfunktion, förvaltarfunktion och byggherrefunktion⁴⁵.

Idag satsas det mer på kundfokus, det räcker inte att förvaltningsorganisationen enbart sköter om och utvecklar fastigheten⁴⁶. Hyresgästen är i huvudsak intresserad av ett välanpassat utrymme med bra service och ett visst inflytande över förvaltningen⁴⁷. För att maximera kunderbjudandet under förvaltningsskedet handlar det om att uppfylla hyresgästernas önskemål⁴⁸.

3.5. KOMMERSIELLA FASTIGHETER

Definitionen av en kommersiell fastighet är *en fastighet som används i ett företag vars mål är att producera förvaltningstjänster i form av uthyrning av bostäder och lokaler*⁴⁹. Värdet av en kommersiell fastighet skapas genom framtida kassaflöden där hyresintäkter från kunderna utgör en av posterna. För att skapa mervärde som fastighetsföretag är det viktigt att vara ett kunddrivet företag. Ett kunddrivet företag måste ha kunskap om sina kunder och tillsammans med dem utveckla sina produkter och sitt lärande. Företaget ska hela tiden sträva efter att utvecklas och skapa nya produkter och tjänster för att öka värdet av kunderbjudandet. för kunden⁵⁰.

⁴⁵ Ibid, s. 48-53

⁴⁶ Ibid, s. 62

⁴⁷ Bejrums, Lundström, 1986, s. 23

⁴⁸ Ibid, s 62

⁴⁹ Lantmäteriet och Mäklarsamfundet, 2008, s. 115

⁵⁰ Högberg, Högberg, 2000, s. 55

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Ett fastighetsföretags kärnverksamhet är att erbjuda en lokal, men stödtjänster som gör att verksamheten kan bedrivas i lokalen krävs också. Även andra tilläggstjänster som egentligen inte behövs för att göra lokalen användbar erbjuds också. Fastighetsföretaget är därmed både ett produktföretag och tjänsteföretag och lokalen är i sin tur en blandning mellan en produkt och en tjänst.



Figur 3. Fastighetsföretagets erbjudande vid lokaluthyrning. Högberg, Högberg, 2000 s. 56

Detta ger specifika särdrag i fastighetsföretags kundrelationer vid jämförelse med annan tjänsteproduktion⁵¹. Nedan presenteras sex sådana särdrag⁵².

⁵¹ Ibid, s. 56

⁵² Högberg, Högberg, 2000, s. 56-60

1. Långvariga kundrelationer

Kundrelationer vid uthyrning av kommersiella lokaler är normalt långvariga då produkten i sig, lokalen, är en sällanköpsvara oberoende av hur bra servicen är. I normalfallet är kundrelationen utsträckt över flera år då långa avtal på tre till fem år är vanligt. Under denna tid har fastighetsföretag möjlighet att skapa sig en förståelse för hyresgästens värdeskapande processer.

2. Kunden som fånge hos (makt)företaget

Under den tid hyresavtalet varar är hyresgästen både bunden till fastighetsföretaget och bunden till de tjänster företaget erbjuder och tillåter. Om hyresgästen är missnöjd med förvaltningen kan denne eventuellt stanna kvar vid avtalstidens utgång för att inte gå miste om en specifik lokal eller ett attraktivt läge.

3. Icke marknadsmässiga förutsättningar för signaler på bristande servicekvalitet

Den ojämna relationen i punkt två gör också att de mekanismer som i andra sammanhang direkt hade gett gehör är satta ur spel. Är hyresgästen missnöjd innebär inte det att efterfrågan och mängden tjänster minskar. Det är mycket annat som håller hyresgästen kvar i lokalen, ett attraktivt läge ges inte omedelbart upp.

4. Förvaltningsverksamheten bygger på att kunden påpekar brister hos produkten

När det för hyresgästen uppstår fel, brister och missnöje framkommer detta till fastighetsföretaget via en felanmälan. Inom fastighetsförvaltning är det svårt att, genom åtgärdande av fel och kompensation, göra en kund mer nöjd än en kund som inte upplevt något fel.

Detta skiljer sig från andra marknader där det finns goda chanser att göra kunden extremt nöjd och lojal efter avhjälpande av fel.

5. Service ingår i hyran för produkten

Utöver den lokal som hyrs ut ingår vanligtvis också en viss service i hyran. Hur mycket som ingår varierar, dock medför det att lönsamheten inte är lika hög vid arbete med serviceleveransen som det hade varit om priset påverkats. Undersökningar har visat att intresset från hyresgästernas sida att betala för extratjänster är mycket begränsat.

6. Nya hyresgäster bedömer i första hand produkten

Det avgörande för om en hyresgäst ska inleda en relation med ett fastighetsföretag är lokalen med dess egenskaper. Lokalens läge, utformning och anpassningsmöjligheter är svåra att påverka. Det fastighetsföretaget kan göra är att förädla sitt befintliga fastighetsbestånd för att på så sätt höja olika lagens attraktivitet. Att även vara tillmötesgående vad gäller anpassningar i lokalen kan vara till fördel.

3.6.KUNDVÄRDE

För att nå framgång som fastighetsföretag måste verksamheten inrikta sig på det som är viktigast för kunden. Visionen för många serviceföretag är att maximera värdet för kunden och idag använder sig många företag av ord som *kundvärde*, *kunddrivenhet* och *kunden i fokus*. För att fastighetsföretag ska lyckas gäller det att vårda både nya och befintliga kunder och maximera det värde som kunden upplever. Det är hyresgästen som avgör vilket kunderbudande som är bäst.

Genom en kunddriven fastighetsförvaltning vill fastighetsföretaget utveckla lokalen och produktanvändningen tillsammans med kunden så de erhåller den service och kvalitet som efterfrågas.

En kund har alltid förväntningar på ett fastighetsföretag innan en relation inleds. För att skapa nöjda kunder gäller det att dessa förväntningar uppfylls eller överträffas. För att erhålla så nöjda kunder som möjligt och skapa ett högt kundvärde är det viktigt att alla inom fastighetsföretaget styrs åt samma håll⁵³. Att ha ett kundfokus på alla nivåer i företaget är därför en viktig faktor i dagens förvaltning⁵⁴. Information och kunskap om kundens värderingar måste finnas tillgängliga inom organisationen för att maximera kundernas värdeskapande processer. Då en optimal kundrelation med ett högt kundvärde eftersträvas är det viktigt att se kunden som en medspelare snarare än en motspelare. Fastighetsföretag bör fokusera på att samspela med sina kunder på olika sätt och därmed förlänga och förstärka sina kundrelationer⁵⁵. Som kund, det vill säga som hyresgäst, är det i samtliga sammanhang viktigt att bli tagen på allvar och bli sedd och hörd⁵⁶.

Kundvärde kan definieras som *den samlade upplevelsen för kunden av att ha en relation med företaget. Kundvärdet bestäms av de fördelar relationen ger kunden jämfört med de uppoffringar den kräver*⁵⁷. De fördelar relationen ger kunden kan delas upp i funktionella fördelar och emotionella fördelar⁵⁸. De funktionella fördelarna är konkreta och direkt kopplade till produkten (lokalen), exempelvis lokalens läge och lokalens tekniska egenskaper⁵⁹. De emotionella fördelarna handlar om de känslor och associationer som kunden upplever av produkten⁶⁰.

⁵³ Högberg, Högberg, 2000, s. 178-179

⁵⁴ Bejrums, Lundström, 1986, s. 22

⁵⁵ Högberg, Högberg, 2000, s. 61, 178-179

⁵⁶ Ibid, s. 180

⁵⁷ Blomqvist, Dahl, Haeger, 2004 s. 51

⁵⁸ Ibid, s. 51-52

⁵⁹ Ibid, s. 51-52

⁶⁰ Ibid, s. 51-52

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Intryck, miljöer och bemötande kan bidra till en god upplevelse och genom en bra kundkontakt förstärks kundupplevelsen vilket i sin tur ökar kundvärdet. För att kunna ta emot dessa fördelar måste kunden göra uppoffringar vilka delas upp i monetära och icke-monetära uppoffringar⁶¹. De monetära uppoffringarna är priset på produkten, inklusive omkostnaderna för att erhålla produkten⁶². För en hyresgäst innebär det hyra samt kostnader för eventuella kringtjänster och andra flyttkostnader. De icke-monetära uppoffringarna handlar om eget engagemang, miljöombyte och en osäkerhet som kan uppkomma vid en ny relation⁶³. De icke-monetära uppoffringarna har normalt en stor inverkan på kundvärdet och ibland är det till och med viktigare än priset som kunden betalar för produkten⁶⁴.

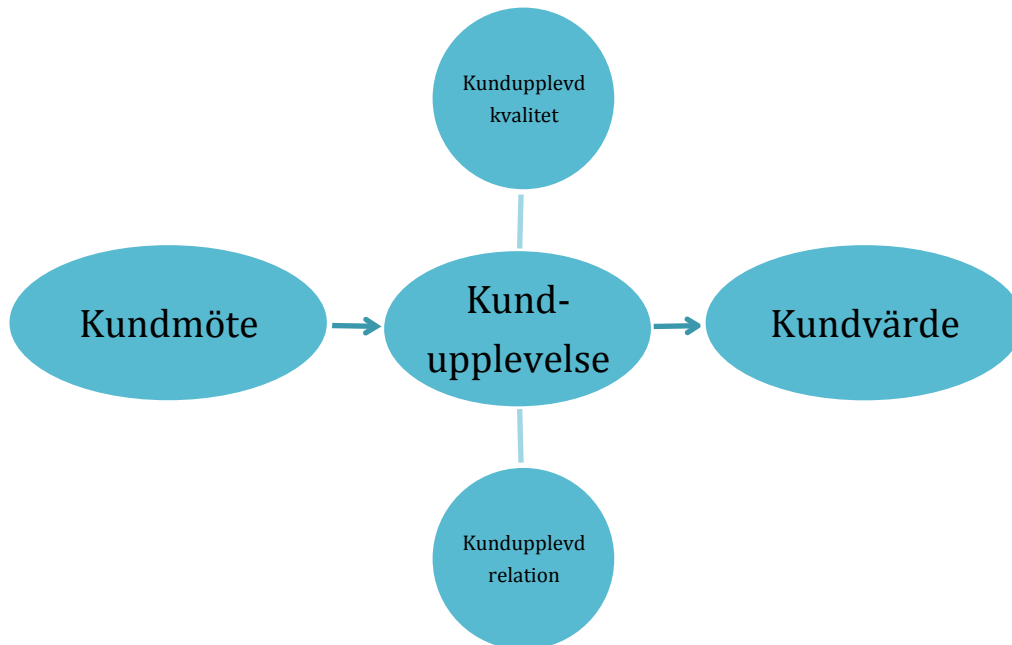
⁶¹ Ibid, s. 51-52

⁶² Ibid, s. 51-52

⁶³ Ibid, s. 51-52

⁶⁴ Ibid, s. 51-52

3.6.1. KUNDVÄRDESKAPANDE



Figur 4. Illustrerande bild av kundvärdeskapande. Källa Blomqvist, Dahl, Haeger, 2004 s. 41

3.6.1.1. KUNDMÖTET

När kunden möter ett företag uppstår ett kundmöte, där kundvärdet kan börja skapas. Det kan vara direkta kundmöten då kunden interagerar med företaget till exempel genom personlig kontakt, över telefon eller via mail. Det kan även vara indirekta kundmöten då kunder kommunicerar med företag via reklam, internet, prospekt eller *word-of-mouth*⁶⁵. *Word-of-mouth*, då kunder pratar med kunder, är en mycket stark form av kommunikation då nöjda kunder allmänt anses vara ett effektivt sätt att skaffa nya kunder⁶⁶.

⁶⁵ Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 1996, s. 877

⁶⁶ Ibid, s. 939

Med dagens teknologi ges nya möjligheter att skapa kundvärde som stärker kundrelationer. Det är dock viktigt att som företag alltid se relationen som en helhet och inte enbart fokusera på kundmötet. Att som företag utveckla hantering av kunder både på kundmötesnivå och relationsnivå är därför betydelsefullt⁶⁷. Det är viktigt att ett företag kan identifiera de kundmöten som är kritiska, det vill säga de kundmöten som är särskilt betydelsefulla för kundens värdeskapande och relationsupplevelser⁶⁸. Ett misslyckande i ett kritiskt kundmöte kan snabbt leda till att kunden hittar en ny leverantör. Genom att ha tillgång till lämpliga verktyg i form av informationssystem och fungerande kommunikation blir ett lyckat kundmöte lättare att uppnå⁶⁹. Att företaget måste anpassa sig till kundens situation för att kunna hantera ett kundmöte bra låter självklart, men en överdriven anpassning kan leda till negativa produktivets- och effektivitetseffekter.

Kundvärdet är ofta kopplat till graden av individualisering samtidigt som produktivitet kräver standardisering, det är därmed viktigt att företag hittar en balans mellan sin standardisering och kundanpassning.

3.6.1.2. KUNDUPPLEVELSE

Kundupplevelsen delas upp i två parametrar; kundupplevd kvalitet och kundupplevd relation⁷⁰. Den förstnämnda är skillnaden mellan förväntningar innan mötet och den upplevelse som kundmötet resulterade i. Den senare är resultatet av alla kundmöten över tiden.

3.6.1.2.1. Kundupplevd kvalitet

Kvalitet utgår ifrån kundens uppfattning. Företag har en tendens att fokusera för mycket på de tekniska och konkreta aspekterna istället för på kundens uppfattning av produkten eller tjänsten som erbjuds.

⁶⁷ Blomqvist, Dahl, Haeger, 2004 s. 42-43

⁶⁸ Ibid, s. 43

⁶⁹ Ibid, s. 43

⁷⁰ Ibid, s. 41

Kunden har ofta en bredare syn på kvalitet och gör alltid en subjektiv värdering som är situationsberoende, individberoende och som ofta utgår från små detaljer i erbjudandet⁷¹. För att se på kvalitet ur kundens perspektiv kan kundens kvalitetsupplevelser delas upp i en teknisk- och en funktionell kvalitet⁷². Den tekniska kvaliteten innefattar *vad* kunden erhåller och är, vanligtvis, lätt att bedöma. Den funktionella kvaliteten är svårare att bedöma. Den innefattar *hur* erbjudandet levereras och uppfattas av kunden. De två kvalitetsmått påverkas även ytterligare av en faktor; imagen, det vill säga den uppfattning som kunden har om företaget innan första kontakten.

Kvalitetsupplevelsen påverkas även av de förväntningar som kunden har. Dessa förväntningar påverkas i sin tur av olika faktorer såsom; företagets marknadskommunikation, image, word-of-mouth och kundens behov⁷³. För att uppnå en god kundupplevd kvalitet måste upplevelserna motsvara kundens förväntningar och helst även överträffa dessa. Orealistiskt höga förväntningar, till exempel genom att företaget lovat för mycket i sin marknadsföring, kan medföra att kunden upplever kvaliteten som dålig även om den rent objektivt är god. Det är därför viktigt att företaget inte lovar mer än vad de är kapabla till, utan snarare ger kunden något lägre förväntningar med vetskap om att kunna överträffa dessa⁷⁴.

3.6.1.2.2. Kundupplevd relation

Vilken typ av relation som kunden har med företaget bestäms av innehållet och styrkan i relationen⁷⁵. Innehållet bestäms i sin tur av produkt-, person- och varumärkesrelationer⁷⁶. Grunden för relationen är produktrelationen då det är produkten som ska tillfredsställa kundens användning och därmed bygga en kundupplevelse.

⁷¹ Ibid, s. 45

⁷² Ibid, s. 45

⁷³ Ibid, s. 45

⁷⁴ Ibid, s. 46

⁷⁵ Ibid, s. 48-49

⁷⁶ Ibid, s. 48-49

Personrelationer har ofta en avgörande effekt på kundrelationen och det är inte ovanligt att en stark relation till en särskild medarbetare på företaget ökar kundupplevelsen. Den kundupplevda relationen kan sedan stärkas eller försvagas genom de associationer som kunden har till företagets varumärke. Styrkan definieras av kundens tillfredsställelse, förtroende och engagemang i relationen med företaget⁷⁷. Styrkegrunden är tillfredsställelsen som har en positiv inverkan på både förtroende och engagemang. Tillfredsställelsen kan jämföras med den kundupplevda kvaliteten, det vill säga skillnaden mellan kundens förväntningar och upplevelser⁷⁸.

3.6.1.3. KUNDVÄRDET

Idag är inte kundvärdet lika tydligt kopplat till själva produkten utan företag fokuserar även på att leverera värde genom upplevelsen och relationen.

Kundvärdet uppkommer allt oftare efter det att kunden köpt produkten och stor vikt läggs vid helhetsbilden i upplevelsen och relationen som kunden får till företaget⁷⁹. I dagsläget är det allt lättare att kopiera produktfördelar, vilket gör det ur företagets synpunkt attraktivt att skapa konkurrensfördelar genom att satsa på relationsmarknadsföring⁸⁰.

3.6.1.4. KUNDDIALOGEN

En förutsättning för en bra relationsmarknadsföring är att ha en välfungerande kunddialog⁸¹. Dialogen bekräftar och stärker relationen mellan företaget och kunden då dialogen ökar företagets kännedom om kundens behov samtidigt som den minskar kundens osäkerhet inför interaktionerna med företaget⁸².

⁷⁷ Ibid, s. 48-49

⁷⁸ Ibid, s. 48-49

⁷⁹ Ibid, s. 50

⁸⁰ Ibid, s. 50

⁸¹ Ibid, s. 58

⁸² Ibid, s. 58

Att föra en dialog med kunden är effektivt då informationsströmmen sker i båda riktningarna och utgör på så sätt en värdehöjande faktor som bidrar till att skilja företaget från konkurrenter. Som hyresgäst är det viktigt att bli tagen på allvar. Då kunden vill bli sedd och hörd är en väl utvecklad kunddialog till stor nytta⁸³. Tidigare när marknadsförare talade om kommunikation syftades det ofta på företagets olika sätt att tala om för marknaden om vad som erbjöds och att just företagets produkt var den bästa. Idag inser företag att kommunikationen behöver kompletteras med kontinuerlig kundkommunikation som utvecklas tillsammans med kunden och därmed vänds direkt till denne⁸⁴. Genom ett ständigt utbyte av information utvecklas relationen och kunddialogen blir ett verktyg för att företag och kund ska nå en gemensam förståelse⁸⁵. En kunddialog kan därmed ersätta en del av marknadskommunikationen⁸⁶.

För att skapa förtroende hos kunden bör kunddialogen ske på ett strukturerat och förutbestämt sätt där hela företagsorganisationen använder sig av samma arbetssätt⁸⁷. Viktigast är att dialogen överensstämmer med företagets image och att dialogen är trovärdig och naturlig⁸⁸. Även Blomqvist, Dahl och Haeger menar att ett väl utarbetat tillvägagångssätt bör finnas inom företaget. Samtidigt är det viktigt att identifiera de kritiska händelser som finns i kundrelationen så att fastighetsföretaget, genom dialogen, kan möta kunden i rätt tid⁸⁹. Kritiska händelser är sådana som ofta ligger utanför företagets kontroll då de styrs av kunderna och därmed har fastighetsföretag ofta svårt att förutspå dessa händelser och inse vilka konsekvenserna kan bli.

⁸³ Högberg, Högberg, 2000 s. 180

⁸⁴ Ibid, s. 180

⁸⁵ Blomqvist, Dahl, Haeger, 2004 s. 59

⁸⁶ Ibid, s. 59

⁸⁷ Högberg, Högberg, 2000 s. 182

⁸⁸ Ibid, s. 182

⁸⁹ Blomqvist, Dahl, Haeger, 2004 s. 59-61

Genom att företaget skapar kontinuerliga avstämningar kan en frekvent kunddialog säkerställas då ansvaret för informationsutbytet inte läggs på kunden⁹⁰.

Kunddialogen delas upp i tre huvudfaser; starta, utveckla och avveckla kundrelationer⁹¹. Att starta kundrelationer genom kunddialog innebär att kunden identifieras, kundens första köp genomförs och en bra grund läggs för en fortsatt kundrelation. Precis i början av relationen har kunden ofta ett ökat intresse för produkten och företaget. Det är därför angeläget att lägga stor vikt vid att ge kunden ett bra första intryck.⁹² Utveckling av kundrelationer handlar om att bygga vidare på de relationer som skapats. Genom att erbjuda kundanpassande råd och tips utvecklas relationen parterna emellan. Under utvecklingen av kundrelationen är de kritiska händelserna normalt enkla att identifiera, som till exempel att ett hyresavtal löper ut. Den sista fasen, avveckling av kundrelationen, är minst lika viktig som de tidigare faserna i kunddialogen. Företaget kan med fördel sträva efter att upptäcka kundens signaler om en avveckling i god tid och samtidigt försöka hitta orsaken till kundens minskade intresse⁹³. Företag bör även ha strategier för hur kundavhopp ska minimeras. Då kundavhopp är omöjligt att undgå gäller det för företagen att sköta avslutningen på ett så bra så sätt möjligt då kunden mycket väl kan komma tillbaka⁹⁴.

⁹⁰ Ibid, s. 62

⁹¹ Ibid, s. 62-64

⁹² Ibid, s. 62-64

⁹³ Ibid, s. 62-64

⁹⁴ Ibid, s. 62-64

3.7. HYRESJURIDIK

Jordabalkens, JB, 12:e kapitel innehåller den juridik som främst används vid hyresförhandlingar och som går under namnet hyreslagen⁹⁵. Den rådande juridiken vid hyresförhållanden är främst

- Hyreslagen
- Hyresförhandlingslagen
- Bostadsförvaltningslagen
- Lag om arrendenämnder och hyresnämnder

Hyreslagen är den lag som tillämpas som huvudlag, de andra utgör komplimenterande regleringar. För att läsaren ska få en översiktlig bild av hyreslagen följer en kort genomgång av lagen.

3.7.1. HYRESLAGEN

Med hyra av fast egendom avses rätten att genom ett avtal nyttja hus eller del av hus mot vederlag⁹⁶. Lagen har regler som är gemensamma för nyttjande av bostäder och lokaler, men innehåller också regler som inte är gemensamma. Det är mycket viktigt att särskilja mellan dessa regler då bestämmelserna skiljer sig avsevärt. De viktigaste skillnaderna är bestämmelserna om besittningsskydd, hyrestid och hyresförhållande.

Hyreslagen utgör en form av *social skyddslagstiftning* vad gäller bostäder då lagen innehåller tvingande regler, om rimliga villkor för upplåtelse av bostadshyresavtal, till hyresgästens fördel⁹⁷. Genom besittningsskyddet har bostadslägenhetsinnehavaren rätt att få förlängning på sitt avtal när hyrestiden går ut, oavsett hyresvärdens inställning till förlängningen⁹⁸. Vad gäller lokaler finns inget direkt besittningsskydd utan ett indirekt besittningsskydd⁹⁹.

⁹⁵ Schaumacher, Nathorst-Böös. s. 67

⁹⁶ JB 12 kap 1§

⁹⁷ Hager, s. 90

⁹⁸ Ibid, s. 90

⁹⁹ Ibid s. 92-93

Det är viktigt för hyresgästen känner sig trygg i den lokal där verksamheten bedrivs, utan att löpa risk att plötsligt bli av med lokalen. Därför är lagen utformad på så sätt att hyresgästen som utgångspunkt har rätt till förlängning av avtalet när avtalsperioden löper ut, om inte hyresvärden har godtagbara skäl för uppsägning av hyresgästen. Hyreslagen är således tvingande till hyresgästens förmån, om inget annat anges i avtalet. Hyresvärden kan alltid säga upp en hyresgäst oavsett anledning, dock utgår ersättning i form av skadestånd till hyresgästen om anledningen till uppsägningen inte utgör godtagbara skäl, vilket utgör det indirekta besittningsskyddet¹⁰⁰. Hyreslagen reglerar även förhållandet mellan hyresgäst och hyresvärd och de förpliktelser de har gentemot varandra. Brister hyresgästen i sina skyldigheter kan denne bli skadeståndsskyldig eller förverkad¹⁰¹.

3.8. AVTALSLAGEN

Liksom för alla andra typer av avtal gäller avtalslagen, *Lag (1915:218) om avtal och andra rättshandlingar på förmögenhetsrättens område*, även för hyresförhållanden. De bestämmelser som främst kan bli aktuella i avtalslagen är:

- AvtL 28§ samt följande paragrafer om avtal som tillkommit under tvång, svek m.m inte är giltiga mot den utsatte.
- Enligt AvtL 33§ kan avtal som tillkommit under omständigheter som skulle strida mot tro och heder bli ogiltigt.
- I enlighet med AvtL 36§ kan hyresvillkor som strider mot god sed eller på annat sätt är oskäligen jämkas av domstol.

Utöver avtalslagen kan *konkurrenslagen*, *lagen om avtalsvillkor mellan näringsidkare* och *marknadsföringslagen* bli aktuella.

¹⁰⁰ JB 12 kap 57-60§§

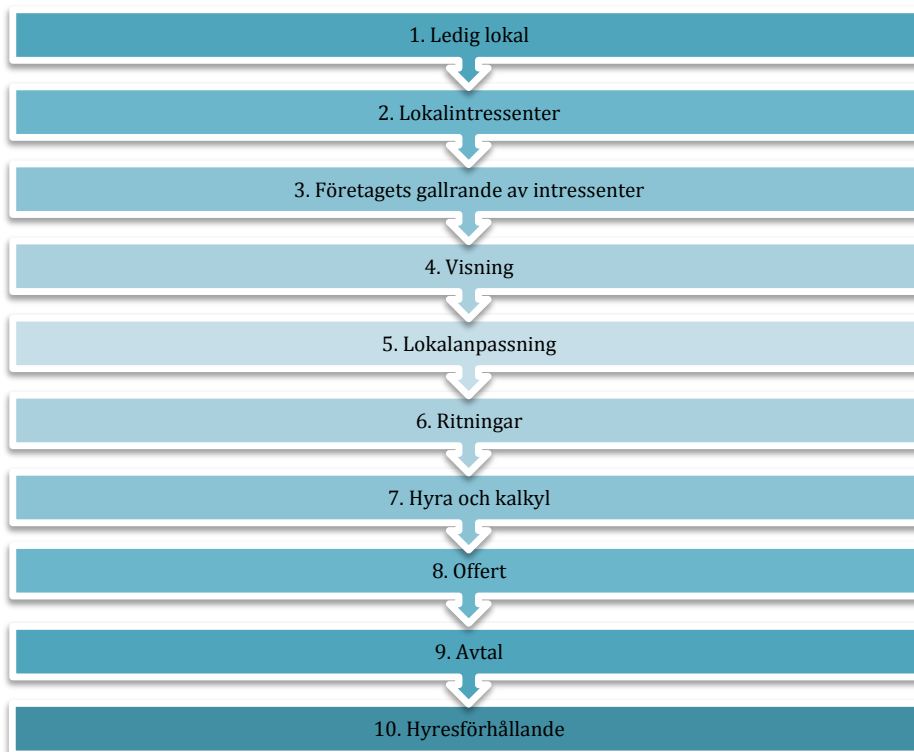
¹⁰¹ JB 12 kap 42§

4. AVTALSPROCESSEN

Med avtalsprocessen avses i denna studie den process som pågår från dess att en vakant lokal uppkommer och förhandlingar med intressenter påbörjas till dess att ett hyresförhållande avslutas och en lokal blir vakant. Processen innefattar all kontakt som hyresvärd och hyresgäst har med varandra och alla steg de genomgår. Det första momentet i avtalsprocessen är uthyrningen av en lokal, då ett avtal kommer till stånd. Därefter uppstår ett hyresförhållande mellan parterna. Under detta hyresförhållande kan avtalsförändringar komma att ske i form av att tilläggsavtal träffas eller omförhandling av avtal genomförs. Nedan beskrivs olika scenarion under begreppet avtalsprocessen.

4.1. BESKRIVNING AV UTHYRNINGSPROCESSEN

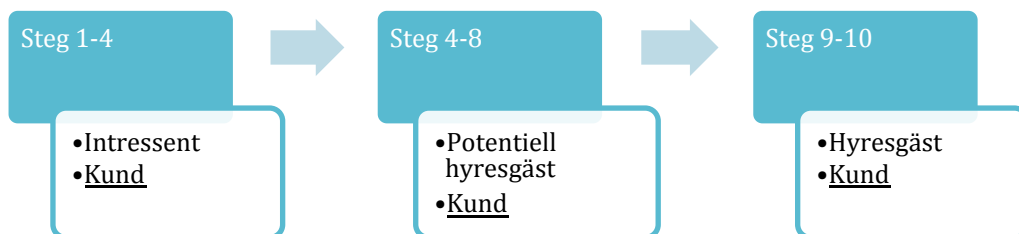
För att ge läsaren en inblick i hur en uthyrningsprocess går till visas en schematisk bild gjord utifrån Kungsledens arbetssätt. En generell uthyrningsprocess redovisas mer ingående i avsnitt 6.1.



Figur 5. Arbetsgång vid uthyrning

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Fastighetsföretagets kunder benämns olika beroende på vilket steg i uthyrningsprocessen de befinner sig. I steg ett till fyra är kunden intressent till en lokal. Ofta finns fler intressenter till ett objekt. Antalet intressenter varierar beroende på lokalens läge, ju mer attraktivt läget är desto fler intressenter. Under steg fyra kan en intressent övergå till att bli en potentiell hyresgäst som sedan blir hyresgäst efter att ett hyresavtal signerats i steg nio. Efter steg nio har ett hyresförhållande inrättats där kunden är hyresgäst och fastighetsföretaget är hyresvärd. Observera att oavsett benämning är det en kund som fastighetsföretaget bemöter, se avsnitt 3.6. Kundvärde.



Figur 6. Benämning under avtalsprocessen

4.2. AVTALSFÖRÄNDRINGAR

Både hyresgäst och hyresvärd strävar efter att avtalet ska vara så uttömmande som möjligt för att inte oenigheter ska uppkomma i senare skeden. Ofta händer det att hyresgästens behov ändras under hyrestiden vilket kan generera behov av nya ombyggnader eller förändringsarbeten som gör att avtalet måste ändras. Det kan även vara hyresvärden som genomför förändringsarbeten som genererar att kostnadsfördelningen måste omförhandlas. Vanligtvis sker detta i ett tilläggsavtal som gäller parallellt med avtalet.

4.3. OMFÖRHANDLING OCH FORTLÖPANDE AV AVTAL

Det finns två olika typer av uppsägningar av ett hyresavtal. Det första är uppsägning för avflyttning och det andra är uppsägning för ändrade hyresvillkor. Både hyresgäst och hyresvärd kan säga upp avtalen på dessa grunder när avtalstiden löper ut. När en hyresvärd eller hyresgäst säger upp ett hyresavtal är bestämmelserna mycket formellt utformade. Uppfylls inte kraven är uppsägningen ogiltig. För en lokalhyresvärd gäller det att utföra uppsägningen på rätt sätt så att skadestånd ej behöver utgå till hyresgästen¹⁰². Vid uppsägning av hyresvillkor för ändrade villkor måste såväl hyresvärd som hyresgäst precisera vilka villkor som krävs för förlängning¹⁰³. Om ett lokalhyresavtal inte sägs upp inom uppsägningstiden fortsätter avtalet att löpa vidare. Undantaget är dock korttidsavtal som löper på högst nio månader, dessa upphör utan att uppsägning äger rum. Om ett hyresavtal inte sägs upp inom uppsägningstiden sker en avtalsförlängning på obestämd tid om ej förlängningstidens längd angetts i avtalet¹⁰⁴.

4.4. ÖVERLÅTELSE AV LOKALHYRESRÄTT

Huvudregeln, enligt JB 12 kap 32-37§§, angående överlåtelser av en lokalhyresrätt innebär att hyresgästen inte får överlåta denna till någon annan utan hyresvärdens samtycke. Hyresgästen får dock överlåta lokalhyresrätten utan hyresvärdens samtycke om hyresnämnden lämnar tillstånd till detta. Förutsättningarna är då att den nya hyresgästen övertar verksamheten och att hyresvärden inte har befogad anledning att motsätta sig överlåtelser. Skulle hyresgästen innehaft lokalen i mindre än tre år måste synnerliga skäl föreligga för att överlåtelser ska få äga rum¹⁰⁵.

¹⁰² Larsson, Synnergren, 2011, s. 157

¹⁰³ Ibid, s. 165

¹⁰⁴ Ibid, s. 77-78

¹⁰⁵ JB 12 kap 32-37 §§

4.5. BEFINTLIGA HYRESAVTAL VID FÖRVÄRV AV FASTIGHETER

När en fastighet byter ägare är den nya ägaren bunden av de lokalhyresavtal som lokalhyresgäster innehar, om hyresgästen tillträtt lokalen¹⁰⁶. Detta gäller i de fall överlåtaren gjort förbehåll om att lokalhyresrätten finns¹⁰⁷, eller den nye ägaren kände till lokalhyresrätterna vid överlåtandet eller borde känt till dessa¹⁰⁸. Dock gäller ett lokalhyresavtal även om förbehåll inte finns eller den nya ägaren inte har vetskap om lokalhyresrätten, om hyresavtalet/hyresavtalen inte sägs upp inom tre månader från det att överlåtelsen ägde rum¹⁰⁹. Vad gäller tilläggsavtal som upprättats mellan hyresgästen och den gamla ägaren är dessa giltiga endast om förbehåll gjorts¹¹⁰. Detta kan göras genom att tilläggsavtalet skrivs in i hyresavtalet.

4.6. HYRESGÄSTENS KONKURS

4.6.1. KONKURS FÖRE TILLTRÄDESDAGEN

Om hyresgästen försätts i konkurs innan tillträde har skett, får hyresvärden säga upp avtalet om det inte finns säkerhet för avtalets fullföljande, eller om sådan säkerhet inte ges inom en vecka efter anmodan¹¹¹.

4.6.2. KONKURS EFTER TILLTRÄDESDAGEN

Försätts hyresgästen i konkurs efter att tillträde har skett, får hyresvärden säga upp avtalet om säkerhet inte finns för hyresgästens fullföljande av avtalet och inte säkerställs inom en månad efter anmodan¹¹². Avtalet får inte sägas upp av hyresvärden om konkursboet tar på sig ansvaret för hyresgästens skyldigheter gentemot hyresvärden¹¹³.

¹⁰⁶ JB 7 kap 13§ 1 st

¹⁰⁷ JB 7kap 11§

¹⁰⁸ JB 7 kap 14 1st.

¹⁰⁹ JB 7 kap 14 § 2 st.

¹¹⁰ JB 7 kap 12§

¹¹¹ HL 31§ 2st.

¹¹² Larsson, Synnergren, 2011, s. 132.

¹¹³ Ibid, s. 132

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Konkursboet måste meddela detta antagande inom en månad efter anmodan¹¹⁴. Konkursboet har alltid rätt att säga upp avtalet vid hyresgästens konkurs¹¹⁵. Dock har hyresvärden rätt till ersättning för skada¹¹⁶ som denne lidit av konkursen. Detta gäller både vid konkursboets och hyresvärdens uppsägning.

¹¹⁴ Ibid, s. 132

¹¹⁵ HL 31§ 1st.

¹¹⁶ HL 6§ 2st.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

5. NULÄGESANALYS

Som tidigare beskrivits är syftet med studien att undersöka och analysera hur en generell avtalsprocess ser ut i dagsläget. Utifrån denna avtalsprocess är avsikten att uppmärksamma vilka av avtalsprocessen steg som går att förenkla och effektivisera. Detta kapitel bygger på de intervjuer som genomförts, se kapitel 2. Metod. Generellt sett upplevs att avtalsprocessen har utvecklats och blivit mer modern under senare år. Trots utvecklingen ligger branschen fortfarande i lå när det gäller att anamma teknisk utveckling. Samtliga intervjuade företag poängterar dock vikten vid att vara lyhörd och inte påskynda tiden det tar att bygga upp relationen med en hyresgäst. Nedan följer fastighetsföretagens syn på dagens process.

Upplevs avtalsprocessen som omodern?

Kungsleden – Att det skickas mycket papper fram och tillbaka med post upplevs som omodernt. Dock måste själva avtalsprocessens förhandlande ta den tid det tar då hyresgästen binder upp sig under en lång tid. Kungsleden upplever att bygglovsprocessen hos kommunen tar väldigt lång tid. Tidigare kunde en underhandsförfrågan skickas, men idag måste alltid bygglov sökas direkt vilket gör det svårt att få ett snabbt besked. Detta går i sin tur ut över kunderna som får vänta och då kan uppleva Kungsleden som långsamma.

”Standardavtal gör att hyresgästerna känner igen avtalsutformningen, vilket skapar trygghet när nya avtal tecknas.” – Uthyrningschef, Fabege

Fabege – Tycker att det har blivit mycket bättre, vilket kan bero på att de idag har avtalsmallar som skapar mer ordning och reda. Fabege har jobbat med att förbättra det som redan finns till exempel genom uppdatering av ritningar. Fabege lägger stor vikt vid att vara tydliga i förhandlingen eftersom juridiska frågor kan bli komplicerade efter avtalets tecknande. Standardavtal gör att hyresgästerna känner igen avtalsutformningen, vilket skapar trygghet när nya avtal tecknas.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Briggen – Anser att deras avtalsprocess är modern och nytänkande då de jobbar med kundfokus istället för lokalfokus. Har tagit fram en mobilapplikation för sina kunder där kontakt och felanmälan görs direkt till Briggen. Briggen tycker att branschen i sig är ganska omodern.

”Kundfokus istället för lokalfokus” – Uthyrare, Briggen

Malmö Stad – Använder datorprogram som inte är av senaste versionen, men genomför uppdateringar. Malmö Stad ser inte processen som något problem och tycker de egenutformade standardmallar som används är bra och moderna.

Går processen att förenkla?

Kungsleden – Det är vissa tekniska steg som kan förenklas utan att kundvärdet påverkas. Det är viktigt med lyhördhet och att läsa på om potentiella hyresgäster så rätt frågor kan ställas och därmed kan processen snabbt gå vidare till nästa steg. Kungsleden tycker att gallrandet av kunder är en tidskrävande process som kan effektiviseras.

Fabege – Genom att noga läsa på om de potentiella kunderna kan de kunder som inte är intressanta för den aktuella lokalen snabbt uteslutas ur processen. Att gå vidare med kunder som senare visar sig inte vara aktuella för lokalen kostar både pengar och tid. Ritningsförfarandet är en annan del av processen som borde kunna effektiviseras. Fabege ser även potential att bli bättre på att hitta nya kunder och öka inflödet genom bättre marknadsföring i sociala medier. Fabege vill bli kända i branschen så potentiella hyresgäster vänder sig direkt till dem när de vill ha en lokal och ett gott samarbete.

Briggen – Att snabbare och så tidigt som möjligt i processen kunna skapa en god kundrelation och lära känna kundens verksamhet hade förenklats processen. Det är då viktigt att Briggen läser på mycket om de potentiella kunderna och är lyhörda.

Malmö Stad – Bygglovsansökningar tar lång tid, vilket skulle kunna utvecklas.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Krävs den tid det tar idag för att genomföra en uthyrning?

Kungsleden – Den tid som läggs på gallring av intressenter är tidskrävande och borde kunna effektiviseras. Det är dock viktigt att inte gå miste om önskvärda intressenter.

Fabege – Det går att förbättra till att bli en smidigare process. De potentiella hyresgästerna vill att det ska gå snabbt och därför måste de potentiella hyresgästerna läsas av så tidigt som möjligt för att undvika att lägga ner tid på fel hyresgäster. Det är viktigt att det ställs rätt frågor vid rätt tidpunkt.

Briggen – Tycker det tar lång tid innan leverantörerna sätter igång och arbetar till exempel vid en hyresgäst Anpassning. Detta arbete skulle kunna komma igång snabbare och på så sätt behålls hyresgästens intresse. Det är inte positivt att låta hyresgästen vänta.

Malmö Stad – Ja, det är viktigt att vara lyhörd och tänka till. Det är bra att processen tar den tid som behövs så att det blir rätt från början.

Skulle en förbättring uppskattas?

Kungsleden – Ja, Kungsleden ser potential till förbättring. En förbättring vid gallrande av intressenter hade särskilt uppskattats. En effektivisering vid bygglovsansökan hade också uppskattats.

*”En förbättring vid gallrande av intressenter hade särskilt uppskattats” –
Förvaltare, Kungsleden*

Fabege - Ja, en förbättring av läsplattor, ritningsunderlag och visualiseringar hade uppskattats.

Briggen – Ja, en smidigare process hade varit bra. Genom att ha fler än en entreprenör kan konkurrens skapas som hade snabbat på och utvecklat entreprenörernas arbete.

Malmö Stad – Ja, förbättringar är alltid välkomna.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Är effektivisering önskvärt? För vem?

Kungsleden – En effektivisering hade uppskattats av Kungsleden då tids- och kostnadsbesparingar kan göras. Det är viktigt att gallring av potentiella hyresgäster sker på ett effektivt sätt så att inte önskvärda hyresgäster förbises.

Fabege – En effektivisering ska ses som en intäktsökning och inte som en kostnadsbesparing. Det är önskvärt för alla, och speciellt för hyresgästen om de kan uppleva att processen går snabbare. Det ska dock inte vara en alltför snabb process så att viktiga steg inte hinns med.

Briggen – En effektivisering är önskvärd för alla. Kunden vill att det ska gå snabbt och fastighetsföretaget vill att det dagliga arbetet flyta på utan några bromsklossar.

Malmö Stad – Ser positivt på en effektivisering, men det är viktigt att kunden är i fokus.

6. EN AVTALSPROCESS I PRAKTIKEN

Efter att studerat processen ur ett teoretiskt perspektiv har intervjuer med fyra fastighetsföretag genomförts för att få en bild av hur en generell avtalsprocess ser ut i praktiken. Då Kungsleden är fallföretag kartlades deras avtalsprocess som sedan används som utgångsmaterial vid övriga intervjuer. Avtalsprocessens förfarande är i huvudsak lika mellan de intervjuade företagen, vilket har gjort att en generell process har kunnat framställas. Kungsledens avtalsprocess och de övriga företagens avvikelser från denna återfinns i bilaga 1.

6.1. EN GENERELL UTHYRNINGSPROCESS I PRAKTIKEN

6.1.1. STEG 1. LEDIG LOKAL

En lokal kan bli tillgänglig på flera sätt, antingen genom uppsägning från hyresgästens eller från hyresvärdens sida. En ledig lokal kan även tillkomma beståndet genom att fastighetsföretaget förvärvat nya fastigheter. När en lokal blir ledig förs informationen in i ett datasystem som företaget använder och därefter kommer automatiskt objektsinformation upp på en hemsida, exempelvis objektvision¹¹⁷, som marknadsför lediga lokaler. Företaget marknadsför lokalen främst via internetannonser, skyltning samt reklam på fastighetsföretagets hemsida, det förekommer även annonsering i tryckt media.

6.1.2. STEG 2. LOKALINTRESSENTER

Intressenter hör av sig via mäklare, tenant representation¹¹⁸ eller själva till fastighetsföretaget angående sitt behov av lokal. Många har nappat på den reklam som finns ute för objektet men det händer även att intressenter hör av sig utan att det finns någon ledig lokal. Detta i hopp om att få vetskap om en lokal snart blir tillgänglig eller i tron att lokaler ständigt finns tillgängliga hos fastighetsföretag.

¹¹⁷ Objektvision – Internetsida som visar lokaler och fastigheter i hela Sverige.

¹¹⁸ Tenant Representation – Hyresgästrepresentation och stöd vid dialog med hyresvärd.

Det är vanligt att ett fastighetsföretags befintliga kunder är intresserade av nya lokaler och därför erbjuds dem alltid en ledig lokal om det är aktuellt. Förfrågan görs för att fånga upp befintliga hyresgäster vars lokalbehov har förändrats och på så sätt inte förlora hyresgästen som kund. Förfrågan i sig kan även höja kundvärdet då den befintliga kunden får ett personligt erbjudande. Parallellt med denna förfrågning sker ett sökande efter nya potentiella hyresgäster. Hos kommunala bolag är det mycket vanligt med interna hyresgäster, om en ledig lokal uppkommer ser kommunen i första hand över vilka möjligheter det finns för de interna hyresgästerna att nyttja lokalen.

Om lokalen är svåruthyrd kontaktar fastighetsföretag potentiella kunder genom bland annat företagets nätverk eller genom att undersöka marknaden för att finna kunder. Antalet intressenter beror på vilket läge lokalen har, lokaler i så kallade *A-lägen*¹¹⁹ har ofta många intressenter, vilket gör att intressentflödet är stort oavsett marknadsföring. Lokaler i andra lägen kan därför behöva mer publicitet vid vakans. Fastighetsföretag nås ofta av sökesförfrågningar, vilket innebär att lokalsökande kunder skickar ut generella lokalförfrågningar. Det är även vanligt att intressenten blivit tipsad av en befintlig hyresgäst eller av någon inom branschen som vet att företaget har lediga lokaler. Ett nätverk är således mycket värdefullt inom branschen.

6.1.3. STEG 3. FÖRETAGETS GALLRANDE AV INTRESSEENTER

Det är ofta många intressenter på objekt i attraktiva lägen, vilket ger mycket arbete för fastighetsföretaget. De inkomna förfrågningarna kring objektet är varierande då intressenterna är olika pålästa kring lokaluthyrning och objektet. Vissa vet i detalj vad de söker för lokal och hur slutresultatet ska bli, medan andra inte vet mer än att de är i behov av en lokal. Att påbörja en process med en intressent är tidskrävande. Det är därför viktigt för fastighetsföretaget att gallra bland intressenterna och avgöra vilka som kan vara potentiella hyresgäster och passa bra i lokalen. Ett av kriterierna i urvalet är hur seriöst intressentföretaget är och hur de bedriver sin verksamhet.

¹¹⁹ A-lägen – Vanligtvis delas delmarknader upp i olika lägen, A, B, C samt D, där A-lägen är de mest attraktiva.

En kreditupplysning utförs alltid på kundens verksamhet eftersom fastighetsföretaget behöver veta att kunden är kreditvärdig för de år denne förbinder sig att betala lokalhyra. En första kravspecifikation efterfrågas för att få information om vad intressenten har för behov. Genom att ta reda på kundens verksamhet kan fastighetsföretaget se huruvida kunden kan ha nytta av lokalen och om verksamheten passar in i lokalen och området. I kommunala bolag är ett av gallringskriterierna samhällsansvar, då parametrar som verksamhetens arbetstillfällen och hur riktad verksamheten är mot stadens öppna publik vägs in. Det är även mycket viktigt att verksamheten passar in i den befintliga stadsmiljön.

Att rätt person representerar intressenten är viktigt, då det finns olika beslutsfattare på olika företag. Representanten måste vara väl insatt i den egna verksamheten och de behov som intressentföretaget har. Det underlättar även om representanten har beslutsrätt i frågor som uppkommer i ett tidigt stadie av uthyrningsprocessen.

6.1.4. STEG 4. VISNING

Efter ett första urval erbjuds, de intressenter som är aktuella, en visning av lokalen och får då mer detaljerad information och ritningar över lokalen. Detta sker oftast bara några dagar efter första kontakten. För fastighetsföretaget är det viktigaste under visningen att träffa intressenten. Fastighetsföretaget kan då snabbt skapa sig en bra uppfattning om intressenten och verksamheten för att avgöra vilka behov kunden har. Det är mycket viktigt att förstå kunden och hitta en lokal som passar verksamheten som ska bedrivas där. Ofta vet kunden bara på ett ungefär vilken typ av lokal de behöver. I dessa fall ska fastighetsföretaget hjälpa kunden genom att ställa relevanta frågor som kan identifiera kundens behov. En del fastighetsföretag begär en verksamhetsbeskrivning för att kunna bedöma kundens behov, andra nöjer sig med kreditupplysningen för att få information om verksamheten.

Det är mycket svårt att uppskatta hur många visningar som krävs för att få en lokal uthyrd. Antalet visningar varierar beroende på många faktorer, till exempel lokalens läge, dess storlek, dess användningspotential och det rådande ekonomiska läget i landet.

6.1.5. STEG 5. LOKALANPASSNING

När en visning är genomförd har fastighetsföretaget en tydligare bild av vad kunden efterfrågar. Nästa steg är att utvärdera kundens behov och relatera det till de lokaler som fastighetsföretaget har att erbjuda. Eftersom fastighetsföretaget vill ha en optimal uthyrning och arbetar för att få långsiktiga hyresgäster måste lokalen främja kundens verksamhet. Det är därför vanligt att lokalen anpassas efter kundens behov. I det här stadiet görs en översiktlig kalkyl över hyresbilden. Dock görs hyresgästanpassningen inte på bekostnad av fastighetsvärdet då en lokal, efter ett hyresavtals utgång, ska kunna hyras ut till en ny hyresgäst. För att kunna gå vidare med lokalanpassningen behöver fastighetsföretaget en kravspecifikation, som är så tydligt utförd som möjligt, av kunden. Om företaget i ett tidigt skede informerats om kundens behov och förväntningar av lokalen förebygger det framtida komplikationer och missförstånd. Kunden skickar ofta nya uppgifter som uppkommit efterhand, vilket innebär att det vanligtvis sker mycket kontakt fram och tillbaka över mail och telefon. Denna process måste få ta den tid som krävs för att fastighetsföretaget och kunden ska förstå varandra och komma fram till en optimal lösning. När kravspecifikationen nått fastighetsföretaget uppskattas, ibland med hjälp av tekniska förvaltare, en grov kalkyl för att se om lokalen passar för de krav som ställts. Därefter ställs mer specifika frågor för att få fram all viktigt information, till exempel kan frågor som; antal arbetsplatser, serverrum, parkering och lastbryggor behandlas. Lokalanpassningarna kan utföras av fastighetsföretaget eller av den nya hyresgästen. Oftast är det fastighetsföretaget som utför anpassningen genom en totalentreprenad. Kommunala bolag lyder under lagen om offentlig upphandling vid utförande av större lokalanpassningar.

6.1.6. STEG 6. RITNINGAR

Ritningar och skisser av planlösning uppdateras löpande under förhandlingarna. Vanligtvis utförs ritningarna av en arkitekt eller av det egna fastighetsföretaget om sådan kompetens finns. Att ritningarna uppdateras flera gånger under förhandlingarna är bra då både fastighetsföretaget och kunden tydligt ser förändringarna som planeras. Fastighetsföretaget måste försäkra sig om att kunden begriper ritningen då det är mycket viktigt att kunden förstår hur lokalen kan användas. Ritningar utfärdas för flera kunder om intresse finns, vilket är gynnsamt för fastighetsföretaget, då en kund när som helst kan hoppa av processen.

6.1.7. STEG 7. HYRA OCH KALKYL

Från fastighetsföretagets sida finns en grundhyra för lokalen som gäller i befintligt skick utan hyresgäst Anpassningar eller renoveringar. Generellt finns denna grundhyra inte med i annonsen för den lediga lokalen då detta är en förhandlingsfråga. Det är ovanligt att lokalen hyrs ut i befintligt skick. Anpassningar efter kundens behov utförs, vilka medför en hyreshöjning och som genererar ett ökat fastighetsvärde. Vissa fastighetsföretag går dock ändå ut med denna information, men då inte i exakta siffror utan i ett intervall. Kalkylen upprättas av fastighetsföretaget som ofta överlägger med berörda parter internt.

6.1.8. STEG 8. OFFERT

Fastighetsföretaget skriver en hyresoffert, till kunderna som är intresserade, där de mest grundläggande uppgifterna finns med. Offerten är inte lika uttömmande som ett framtida avtal. Offerten skrivs i ett program som tillhandahåller Word-mallar för offertskrivning. Kalkylen används som utgångspunkt för offerten och det är i offerten som det första hyresförslaget presenteras. Giltighetstiden kan variera men vanligtvis är den cirka tre veckor. Offerten utgör ett förhandlingsunderlag där villkoren ofta ändras innan parterna är överens, vilket innebär mycket kontakt mellan hyresvärd och potentiella hyresgäster. När offerten är färdig skrivs den ut, fastighetsföretaget skriver under, scannar in den och mailar över den till kunden.

Vanligtvis svarar kunden självmant på offerten, fastighetsföretaget behöver bara i undantagsfall påminna kunden. Dock besvaras offerten vanligtvis med förslag om ändringar vilket leder till fortsatta förhandlingar. Offerten är skarp, vilket innebär att uppgifter i offerten föreligger ett avtal om kunden godtar offerten utan synpunkter, här gäller principen *först till kvarn*. Vanligare är att parterna har mer att förhandla om, vilket leder till att nya offerter utformas allt eftersom kraven och förutsättningarna ändras. Detta steg i processen är frivilligt, en offert behöver inte utformas men utfärdas i vanliga fall. Vanligtvis finns villkor som till exempel att godkännande måste erhållas från högre beslutsfattare inom fastighetsföretaget. Kommunala bolag förhandlar oftast med en potentiell hyresgäst i taget och skickar därmed ut en offert.

6.1.9. STEG 9. AVTALSFÖRHANDLING OCH AVTALSSKRIVNING

Avtalsförhandlingen börjar efter att offerten besvarats. I avtalsförhandlingen diskuteras förutsättningarna och hyresnivå i detalj, bland annat förhandlas det om hyresrabatt, kostnader för anpassningar och ansvarsgränsdragning. När avtalet väl ska signas använder sig fastighetsföretaget av Fastighetsägarnas standardavtal som kan nås via ett annat program än det som använts tidigare i processen (se steg 1 och steg 8). Kommunala bolag använder dock egenutformade avtal, ett för interna och ett för externa kunder. Ett avtal tar ungefär en halv dag att skriva och måste sedan korrekturläsas och godkännas av behörig person inom fastighetsföretaget innan det skickas i två kopior till kunden. Oavsett hur säker kunden är på att de vill ingå avtalet måste båda parterna ändå sätta sig ner och gå igenom avtalet grundligt för att kunden ska vara helt införstådd med vad förbindelsen innebär. Fastighetsföretaget skriver alltid under sist för att vara säker på att avtalet ingåtts.

6.1.10. STEG 10. HYRESGÄST OCH HYRESVÄRD

När avtalet är underskrivet av båda parter börjar hyresförhållandet. Det inleds vanligtvis med ett möte där anpassningarna och ombyggnationerna går igenom. Fastighetsföretaget har oftast hand om sina anpassningar av lokalen, det är sällan som hyresgästen förändrar lokalen. På mötet hålls en noggrann genomgång av vad som ska utföras, hur, när samt vem som betalar vad utifrån vad som bestämts genom avtalet. Vid större ombyggnationer sammanträder sakkunniga¹²⁰ från båda parter i ett byggmöte och diskuterar den planerade byggnationen. I samband med slutbesiktning överlämnas nycklar till lokalen. Kontakten mellan hyresgäst och hyresvärd fortsätter efter överlämnandet av nycklar och avtalet börjat löpa. I början av hyresperioden är det ofta tät kontakt för att hyresgästen ska komma i ordning i lokalen. Därefter fortlöper kontakten, hyresgästen hör av sig om de behöver något och hyresvärden tittar in eller ringer med jämna mellanrum för att höra att verksamheten och lokalens funktion är tillfredsställande. Hyresförhållandet löper under avtalstiden och förlängs automatiskt om ingen av parterna säger upp avtalet.

¹²⁰ Sakkunniga anses i detta fall vara entreprenörer, byggherrar, projektledare m.fl.

Avtalet kan sägas upp för omförhandling, då någon av parterna vill ändra villkoren för hyresförhållandet, eller för avflyttning. Om hyresgästen lämnar lokalen börjar processen om från steg 1.

6.2. AVTALSFÖRÄNDRINGAR I PRAKTIKEN.

Det är vanligt att avtalsförändringar uppkommer under avtalstiden. Det är dock relativt ovanligt att dessa förändringar uppkommer tätt inpå avtalsskrivandet utan uppkommer vanligtvis en tid efter att avtalet börjat löpa. I normalfallet blir avtalsförändringar tilläggsavtal som utgör bilagor till det befintliga avtalet. Det är vanligt att kunden vill ändra avtalet och därmed är det kunden som väcker frågan om avtalsförändringar, det är dock i båda parternas intresse att reglera förändringen skriftligt i ett tilläggsavtal för att undvika otydligheter. Ofta utvecklas hyresgästens behov eller önskemål under avtalstiden, till exempel kan behovet av belysning eller ventilation ändras. Det går i regel snabbt att skriva ett tilläggsavtal då fastighetsföretagen använder sig av standardformulär med egna särskilda bestämmelser. Det som kan ta tid är om omfattande förhandlingar behövs, om nya rumsbeskrivningar och/eller nya gränsdragningslistor måste upprättas eller om nya kalkyler behöver beräknas. Det är inte ovanligt att det förekommer flera tilläggsavtal till ett hyresavtal.

6.3. OMFÖRHANDLING AV AVTAL OCH FORTLÖPANDE AV AVTAL.

Om ett avtal inte sägs upp av någon part löper det vidare enligt bestämmelser i avtalet. Vid omförhandling av avtalet är det vanligt att båda parter säger upp för omförhandling så att mer förhandlingsutrymme skapas. Om hyresvärden säger upp avtalet till omförhandling biläggs ofta ett nytt avtalsförslag. Från hyresvärdens sida är det en förändrad hyresnivå eller en förändrad avtalslängd som är vanligast att omförhandla. Förhandlingsmomentet kan vara tidskrävande, annars är uppsägning för omförhandling en enkel process för hyresvärden. Då hyreslagen har strikta regler avseende uppsägning kan det innebära att uppsägningen blir ogiltig om hyresgästen inte följer reglerna. Det i sin tur kan leda till att avtalet löper vidare utan förändrade villkor.

6.4. ÖVERLÅTELSE AV ETT AVTAL I PRAKTIKEN

Vid överlåtelse av avtal agerar fastighetsföretaget på liknande sätt som vid nyuthyrning vad gäller kundens ekonomiska situation. En kreditupplysning utförs och information om kundens verksamhet samlas in. Om den nya kundens ekonomi är likvärdig och dess verksamhet inte skiljer sig markant från tidigare hyresgästs utförs en överlåtelsehandling. Standardavtal används vid överlåtande vilket gör att förfarandet är enkelt. Svårigheter påträffas då det ekonomiska läget inte är detsamma, vilket innebär att förhandlingar om säkerheter kan uppstå eller att fastighetsföretaget nekar överlåtelsen.

6.5. ÖVERTAGANDE AV HYRESAVTAL VID NYFÖRVÄRV

Vid nyförvärv av fastigheter genomförs en övergripande analys av de befintliga avtal som är knutna till fastigheten, en *Due Diligence*¹²¹ utförs. När transaktionen är utförd läggs de nya avtalen, utan avtalsändringar, in i fastighetsföretags databaser. Detta genererar således inte mycket arbete, utan det mesta arbetet genomförs innan förvärvet av fastigheten. Vid förvärv av större fastighetsbestånd kan dock arbete uppkomma vid införing av information och avtal i det egna systemet.

6.6. HYRESGÄSTENS KONKURS

Att en hyresgäst går i konkurs är relativt ovanligt, men när det händer följer ofta en tidskrävande process. Processen är ofta påfrestande för såväl hyresvärd och hyresgäst då det är ett känsligt ämne. Det kan ta lång tid från det att hyresgästen kommit på obestånd tills dess att fastighetsföretaget får besittning till lokalen. Vid en konkurs kan situationen lösas på olika sätt. Ett alternativ är att konkursboet köps upp och hyresförhållande kan fortsätta med den nya ägaren. Ett annat alternativ är att genomgå en överlåtelse av lokalen innan hyresgästen sätts i konkurs. Vanligt är att fastighetsföretaget hjälper en hyresgäst som kommit på obestånd, om fastighetsföretaget tror på verksamheten, genom till exempel hyresanstånd. Detta för att lokalen är anpassad för hyresgästens behov och ingen av parterna tjänar på en konkurs.

¹²¹ Due Diligence – En grundlig granskning av bland annat ett företags finansiella och marknadsmässiga aspekter som ligger till grund inför ett beslut om företagsförvärv.

7. TEKNISK UTVECKLING

I andra branscher, jämfört med fastighetsbranschen, utnyttjas dagens teknik för att förbättra och effektivisera den egna verksamheten. Utvecklingen i andra branscher har resulterat i bland annat sms- betalningar, e-legitimation och elektronisk deklaration. Samtidigt som tekniken ständigt är på frammarsch sker en samhällsutveckling parallellt där det blir allt mer accepterat att tekniken implementeras i vardagen. Inom fastighetsbranschen har liknande tekniska funktioner inte anammats i samma utsträckning för att effektivisera avtalsprocessen. Fastighetsföretag jobbar bland annat mycket med pappersarbete och skickar vanlig post vilket är tidskrävande, när det idag finns möjlighet att hantera detta elektroniskt. Vad det beror på kan ha olika orsaker, men att de handlingar som kopplas till avtal där starkt fokus ligger kring den rådande juridik som oftast betecknas av försiktighet och återhållsamhet kan vara en av anledningarna. Att *göra som man alltid gjort* för att det är en fungerande metod kan vara en annan orsak. För att åskådliggöra vilken typ av teknik som används av fastighetsföretag idag beskrivs de verktyg och program som de intervjuade fastighetsföretagen använder.

7.1. SMARTPHONES OCH LÄSPLATTOR

Samtliga av de intervjuade företagen använder smartphones som ett verktyg i det dagliga arbetet. Genom att enkelt nå internet och ha tillgång till mail är smartphones nästintill ett måste. Läsplattor används i viss utsträckning, endast ett av de intervjuade företagen använder detta. Framförallt används läsplattan som ett verktyg vid visning av lokaler där till exempel framtida byggnation kan åskådliggöras.

7.2. STÖDPROGRAM

De intervjuade fastighetsföretagen använder olika datorprogram för avtalsprocessens olika steg. De program som används och dess funktion beskrivs kortfattat, vilket program som används av respektive företag redovisas i bilaga 2.

7.2.1. UNIT4 AGRESSO - FASTNET

UNIT4 Agresso har utvecklat ett systempaket för fastighetsbranschen som går under namnet FastNet. FastNet är ett IT-baserat affärssystem som tillsammans med UNIT4 Agressos affärssystem, Agresso Business World, erbjuder ett systemstöd som ger en helhetslösning för ett fastighetsföretags ekonomiska förvaltning där fokus ligger kring kostnader, intäkter och bokslut samt teknisk service av fastigheterna. Datauppgifter om avisering, hyresgäster och avtal kan lagras och hanteras i programmet, även hyresavtal kan skapas genom en avtalsfunktion.

7.2.2. 3L SYSTEM GROUP - CAPIFAST CRM

3L System Group utvecklar och säljer branschspecifika affärssystem till bland annat fastighetsföretag. CapiFast CRM är ett kundvårds- och webbuppdateringsprogram som kan kopplas ihop med de program som kunden använder för övrig hantering av hyresadministration. CapiFast CRM erbjuder stöd vid uthyrningsprocessen då olika marknadsföringssystem kan användas. I CapiFast CRM samlas information om fastighetsföretagets olika lokaler och information om lokalens genomförda aktiviteter såsom hyresgäster, texter, bilder och spekulanter.

7.2.3. LUNDALOGIK – LIME PRO

Lundalogik erbjuder renodlade CRM-tjänster, där LIME Pro är ett anpassningsbart system som kan formas efter kundens verksamhet, behov och önskemål. Detta system kan kopplas till de program som används för den specifika bransch kunden agerar inom. Programmet används både vid marknadsföring av vakanta lokaler och vid löpande förvaltning av lokaler. LIME Pro har som mål att vara så flexibelt och användarvänligt som möjligt.

7.3. STÖDPROGRAMMENS SYN PÅ BRANSCHUTVECKLING

För att undersöka hur dessa stödprogram ser på utveckling av fastighetsbranschen har en diskussion förts med respektive stödföretag.

7.3.1. UNIT4 AGRESSO – FASTNET

Fastnet är för närvarande främst ett stödprogram för avtalsskrivning och hyresavisering, men arbetar med att kunna erbjuda fastighetsföretag ett utvidgat stödprogram som även kan hantera marknadsföring av vakanta lokaler och tillhandahålla ett förbättrat CRM-stöd.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Denna utveckling är till för att underlätta för ett fastighetsföretag och öka dess kundvärde vid användandet av FastNet. FastNet är framtidsorienterat och planerar att kunna appliceras på ny teknik såsom smartphones och läsplattor. Vidare arbetar FastNet för att vara i framkant vad avser anammande av nya tekniska lösningar.

7.3.2. 3L SYSTEM GROUP - CAPIFAST CRM

CapiFast CRM jobbar aktivt med att följa med i den tekniska utvecklingen genom att anpassa sitt system till smartphones och läsplattor. Både fastighetsföretagets och hyresgästens gränssnitt är anpassade för användning av smartphone. Bland annat kan hyresgäster genom CapiFast CRM direkt göra felanmälningar via en smartphone. Läsplattor används som stöd vid bland annat besikningar som utförs av fastighetsföretag. CapiFast CRM anser inte att användandet av flera olika program är något negativt då fastighetsföretagets anställda använder olika program för olika arbetsområden. Angående framtiden arbetar CapiFast CRM mycket med att fastighetsföretaget ska nå rätt information vid rätt tillfälle. Genom att hyresgästen har tillgång till *mina sidor* i CapiFast CRM kan information snabbt uppsökas av hyresgästen vilket avlastar fastighetsföretaget.

7.3.3. LUNDALOGIK – LIME PRO

LIME Pro erbjuder ett anpassningsbart program där i stort sett inga begränsningar finns på hur programmet används. Alla företag som använder programmet har ett individuellt anpassat system för just deras verksamhet. Andra program kan nås via LIME, t.ex. Word. I LIME kan offerter och lokalförslag skapas och då LIME har avtal med Fastighetsägarna kan deras mall användas vid upprättande av avtalsförslag. Att ett fastighetsföretag använder olika program för hantering av avtalsinformation och CRM beror på att de används i olika steg i avtalsprocessen, vilket därför inte uppfattas som något negativt. Användning av smartphones och läsplattor kommer allt mer, LIME arbetar med att utveckla sitt system mot denna teknik. Utmaningen för LIME är de olika gränssnitt som finns för olika modeller av smartphones och läsplattor.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

8. ANALYS

För att tydliggöra analysens struktur har den empiriska studien delats in i tre delar: Nulägesanalys, Avtalsprocessen och Teknisk utveckling. I enlighet med studiens syfte, som är att undersöka och analysera hur en avtalsprocess ser ut i dagsläget, har de tre delarna analyserats. Utefter de tillfrågade fastighetsföretagens intervjuer redovisas och diskuteras kring de moment i processen som innehar utvecklingspotential. Analysen avser att resultera i en tydlig genomgång av avtalsprocessens olika delar för att uppmärksamma förenklings- och effektiviseringsmöjligheter.

8.1. DEL 1 - UTVÄRDERING AV NULÄGESANALYS

8.1.1. PAPPERSHANTERING

Ett fastighetsföretags användning av papper i den dagliga verksamhet är hög och utgör ett tidskrävande moment då pappersdokument ofta skickas mellan parter via post. Om pappershanteringen kan ske digitalt, till exempel att ritningar och prospekt skickas via mail, kommer momentet att gå betydligt snabbare än via traditionell post. Svar från den mottagande parten kan erhållas snabbare, vilket innebär att väntetiden kan förkortas och snabbare beslut kan fattas. Detta är uppskattat av fastighetsföretaget som tidigt får en uppfattning om vilken nivå hyresgästen befinner sig på och hur stort intresset är av lokalen. Hyresgäster ser ofta positivt på en smidig process med snabba besked då ett byte av lokal är tidskrävande och kostsam. Att som fastighetsföretag kunna erbjuda en smidig process utan långa väntetider kan öka det kundvärde som hyresgästen upplever då denne känner sig sedd och hörd av fastighetsföretaget, vilket behandlades i avsnitt 3.6 Kundvärde.

8.1.2. AVTALSMALLAR OCH JURIDIK

Standardiserade avtalsmallar fungerar bra inom fastighetsbranschen då objekten, dvs. lokalerna, är relativt lika varandra och avtalets innehåll därmed är liknande. De mallar som finns innehåller färdiga fält att fylla i vilket gör att det går snabbt att upprätta avtal när väl förhandlingarna kring hyresförhållandet är genomförda.

Avtal vid lokaluthyrning innehåller mycket information som vid första anblick kan verka svårtydd och juridisk tung för en hyresgäst som inte är insatt i fastighetsjuridik. En förbättring av de mallar som används idag skulle underlätta vid upprättandet av ett avtal. En sådan förbättring kan vara att göra mallen mer lättförståelig genom att lyfta fram de bestämmelser som är mest väsentliga för hyresgästen. Exempelvis är hyresgästen ofta intresserad av den totala kostnaden för att hyra lokalen, detta bör då stå tidigt och tydligt i avtalet. Idag kan kostnadsposter vara uppdelade och regleras på olika ställen i avtalet, till exempel regleras kostnader för el, drift och marknadsföring var för sig. Praktiskt skulle en sådan förbättring vara möjligt genom att uppdatera fastighetsägarnas standardmallar för att göra dem mer lättförståeligt utifrån en hyresgästs perspektiv. Fastighetsägarna arbetar löpande med att förbättra de standardmallar som erbjuds, därför bör en utredning om förbättring ske i samarbete med Fastighetsägarna.

8.1.3. KUNDFOKUS OCH MARKNADSFÖRING

Förhållandet mellan ett fastighetsföretag och en potentiell hyresgäst uppfattas ofta som ojämnt av hyresgästen då denne ofta saknar expertkunskap inom hyresjuridik och andra fastighetsrelaterade frågor. Vanligtvis finns flera intressenter på varje objekt som är till fördel för fastighetsföretaget, vilket en intressent kan känna av.

Ett fastighetsföretag har därför mycket att vinna genom att tänka sig in i kundens situation och på så sätt få kunden att inte känna av ett eventuellt ojämnt maktförhållande.

Att tidigt vara lyhörd och läsa av kunden både som person och som verksamhet underlättar vid skapandet av en kundrelation. En god kundrelation är viktigt för fastighetsföretaget både ur ett ekonomiskt perspektiv och ur marknadsföringssynpunkt. Det första syftar till fastighetsföretagets verksamhet då en god kundrelation ofta leder till långa hyresförhållanden som i sin tur genererar intäkter under en framtidsperiod. Det andra syftar till hur fastighetsföretaget kan marknadsföra sig som en god hyresvärd genom den service företaget erbjuder utöver tillgången till lokaler.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Att vara en god hyresvärd är en fördel som fastighetsföretaget kan konkurrera med för att öka antalet intressenter till en lokal. Att utmärka sig på detta sätt skapar både kundvärde, gott rykte och möjlighet att konkurrera med en annan faktor än läge, vilket väger tungt vid en hyresgästs val av lokal.

Att ha kunden i fokus är något som fastighetsföretag bör arbeta med under hela hyresförhållandet. Små gester kan skapa mycket värde och gör att hyresgästen upplever att förhållandet är ömsesidigt mellan hyresgästen och hyresvärden. Exempel på konkreta gester är att ha personlig kontakt med hyresgästen under hyresförhållandet, uppmärksamma förändringar i hyresgästens verksamhet och skicka hälsningar vid högtider. Att komma ihåg hyresgästens personliga namn och intressen är mycket uppskattat och ett enkelt sätt att höja kundvärdet. Detta kan även vara gynnsamt vid eventuella förhandlingar då en god relation underlättar denna process. Som hjälpmedel kan ett CRM-system användas där information som lagras är lättåtkomlig. Att nå CRM-systemet från en läsplatta är att rekommendera då informationen kan behövas utanför kontoret, mer om läsplattor finns i avsnitt 8.3.1. Smartphones och läsplattor.

8.1.4. EFFEKTIVISERING SKA SES SOM INTÄKTSÖKNING INTE KOSTNADSBESPARING

En effektivisering av avtalsprocessen ska inte påverka kundvärdet negativt, de kostnadsbesparingar som finns att hämta bör snarare betraktas som en intäktsökning. En förändring ska leda till att fastighetsföretaget blir en mer attraktiv hyresvärd vilket kan leda till ökade intäkter. Att effektivisera avtalsprocessen skapar främst en tidsbesparing för fastighetsföretaget som i sig kan generera ett kundvärde om fastighetsföretaget utnyttjar tidseffektiviseringen till värdehöjande aktiviteter.

8.2. DEL 2 - ANALYS AV AVTALSPROCESSEN

8.2.1. ANALYS AV UTHYRNINGSPROCESSENS STEG

8.2.1.1. STEG 1. LEDIG LOKAL

När en lokal blir ledig publiceras ofta en internetannons. Den direkta publikationen är bra ur tidssynpunkt då det minskar risken för att en lokal blir outhyrd en längre tid. En direkt publikation innebär dock att information går ut utan att ha blivit uppdaterad.

Ofta har lokalen förändrats under det senaste hyresförhållandet genom exempelvis hyresgästanpassningar som bidragit till ny planlösning. Det är vanligt att denna information inte är synkroniserad med den information som går ut i internetannonsen. Ibland kan fastighetsföretaget ha åsidosatt att uppdatera lokalinformationen, vilket gör att annonsen inte är helt korrekt. För att fastighetsföretaget inte ska behöva ändra i annonsen ska den information som publiceras vara korrekt. För att alltid upprätthålla korrekt information bör det ingå i fastighetsföretagets löpande rutiner att uppdatera lokalinformationen. En ändring i de befintliga systemen kan vara en lösning. Systemet som publicerar annonsen bör kopplas ihop med det befintliga CRM-systemet där fastighetsföretaget löpande ska rapportera in förändringar och på så sätt publiceras den senaste informationen i annonsen utan extra arbete. Om en sådan koppling redan finns, men fastighetsföretaget inte uppdaterat informationen i CRM-systemet kan en automatisk påminnelse komma fastighetsföretaget till känna, till exempel via mail eller via en mobilapplikation, och meddela att en ny annons är på väg att publiceras och att ändringar och uppdateringar kan göras innan den blir publik. På så sätt publiceras enbart aktuella annonser och besparar företaget onödigt arbete.

8.2.1.2. STEG 2. LOKALINTRESSETER

Det ligger i fastighetsföretagets intresse att ha många intressenter till vakanta lokaler. Många intressenter minskar risken för att en lokal ska stå tom och ger fastighetsföretaget en bättre förhandlingsposition inför avtalsskrivande. Att fastighetsföretag inte aktivt behöva leta efter potentiella hyresgäster sparar tid och resurser. Genom en tydlig marknadsföringsstrategi kan ett fastighetsföretag positionera sig väl på marknaden och skapa det varumärke som verksamheten vill stå för. En bra strategi kan vara att som fastighetsföretag ständigt arbeta med marknadsföring av hela företaget, inte enbart marknadsföra vakanta lokaler. Genom att skapa allmän kännedom om fastighetsföretaget ökar inflödet av lokalsökande kunder. En allmän kännedom om fastighetsföretaget är mycket värdefullt då intressenter spontant ska välja att kontakta fastighetsföretag, utan att annonser om vakanta lokaler finns, före något annat företag som erbjuder lokaler.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Marknadsföring kan inriktas på olika sätt och olika parametrar kan framhävas. En rekommendation är att framhäva faktorer som skapar mervärde utöver själva lokalens värde.

Att som fastighetsföretag erhålla stor allmän kännedom genererar stabilt intressentinflöde vilket underlättar för företaget att sätta kunden i fokus.

Genom att ha en intressentbas är det lättare att hitta en lokal utefter kundens behov och önskemål. Det vill säga att anpassa lokalen efter kundens behov, snarare än att anpassa kunden efter lokalen. Att arbeta med kunden i fokus på detta sätt skapar mervärde för kunden. Andra faktorer som fastighetsföretag kan skapa mervärde genom och som kunder uppskattar är att erbjuda en effektiv och lättförståelig avtalsprocess, en bra kommunikation och en god hyresrelation.

Att utnyttja de sociala medier som finns är ett bra och effektivt sätt för fastighetsföretag att nå ut till en bred publik. Förutom användandet av traditionella kanaler såsom dagstidningar, internetannonsering och tv kan fastighetsföretag idag utnyttja twitter, facebook och mailutskick för att marknadsföra företaget. Det är viktigt att följa upp genomförda reklamkampanjer för att bygga upp och upprätthålla kännedom om företaget. Detta kan göras genom att låta företagets varumärke syns i olika sammanhang. Exempelvis genom sponsringsevenemang eller genom vepor och flaggor på företagets fastigheter. Stora fastighetsföretag strävar efter att potentiella kunder direkt ska kontakta dem när tankar om nya lokaler uppkommer. För att fånga upp intressenter ur den breda massa som tilltalas genom marknadsföringen kan det finnas funktioner där intressenten själv, genom ett aktivt val, kan gå vidare med sitt intresse. Genom att låta intressenter anmäla sig för att automatiskt få kännedom om lediga lokaler där de sedan kan kontakta fastighetsföretaget i de fall intresse för en specifik lokal uppstår är ett exempel. En intressent som har anmält sig får då information om en ledig lokal i samband med att lokalen läggs ut för allmän kännedom. Funktionen ska kopplas till det befintliga CRM-system fastighetsföretaget använder och på så sätt skapas inget merarbete för fastighetsföretaget att enkelt nå ut med informationen.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

En intressent kan välja mellan att anmäla sig på fastighetsföretagets hemsida och få information via mail eller genom att ladda ner företagets mobilapplikation som skickar ut informationen via en notis. Mer om mobilapplikation finns i avsnitt 8.3.1. Smartphones och läsplattor.

8.2.1.3. STEG 3. FÖRETAGETS GALLRANDE AV INTRESSETER

Ofta finns flera intressenter till varje ledig lokal vilket genererar mycket arbete i form av telefonsamtal och mailkorrespondens till följd av de intresseanmälningar som inkommer. Då en stor del av intresseanmälningarna mest är av nyfikenhet, utan målet att binda upp sig vid ett hyresavtal, kan ett gallringssystem vara önskvärt från fastighetsföretagets sida.

Kan fastighetsföretag lägga över en del av gallringsarbetet på intressenten kan oseriösa intresseanmälningar sällas ut i ett tidigt skede.

Ett sådant system kan spara mycket tid för fastighetsföretag utan att gå miste om seriösa intressenter. Systemet bör utformas som ett frågeformulär där intressenten fyller i de viktigaste parametrarna de efterfrågar i en lokal, till exempel antal kvm, antal arbetsplatser, kritiska behov såsom lastbryggor och parkeringsmöjlighet. Frågeformuläret ska nås via internetannonsen eller genom mobilapplikationen. Genom att klicka sig vidare på annonsen kan en intresseanmälan göras direkt genom att fylla i formuläret som sedan behandlas av fastighetsföretaget. Det är viktigt att formuläret är lättförståeligt, användarvänligt och inte alltför tidskrävande för att inte mista potentiella hyresgäster. Genom att fylla i formuläret kan fastighetsföretaget sedan höra av sig för vidare förhandling. Valmöjligheten för intressenterna att ringa fastighetsföretaget ska alltid finnas kvar, men med hjälp av systemet kan oseriösa intressenter sällas bort samtidigt som fastighetsföretaget kan lägga mer tid på seriösa intressenter.

Kundvärdet är ofta kopplat till graden av individualisering samtidigt som produktivitet kräver standardisering, det är därmed viktigt att fastighetsföretag hittar en balans mellan sin standardisering och kundanpassning, se avsnitt 3.6.1.1. Kundmötet. För att behålla ett högt kundvärde kan automatiska mail användas i större utsträckning.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Genom att automatiska mail skickas till de intressenter som visat intresse visar fastighetsföretaget uppmärksamhet och uppskattning för den uppoffring kunden gör, mer om uppoffring i avsnitt 3.6 Kundvärde. De automatiska mailen ska vara personligt utformade, till exempel genom att använda namn vilket i sin tur får kunden att känna sig personligt bemött. Ett automatiskt tack-mail ska även skickas till de intressenter som inte är aktuella för lokalen ifråga. Detta för att visa att fastighetsföretaget är måna om sina intressenter och inte vill gå miste om en framtida hyresgäst, se även avsnitt 3.6.1.4 Kunddialogen som beskriver vikten av ett bra avslut.

Gallrandet av intressenter kan åläggas en assistenttjänst då detta moment inte kräver samma kompetens och erfarenhet som vid exempelvis förhandling och upprättande av ett hyresavtal. Den på fastighetsföretaget som sedan ska genomföra hyresförhandlingar kan då lägga mer fokus i arbetet med potentiella hyresgäster. För att vidare effektivisera gallringsprocessen ska fastighetsföretaget se till att alltid vara väl påläst om intressentens verksamhet och behov. Desto mer påläst fastighetsföretaget är desto mer tid kan sparas och intressentens krav kan lättare formuleras. Genom att ha god kännedom om lokalen och vilka anpassningsmöjligheter som finns kan fastighetsföretaget snabbt avgöra huruvida intressenten kan komma att bli en potentiell hyresgäst. Att vara påläst handlar inte bara om att läsa igenom en kreditupplysning utan om att kunna tolka och förstå den för att ha förståelse för kundens verksamhet, vilket idag är en brist hos många fastighetsföretag. Ett annat sätt att enkelt och snabbt förstå kundens verksamhet och behov är att träffa kunden i deras nuvarande lokaler, vilket bör utnyttjas mer.

8.2.1.4. STEG 4. VISNING

Genom att utnyttja en läsplatta som verktyg vid visning kan kunden se alternativa planlösningar och möbleringsförslag på plats i lokalen. Om kunden redan under visningen är intresserad av lokalen kan fastighetsföretaget skicka över dokument såsom offert och ritningar direkt. Genom läsplattan kan även annan information nås, vilken kan komma att behövas under visningen, till exempel kommunikationsmöjligheter och service i området. Som tidigare nämnts är det effektivt att kunna nå CRM-systemet från en läsplatta utanför kontoret då specifik information om kunder kan behövas inför/under visningen. Se mer om läsplattor i 8.3.1. Smartphones och läsplattor. Genom att utnyttja ny teknik uppfattas fastighetsföretaget som modernt vilket i sin tur upplevs som positivt ur en potentiell hyresgästs perspektiv.

Att visa upp en fräsch lokal är alltid viktigt då första intrycket är av stor vikt, vilket behandlades i avsnitt 3.6.1.4 Kunddialogen. Små gester kan påverka intrycket positivt, att lägga tid på förberedelser skapar mervärde och kunden känner att hyresvärden värderar mötet med kunden. Intrycket påverkas bland annat av belysning och inneklimat, genom mindre insatser som tända ljus och att bjuda på kaffe upplevs visningen som mer personlig, vilket alltid är uppskattat. Det är även viktigt att fastighetsföretaget förmedlar en känsla av att visningen får ta den tid som kunden behöver.

8.2.1.5. STEG 5. LOKALANPASSNING

För att underlätta utformandet av kravspecifikationen bör en mall med de vanligaste och viktigaste kraven tas fram. Genom att låta den potentiella hyresgästen själv fylla i mallen sparar fastighetsföretaget tid samtidigt som kvaliteten på kravspecifikationen säkras.

I detta steg är det mycket viktigt att vara lyhörd och ställa genomtänkta frågor för att skapa förståelse för kundens behov och förväntningar.

Det är viktigt att processen inte påskyndas så betydelsefull information uteblir. Både parter strävar efter att detta steg ska bli rätt från början för att undvika framtida komplikationer och missförstånd som drar ut på tiden. Att som fastighetsföretag ha goda relationer med underleverantörer, som anlitas vid hyresgästpassningar, kan detta steg effektiviseras ytterligare. Flera underleverantörer skapar konkurrens som i sin tur gör att arbetet kan påskyndas och tiden för att få in offerter från underleverantörer kan kortas ner.

8.2.1.6. STEG 6. RITNINGAR

Genom att använda läsplattor som ritningsverktyg kan kunden få möjlighet att redan vid visning se alternativa planlösningar samt anpassas efter kundens behov. Ritningsförslagen kan direkt skickas elektroniskt till kunden som sedan kan analysera och diskutera dem. För att fastighetsföretagen inte ska behöva skicka flera ritningsförslag till en arkitekt och därmed slippa väntetid, ska ritningsprogram vara mycket användarvänligt så att båda parterna kan använda programmet för att utforma ett slutgiltigt ritningsförslag. Ändringar kan snabbt göras och skickas elektroniskt mellan parterna tills de slutgiltiga ritningarna framtagits.

Framtagna ritningsförslag kan enkelt sparas i ritningsverktyget och tas fram vid behov. På detta sätt kan parterna enkelt utforma lösningar efter kundens verksamhet och behov.

8.2.1.7. STEG 7. HYRA OCH KALKYL

För att göra detta steg så effektivt som möjligt är det viktigt att kommunikationen inom fastighetsföretaget fungerar bra då flera personer är inblandade vid framtagandet av hyresnivån. Om ett hyresförslag finns med i annonsen måste fastighetsföretaget vara tydlig med att detta är *hyra i befintligt skick*, som i stort sett alltid kommer att ändras. Detta för att kunden inte ska bli vilseledd och för att främja en god kundrelation.

8.2.1.8. STEG 8. OFFERT

Offert är ett viktigt steg i avtalsprocessen, här påbörjas den förhandling som sedan kan leda till avtal. Att, som beskrevs i steg 7, ha en fungerande kommunikation inom fastighetsföretaget är viktigt då potentiella hyresgäster snabbt vill erhålla offerten och ta ställning till dess innehåll. Då offerter ofta revideras efter förhandlingar är det viktigt att vara lyhörd och tydlig gentemot kunden för att minska antalet revideringar och missförstånd. Genom att använda sig av elektronisk signering kan fastighetsföretaget effektivisera detta steg, då utskrivnings- och scanningsmomentet kan elimineras. Elektronisk signering kan även användas av kunden vid besvarande av offert. Se mer om elektronisk signering under avsnitt 8.3.4. Elektronisk avtalssignering.

I offertframtagandet är det viktigt med ett väl fungerande system för lagring av reviderade offerter samt för övrig information kring kunden och kundrelationen. Detta för att vara uppdaterad om alla diskussioner och beslut som förts. Om ett avtal inte kommer till stånd med en kund kan informationen användas vid ett senare tillfälle om kunden blir aktuell för en annan lokal. Om ett avtal inte blir aktuellt efter offertförhandlingar ska ett automatiskt tack-mail skickas ut till kunden. Detta medför ingen extra belastning för fastighetsföretaget, men ökar kundvärdet.

8.2.1.9. STEG 9. AVTALSFÖRHANDLING OCH AVTALSSKRIVNING

För att effektivisera förloppet mellan offertskrivning och avtalsskrivning är det viktigt att ha väl fungerande stödprogram. För att underlätta bör den slutgiltiga offerten och de reviderade offerterna enkelt kunna nås för överblick och vidare avtalsskrivning.

Genom att använda samma program till avtalsskrivning och offertskrivning kan informationen automatiskt överföras till en avtalsmall och därmed reducera upprepande av föra in information.

Elektronisk avtalssignering effektiviserar även detta steg, då avtalen inte behöver skickas med post vilket ofta senarelägger kundens tillhandahållande av avtalet. Det är vanligt att olika personer ingår i avtalsförhandlingen och signeringsförfarandet, i en sådan situation underlättar elektronisk signering. De som signerar avtalet sitter ibland på ett huvudkontor i en annan stad och således behöver inte avtalet skickas per post mellan parterna och alla inblandade får tillgång till avtalet samtidigt. Se mer om elektronisk signering under avsnitt 8.3.4. Elektronisk avtalssignering.

För att underlätta avtalsskrivningen för kunden kan utformningen av avtalet förenklas, se avsnitt 8.1.2. Avtalsmallar och juridik. Idag används fastighetsägarnas standardmallar, vilka vid första anblick kan anses svårtydda för lekman. Genom att utforma en avtalsmall där kundens viktigaste parametrar visas tydligt och tidigt i avtalet kan kunden känna mer trygghet trots tung juridik. Avtalsmallarna kan även ses över i språklig mening då dessa ofta är skrivna med juridiska termer som kan vara svåra att förstå. Dock kan byråkratiska ord vara nödvändiga för att överensstämna med gällande lagstiftningen.

Vid uthyrning av objekt där fastighetsföretag och kund redan under visningen är överens om att ingå ett hyresavtal, och anser att förhandlingen är färdig, är det optimala att kunna teckna ett avtal på plats. Detta kan göras genom att avtalsmallar nås via läsplattor och elektronisk signering kan ske på plats.

8.2.1.10. STEG 10. HYRESGÄST OCH HYRESVÄRD

För att hyresgästen snabbt och enkelt ska komma i kontakt med hyresvärderna under hyresförhållandet är en mobilapplikation mycket användbart. Hyresgästen laddar ner applikationen till sin mobiltelefon och kan därigenom nå den kontaktperson som ansvarar för hyresgästens lokal. Genom applikationen kan hyresgästen enkelt få tag i information som annars hade behövt gå genom hyresvärderna. Ett exempel är om hyresgästen glömt sitt OCR-nummer vid hyreserläggandet, denne kan då nå sitt OCR-nummer genom applikationen. Detta underlättar för hyresvärderna då informationssökningen läggs över på hyresgästen samtidigt som det är praktiskt för hyresgästen som inte behöver kontakta hyresvärderna och sedan invänta svar. Via applikationen kan hyresgästen göra felanmälningar av lokalen på ett snabbt och enkelt sätt som sedan behandlas av hyresvärderna. I applikationen finns kontaktinformation till fastighetsföretaget, så hyresgästen enbart genom ett klick kan ringa upp rätt kontaktperson. Vid akutfall ska det vara tydligt vilket nummer som ska ringas. Hyresgästen ska kunna kontakta hyresvärderna på olika sätt utefter vad som passar hyresgästen bäst.

Möjligheten att använda en applikation ska enbart vara kundvärdeshöjande, det ska inte påverka den personliga kontakt som råder idag.

Applikationen ska vara integrerad med det CRM-system som används för att enkelt kunna spara användbar information. På detta sätt kan alla på fastighetsföretaget ta del av information och se vilka anmärkningar som gjorts, när det gjordes, vilken avhjälpning som utfördes samt hur uppföljningen behandlades. Detta skapar en transparens som är användbar om eventuell tvist skulle uppstå eller om en ny kollega på fastighetsföretaget behöver sättas in i den befintliga hyresrelationen. För att underlätta för fastighetstekniker som arbetar med drift och underhåll av lokaler kan en läsplatta vara ett bra hjälpverktyg. Med läsplattan kan teknikern enkelt nå fastighetsföretagets CRM-system och följa vilka åtgärder som utförts och vilka som står på tur. Teknikern kan även direkt på plats rapportera in utförda uppdrag i CRM-systemet. De felanmälningar som görs från hyresgästerna, oavsett om de kommer in via telefon, mail eller applikationen, ska enkelt nås via läsplattan.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

En annan funktion som mobilapplikationen kan innehålla är ett pop up-meddelande om en av fastighetsföretagets lokaler blir vakant. Meddelandet beskriver kort lokalen, dess läge och storlek. Vill hyresgästen veta mer om lokalen visas mer ingående information genom att klicka sig vidare. Fördelen med denna funktion är att hyresgästen själv kan ta initiativet till att flytta internt om behov skulle uppstå. Internflytt är vanligt och positivt för både fastighetsföretaget och för hyresgästen då uthyrningsprocessen går snabbare eftersom information och förhandlingsunderlag från föregående avtal finns lagrad. För fastighetsföretaget är en internflytt gynnsam då det är ett enkelt sätt att behålla hyresgäster som förändrat sitt lokalbehov och samtidigt skapas mer kundvärde. En negativ aspekt kan vara att funktionen inbjuder en hyresgäst att flytta, även om denne inte har behov av att flytta, då den ständigt blir påmind om lediga lokaler.

I de fall en lokal behöver bygglov för ombyggnation är det ofta villkorat i avtalet att *avtalet är ogiltigt om bygglov ej erhålles*. För att minska risken för en utdragen process till följd av en långdragen bygglovsansökan kan fastighetsföretaget besluta om vilken verksamhet och i vilken utsträckning en ombyggnation får göras i lokalen. Om fastighetsföretaget beslutar att verksamhet där ombyggnation kräver bygglov ska bedrivas i lokalen kan bygglovet sökas redan innan uthyrningsprocessen startar. Då tillkommer ingen extra väntetid för en potentiell hyresgäst på grund av en bygglovsansökning som drar ut på tiden. Dock innebär detta en risk för fastighetsföretag som får bekosta en bygglovsansökan utan att ha avtal med en framtida hyresgäst.

För att främja relationen mellan hyresgäst och hyresvärd är det bra att ständigt följa upp hyresgästernas syn och åsikter kring lokalen och fastighetsföretagets verksamhet. Genom att regelbundet låta hyresgästerna ge uttryck för sina åsikter kan fastighetsföretaget utvärdera sin verksamhet och därefter vidta åtgärder för att höja befintligt kundvärde. Detta kan göras genom att skicka ut frågeformulär genom mail eller genom en funktion i mobilapplikationen.

8.2.2. AVTALSFÖRÄNDRINGAR I PRAKTIKEN.

För att undvika att avtalet behöver kompletteras med tilläggsavtal är det viktigt att i ett tidigt skede vara lyhörd och tydlig för att förstå hyresgästens behov och önskemål. Förhandlingar måste ta den tid det krävs för att skapa en god relation och förståelse från båda parter. Det fastighetsföretaget kan göra för att effektivisera momentet är att spara all information skriftligt, till exempel förhandlingsunderlag och mailkorrespondens, för att enkelt kunna nå dessa om liknande förhandlingar uppkommer senare under hyresförhållandet. Detta kan göras i ett väl fungerande CRM-system. Kan tilläggsavtal signeras elektroniskt från både hyresvärd och hyresgäst hade detta effektiviserat och förenklat momentet.

8.2.3. OMFÖRHANDLING AV AVTAL OCH FORTLÖPANDE AV AVTAL.

Då reglerna kring en hyresgästs uppsägning är strikt i Hyreslagen är det ur kundvärdessynpunkt viktigt att som fastighetsföretag vara tydlig och informera hyresgästen om vilka regler som gäller. Fastighetsföretaget kan tipsa hyresgästen om att kontakta en jurist i de fall hyresgästen känner sig osäker på hur en uppsägning ska gå till.

8.2.4. ÖVERLÅTELSE AV ETT AVTAL I PRAKTIKEN

Överlåtelse av avtal är en relativt enkel process, det fastighetsföretaget bör göra är att undersöka den nya potentiella hyresgästens ekonomi i ett tidigt skede för att inte påbörja förhandlingar utan att vara medveten om de förutsättningar som råder. Påbörjas förhandlingar med en kund som sedan inte uppfyller de ekonomiska förutsättningar som fastighetsföretaget kräver, har förhandlingen gjorts i onödan.

8.2.5. ÖVERTAGANDE AV HYRESAVTAL VID NYFÖRVÄRV

Övertagande av hyresavtal är ingen tidskrävande process, om inte större bestånd förvärvas, då mestadels av arbetet utförs innan fastighetsköpet fullbordas. Dock ska fastighetsföretagets CRM-system vara anpassningsbart så att information enkelt kan läggas in i systemet. Denna information ska automatiskt hämtas från avtalet, så att detta inte behöver läggas in för hand vilket är tidskrävande vid förvärv där flera hyresavtal ingår.

8.2.6. HYRESGÄSTENS KONKURS

En konkurs är alltid en tidskrävande och kostsam process som dock är svår att påskynda. Det fastighetsföretaget kan göra är att ständigt vara uppmärksamma på hur hyresgästernas ekonomi och verksamhet fortlöper. Detta för att en hyresgästs konkurs inte ska komma som en överraskning för fastighetsföretaget.

8.3. DEL 3 - ANALYS AV TEKNISK UTVECKLING

8.3.1. SMARTPHONES OCH LÄSPLATTOR

Smartphones används av de flesta fastighetsföretag i branschen, men dagens användning har utvecklingspotential. Genom att ha tillgång till företagets CRM-system via smartphones eller via läsplattor kan information om fastigheter och hyresgäster snabbt och lätt nå utanför kontoret. Att ständigt ha information lättillgänglig underlättar många situationer som kan uppstå i det vardagliga arbetet. Till exempel kan en tekniker snabbt utläsa vilka tidigare reparationer som utförts i en lokal, förvaltare kan följa upp hyresgästers förfrågningar, ny information kan snabbt läggas in i systemet och specifik information, så som namn och kontaktuppgifter, kan snabbt tas fram. Läsplattor används än så länge i liten utsträckning, men bör ökas då läsplattans funktioner är ett väldigt bra hjälpmedel. Förutom att nå CRM-systemet kan läsplattor användas för att visa ritningar och inredningsalternativ samt visualisera hur framtida byggnation kommer att se ut. Genom att utnyttja en läsplattans funktioner under visning kan information om potentiella hyresgäster föras in i CRM-systemet om det skulle vara aktuellt. Detta kan vara bra då lättuthyrda objekt därmed kan hyras ut direkt på plats, exempelvis garage eller lagerlokaler.

Idag erbjuder ett fåtal fastighetsföretag sina hyresgäster en serviceapplikation till smartphone. Genom applikationen kan hyresgäster bland annat göra felanmälningar, komma i kontakt med kundtjänst samt få praktiskt information och nyheter från fastighetsföretaget.

Att som fastighetsföretag erbjuda en mobilapplikation är ett bra sätt att marknadsföra företaget samt att erbjuda hyresgästerna ytterligare en servicefunktion, utöver den vanliga servicen.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Genom att erbjuda applikationen till allmänheten, främst riktad till lokalintressenter, kan nyheter om fastighetsföretaget, information om vakanser och kontaktuppgifter till företaget enkelt marknadsföras. Nyheter, som till exempel lediga lokaler, kan då förmedlas genom en pop up-funktion för att den som innehar applikationen snabbt ska nå av informationen. På detta sätt når fastighetsföretaget ut till intressenter löpande och gör dem påminda om fastighetsföretagets varumärke. Om en intressent nappar på en lokalannons kan ytterligare information erhållas genom att klicka sig vidare i applikationen. En intresseanmälan för att hyra lokalen kan då fyllas i, se avsnitt 8.2.1.3. Steg 3. Fastighetsföretagets gallrande av intressenter.

Att erbjuda en applikation utgör inget extra arbete för fastighetsföretaget utan är snarare ett effektivt sätt att nå ut till hyresgäster och intressenter samtidigt som fastighetsföretaget marknadsförs. En applikation ligger rätt i tiden, och visar på att företaget är proaktivt och villiga att ligga i framkant när det gäller anammande av ny teknik.

8.3.2. STÖDPROGRAM

I dagsläget består avtalsprocessen av många steg som behöver samkoordineras mellan hyresvärd och hyresgäst för att upprätta ett hyresavtal. Fastighetsföretaget använder till exempel olika program vid offertskrivning och avtalsskrivning vilket inte är optimalt då det är tidskrävande att behöva föra in information dubbelt. Ofta används olika program av olika arbetsområden inom fastighetsföretaget, och insynen mellan de olika arbetsområdena är inte maximal.

Medarbetarnas förståelse för vad som händer inom fastighetsföretagets verksamhet är inte alltid lättöverskådlig när de anställda arbetar i olika program.

På dagens marknad finns ingen tjänst som erbjuder en helhetslösning för ett fastighetsföretags avtalsprocess.

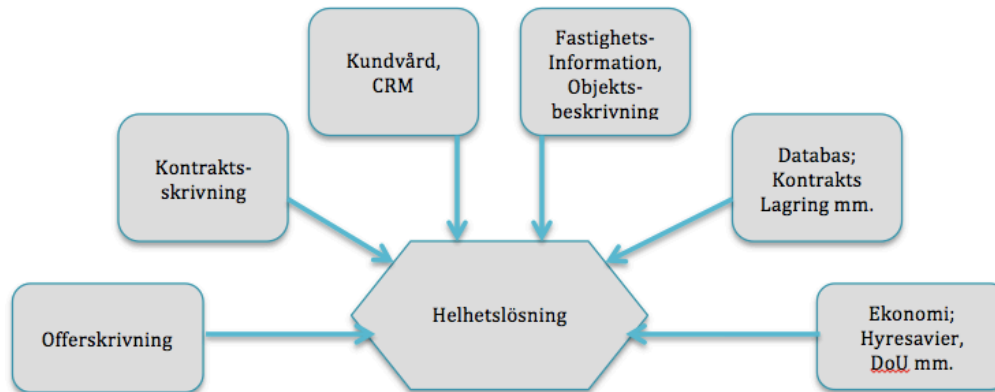
Detta innebär att ett flertal program används i kombination för bland annat avtalsskrivning, marknadsföring, kundvård och informationslagring. Olika program stödjer och specialiserar sig på olika funktioner.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

En helhetslösning för de olika stegen som gör dem enklare och kortare att genomföra kan effektivisera och förenkla avtalsprocessen. En sådan helhetslösning kan antingen agera som ett skal på de befintliga program som används idag, det vill säga att endast ett program används av fastighetsföretaget för att genomföra avtalsprocessen. Alternativt kan ett helt nytt stödprogram utvecklas som erbjuder samtliga funktioner som krävs vid avtalsprocessen. Detta medför att ett nytt stödprogram skapas som fastighetsföretag kan använda som konkurrensfördel genom att erbjuda en förenklad och effektiv avtalsprocess. Genom att som stödprogramsföretag rekrytera någon med erfarenhet från fastighetsbranschen kan en bättre förståelse för fastighetsföretagets behov och önskemål kartläggas, vilket kan resultera i ett bättre anpassat stödprogram. Frågan är hur mycket en hyresgäst märker av en sådan förbättring av avtalsprocessen. Troligtvis skulle en helhetslösning mest påverka fastighetsföretaget som kan utvinna fördelar som tidsbesparing, vilket är attraktivt då resurser kan läggas på andra uppgifter som i sin tur kan leda till vinst både i form av kostnadsbesparing och utveckling av andra arbetsområden. Helhetslösningen ska utformas så att tidsbesparing och den effektivare hanteringen av avtalsprocessen genomförs utan att fastighetsföretagets kund, dvs. den potentiella hyresgästen, upplever försämrat kundvärde. Om kundvärdet förändras är det enbart till det positiva.

Med en helhetslösning blir insynen bättre mellan de olika arbetsområdena och därmed ökar medarbetarnas förståelse för vad som händer inom fastighetsföretagets verksamhet. Det är därför viktigt att helhetslösningen är lättförståelig och användarvänlig. Helhetslösningen ska integreras med smartphones, läsplattor och samtliga applikationer som fastighetsföretaget använder. Lösningen ska appliceras på fastighetsföretagets befintliga informationsbas för att ingen information ska försvinna. Genom att fastighetsföretagets anställda arbetar i samma program erhålls en god inblick i avtalsprocessens alla olika steg, där exempelvis kundvård, förvaltning och ekonomi kan överskådas. På så sätt kan processen utvecklas internt och kommunikationen mellan arbetsområdena förenklas.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp



Figur 7. Schematisk bild över vad som kan ingå i en helhetslösning

8.3.3. STÖDPROGRAMMENS SYN PÅ BRANSCHUTVECKLING

Företagen bakom stödprogrammets generella åsikt kring att flera program används vid avtalsprocessen är inte negativ. Detta ses inte som ett problem då de ofta erbjuder ett stöd som är specifikt utformat efter en eller flera delar av avtalsprocessen, dock inte hela processen. Vanligtvis arbetar olika personer på fastighetsföretaget inom olika områden och har användning av olika programfunktioner. Stödföretagen anser sig då kunna skapa spetskompetens inom de användningsområden som det egna programmet tillhandahåller. Dock är FastNet av en annan mening och menar att användning av endast ett program är positivt. I dagsläget finns ingen sådan lösning, dock är framtagandet under bearbetning.

För att bli ett mer attraktivt och användarvänligt stödprogram bör fokus ligga på att utveckla möjligheten till att smidigt kunna integrera det enskilda programmet med övriga stödprogram som fastighetsföretagen använder. De olika stödprogrammen ska vara så pass integrerade att information lätt ska nås mellan de olika programmen utan att behöva lägga in likvärdig information flera gånger, vilket är en brist i dagsläget. Det är viktigt att stödprogrammen är i framkant vad avser anammande av ny teknik. Det ligger i stödprogrammets intresse att utveckla sina program så att de kan anpassas till smartphones och läsplattor, då fastighetsföretag mer och mer börjat använda denna teknik. Att anamma ny teknik kan även göras till en konkurrensfördel på stödprogramsmarknaden.

8.3.4. ELEKTRONISK AVTALSSIGNERING

Som beskrevs i avsnitt 8.2.1.9. Steg 9. Avtalsförhandling och avtalsskrivning är det effektivt att använda elektronisk avtalssignering vid lokaluthyrning.

I dagsläget finns en tjänst som används för elektroniskt avtalssignering, dock har denna ännu inte anammats i fastighetsbranschen.

Tjänsten tillhandahåller ett juridiskt ramverk som ska maximera den juridiska säkerheten och minimera riskexponeringen för användaren så att denne säkert kunna underteckna offerter och avtal elektroniskt. Tjänsten utformas efter kundens behov och anpassas efter olika branscher, vilket innebär att fastighetsbranschen kan utnyttja tjänsten vid lokaluthyrning. Det går att bestämma vem av parterna som ska signera avtalen först och tjänsten är utvecklad för att kunna lägga till bilagor. Tekniken finns även för att utveckla tilläggsavtal, men den tjänsten är inte utvecklad i dagsläget.

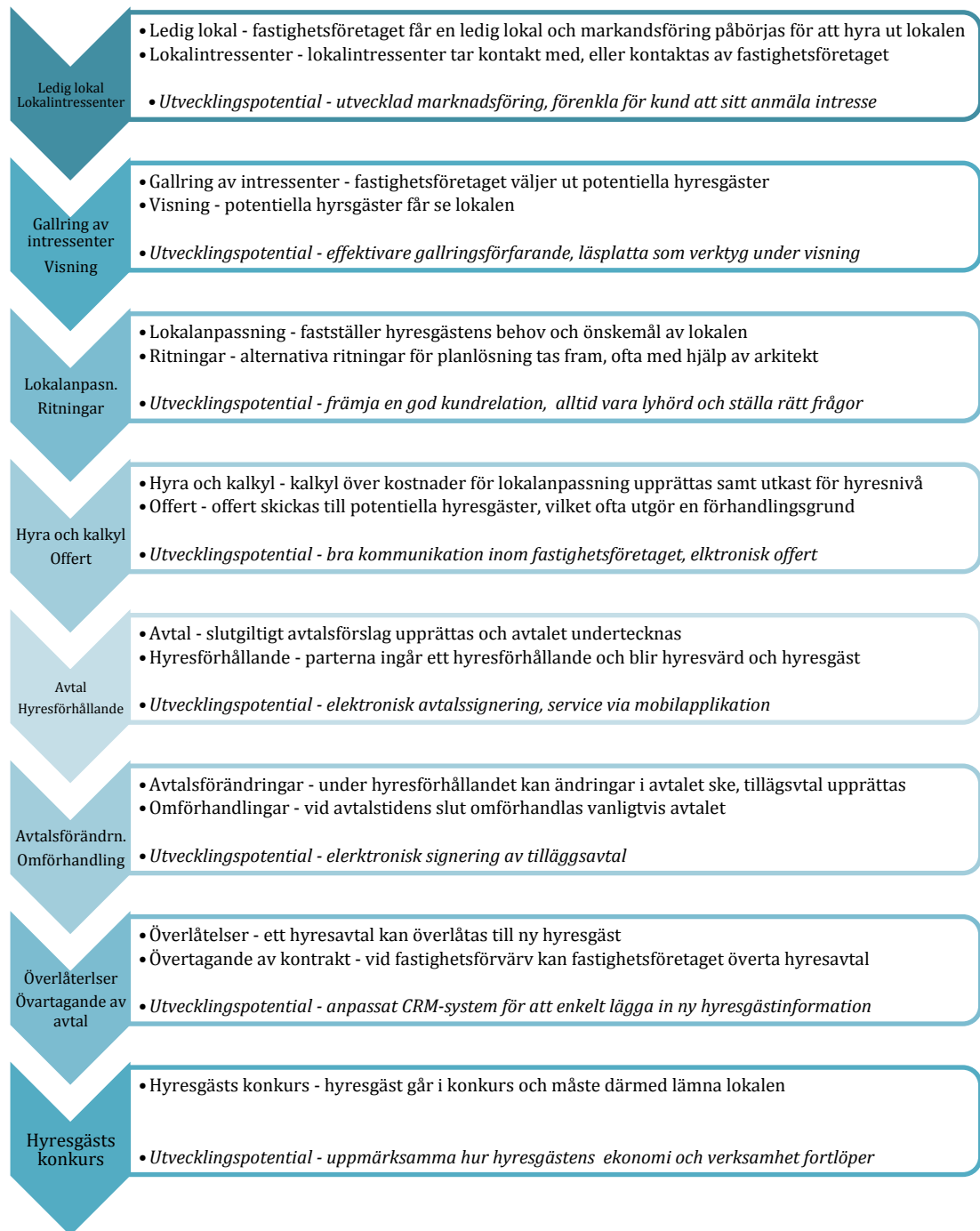
Det positiva med att signera avtal och offerter elektroniskt är, som tidigare nämnt, att det går mycket snabbare och genererar mindre pappersarbete. Det är även positivt att tekniken finns och är beprövad inom andra branscher vilket innebär att en implementering till fastighetsbranschen enkelt kan genomföras. Det som talar emot är att kundvärdet kan sänkas om kunden inte känner sig bekväm med elektronisk signering. Därför måste fastighetsföretaget tidigt vara lyhörd för att känna av om en traditionell avtalssignering passar bättre för den specifika kunden. Möjligheten att signera elektroniskt utesluter inte att fastighetsföretaget fortsätter att samtidigt erbjuda kunden traditionell signering. En elektronisk avtalssignering ska inte bara gynna fastighetsföretaget för sin tidseffektivitet och enkelhet utan även gynna kunden på samma grunder. Det viktiga är att kunden är nöjd, en elektronisk avtalssignering ska därmed endast appliceras om det höjer kundvärdet. Om inte elektronisk avtalssignering går att utföra i fastighetsbranschen är det bra om fastighetsföretaget ändå kan skicka avtalet elektroniskt i ett *viewformat* för att alla parter enkelt och snabbt ska kunna ta del av det. Tjänsten ska utformas så att den kan appliceras på läsplattor och smartphones.

Avtalsprocessen – *en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp*

8.4. SAMMANFATTNING AV ANALYSEN

Fastighetsföretag behandlar avtalsprocessen olika beroende på organisation och verksamhetsinriktning, men innefattar snarlika moment vilka har kartlagts genom en generell avtalsprocess. Analysens resultat, utifrån teori och empiri, redovisas med en schematisk bild över avtalsprocessen samt en beskrivning av de viktigaste effektiviserings- och förenklingsåtgärderna.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp



Figur 8. Sammanfattning av analys

9. SLUTSATS

Syftet med studien har varit att undersöka och analysera hur en avtalsprocess ser ut i dagsläget, med avsikten att uppmärksamma vilka av avtalsprocessens steg som går att förenkla och effektivisera. Se Figur 8 för en överskådlig bild av avtalsprocessen samt de viktigaste åtgärdsförslagen. Det som kan konstateras ur studien är att avtalsprocessen har utvecklingspotential som förenklar processen och gör den mer effektiv. Detta har resulterat i ett antal rekommendationer både till fastighetsföretag och till företag som tillhandahåller stödprogram inom fastighetsbranschen.

Fastighetsföretag bör arbeta aktivt med marknadsföring och utnyttja olika medier för att öka kännedom om företaget och öka intressentflödet. Läget spelar alltid en stor roll, en rekommendation är därmed att finna andra faktorer som kan höja en lokals attraktivitet. Att vara en god hyresvärd med kundfokus samt erbjuda service utefter hyresgästens behov är exempel på sådana faktorer.

Att som fastighetsföretag använda sig av formulär för gallring och ett framtagande av kravspecifikation underlättar dessa moment, då intressenten själv får specificera sina krav i ett tidigt skede. Detta effektiviserar fastighetsföretagets arbete då oseriösa intressenter sällas bort. Ett formulär för kravspecifikation säkrar även specifikationens kvalitet.

I branschen kan användning av smartphones och läsplattor ökas och utvecklas. Genom en mobilapplikation kan fastighetsföretaget marknadsföra sig samtidigt som befintliga hyresgäster erbjuds en servicefunktion som kan användas vid felanmälan och informationssökning. Läsplattan bör utnyttjas av fastighetsföretag vid visningar för att åskådliggöra förslag på ritningar och planlösningar samt visualisera framtida byggnation.

Det är mycket pappershantering i fastighetsbranschen. Genom att implementera elektronisk avtalssignering vid tecknande av offerter, avtal och tilläggsavtal försvinner mycket pappersarbete vilket genererar tidsbesparing. Tekniken för att säkert signera avtal över internet finns och är beprövad inom andra branscher varför utveckling av en avtalssigneringstjänst anpassad för fastighetsbranschen rekommenderas.

Idag används flertalet stödprogram i ett fastighetsföretags dagliga arbete. En helhetslösning som gör det möjligt att erbjuda alla funktioner av endast ett program bör utformas. En helhetslösning underlättar arbetet och ökar transparensen mellan fastighetsföretagets olika arbetsområden. Om en helhetslösning inte utformas måste de befintliga stödprogrammen öka integrationen mellan varandra. Programmen bör även anpassas till smartphones och läsplattor.

Det framgår tydligt i studien att fastighetsföretagets kund alltid ska vara i fokus. Det är viktigt att svara intressenter, även om dessa inte utgör potentiella hyresgäster. Kunden vill i alla lägen bli tagen på allvar och känna att förhållandet med fastighetsföretaget är ömsesidigt. Att effektivisera avtalsprocessen skapar främst en tidsbesparing för fastighetsföretaget som i sig kan generera ett kundvärde om fastighetsföretaget utnyttjar tidseffektiviseringen och kombinerar den med värdehöjande aktiviteter för kunden.

9.1. FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER

Här ges förslag till fortsatta studier kring ämnet Avtalsprocessen.

- Helhetslösning för stödprogram. Hur ser en optimal helhetslösning ut för stödprogram till fastighetsbranschen? Hur mycket ökar värdet hos ett fastighetsföretag, samt hur stor tidsbesparing kan utvinnas?
- Hyresgästens perspektiv. Vilka parametrar värderas högst av en hyresgäst i en avtalsprocess? Utredning av hur tid, kostnad och service värderas.
- Andra konkurrensfördelar än läget. Hur mycket påverkar fastighetsföretagets agerande och service vid val av lokal? Hur mycket styr läget valet av lokal? Vilka andra parametrar kan ett fastighetsföretag marknadsföra sig med utöver läget?

10. REFERENSER

3L Group, www.3lssystem.se/sv/; (Hämtad 2012-04-10)

Bejrums Håkan och Lundström Stellan. *Fastighetsekonomi – Hyresfastigheter*. Stockholm: Ingemar Roos, 1986

Blomqvist, Ralf; Dahl, Johan och Haeger, Tomas. *Relationsmarknadsföring*, Tredje omarb. upplagan, Göteborg: IHM Publ., 2004

Briggen, www.briggen.se; Om Briggen, Finansiell information, Årsredovisning 2011, http://briggen.se/Global/briggen.se/Ekonomi/Briggen_Arsredovisning_2011.pdf (Hämtad 2012-04-03)

CapiFast CRM, www.3lssystem.se/sv/; 3L Förvaltning, Capifast CRM, <http://www.3lssystem.se/sv/property/Om-3L-Property1/Om-Capifast/> (Hämtad 2012-04-10)

Castellum, www.castellum.se; Investor relations, finansiella rapporter, årsredovisning 2011, http://www.castellum.se/fileadmin/fileadmin2/Arsredovisningar/2011/Svensk/castellum_ar_2011.htm (Hämtad 2012-03-19)

Fabege, www.fabege.se; finansiell information, rapporter och presentationer, årsredovisning 2011, http://fabege.se/Documents/ReportsAndPresentations/2011/ÅR/FAB_AR11_SVE_indexerad.pdf (Hämtad 2012-03-19)

Fastighetsvärlden, www.fastighetsvarlden.se; sök, 50 största ägarna, 50 största äger för närmare en biljon, <http://www.fastighetsvarlden.se/wp-content/uploads/2011/02/50-Storsta-agarna-Fastighetsvarlden.pdf> (Hämtad 2012-04-02)

Geltner, David M och Miller, Norman G. *Commercial Real Estate Analysis and Investment*. 2 uppl. USA, Ohio: LEAP Publishing Services, Inc., 2007

Hager, Richard. *Allmänna fastighetsrätten – en introduktion*. 2 uppl. Solna: Norstedts Juridik, 2005

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn. *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur, 1997

Häger, Björn. *Intervjuteknik*. 2 uppl. Stockholm: Liber AB, 2007

Högberg, Anna-Lena och Högberg, Erik. *Kunddriven fastighetsförvaltning*, Stockholm: Liber, 2000

Kolter, Philip och Armstrong, Garry. *Marketing: an introduction*. 8 uppl. New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Education, Inc. 2007

Kolter, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John och Wong, Veronica. *Principles of Marketing*. Hertfordshire, Hemel Hempstead: Prentice Hall Europé, 1996

Lantmäteriet och Mäklarsamfundet. *Fastighetsvärdering – grundläggande teori och praktisk värdering*. Intellecta DocuSys, 2008

Larsson, Nils och Synnergren, Stieg. *Kommersiella hyres- och arrendeavtal i praktiken*. 4 uppl. Stockholm: Norstedts Juridik, 2011

LIME Pro, www.lundalogik.se; Våra CRM-system, LIME Pro, <http://www.lundalogik.se/crm-system/lime-pro/> (Hämtad 2012-04-10)

Lundström, Stellan och Nordlund, Nils. *Riksbankens utredning om risker på den svenska bostadsmarknaden, kap V Kommersiella fastigheter och finansiell stabilitet*. Stockholm: Sveriges Riksbank, åtta.45 tryckeri ab, 2011

Malmö Stad, www.malmo.se; Kommun & politik, Förvaltningar & bolag, Serviceförvaltningen, Stadsfastigheter, <http://malmo.se/Kommun--politik/Om-oss/Forvaltningar--bolag/Serviceforvaltningen/Stadsfastigheter.html> (Hämtad 2012-03-19)

Merriam, Sharan B. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur, 1994.

Nationalencyklopedin, www.ne.se; sök, kvantitativ metod, <http://www.ne.se/lang/kvantitativ-metod>(Hämtad 2012-04-02)

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Schaumacher, Björn och Nathorst-Böös, Thomas. *Lokalhandboken*. Solna: AB svensk Byggtjänst, 1995

Svenning, Conny. *Metodboken*. 5 uppl. Eslöv: Lorentz Förlag, 2003

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

11. BILAGOR

11.1. BILAGA 1 – AVVIKELSER FRÅN KUNGSLEDENS UTHYRNINGSPROCESS

Steg 1. Ledig lokal

Kungsleden – En lokal kan bli tillgänglig på flera sätt, antingen genom uppsägning från hyresgästens eller hyresvärdens sida. En ledig lokal kan även tillkomma beståndet genom att fastighetsföretaget förvärvat nya fastigheter. När en lokal blir ledig förs informationen in i ett system som företaget använder och därefter kommer automatiskt objektsinformation upp på en hemsida för lediga lokaler. Företaget marknadsför lokalen främst via internetannonser, skyltning på den aktuella lokalen samt reklam på företagets hemsida.

Skilnader/kommentarer

Fabege – Annonserar även i tryckt media, skickar ut listor med lediga lokaler till mäklare och tenant representation.

Briggen – Använder sig av *Leadsgenerering*, som är en marknadsföringsform för att enkelt nå intresserade kunder. Använder sig av dagspress för annonsering av lokaler.

Malmö Stad – Läger lite fokus vid annonsering av lediga lokaler då de har en låg vakans och alltid erbjuder interna hyresgäster lokalen i första hand. De flesta externa hyresgäster tillkommer via det kontaktnät som Malmö Stad har.

Steg 2. Lokalintressenter

Kungsleden – Intressenter hör av sig, vanligtvis via mail eller telefon, till företaget angående sitt behov av lokal. Många har nappat på den reklam som finns ute för objektet men det händer även att intressenter hör av sig utan att det finns några lediga lokaler, i hopp om att få vetskap om en lokal snart blir tillgänglig eller i tron att lokaler ständigt finns tillgängliga hos fastighetsföretag. Intressenterna kommer i kontakt med fastighetsföretaget på olika sätt, vanligt är att intressenten har sett en annons på internet eller sett en reklamskylt på lokalen.

Avtalsprocessen – *en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp*

Det är även vanligt att intressenten blivit tipsad av en befintlig hyresgäst eller av någon inom branschen som vet att fastighetsföretaget har lediga lokaler. Ett nätverk är mycket viktigt inom branschen.

Skillnader/kommentarer

Fabege – Parallellt med annonsering tillfrågas hyresgäster, som hyr lokal i närheten, av den tomma lokalen samt andra företag i Fabeges nätverk. Skulle det vara fallet erbjuds denne lokalen först, då den processen är smidigare än en ny uthyrningsprocess. Det är vanligt att en lokal hyrs ut till en hyresgäst via det kontaktnät som Fabege har. Vanligt att hyresgäster kommer genom tenant representation och mäklarfirmor.

Briggen – Hyresgäster tillkommer både genom att intressenter kontakter företaget och att Briggen kontakter potentiella hyresgäster. Briggen försöker vara ute och träffa företag för att bredda sitt nätverk och hitta nya hyresgäster. Vanligt att hyresgäster kommer genom tenant representation och mäklarfirmor.

Malmö stad – Största verksamheten består av uthyrning till interna hyresgäster.

Steg 3. Företagets gallrande av intressenter

Kungsleden – Det är ofta många intressenter på varje objekt vilket ger mycket arbete för lokalens förvaltare. De inkomna förfrågningarna kring objektet är på spridda nivåer, alla är olika pålästa kring objektet, vissa vet i detalj vad de söker för lokal och hur slutresultatet ska bli, medan andra inte vet mer än att de är i behov av en lokal. Att påbörja en process med en intressent är tidskrävande. Det är därför viktigt för företaget att gallra bland intressenterna och kunna avgöra vilka som kan vara potentiella hyresgäster. Företaget väljer ut de intressenter som är mest intressanta och kan passa bra i lokalen. Ett av kriterierna i urvalet är hur seriöst företaget är och hur de bedriver sin verksamhet. En kreditupplysning utförs alltid på kundens verksamhet eftersom fastighetsföretaget behöver veta att kunden är kreditvärdig för de år denne förbinder sig att betala hyra till fastighetsföretaget.

Avtalsprocessen – *en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp*

Det är även viktigt att rätt person representerar intressenten, då det finns olika beslutsfattare på olika företag. Representanten måste ha fullständig koll på intressentföretagets verksamhet och de behov som företaget har. Det underlättar även om representanten har beslutsrätt i frågor som uppkommer i ett tidigt skede av avtalssprocessen.

Skillnader/kommentarer

Fabege – En första kravspecifikation efterfrågas.

Briggen - Jobbar för att hitta kunder vars verksamhet passar in i det befintliga området. En första kravspecifikation efterfrågas. Åker gärna till kundens befintliga lokal för att se hur de har det idag för att skapa sig förståelse om deras önskemål av en ny lokal.

Malmö Stad – Väljer potentiella hyresgäster utefter hur väl verksamheten passar in i området där lokalen är belägen. Då kommunen har ett samhällsansvar undersöks till exempel hur många arbetstillfällen verksamheten skapar, hur publik verksamheten är och om det finns behov av verksamheten i området. Gör alltid en kreditupplysning.

Steg 4. Visning

Kungsleden – Efter ett första urval erbjuds de intressenter som är aktuella en visning av lokalen och får då mer detaljerad information och ritningar över lokalen. Detta sker oftast bara några dagar efter första kontakten. För företaget är det viktigaste under visningen att få träffa intressenten. Fastighetsföretaget kan snabbt skapa sig en bra uppfattning om intressenten och avgöra vad kunden har för behov. Det är mycket viktigt att förstå kunden och hitta en lokal som passar verksamheten som ska bedrivas där. Ofta vet kunden bara på ett ungefär vilken typ av lokal de behöver. I dessa fall ska företaget hjälpa kunden genom att ställa relevanta frågor som kan identifiera kundens behov. Vanligtvis begär förvaltaren en verksamhetsbeskrivning för att kunna bedöma kundens behov. Grovt uppskattat har en förvaltare cirka 10 visningar per objekt. Dock varierar antalet visningar beroende på många faktorer, till exempel lokalens läge, dess storlek, dess användningspotential eller det rådande ekonomiska läget i landet.

Skillnader/kommentarer

Fabege - Genom att vara påläst om kunden och dess verksamhet kan en bra konversation med kunden föras och på så sätt kan information om dess verksamhet erhållas. Stor variation i antalet visningar per lokal.

Briggen - Kreditupplysningen används även för information om kundens verksamhet, därmed behövs inte en verksamhetsbeskrivning. Läger stor vikt vid att prata med kunden om dess verksamhet för att få bättre förståelse för deras behov.

Malmö Stad – Vanligtvis visas den lediga lokalen endast för ett fåtal intressenter. Vid internuthyrning kan det ibland förekomma att en uthyrning sker helt utan visning av lokalen.

Steg 5. Lokalanpassning

Kungsleden – När en visning är genomförd har förvaltaren en tydligare bild av vad kunden efterfrågar. Nästa steg är att utvärdera kundens behov och relatera det till den/de lokaler som fastighetsföretaget har att erbjuda. Eftersom företaget vill ha en optimal uthyrning och arbetar för att få långsiktiga hyresgäster måste lokalen främja kundens verksamhet. Det är därför vanligt att lokalen anpassas efter dennes behov. I det här stadiet gör förvaltaren en översiktlig kalkyl över hyresbilden. För att kunna gå vidare i anpassning av lokalen behöver fastighetsföretaget en kravspecifikation, som är så tydligt utförd som möjligt, av kunden. Om fastighetsföretaget i tidigt skede har informerats om kundens behov och förväntningar av lokalen förhindrar det framtida komplikationer och missförstånd. Kunden mailar ofta om nya uppgifter som de kommer på efter hand, vilket innebär att det vanligtvis är mycket kontakt fram och tillbaka över mail och telefon mellan förvaltaren och kunden. Denna process ska inte påskyndas utan måste få ta den tid som det krävs för att förvaltaren och kunden ska förstå varandra och komma fram till den optimala lösningen för lokalen. Det brukar ta ungefär en vecka för kunden att formulera sin kravspecifikation. När specifikationen nått företaget gör förvaltaren, ibland med hjälp av tekniska förvaltare, en grov kalkyl för att se om lokalen passar för de krav som ställts och ställer mer specifika frågor för att verkligen få med allt. Till exempel hur många arbetsplatser ska finnas i varje rum, behövs serverrum, tillgång till parkering mm, saker inte hyresgästen alltid tänker på.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Skillnader/kommentarer

Fabege – Lokalanpassningar är mycket vanliga. Intressenter som kommer via tenant representation har ofta en väl genomarbetad kravspecifikation.

Briggen – Anser att det är optimalt med långsiktiga hyresgäster då fastighetsvärdet ökar. Gör dock inga hyresgästpassningar som minskar fastighetsvärdet. Lokalanpassningar ska utföras så att framtida hyresgäster kan nyttja lokalen utan större omställningar.

Malmö Stad – Vid större lokalanpassningar sker en offentlig upphandling av entreprenörer. Malmö Stad annonserar inte via mäklarfirmor då de har en liten andel vakanta lokaler.

Steg 6. Ritningar

Kungsleden – Tidigare gjorda ritningar och skisser på planlösning uppdateras och ritas om av förvaltaren. Det är ofta som ritningarna uppdateras flera gånger under förhandlingarna, vilket är bra då både förvaltaren och kunden tydligt ska se förändringarna som planeras. Förvaltaren känner av vilken kunskap kunden har av de ritningar och teckenlegender som används i bygg- och fastighetsbranschen, vissa kunder förstår precis vad som avses medan andra har svårt att tolka en ritning, och anpassar därefter hur mycket tid som behöver läggas i ritningsstadiet. Det är av stor vikt att kunden förstår ritningen för att förstå hur lokalen kan användas. Ritningar utfärdas för flera kunder om intresse finns, vilket är gynnsamt för fastighetsföretaget, eftersom kunden när som helst kan hoppa av processen.

Skillnader/kommentarer

Fabege – den generella ritning som finns över lokalen ritas om utefter kundens behov och skickas sedan till arkitekt som utfärdar en färdig ritning. Ritningar utfärdas till flera kunder om intresse finns, uthyrare och förvaltare avgör om/när en ritning ska upprättas.

Briggen - den generella ritning som finns över lokalen ritas om utefter kundens behov och skickas sedan till arkitekt som utfärdar en färdig ritning. Ritningar utfärdas till flera kunder om intresse finns, vilket företaget berättar för intressenterna och därmed använder som förhandlingsgrund.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Malmö Stad – Har en egen CAD-avdelning som utför stor del av ritningsarbetet, men köper även in arkitekttjänster vid behov.

Steg 7. Hyra och kalkyl

Kungsleden – Oftast finns en grundhyra angiven på lokalbeskrivningen som finns i annonsen, vilken gäller för befintligt skick utan anpassningar eller renoveringar. Dock är det vanligast att lokalen inte hyrs ut i befintligt skick utan att anpassningar genomförs. Kalkylen upprättas av förvaltaren som ofta överlägger med de tekniska förvaltarna som finns inom företaget. De tekniska förvaltarna tar ibland in offerter från andra företag, ex från elfirma som sedan redovisas i kalkylen. Det är inte ovanligt att de tekniska förvaltarna träffar kunderna för att kunna specificera anpassningarnas tekniska delar.

Skillnader/kommentarer

Fabege – Anger sällan grundhyra då lokalanpassningar nästan alltid sker. Hyresnivån är en förhandlingsfråga som bland annat beror på kundens säkerhet, marknadshyran i området, investeringens storlek, hur mycket av investeringen som är generell och hur mycket som är specifikt för kunden samt kundens betalningsförmåga (risk). Det är vanligast att Fabege är beställare av hyresgäst Anpassningarna. Om hyresgästen är beställare görs en noggrann slutbesiktning.

Briggen - Anger aldrig grundhyra då lokalanpassningar nästan alltid sker. I vissa fall kan ett hyresintervall uppskattas men inget specifikt belopp anges. Oftast agerar Briggen totalentreprenör vid ombyggnader och anpassningar av lokaler. Om hyresgästen utför anpassningen själv blir hyran längre. Att hyresgästen gör anpassningen själv går bra om det är fackmannamässigt utfört.

Malmö Stad – Grundhyra gäller befintligt skick och sedan tillkommer pålägg för anpassningar av lokalen. Har ofta längre hyresavtal, 5-10 år. Har även krav på återställning om hyresgästen lämnar lokalen innan avtalet löpt ut.

Steg 8. Offert

Kungsleden – Förvaltaren skriver en hyresoffert, till kunderna som är intresserade, där det mest grundläggande finns med. Hyresofferten är inte lika uttömmande som det framtida avtalet kommer att vara. Offerten skrivs i ett program som tillhandahåller Word-mallar för offertskrivning. Kalkylen, från steg 7, används som utgångspunkt för offerten som är giltig i trettio dagar. Giltighetstiden kan variera till det kortare men vanligtvis är den trettio dagar. När offerten är färdig skrivs den ut, förvaltaren skriver under, scannar in den och mailar över den till kunden. Innan offert skickas ut görs en kreditupplysning på de intresserade företagen. Vanligtvis svarar kunden självmant på offerten, förvaltaren behöver bara i undantagsfall påminna kunden. Det skickas ut många offerter för varje ledig lokal till olika kunder, därför gäller principen "först till kvarn", dvs. den som först svarar på offerten går vidare i uthyrningsprocessen. Om kunden godtar offerten utan ändringsönskemål eller omförhandlingsbegäran leder offerten direkt till avtal. Vanligare är att parterna har mer att förhandla om, vilket leder till att nya offerter utformas allt eftersom kraven och förutsättningarna ändras. Detta steg i processen är frivilligt, en offert behöver inte utformas men utfärdas i vanliga fall.

Skillnader/kommentarer

Fabege – En offert skickas ut till de som är intresserade. Utifrån denna sker sen förhandling om avtalsförslag, hyra och ombyggnader. Offerten är villkorad med dels beslut av Fabeges ledning, i sällsynta fall styrelse och dels att inte någon annan tackat ja till lokalen. Här görs en moralisk bedömning från fall till fall om hur länge förhandlingar med flera parter pågår.

Briggen – Offertens giltighet brukar vara cirka två veckor då Briggen vill sätta lite press på kunden att besvara offerten. Om kunden behöver mer tid förlängs offerten. Principen först till kvar gäller vid besvarandet av offerter om intressenterna har likvärdiga verksamheter. Vill gärna presentera offerten *face to face*, då den ses som ett diskussionsunderlag. Offerten är skarp, så den gäller om den skulle godtas men vanligast är att ytterligare förhandlingar sker.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Malmö Stad – Bearbetar endast en offert i taget, det vill säga att förhandlingar sker med endast en kund åt gången. Offerten är giltig i en månad. Anser att förhandlingarna får dra ut på tiden för att kunna gå igenom förutsättningarna grundligt och undvika senare oenigheter. Gynnar gärna nystartade företag med begär då ofta bankgarantier som säkerhet.

Steg 9. Avtalsförhandling och avtalsskrivning

Kungsleden – Avtalsförhandlingen börjar efter att offerten är godkänt. Offerten har i sig inget med avtalet att göra, eftersom kunden bara är spekulant i det stadiet. I avtalsförhandlingen diskuteras förutsättningarna och hyresnivå i detalj, bland annat förhandlas det om hyresrabatt, kostnader för anpassningar och ansvarsgränsdragning. När avtalet väl ska skrivas använder sig fastighetsföretaget av Fastighetsägarnas standardavtal som kan nås via ett annat program än det som använts tidigare i processen (se steg 1 och steg 8). Ett avtal tar ungefär en halv dag att skriva och måste sedan korrekturläsas och godkännas av behörig person inom fastighetsföretaget innan det skickas i två kopior till kunden. Oavsett hur säker kunden är på att de vill ingå avtalet måste båda parterna ändå sätta sig ner och gå igenom avtalet grundligt för att kunden ska vara helt införstådd med vad förbindelsen innebär. Det finns ingen utgångstid för att signera avtalet. Fastighetsföretaget skriver alltid under sist för att vara säker på att avtalet är ingått. Det är ofta villkorat att en förutsättning för inflyttning är ett undertecknande av avtalet.

Skillnader/kommentarer

Fabege – Använder sig av fastighetsägarnas standardavtal. Att vara lyhörd och tydlig förenklar processen och minskar risken för långdragna förhandlingsprocesser. I en förhandling kan offerten ändras flera gånger beroende på till exempel ändrade krav.

Briggen - Fastighetsägarnas avtal används genom programmet LIME, vilket upplevs som smidigt då information lätt kan nås för användning.

Malmö Stad – Använder egenutformade avtalssmallar som skiljer sig beroende på om hyresgästen är intern och extern. Lokaler till interna hyresgäster hyrs ut i full brukbart skick, vilket ställer högre krav jämfört med lokaler för externa hyresgäster vilka hyrs ut i befintligt skick.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Gynnar unga entreprenörer genom att skriva bort besittningsskyddet, vilket innebär att de får säga upp för uppsägning på nio månader istället för att vara bundna under en bestämd avtalstid.

Steg 10. Hyresgäst och hyresvärd

Kungsleden – När avtalet är underskrivet av båda parter börjar hyresförhållandet. Det inleds vanligtvis med ett möte där anpassningarna och ombyggnationerna går igenom. Företaget har oftast hand om sina anpassningar av lokalen själva, det är sällan som hyresgästen förändrar lokalen. På mötet hålls en noggrann genomgång av vad som ska utföras, hur och när samt vem som betalar vad. Detta är redan reglerat i avtalet. Vid större ombyggnationer sätter sig båda parter i ett byggmöte. Här tar ofta de tekniska förvaltarna över eftersom de är sakkunniga. När det är dags för slutbesiktning är förvaltaren med och överlämnar nycklar till lokalen. Efter överlämnandet av nyckeln och avtalet har börjat löpa fortsätter kontakten mellan hyresgäst och hyresvärd. I början av hyresperioden är det ofta tät kontakt för att hyresgästen ska komma i ordning ordentligt i lokalen. Därefter löper kontakten vidare, hyresgästen hör av sig om de behöver något och förvaltaren tittar in eller ringer med jämna mellanrum för att höra att allting flyter på som det ska. Hyresförhållandet löper på under sin avtalstid och förlängs automatiskt om ingen av parterna säger upp avtalet. Avtalet kan sägas upp för omförhandling, då någon av parterna vill ändra villkoren för hyresförhållande, eller för avflyttning. Om hyresgästen flyttar ur lokalen börjar processen om från steg 1, då en ledig lokal kommer ut på marknaden.

Skillnader/kommentarer

Fabege – Ett byggmöte hålls snarare innan avtalet skrivs då kontakten med arkitekter och projektledare redan påbörjats. Läger mycket tid vid ritningar, arkitektmöten och ombyggnads-/anpassningsarbete innan avtal träffas så att det inte blir fel i ett senare skede.

Briggen – Vill att alla förhandlingsfrågor angående anpassning eller ombyggnation ska vara lösta innan avtalsskrivningen. Oftast agerar Briggen som totalentreprenör vilket innebär att ett byggmöte sker internt. Briggen använder sig att Nöjd-Kund-Index-undersökningar för att se hur kunden trivs i sin lokal.

Avtalsprocessen – *en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp*

Malmö Stad – Har kontinuerliga kundmöten och är tydlig med gränsdragningslistor angående vem som ansvarar för vad i lokalen.

Hur behandlas avtalsförändringar?

Kungsleden – Avtalsförändringar är vanligt och behandlas genom att ett tilläggsavtal upprättas som gäller parallellt med det befintliga avtalet. Vanligtvis hör hyresgästen av sig om de vill göra en förändring av avtalet. Ofta sker detta till följd av att hyresgästens behov eller verksamhet har förändrats under avtalstiden. Mallar för tilläggsavtal finns i FastNet.

Fabege – Avtalsförändringar behandlas under avtalstiden. Vid en uppsägning för omförhandling upprättas ett avtal. Nästan alla avtal har tilläggsavtal. Fabege har färdiga mallar för tilläggsavtal vilket innebär att det som kan ta tid är förhandlingen och inte själva upprättandet av ett nytt tilläggsavtal. Generellt är det kunden som vill ändra något och kommer med förfrågan om en avtalsförändring.

Briggen – Avtalsförändringar är vanligt förekommande, även vanligt med flera tilläggsavtal till ett befintligt avtal. Oftast är det hyresgästen som vill göra en förändring, till exempel bygga om i lokalen, men det är i båda parternas intresse att upprätta ett tilläggsavtal. Det är viktigt att dessa förändringar regleras skriftligt genom ett tilläggsavtal för att undvika otydlighet i framtiden.

Malmö Stad - Avtalsförändringar är vanligt och behandlas genom att ett tilläggsavtal upprättas som gäller parallellt med det befintliga avtalet. Vanligtvis hör hyresgästen av sig om de vill göra en förändring av avtalet. Ofta sker detta till följd av att hyresgästens behov eller verksamhet har förändrats under avtalstiden. Förhandlingsprocessen kan vara tidskrävande. Vid större avtalsförändringar där offentlig upphandling genomförs kan processen dra ut på tiden, då det är många steg som ska genomgå i en offentlig upphandling och överklaganden kan förkomma.

Hur genomförs omförhandling av avtal och fortlöpande av avtal?

Kungsleden – Ett avtal löper vidare om det inte sägs upp av någon part. Vanligtvis förlängs hyresförhållandet på detta vis. Om hyresvärden säger upp avtalet till omförhandling bilägs ofta ett förslag till ett nytt avtal.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Från hyresvärdens sida är det en förändrad hyresnivå som är vanligast att omförhandla. Det är förhandlingsmomentet som kan vara tidskrävande, annars är uppsägning för omförhandling en enkel process för hyresvärderna.

Fabege – Det är vanligast att avtalet sägs upp till omförhandling. Uppsägning sker ibland av båda parter för att skapa förhandlingsutrymme.

Briggen – Det vanligast förekommande är att hyresavtalet inte sägs upp utan löper vidare. Sägs hyresvärderna upp avtalet för omförhandling är det ofta på grund av en ändrad hyresnivå eller ändrad avtalslängd.

Om hyresgästen säger upp avtalet för omförhandling blir det ofta fel vilket skapar komplikationer då hyreslagen har strikta regler avseende uppsägning. Om en uppsägning inte följer reglerna i hyreslagen kan det innebära att uppsägningen blir ogiltigt och avtalet löper vidare. Briggen brukar därmed råda en hyresgäst att kontakta en jurist om det bli aktuellt med uppsägning.

Malmö Stad – Omförhandlingar vid avtalsförändringar kan ta väldigt lång tid. Sägs avtalet upp för omförhandling om ändrade hyresvillkor på grund av förändring i lokalen kan genomförandet med offentlig upphandling dra ut på tiden.

Hur genomförs en överlåtelse av ett avtal?

Kungsleden – Använder standardmallar för överlåtelse. Den nya hyresgästen undersöks noga och vid likvärdig ekonomi och verksamhet blir överlåtandet en smidig och enkel process. Det mest tidskrävande momentet uppstår om ekonomin skiljer sig vilket innebär att fastighetsföretaget tar på sig mer risk vilket måste kompenseras med ställd säkerhet från hyresgästen.

Fabege – En överlåtelse av ett avtal är en smidig process om den nya hyresgästen har liknande ekonomi och liknande verksamhet. En överlåtelsehandling skrivs på liknande sätt som ett tilläggsavtal och standardmallar används. Det är viktigt att undersöka den nya hyresgästens verksamhet och ekonomi noga. Skulle ekonomin skilja sig till det sämre, måste nya säkerheter ställas vilket kan vara en tidskrävande process.

Briggen – Använder standardmallar för överlåtelse. Den nya hyresgästens ekonomi och verksamhet undersöks noggrant för att avgöra om hyresgästen är lämplig för lokalen och kan åta sig hyresavtalets villkor.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Malmö Stad – Vanligtvis är processen smidig och effektiv då endast ett tilläggsavtal behöver upprättas. Kreditupplysning utfärdas för att se om den nya hyresgästen kan åta sig samma ekonomiska ansvar som den tidigare hyresgästen. Vid bristande ekonomi begärs säkerhet.

Hur behandlas nya hyresgäster som tillkommer genom förvärv?

Kungsleden – Enligt lag övergår avtal vid nyförvärv av fastighet. Innan ett fastighetsförvärv genomförs en *Due Diligence*.

Fabege – Enligt lag övergår avtalen vid nyförvärv av fastighet. Avtalen förs sedan in i den befintliga databasen vilket innebär lite merarbete för fastighetsföretaget.

Briggen – Enligt lag övergår de befintliga avtalen vid nyförvärv av fastighet.

Malmö Stad – Enligt lag övergår befintliga hyresgäster till kommunen vid fastighetsförvärv.

Vad händer vid en hyresgästs konkurs?

Kungsleden – Det kan vara en jobbig process när en hyresgäst går i konkurs. Tror Kungsleden på verksamheten och företaget kan hyresgästen få viss hjälp med till exempel hyran för att undvika en konkurs. Går en hyresgäst i konkurs är det ofta en snabb process, det som kan ta tid är om hyresgästen inte frånträder lokalen i tid.

Fabege - Det kan vara en jobbig process när en hyresgäst går i konkurs. Tror företaget på hyresgästens verksamhet kan hyresgästen få viss hjälp med till exempel hyresansånd för att undvika konkurs. Går en hyresgäst i konkurs är det ofta en snabb process, det som kan ta tid är om hyresgästen inte frånträder lokalen i tid.

Briggen – Det är aldrig någon som tjänar på att en hyresgäst går i konkurs. Ofta har hyresgäst Anpassningar gjorts specifikt för hyresgästen vilket kan bli kostsamt att återställa om nästa hyresgäst inte bedriver liknande verksamhet. Tror Briggen på hyresgästens verksamhet kan hyresrabatter ges eller kan en del av lokalen hyras ut till någon annan hyresgäst för att en konkurs ska undvikas.

Avtalsprocessen – *en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp*

Malmö Stad – Vid en konkurs är konkursförvaltarna drivande och underrättas snabbt om hyresgästens konkurs. Om kommunen tror på verksamheten förekommer diskussioner om hyreslättnader, detta sker dock ej för attraktiva lokaler.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

11.2. BILAGA 2 – TEKNIKANVÄNDNING I BRANSCHEN

Hur mycket av dagens teknik avseende smartphones och läsplattor används?

Kungsleden – Använder smartphones som ett redskap i den dagliga verksamheten. Vill gärna använda läsplattor vid visningar för att till exempel lätt nå internet, för att skicka över material eller visa bilder och planlösningsförslag. Anser att teknisk utveckling kan generera höjda kundvärden vid förvaltning.

Fabege – Använder smartphones som ett redskap i den dagliga verksamheten och har nyligen börjat använda läsplattor. Läsplattorna används bland annat som ett ritningsverktyg där visualisering av nybyggnation eller planlösning kan åskådliggöras. Läsplattan används främst vid visningar. Fabege använder gärna ny teknik för att kunden ska få en känsla av att företaget är modernt och framåt.

Briggen – Använder smartphones som ett redskap i den dagliga verksamheten och har även utformat en serviceapplikation. Applikationen är till för att befintliga hyresgäster ska kunna göra felanmälan i telefonen samt att lätt kunna komma i kontakt med företaget. Vill gärna börja använda läsplattor för att underlätta visningen genom bland annat visualisering av planlösning- och möbleringsförslag.

Malmö Stad – Använder smartphones som ett redskap i den dagliga verksamheten.

Borde branschen anamma teknisk utveckling?

Kungsleden – Ja, anser att branschen har möjlighet och är i behov av den teknik som finns att tillgå. Ser gärna att en elektronisk signeringstjänst av avtal utvecklas och uppfyller de säkerhetskrav som behövs för att båda parter tryggt kan teckna avtal.

Fabege – I dagsläget budas mycket material mellan parterna med post. En elektronisk signeringstjänst av avtal skulle kunna underlätta och korta ner väntetiderna som uppstår vid postgången. Tekniken med e-signering finns i andra branscher och är därmed beprövad, vilket gör att denna teknik relativt snabbt skulle kunna anammas av fastighetsbranschen.

Avtalsprocessen – en rekommendation hur avtalsprocessen vid uthyrning av kommersiella lokaler kan förenklas och effektiviseras, Borg, Majtorp

Briggen – Mycket positivt om e-signerings tjänster kan utvecklas på ett tryggt och säkert sätt, då flera vändor med post inte längre skulle behövas.

Malmö Stad – Alltid bra att anamma teknisk utveckling, dock ej på bekostnad av kundvärdet.

Vilka program används vid uthyrningsprocessen?

Kungsleden - Använder CapiFast och FastNet.

Fabege – Använder CapiFast och FastNet samt Itkett för att nå fastighetsägarnas standardavtal.

Briggen – Använder LIME PRO som är en motsvarighet till CapiFast samt FastNet.

Malmö Stad – Använder FastNet, som ska uppdateras till senaste versionen. Har egna standardavtal.