

Corporate Real Estate

– En studie av produktionsbolags lokalförsörjning

Per Larsson
Victoria Zielonka

Institutionen för byggvetenskaper
Lunds Tekniska Högskola
Lunds Universitet

copyright © Per Larsson, Victoria Zielonka samt Bygghälsöskaper, LTH

Institutionen för bygghälsöskaper
Bygghöproduktion
Lunds Tekniska Höghskola
Lunds Universitet
Box 118
221 00 Lund

ISRN LUTVDG/TVBP 08/5378 SE

Corporate Real Estate

- En studie av produktionsbolags lokalförsörjning

Corporate Real Estate

- The real estate function within production companies

Examensarbete utfört av/ Master of science Thesis by:

Per Larsson, Civilingenjörsutbildning, Lantmäteri, LTH, Lunds Universitet

Victoria Zielonka, Civilingenjörsutbildning, Lantmäteri, LTH, Lunds Universitet

Opponent/Opponent:

Mattias Eriksson, Civilingenjörsutbildning, Lantmäteri, LTH, Lunds Universitet

Jonas Hermansson, Civilingenjörsutbildning, Lantmäteri, LTH, Lunds Universitet

Handledare/Supervisor:

Stefan Olander, Tekn. Dr., inst. för byggvetenskaper Lunds Tekniska Högskola

Kristian Henninge, Konsultchef TP Group

Examinator/Examiner:

Kristian Widén, Tekn. Dr., inst. för byggvetenskaper Lunds Tekniska Högskola

Nyckelord:

Corporate Real Estate, Fastighetshantering, Fastighetsstrategier, Lokalförsörjning,
Produktionsbolag, Verksamhetslokaler

Keywords:

Corporate Real Estate, Real Estate Management, Real Estate Strategies,
Manufacturing company, Corporate premises

Abstract

Production companies are often exposed to rapid change and turbulent business environments, whilst the facilities and premises they conduct their business from are long term commitments with a lower turnover rate than most other assets. Decisions regarding real estate are complicated by nature and often yield long term consequences which could be hard to forecast. This dilemma between short- and long term decision-making therefore requires planning and strategies aimed specifically at real estate.

The core business of manufacturing firms is separated from managing and handling real estate even though real estate is vital to their day to day operations. The ways responsibilities are distributed vary between organizations. Managing and handling real estate within a company which core business isn't primarily real estate is often denoted Corporate Real Estate (CRE).

The purpose of this study was to examine how companies which are not primarily in the real estate business organized their work related to CRE issues. Furthermore the aim was to identify the occurrence of strategies and policies regarding CRE and the factors that should be considered when a CRE strategy is created. The study also examined how CRE could potentially generate value adding effects to a company's core business.

The study which was conducted is qualitative, based on previous research in the subject of CRE and a case study where eight production companies were interviewed about CRE management.

It was found that manufacturing firms approached CRE related challenges in different ways. An observation was that some kind of CRE strategy was generally present. The study also indicated that the development of such strategies should be linked to the overall strategy of the company, be transparent and made available to all employees making decisions regarding CRE. In addition the CRE strategy should be documented. Active involvement from CRE units in higher level planning and strategy development was sparse; instead most CRE units adapted their strategies with regards to the company's overall business strategies.

Another evident finding was that production companies have noticed the complexity of CRE and had some kind of central organization with companywide CRE responsibilities. In addition it was obvious that production companies realized benefits in active CRE management.

Sammanfattning

- Titel:** Corporate Real Estate - En studie av produktionsbolags lokalförsörjning.
- Författare:** Per Larsson & Victoria Zielonka
- Handledare:** Stefan Olander, inst. för byggvetenskaper avd. byggproduktion Kristian Henninge, TP Group
- Bakgrund:** Produktionsbolag verkar ofta i en omgivning med hög turbulens medan fastigheter och lokaler är investeringar och åtaganden som löper över en längre tid, med en lägre omsättningshastighet än de flesta andra tillgångar. Beslut som rör fastigheter och lokaler är av sin natur speciella och innebär många gånger långsiktiga konsekvenser. Förhållandet mellan fastigheters och lokalers långsiktighet och företags turbulenta omgivning, ställer därför krav på planering och strategiutformning.
- Produktionsbolags kärnverksamhet är skild från hanteringen av fastigheter och lokaler, dock är tillgången till detta en förutsättning för att de skall kunna bedriva sin verksamhet. Hur ansvaret för verksamhetslokaler fördelas och organiseras varierar. Hanteringen av detta samlas ofta under begreppet Corporate Real Estate (CRE).
- Syfte:** Avsikten med denna studie har varit att utreda hur bolag som inte har fastigheter som kärnverksamhet organiserar arbetet med lokalförsörjnings- och fastighetsrelaterade frågor. Syftet har även varit att identifiera förekomsten av strategier och policys för dessa frågor. Studien har också redogjort för vilka faktorer som påverkar valet av strategi samt relationerna mellan dessa krafter. Utöver detta har det undersökts hur CRE kan bidra till att generera värdeskapande effekter för kärnverksamheten.
- Metod:** Studien som genomförts är kvalitativ och består av en litteraturstudie samt en fallstudie där åtta produktionsbolags lokal- och fastighetsansvariga intervjuats.
- Slutsatser:** Undersökningen har visat att produktionsbolag väljer att organisera arbetet med lokal- och fastighetsrelaterade frågor på skilda sett. En iakttagelse är att någon form av lokal- och fastighetsstrategi är vanligt förekommande hos

Corporate Real Estate

produktionsbolag. Denna bör utformas utifrån ett bolags övergripande strategi, vara tydlig i sin utformning, tillgänglig för alla som fattar lokal- och fastighetsrelaterade beslut samt vara nedskriven för att fungera på ett ändamålsenligt sätt. Det har observerats att ett aktivt deltagande från CRE-enheter inom produktionsbolags övergripande strategi- och planeringsarbete sällan förekommer. Dock utformar flertalet enheter sina lokal- och fastighetsstrategier utifrån företags övergripande strategi.

En tydlig iakttagelse är även att produktionsbolag har en central organisation som har ett övergripande ansvar över bolagets verksamhetsytor. Vidare påvisas att produktionsbolag har uppmärksammat att det finns nyttor med att aktivt arbeta med och utveckla hanteringen av verksamhetslokaler.

Nyckelord: Corporate Real Estate, Fastighetshantering, Fastighetsstrategier, Lokalförsörjning, Produktionsbolag, Verksamhetslokaler

Keywords: Corporate Real Estate , Real Estate Management, Real Estate Strategies, Manufacturing company, Corporate premises

Förord

Med detta examensarbete avslutar vi våra studier vid Lunds Tekniska Högskola. Arbetet har utförts under hösten 2008 för institutionen för byggvetenskaper samt för fastighetskonsultbolaget TP Group.

Vi vill rikta ett stort tack till våra handledare, Stefan Olander Tekn. Dr. vid institutionen för byggvetenskaper Lunds Tekniska Högskola samt Kristian Henninge konsultchef TP Group för värdefulla kommentarer samt konstruktiv kritik.

Vi vill även tacka de företag som ställt upp och bidragit med viktig information vid de intervjuer som genomförts.

Lund i januari 2009

Per Larsson & Victoria Zielonka

Innehållsförteckning

1 Inledning	13
1.1 Bakgrund.....	13
1.2 Syfte och målsättningar.....	15
1.3 Disposition	15
1.4 Avgränsningar.....	15
2 Metod.....	17
2.1 Vetenskaplig forskningsmetod.....	17
2.1.1 Kvalitativ forskningsmetod.....	17
2.1.2 Kvantitativ forskningsmetod.....	17
2.1.3 Val av forskningsmetod	17
2.2 Undersökningsansats.....	18
2.2.1 Fallstudie.....	18
2.2.2 Val av fallstudieobjekt	19
2.3 Datainsamlingsmetod.....	19
2.3.1 Intervjuer.....	19
2.3.2 Val av intervjumetod.....	20
2.4 Val av litteratur	20
2.5 Fallbeskrivning	20
2.6 Validitet och reliabilitet	21
2.6.1 Validitet.....	21
2.6.2 Reliabilitet.....	21
2.6.3 Bedömning av validitet och reliabilitet.....	22
3 Corporate Real Estate.....	23
3.1 Lokal- och fastighetsstrategier	23
3.1.1 Samband mellan övergripande strategi och CRE-strategi.....	23
3.1.2 Olika lokal- och fastighetsstrategier.....	28
3.1.3 Äga eller hyra verksamhetslokaler.....	34
3.2 Värdeskapande möjligheter.....	37
3.3 Finansiella valmöjligheter.....	40
3.3.1 Fastighetsköp	40
3.3.2 Traditionellt hyresavtal	41
3.3.3 Sale and lease back	41
3.4 Operationella valmöjligheter.....	41
3.5 Befintliga konsulttjänster	43
3.5.1 Etablering.....	44
3.5.2 Strategiutformning	44
3.5.3 Fastighetsförvaltning.....	45
3.5.4 Hyresgästrepresentation.....	45
3.5.5 Omlokalisering.....	45
3.5.6 Värdering	45
4 Fastighetshantering i organisationen.....	47
4.1 Organisation och struktur.....	47
4.2 Makt och befogenhet.....	48
4.3 Affärsmässighet kontra koncerntänkande	53
4.4 Självständiga fastighetsbolag.....	54

Corporate Real Estate

4.5	Självständiga supportbolag	56
4.6	Produktionsbolaget ansvarar	58
5	Fallstudie av produktionsbolags CRE-hantering	59
5.1	Fallföretagen och dess CRE-hantering	59
5.1.1	ABB AB	59
5.1.2	Cryo AB	60
5.1.3	General Motors Corp.	60
5.1.4	Höganäs AB	61
5.1.5	Sandvik AB	61
5.1.6	Scania CV AB	62
5.1.7	AB Tetra Pak	63
5.1.8	AB Volvo	63
5.2	Sammanställning av intervjuer med produktionsbolagen	64
5.2.1	Intervjuobjekt	64
5.2.2	Kärnverksamhetens status	64
5.2.3	CRE-policy	64
5.2.4	CRE-enhetens ställning inom organisationen	65
5.2.5	CRE-enhetens auktoritet och kontroll	66
5.2.6	CRE-enhetens medverkan vid strategi och planering	66
5.2.7	Hantering av fastighetsrelaterade tjänster	67
5.2.8	Global CRE-hantering	67
5.2.9	Öppna frågor	68
6	Analys	73
6.1	Hur organiseras CRE-arbete	73
6.2	CRE-enhetens ställning, auktoritet och kontroll	74
6.3	Förekomsten av strategier och policys	75
6.4	Vilka faktorer påverkar val av strategi	76
6.5	Företagens inställning till CRE	77
6.6	Hur hanteras fastighetsrelaterade tjänster	77
7	Slutsatser	79
7.1	Organisering av CRE-arbete	79
7.2	Strategier och policys	79
7.3	Vilka faktorer påverkar val av CRE-strategi	80
7.4	CRE: s värdeskapande effekter för kärnverksamheten	80
7.5	Avslutande kommentarer	80
8	Referenser	83
	Bilaga - Intervjufrågor till produktionsbolagen	89

1 Inledning

I detta kapitel redogörs bakgrunden till studien samt vad arbetet syftar till att utreda. Vidare beskrivs rapportens disposition samt de avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund

Produktionsbolag verkar ofta i en globaliserad omgivning med hög turbulens och snabba omställningar medan fastigheter och lokaler är investeringar och åtaganden som löper över en längre tid, med en lägre omsättningshastighet än de flesta andra tillgångar.

Ur ett fysiskt perspektiv är fastigheter immobila, tidskrävande att köpa och anpassa samt blir snabbt omoderna. Vidare är fastigheter ur ett finansiellt perspektiv en tillgång med relativt låg omsättningshastighet som är dyra att köpa, anpassa samt driva och underhålla. Ändå hör fastigheter till en av de mest förbisedda tillgångarna inom företag vars kärnverksamhet är skild från att äga fastigheter och hanteringen av dessa sköts sällan på samma innovativa och effektiva sätt som andra tillgångar av liknande betydelse (Duckworth, 1993).

I produktionsbolag är kärnverksamheten den producerande enheten som tillverkar varan som sedan säljs. Runt produktionsenheten finns dock en rad funktioner vars huvudsakliga syfte är att ge stöd, support och service till kärnverksamheten, företag består alltså ofta av många olika organisationer som i sin tur har egna roller och ändamål. En sådan funktion kan vara en organisation som arbetar med lokal- och fastighetsfrågor som i sin tur skall skapa värden för bolagets kärnverksamhet, samt möjliggöra kärnverksamhetens strategiska mål. En fastighetsavdelnings roll i ett företag är att leda, koordinera och samordna bolagets strategier för lokalhantering med kärnverksamhetens övergripande strategier, tillväxtmål och affärsplaner (Nourse & Roulac, 1993).

Internationellt samlas ofta arbetet med fastigheter och lokaler i företag där kärnverksamheten är skild från dessa aktiviteter under begreppet Corporate Real Estate (CRE). Begreppet avser både ägda fastigheter och hyrda lokaler som används i företags verksamhet (Brown m.fl. 1993; Brueggeman & Fisher, 1993).

Det har tidigare varit vanligt att företag ser sina lokaler som en oundviklig kostnad som skall minimeras och inte som en tillgång eller resurs som skall optimeras (Zeckhauser & Silverman 1983; Gale & Case 1989; Nourse & Roulac 1993). CRE har dock på senare tid utvecklats till att få en viktigare ställning och ses i allt fler organisationer och företagsledningar som en väsentlig del då företags övergripande strategier skall tas fram (Carn, m.fl. 1999; Manning & Roulac 2001). För att bygga upp effektiva organisationer som skall sköta arbetet med CRE krävs produktiva och

långsiktiga relationer med en rad intressenter. Företag måste också skapa samförstånd inom den egna organisationen för att förstå dynamiken som omgärdar CRE. Företagsledningar som förstått och insett vilken potential som finns i att aktivt arbeta med dessa frågor och bygga upp organisationer för detta ökar chanserna för sina företag att skapa värden genom CRE. Enligt Joroff, m. fl. (1993) är fastigheter den ”femte resursen” inom företag efter humankapital, strukturkapital, finansiellt kapital samt teknologiskt kapital och förtjänar en framskjuten plats inom företagsorganisationer.

Hur sköts då arbetet med ett produktionsbolags lokalhantering då omvärldsfaktorer kan vara under ständig förändring samtidigt som fastigheter och lokaler som fasta tillgångar är relativt konstanta? På denna fråga finns inget entydigt svar, utan svaren är förmodligen lika många som det finns produktionsbolag och styrs av en mängd faktorer. Det saknas alltså universallösningar och varje bolag måste arbeta med att ”skräddarsy” lösningar som bäst passar den omvärld de verkar i (O'Mara, 2002). Genom att identifiera faktorer och drivkrafter som till exempel i vilken tillväxtfas bolaget befinner sig i, påverkan från mikro- och makroekonomiska faktorer, politiska beslut, teknikutveckling, företagskultur, övergripande affärsidé, interna strukturer och strategier etcetera ökar möjligheterna att bygga upp en flexibel fastighetshandling som kan klara interna och externa förändringar samt skapa värden för företagets kärnverksamhet. Beslut som rör lokaler och fastigheter är av sin natur speciella och kan innebära långsiktiga konsekvenser som kan vara svåra att förutse. Det är därför viktigt att sådana beslut fattas i linje med kärnverksamhetens övergripande strategier och mål, samt att detta förmedlas genom en CRE-strategi (Nourse & Roulac, 1993). Vidare menar O'Mara (1999) att en väl utformad CRE-strategi har positiv inverkan på företags konkurrenskraft.

Utveckling inom produktionsteknologi har också tvingat fram förändringar rörande produktionsbolags lokalhantering. Ny teknologi har ofta medfört att mindre ytor krävs, vilket i sin tur lett till att produktionsbolag som äger egna fastigheter fått vakanta ytor (Jändel & Sundsvik 1998). Sådana förändringar ställer nya krav på lokalhanteringen där produktionsbolaget till exempel måste välja om anläggningar skall säljas eller hyras ut till externa hyresgäster.

Oberoende av hur företag valt att lösa verksamheten kring CRE krävs någon form av strategi och organisation som behandlar problemen som uppstår. Vissa tjänster kan skötas genom outsourcing och viss grundläggande information kan levereras av externa konsulter, som kan erbjuda strukturerade metodiska lösningar. Som nämnts ovan saknas dock universallösningar och i vissa fall kan det vara nödvändigt att äga egna fastigheter och bygga upp egna fastighetsfunktioner inom företaget genom att finna in-house lösningar. Medan andra företag har större framgång med att bara ha en beställarorganisation och köpa de tjänster som krävs samt tillgodose lokalbehov genom inhyrning.

1.2 Syfte och målsättningar

Avsikten med denna studie är att utreda hur bolag som inte har fastigheter som kärnverksamhet organiserar arbetet med lokalförsörjnings- och fastighetsrelaterade frågor. Vidare är målsättningen att:

- identifiera förekomsten av strategier och policys för dessa frågor.
- redogöra för vilka faktorer som påverkar valet av strategi
- undersöka hur CRE kan bidra till att generera värdeskapande effekter för kärnverksamheten.

1.3 Disposition

Denna studie är uppdelad i fyra olika block;

1. Inledning - I den första delen beskrivs bakgrunden till studien, dess syfte avgränsningar och metod.
2. Teori - Kapitel tre och fyra består av en litteraturstudie som redogör för tidigare forskning inom ämnet.
3. Resultat - En sammanställning av intervjuerna presenteras i kapitel fem.
4. Analys och slutsats - I de två avslutande kapitlen återkopplas resultatet av litteraturstudien och utförda intervjuer till studiens syfte.

1.4 Avgränsningar

Denna studie behandlar åtta produktionsbolag som bedriver verksamhet i Sverige och internationellt. Studien belyser trender inom lokal- och fastighetshatering samt förekomsten och tillämpningen av CRE-strategier.

Teoriavsnittet är begränsat till att behandla de faktorer som är viktiga att ta hänsyn till vid ett bolags utformning av CRE-strategier.

Beskattningsförhållande behandlas ej i denna studie.

2 Metod

I detta kapitel beskrivs och motiveras val av vetenskaplig forskningsmetod, undersökningsansats och datainsamlingsmetod. Därefter följer en fallbeskrivning samt en redogörelse av studiens validitet och reliabilitet.

2.1 Vetenskaplig forskningsmetod

Inom samhällsvetenskaplig forskning framhålls två olika metodiska angreppssätt beroende på vilken typ av information som skall undersökas. Forskningsmetoden benämns antingen vara kvalitativ eller kvantitativ. Nedan följer en beskrivning av de vetenskapliga forskningsmetoderna.

2.1.1 Kvalitativ forskningsmetod

Syftet med kvalitativa utredningar är att få en djupare förståelse och kunskap om det problem som studeras (Holme & Solvang, 1997). Vidare syftar kvalitativa studier till att undersöka av vilken karaktär ett fenomen är samt hur det skall identifieras (Wallén, 1996).

Kvalitativa studier behövs bland annat när tolkningar av observationer ska göras i ett teoretiskt sammanhang för att fastställa vad för slags fenomen det rör sig om samt för att finna karakteristiska drag. Metoden är även nödvändig när något vagt, subjektivt och mångtydigt ska utredas (Wallén, 1996). Inom den kvalitativa forskningen utförs datainsamlingen ofta i form av tolkande analyser och kvalitativa intervjuer (Merriam, 1994).

2.1.2 Kvantitativ forskningsmetod

Den kvantitativa forskningsmetoden mäter omfattningen av en åsikt, händelse eller ett beteende. Informationen som undersökningen mynnar ut i beskriver hur många, hur mycket och hur en fördelning ser ut. Presentationen av data sker sedan ofta med hjälp av siffror (Merriam, 1994). Forskningsprocessen är mer formaliserad och strukturerad vid kvantitativa metoder än vid kvalitativa (Holme & Solvang, 1997).

2.1.3 Val av forskningsmetod

Det organisatoriska arbetet kring lokalförsörjnings- och fastighetsrelaterade frågor hos produktionsbolag är beroende av ett flertal olika variabler som varierar från bolag till bolag. För att få en djupare förståelse för detta komplexa förfarande anses den

kvalitativa forskningsmetoden vara lämpligast. Metoden bedöms även vara mest passande för studien eftersom den fokuserar på vad som präglar det studerade objektet och inte vad som är typiskt i allmänhet. Denna metod lämpar sig därför väl för studien som skall genomföras eftersom syftet är att få insikt i hur produktionsbolagen arbetar med sin lokalförsörjning och varför de arbetar på det sättet samt vilka värdeskapande faktorer detta arbetet kan bidra med till kärnverksamheten.

2.2 Undersökningsansats

Det finns flera tillvägagångssätt för att utföra undersökningen i en vetenskaplig studie. Två exempel är aktionsforskning och fallstudier. Företeelser som inte skulle komma till stånd utan att forskaren påverkar en aktion studeras genom aktionsforskning medan en fallstudie är en undersökning på en mindre avgränsad grupp (Merriam, 1994; Wallén, 1996). Eftersom fallstudien kommer att tillämpas i denna studie beskrivs den närmare nedan.

2.2.1 Fallstudie

Vid en fallstudie undersöks ett fåtal objekt i en mängd olika avseenden. Undersökningsansatsen är enligt Yin (2003) lämplig vid undersökande, beskrivande samt förklarande studier där det finns ett behov av att försöka förstå komplexa fenomen. Merriam (1994) menar att det huvudsakliga syftet med en kvalitativ fallstudie är insikt, upptäckt och tolkning snarare är hypotesprövning. Merriam (1994) beskriver kvalitativa fallstudier som partikularistiska, deskriptiva, heuristiska och induktiva. En partikularistisk studie fokuserar på en viss företeelse eller person och är därför lämplig att applicera på praktiska problem, frågor eller situationer. Att studien är deskriptiv betyder att den ger en tät och omfattande beskrivning genom att innefatta så många variabler som möjligt samt återge samspelet mellan dem. En heuristisk undersökning förbättrar förståelsen av den företeelsen som studeras för den som läser studien. Att fallstudien är induktiv innebär att den till största delen grundar sig på induktiva resonemang, generalisering, hypoteser och begrepp kommer fram ur den information man har tillgång till som i sin tur bygger på den kontext som bildar ram till det man studerar.

På grund av undersökningens karaktär som är beskrivande och förklarande har fallstudien valts som undersökningsansats eftersom den bedöms vara lämplig att använda sig av för att få en beskrivning och aktuell bild av hur bolag som inte har fastigheter som kärnverksamhet organiserar arbetet kring hanteringen av lokalförsörjnings- och fastighetsrelaterade frågor samt vilka fastighetsstrategier som används.

2.2.2 Val av fallstudieobjekt

De fallstudieobjekt som har valts för undersökningen är åtta produktionsbolag som är verksamma inom tillverkningsbranschen. De flesta av företagen är svenskägda samt noterade på Stockholmsbörsen. Större delen av fallstudieobjekten har inte produktionsanläggningar enbart i Sverige utan är verksamma internationellt också. Denna parameter har beaktats för att en jämförelse av hur företagens hantering lokalförsörjnings- och fastighetsrelaterade frågor i Sverige och globalt skall kunna utföras. Eftersom det för undersökningen är intressant att studera bolag som har olika metoder och sätt att angripa den nämnda hanteringen har även denna variabel beaktats i urvalsprocessen. Samtliga bolag bedöms trots sina skilda verksamheter ställa liknade krav på de fastigheter och lokaler där de bedriver sin verksamhet. Detta medför att en jämförbarhet av bolagens CRE-hantering är möjlig att göra. Fallstudieobjekten som valts är:

- ABB AB
- Cryo AB
- General Motors Corp.
- Höganäs AB
- Sandvik AB
- Scania CV AB
- AB Tetra Pak
- AB Volvo

2.3 Datainsamlingsmetod

Holme & Solvang (1997) anger att det finns flera olika datainsamlingsmetoder, observationer, experiment samt intervjuer. För att erhålla en beskrivande bild av fallobjektens hantering av lokalförsörjnings- och fastighetsrelaterade frågor tillämpas i denna undersökning intervjuer som datainsamlingsmetod.

2.3.1 Intervjuer

Det finns två huvudtyper av intervjuer, strukturerade och ostrukturerade. Graden av struktur som efterfrågas avgör vilken typ av intervju som är lämplig för en undersökning (Merriam 1994). Strukturerade intervjuer kännetecknas av forskaren utövar en maximal kontroll, varje fråga och dess svarsalternativ formuleras och placeras i en viss ordningsföljd innan själva intervjun påbörjas (DePoy & Gitlin

1999). Denna intervjuform är lämplig när ett stort urval av människor skall utfrågas, vid hypotesprövning samt när en kvantifiering av resultaten är viktig (Merriam 1994). Ostrukturerade intervjuer är i huvudsak användbara vid kvalitativ forskning. Frågorna som ställs är av utforskande karaktär, det vill säga utformade med en neutral formulering som inte leder intervjupersonen att svara på ett visst sätt. Syftet med frågorna är att få ett välutvecklade svar (DePoy & Gitlin 1999).

I vissa fall går det varken att använda sig av den strukturerade eller ostrukturerade intervjun, då kan en delvis strukturerad intervju vara passande. Dessa intervjuer är en blandning av de två huvudtyperna och den exakta formuleringen och frågornas ordningsföljd styrs av hur samtalet med respondenten utvecklas, vilket medför att forskaren kan fånga upp respondentens tankar och reflektioner som dyker upp. (Merriam 1994)

2.3.2 Val av intervjumetod

I studien har det varit viktigt att nya infallsvinklar och perspektiv kring det studerade ämnet uppfångas eftersom målet ständigt varit att införskaffa sig en djupare förståelse av respondenternas hantering av lokalförsörjnings- och fastighetsrelaterade frågor. Med detta som bakgrund vore en ostrukturerad intervju tillämpbar men studien erfordrar även en viss formalisering då en mätbarhet av olika aspekter efterfrågas, därmed är den ostrukturerade intervjun inte lämplig. Men eftersom respondenterna ej anses kunna jämföras med varandra då de hanterar lokalförsörjnings- och fastighetsrelaterade frågor på väldigt olika sätt har en fullständigt strukturerad frågeteknik också varit olämplig. Med detta som utgångspunkt anses den delvis strukturerade intervjun vara passande.

2.4 Val av litteratur

På grund av att CRE är ett brett ämnesområde med flera olika infallsvinklar och aspekter har en omfattande litteraturstudie genomförts. Denna studie har sedan legat till grund för utformningen av fallstudien.

En stor del av litteraturen som valts är vetenskapliga artiklar som publicerats i för ämnesområdet erkända tidsskrifter. Dessa valdes eftersom de väldigt ingående beskriver olika perspektiv inom ämnet. Litteratur som ger en allmän beskrivning av olika begrepp inom ämnesområdet har även studerats.

Årsredovisningar för de intervjuade bolagen har även studerats för att erhålla kunskap om bolagens kärnverksamhet.

2.5 Fallbeskrivning

Till att börja med utarbetades en intervjuguide som används under intervjuerna. Som grund för denna ligger den litteraturstudie som genomförts. Innehållet i intervjuguiden presenteras i rapportens bilaga. Därefter valdes fallstudieobjekten ut utifrån de avgränsningar som satts. Målet har varit att få intervju den person inom företaget med övergripande globalt CRE-ansvar men på grund av organisatoriska

skillnader inom bolagen samt att denne person inte alltid haft möjlighet att ställa upp har detta i vissa fall lett till att den inom företaget med ett nationellt ansvar intervjuats. Samtliga personer som varit delaktiga i fallstudien anses dock vara väl insatta i respektive bolags CRE-arbete.

Sju utav de åtta intervjuerna genomfördes via telefon. I samtliga av dessa fall användes en högtalartelefon för att en person skulle kunna ställa frågor medan en antecknade och kontrollerade att samtliga frågor besvarades. En intervju genomfördes på företagets kontor. Samtliga intervjuer spelades in och lyssnades igenom vid sammanställningen av svaren. För att bekräfta att inga svar missuppfattats skickades dessa sammanställningar till företagen för ett godkännande. Större delen av företagens svar har anonymiserats i rapporten på grund av att det ej anses vara av betydelse för studien att avslöja vilket företag som svarat vad.

Fallstudien avslutades med en analys av intervjumaterialet som bygger på en indelning av företagens CRE-hantering utifrån sex olika utgångspunkter. Följande utgångspunkter har analyserats:

- Kärnverksamhetens status
- Företagets ekonomiska CRE-policy
- CRE-enhetens ställning inom organisationen
- CRE-enhetens auktoritet och kontroll
- CRE-enhetens medverkan vid strategi och planering
- Hantering av fastighetsrelaterade tjänster

2.6 Validitet och reliabilitet

För att avgöra hur hög kvalité en studie har måste dess validitet och reliabilitet bedömas. Dessa begrepp beskrivs nedan.

2.6.1 Validitet

Validitet är ett mått på hur väl det som skall mätas faktiskt mäts. Validiteten är därmed beroende av att det är tydligt bestämt i syftet och frågeställningen vad som skall mätas (Holme & Solvang 1997). Validitetsbegreppet innefattar inre och extern validitet. Den inre validiteten beskriver i vilken mån studiens resultat stämmer överens med verkligheten och den externa mäter i vilken grad forskningsresultatet är tillämpbart utanför den studerande situationen (Merriam 1994).

2.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet mäter tillförlitligheten i en studie och uttrycker i vilken mån en undersökning kan upprepas av en annan forskare och mynna ut i samma resultat. Fås samma eller likvärdigt resultat när en studie upprepas är reliabiliteten hög, varierar

resultaten är reliabiliteten låg (Holme & Solvang 1997). En kvalitativ studie kan dock aldrig ge samma resultat vid ett senare tillfälle varför reliabiliteten i dessa studier bör bedömas utifrån den unika situationen vid undersökningen (Patel & Davidson 2003).

2.6.3 Bedömning av validitet och reliabilitet

En metod för att stärka validiteten och reliabiliteten är triangulering vilket innebär att forskaren skapar en tydlig tolkning av det studerade fenomenets variationer genom att arbeta med flera datakällor (Yin 2003). Används intervjuer som datainsamlingsmetod kan forskaren stäkra validiteten genom att kontrollera med intervjuobjekten att de tolkningar som gjorts är korrekta samt be en kollega kontrollera resultaten. Reliabiliteten stärks genom att de teoretiska perspektiv som styr undersökningen klargörs, vilket betyder att utförandet av undersökningen samt hur slutsatser dragits beskrivs i detalj (Merriam 1994).

För att stärka validiteten i fallstudien har en intervjuguide tagits fram efter att litteraturstudien genomförts, detta för att frågor med relevans för undersökningen skulle kunna utformas. Intervjuguiden har även kontrollerats av en handledare. Vidare har e-post med en presentation av studien och dess syfte skickats till samtliga personer som intervjuats för att tydliggöra vad som skall undersökas. Reliabiliteten har stärkts genom att intervjupersonerna en vecka innan intervjutillfället fick ta del av frågematerialet vilket gav dem tillfälle att förbereda svaren, detta för att undvika obesvarade frågor samt för att erhålla så uttömmande svar som möjligt. Vidare har samtliga intervjuer spelats in samt en sammanställning av svaren skickats till varje företag för godkännande för att försäkra att ingen information missades samt att inga felaktiga tolkningar uppstod vid intervjutillfällena.

Det är svårt att bedöma validiteten och reliabiliteten i kvalitativa studier, men med hänsyn till ovanstående resonemang anses att validiteten och reliabiliteten är god.

3 Corporate Real Estate

I det inledande teorikapitlet beskrivs hur ett företags lokal- och fastighetsstrategi kan utformas utifrån bolagets övergripande strategi. De krafter som påverkar valet av CRE-strategi samt dess värdeskapande effekter återges. Vidare presenteras de finansiella och operationella val som företag ställs inför vid dess lokal- och fastighetshantering. Slutligen återges vanligt förekommande konsulttjänster som erbjuds inom CRE.

3.1 Lokal- och fastighetsstrategier

CRE är ofta en av de största beståndsdelarna i ett företags infrastruktur och har en direkt koppling till driftsmarginaler och lönsamhet. Det är även en väsentlig del då strategiska beslut runt områden såsom affärsstruktur, sammanslagningar, förvärv, offshoring och skatteupplägg fattas. Många företag ser dock CRE som en administrativ funktion och inte en strategisk.

3.1.1 Samband mellan övergripande strategi och CRE-strategi

I rapporten *The CFO's Perspective on Corporate Real Estate* (CFO Research Services 2003), undersöktes 264 större nordamerikanska företags ekonomichefers förhållningssätt till CRE. Rapporten visade att ekonomicheferna ansåg att CRE var viktigt för att uppnå strategiska mål för företag som helhet men visade samtidigt att CRE-strategier ofta saknade en tydlig koppling till övergripande strategier och att CRE-arbetet ofta led av organisatoriska och processrelaterade problem.

En förutsättning för att kunna utforma en framgångsrik CRE strategi är att först identifiera hur företags övergripande affärsstrategier ser ut, samt undersöka varför ett företag valt den strategi de valt (Nourse & Roulac 1993). Den överordnade strategin för ett företag behandlar de beslut som skall styra hela företagets verksamhet. Dessa beslut är av sådan art att de inte bör behandlas av decentraliserade enheter, då risken är stor att allvarliga optimeringsfel kan uppstå. Den övergripande strategin skall sedan ligga till grund för företags olika enheters strategi- och planeringsarbete. Enligt Nourse & Roulac (1993) är det viktigt att ett företags olika enheter utformar sina strategier med hänsyn till företags övergripande strategi och att övergripande strategier och planer förmedlas och kommuniceras till olika enheter inom företag.

Företags överordnade strategi syftar till att påverka och producera positiva effekter inom områden såsom anställdas tillfredsställelse, produktionsfaktorer, affärsmöjligheter, val som avgör om aktiviteter skall genomföras eller avstås, riskhanteringsfrågor samt andra interna och externa inverkningsfrågor som berör ett

företags verksamhet. Dessa faktorer ökar eller minskar i sin tur företags resultat samt visar företagsledningars förmåga att skapa värden för företagets ägarintressenter (Johnson & Scholes 2000). Enligt Johnson & Scholes (2000) är den övergripande strategins huvudsyfte att anpassa företag till den omgivning företag verkar i samt möjliggöra en långsiktig planering.

Strategisk planering inom företag är ett brett ämne och kan beskrivas på en mängd olika sätt och illustreras genom en rad olika modeller. Enligt Mintzberg (1990) kan man dela in synsätten på strategier i fyra huvudsakliga kategorier.

- Strategi som plan, skall fungera som ett sätt att ta sig till det satta målet
- Strategi som ett mönster av handlingar över tiden, genom att kartlägga hur företagets handlingar och beslut sett ut historiskt kan strategin identifieras
- Strategi som position, speglar beslut som rör företags fastställanden angående vilka produkter eller tjänster som skall tillhandahållas samt på vilken marknad detta skall ske
- Strategi som perspektiv, skall fungera som en vision och riktning för hur företaget skall utvecklas

En av de modeller som fått starkast fäste inom strategisk planering är Porters konkurrensanalys som introducerades 1985, i boken *The Value Chain and Competitive Advantage* (Porter 1985). Konkurrensanalysen tar upp hur konkurrenskrafter inom en bransch påverkar ett företag och skall ge vägledning för hur företagsledningar skall positionera sina företag inom de branscher de är verksamma inom.

Porters (1985) modell räknar upp fem konkurrenskrafter som påverkar branschens lönsamhet och tar upp hur alternativa strategier kan hantera dessa krafter. De fem krafterna är hot från konkurrenter, leverantörers förhandlingsstyrka, kundens förhandlingsstyrka, konkurrens från substitutprodukter och konkurrens från befintliga aktörer. Modellen syftar till att analysera och förstå konkurrensen i den bransch ett företag är verksam i, samt identifiera hur företaget är positionerat och vad som kan göras för att förbättra företagets position. Utifrån analysen skall företaget lära sig att förstå konkurrensmönstret i det område och i den bransch som företaget är verksam inom samt erhålla information som sedan kan ge vägledning så att effektiva strategier kan utarbetas och fastställas (Porter 1985).

För att utvärdera de strategiska val som gjorts har Alfred Rappaport (1986) utvecklat Porters modell och tagit fram ett ramverk för hur strategier skall mätas och analyseras. Rappaports (1986) teorier fokuserar på att det övergripande ändamålet med strategisk planering är att skapa ökade och långsiktiga värden för företagets ägarintressenter. Detta synsätt har två stora fördelar, först och främst placeras ägarnas intressen i centrum för planeringsprocessen vilket skall leda till att en hållbar och långsiktig hållning gentemot beslutsfattande rörande strategier skapas. Rappaport (2006) framhåller dock att långsiktigheten ofta ställs mot den så kallade kvartalsekonomin där företagsledningar har en allt mer kortsiktig tidshorisont för

planering och strategiarbete, vilket fått till följd att företag ofta fattar kortsiktiga beslut och i större utsträckning bortser från den långsiktiga tillväxten (Rappaport 2006).

Vidare måste strategier anpassas så att de fungerar på detaljnivå inom företags olika produktområden och marknader. För att ta fram strategier som är användbara och går att arbeta med menar Tregoe & Zimmerman (1980) att företag måste fastställa vilken räckvidd och vilka gränser som skall gälla då grundläggande strategiska beslut fattas samt vilka relationer som finns mellan olika beslut. De grundläggande besluten skall sedan skapa ramar för operationella beslut, som exempelvis vilka resurser som kommer behövas för att möjliggöra de strategiska målen. Tanken bakom denna teori är att ett företags alla viktigare aktiviteter såsom resurser och styrkor, planer och strukturer, beslut och problemlösning alltid riktas mot företagets produkter och marknader.

Tregoe & Zimmerman (1980) tar i sin modell även upp nio olika drivande krafter som på ett tydligt sätt kan ge vägledning för hur strategisk planering skall genomföras. De strategiska drivkrafterna bestämmer sedan omfattningen av företagets framtida produkter och marknader. Enligt Tregoe & Zimmerman (1980) är alla nio drivkrafter viktiga och poängterar att flera krafter kan påverka ett företag samtidigt, vanligtvis används dock endast en av krafterna för att fungera som vägledande för företagets strategiska planering. Den omgivning som ett företag verkar i kan självklart förändras och det kan vara nödvändigt att förändra företagets riktning med tiden och se över vilken kraft som egentligen driver utvecklingen i en specifik är bransch. Vägledande för hela strategiarbetet är alltså enligt Tregoe & Zimmerman (1980) vilka produkter eller tjänster företaget väljer och på vilken eller vilka marknader dessa skall säljas. De strategiska drivkrafter som enligt Tregoe & Zimmerman (1980) skall styra ett företags strategiska planering återges nedan.

Strategiska drivkrafter

1. Erbjudna produkter/tjänster

Företag som har denna drivkraft definierar sin affärsverksamhet genom sina produkter och produkter som liknar företagets. Arbetet kommer huvudsakligen riktas mot att söka nya marknader för företagets produkter och att utveckla befintliga produkter. Strategin stödjer utveckling, produktion, marknadsföring, försäljning, leverans och service av produkter. Både produktionsföretag och tjänsteföretag kan verka under denna drivkraft och den centrala frågan är att vilken eller vilka produkter eller tjänster företaget erbjuder sina kunder.

2. Marknadens efterfrågan

Denna drivkraft fokuserar på specifika marknadssegment och på att tillfredställa segmentets efterfrågan. Affärsverksamheter som till största delen

styrts av denna drivkraft arbetar huvudsakligen med att ta fram nya produkter och nya tjänster för att tillförstålla marknadens efterfrågan samt arbetar med att vinna marknadssegment. Fokus ligger på att besvara vilka som är företagets kunder. Analyser av efterfrågan och framtagande av nya produkter och tjänster är centrala händelser som skall vägleda för företagets strategibeslut.

3. *Teknologi*

Företag som verkar i en omgivning där teknologisk sakkunskap är den avgörande drivkraften söker produkter, tjänster och marknader som kan kopplas samman med denna sakkunskap. Sökandet syftar till att hitta applikationer för företagets teknologi. Forskning och utveckling spelar en central roll då företaget ska applicera sin teknologiska kunskap för att ta fram nya produkter.

4. *Produktionsförmåga*

I detta fall är företagets produktionsförmåga avgörande för vilka produkter och tjänster som definierar företagets affärsverksamhet. Vilka produkter som erbjuds marknaden avgörs sedan utifrån tillverkningsprocessen. Volymproduktion och utnyttjandet av skalfördelar är viktiga faktorer för företag som verkar under denna drivkraft. Arbete med att stödja och förbättra tillverkningen och söka efter produkter som kan realisera dessa mål, spelar en central roll för företag som drivs utifrån produktionsförmågan.

5. *Försäljnings metod*

Företag vars huvudsakliga drivkraft är den metod som används för att sälja sina produkter och tjänster fokuserar på att identifiera vilka argument man marknadsför för att konsumenter skall välja just deras varor. Tyngdpunkten i dessa företag läggs på att samla in kunskap rörande sin försäljningsmetod och hitta varor och tjänster som passar in i metoden.

6. *Distributionsmetod*

Då företagets distributionssystem avgör vilka produkter och tjänster som ingår i affärsverksamheten, bedrivs arbete med att förbättra distributionen och hitta produkter som kan säljas genom systemet.

7. *Naturresurser*

Om den centrala drivkraften är naturresurser definieras affärsverksamheten av vilka resurser företaget kontrollerar och vilka produkter som framställs av dessa resurser.

8. *Storlek/Tillväxt*

När tillväxtmål och marknadsandelars storlek driver vilka produkter som är huvudmålet för företaget att hitta produkter och tjänster som kan uppnå dessa mål. Arbetet riktas mot att hitta nya produkter och tjänster samt nya marknader med tillväxtpotential.

9. *Avkastning/Vinst*

I detta alternativ är företagets avkastning och vinst den huvudsakliga drivkraften, företaget försöker ta fram produkter och tjänster som kan uppfylla de ekonomiska mål som satts. Det är därmed de finansiella målen som driver företagets utveckling, nya marknader och produkter behöver inte nödvändigtvis vara kopplade till den nuvarande verksamheten.

Efter att ha identifierat vilken strategisk drivkraft som har kraftigast inverkan på ett företag kan arbetet med att utforma och fastställa en övergripande strategi för företaget fortsätta. När en övergripande strategi fastställts går det att urskilja vilka krav företaget ställer på sina enskilda enheter för att uppnå de målsättningar som satts.

Eftersom Tregoe & Zimmerman (1980) i sin modell behandlar företagets produkter och marknader som i sin tur styr lokal- och fastighetsbehov kan den enligt Nourse & Roulac, (1993) fungera som en naturlig länk mellan ett företags övergripande strategi och arbetet med att utveckla en CRE-strategi.

Enligt Nourse & Roulac, (1993) är det även möjligt att få en uppfattning av vilka egenskaper som kommer krävas av en CRE-strategi genom att besvara ett antal grundläggande frågor. Svaren på frågorna visar sedan vilka krav som ställs på CRE som resurs för att kärnverksamheten skall lyckas med sin strategi.

- Vad bidrar fastigheter och lokaler med som input i företagets produkt- och tjänstefunktioner
- Är fastigheter och lokaler en central beståndsdel i företagets distribution
- Vilken roll spelar fastigheter och lokalers geografiska läge för företaget
- Hur viktigt är social interaktion mellan företagets anställda
- Hur mycket yta kräver de anställda för att utföra sina uppgifter
- Hur stor roll spelar fastigheters och lokalers ”image” för företaget

Svaren skall alltså ligga till grund och utgör basen för utformandet för ett företags CRE-strategi. Hur strategin eller strategierna för CRE i slutändan ser ut, påverkas sedan av en mängd faktor såsom företag strategiska drivkrafter, de allmänna strategierna som används för att implementera de utvalda drivkrafterna samt den specifika företagskultur och de värderingar som finns inom företaget.

3.1.2 Olika lokal- och fastighetsstrategier

Enligt Manning & Roulac (2001) måste en CRE-strategi utvecklas i linje med och vara integrerad med ett företags övergripande strategin för att den skall vara framgångsrik och ge maximal nytta för företaget och dess ägarintressenter. Krumm, (2001) framhåller att lokaler och fastigheters funktion inom företag inte enbart skall begränsas till att ses som ett medel att minimera kostnader för de fysiska tillgångarna eller som ett sätt att uppnå operationella mål genom exempelvis outsourcing.

En tydlig koppling mellan företagets övergripande strategi och CRE-strategi skall skapa förutsättningar för att beslutsfattare inom CRE skall kunna fatta fastighetsbeslut som har relevans och inverkan på företaget som helhet. Lokalisering och utformning av de lokaler och fastigheter som företag väljer att bedriva sina verksamheter i, har enligt Manning & Roulac (2001) samband med tillgången till marknader, resurser och arbetskraft samt företagets förmåga att attrahera såväl som behålla kunder och arbetskraft. Manning & Roulac (2001) menar att dessa lokaliserings- och utformningsval avgör hur väl ett företag lyckas uppfylla sina strategiska mål både på övergripande och på enskilda affärsenheters nivå.

Nourse & Roulac (1993) behandlar åtta olika CRE-strategier som tar upp hur ett företag kan styra sina fastighetsbeslut. De första sju strategierna omfattar CRE beslut som berör lokalisering, anläggningars design och inhyrning av lokaler. Dessa beslut placeras sedan i ett strategiskt sammanhang inom företagets bredare mål. Några av strategierna omfattar traditionella mål så som att minimera kostnader, öka produktion och stödja kärnverksamheten. Vidare har Nourse och Roulac (1993) gjort en uppdelning och avskilt arbetet med att underlätta ledningsprocesser och kunskapsinhämtning från andra processer, tagit med flexibilitet som en egen CRE strategi och identifierat att CRE strategier kan integreras med andra verksamheters strategier såsom personal- och marknadsföringsstrategier. Anledningen till att flera CRE-strategier kan vara nödvändigt är att ett företag ofta kan ha ett flertal skilda anläggningar med olika lokalisering som framställer olika varor och tjänster i varierande skala och till skilda delmarknader. Nedan presenteras de åtta strategier som Nourse & Roulac (1993) identifierat.

1. *Kostnadsminimering för fastigheter och lokaler*

- Tydlig strategi för kostnadsminimering
- Signalerar kostnadsmedvetenhet till företagets enheter

Om ett företag väljer att tillämpa kostnadsminimering som CRE strategi för sina lokaler och fastigheter är det först viktigt att särskilja om viljan är att vara kostnadseffektiv eller om enbart låga kostnader skall styra, som i så fall kan gå ut över kvalitén. Naturligtvis skall alla beslut rörande CRE vara kostnadseffektiva men denna strategi betonar särskilt arbetet med att söka efter de besluten som genererar lägst kostnad. Ett exempel på användandet av denna strategi kan vara då företag

placerar kundsupport och andra verksamheter som inte behöver vara lokaliserade i exempelvis städer med hög hyra på mindre orter där kostnaderna är lägre. Hyresnivåer och fastighetspriser varierar kraftigt mellan olika marknader och i denna CRE-strategi ingår att se över vilka enheter inom företaget som kan flyttas till mer kostnadseffektiva lokaliseringar.

2. *Flexibilitet*

- Anpassad till skiftande behov på grund av förändringar inom organisationen
- Behandlar variation/risk som beror på ökade/minskande lokal- och fastighetsbehov
- Ger företräde åt anläggningar som snabbt kan anpassas till nya användningsområden eller nya användare.

Flexibilitet som CRE-strategi innebär att lokaler och fastigheter skall utformas så att de är anpassningsbara samt att lokaliseringen av anläggningar är sådan så att de även kan efterfrågas av andra. Denna strategi innehåller också kostnadsminimering på kort och lång sikt samt olika tillverkningsprocessers och affärsverksamheters livscyklar. Om företaget exempelvis skall tillverka en produkt som bedöms ha en kort livslängd kan det vara olönsamt att bygga en produktionsanläggning som anpassats för just denna produkt. Specialanpassade anläggningar är ofta svåra att sälja och har ett begränsat användningsområde, genom design och anläggningars tekniska system kan dock flexibilitet uppnås och anpassningar till nya krav görs möjlig. Arbete med design och tekniska system ökar i sin tur chanserna att hitta köpare till anläggningen om den skall säljas eller att anläggningen går anpassa till nya användningsområden inom företaget. Genom att hyra fastigheter och lokaler kan företag också uppnå en viss flexibilitet, då möjligheten att anpassa företaget efter skiftande lokalbehov och krav på rörlighet då till exempel företaget expanderar, skär ned eller flyttar verksamheter ökar.

3. *Främjandet av humankapital*

- Tillhandahålla fastigheter och lokaler som ökar produktiviteten
- Ser arbetsplatsen som en viktig faktor för anställdas välmående
- Söker geografiska lägen som tilltalar anställda

Att finna, attrahera och behålla kvalificerad och skicklig arbetskraft kan kräva att företag måste ha en viss lokalisering, en viss kvalitet på sina fastigheter och lokaler eller ligga i en speciell omgivning. Företag med egen forskning och utveckling är exempelvis beroende av att hålla personalomsättningen nere eftersom detta arbete ofta bedrivs över långa tidshorisonter och nyanställningar kan vara kostsamma och tidsödande. Denna strategi kan även tillämpas inom industri och tillverkning där tillgången på förmånlig arbetskraft kan vara avgörande för var anläggningar placeras.

4. *Främja marknadsföringsbudskap*

- Symboliskt ställningstagande
- Sätt att göra "fysisk" reklam
- Få företagets tjänster/produkter att interagera med lokaler och fastigheter

Genom en CRE-strategi som signalerar företagets budskap kan uppmärksamhet skapas för företagets tjänster och produkter. Den bild som sänds ut av företaget genom fastigheter eller lokaler kan sedan riktas mot speciella målgrupper eller fungera som ett symboliskt ställningstagande. Strategin är vanlig hos butiks- och restaurangkedjor men kan även ses hos till exempel företag som vill visa upp en kostnadsmedvetenhet och en lågprisimage i valet av lokalisering och utformandet av exempelvis huvudkontor. Detta uppmärksammades även av O'Mara (1999) som påpekade fastigheters och lokalers fysiska värden som arbetsplats för företagets anställda och som symbol för företaget som helhet.

5. *Främja försäljning och försäljningsprocess*

- Lokalisering i område med mycket folk i rörelse.
- Attraktivt läge för att stödja och framhäva försäljning

Tanken med denna strategi är att företagets försäljningsverksamhet skall lokaliseras centralt inom de marknader som företaget verkar i, eller på platser som fungerar som anslutningspunkter till dessa marknader. Inom olika delar av handel är detta tillvägagångssätt vanligt men även hotell, bensinstationer med mera. Förutom lokaliseringen spelar själva utformningen av anläggningen en central roll inom denna strategi.

6. *Främjande och kontroll av produktion, verksamheter och service*

- Söka eller designa anläggningar som underlättar företagets framställande av produkter och tjänster
- Väljer lokalisering som underlättar för kunder
- Väljer lokalisering och design som underlättar för leverantörer

Anläggningars design, kvalitet, kapacitet, lokalisering, ägande och finansiering kopplas samman i denna strategi för att uppnå en högre effektivitet eller för att få större kontroll över aktiviteter så att de är i linje med företagets övergripande strategi. Enligt Yontz (2001) kan samarbete mellan skilda enheter inom ett företag underlättas genom design och utformning av arbetsplatser och anläggningar. Vidare är det tillgång till de resurser som krävs av företaget för att framställa tjänster och produkter samt tillgång till effektiva logistikkanaler som avgör var anläggningar lokaliseras. Utöver detta läggs fokus på att lokalisera olika enheter och verksamheter i anslutning till varandra för att underlätta kontroll.

7. *Underlätta ledningsprocesser och kunskapsinhämtning*

- Betonar kunskapsinhämtning och -arbete framför traditionella industriella synsätt.
- Tar med förändringar inom egenskaper, tillverkningsmetoder och lokalisering i strategin

Denna CRE-strategi syftar till att underlätta kunskapsinhämtning och skall styra fastighetsbeslut i denna riktning. Genom detta arbete skapas i sin tur förutsättningar för att CRE-strategin skall utvecklas till att bli effektiv, framåtsträvande och vinstgivande. Mycket arbete har i regel lagts på att utforma produktionsanläggningar och försäljningsställen för att öka effektivitet och försäljning. Att designa lokaler och fastigheter för att främja ledningsprocesser och kunskapsinhämtning är dock ovanligare.

8. *Ta till vara på affärsverksamhetens värdeskapande förmåga för fastigheter*

- Krav som ställs från kunder på fastigheter och lokaler har inverkan på resultatet
- Krav som ställs från anställda på fastigheter och lokaler har inverkan på resultatet
- Krav som ställs från leverantörer på fastigheter och lokaler har inverkan på resultatet

Ofta kan affärsverksamheter som etablerar sig på en viss plats leda till att kringliggande fastigheter ökar i värde och andra företag lockas många gånger till att etablera sig i samma område. I denna strategi finns en uttalad vilja att i vinstsyfte köpa mer mark än företaget själv behöver inför exempelvis en nyetablering. Företaget som skall genomföra nyetableringen har dessutom ett definitivt informationsövertag över andra aktörer då marken skall köpas. Målsättningen är sedan att sälja de fastigheter som inte är nödvändiga för den egna verksamheten och därigenom kunna tillgodoräkna sig den värdeökning som uppstått på kringliggande fastigheter till följd av företagets affärsverksamhet. Även företag som hyr lokaler kan tillämpa denna CRE-strategi, om till exempel ett företags affärsverksamhet skapar positiva effekter för en fastighetsägare ökar möjligheterna till att förhandla till sig hyresrabatter och förmånligare villkor.

Enligt Nourse & Roulac (1993) kan de olika CRE-strategierna kopplas samman med de strategiska drivkrafterna som enligt Tregoe & Zimmerman (1980) styr företags övergripande strategier. De tar även upp vilken eller vilka strategier som bäst svarar mot kraven som ställs på företagen beroende på vilken strategisk drivkraft som har starkast inverkan på deras verksamhet. De strategiska drivkrafternas betydelse för CRE-arbetet framhålls även av forskningssamarbetet The Corporate Real Estate Alliance, (Bomba 2000) som menar att CRE-enheters planering har som huvudsyfte

Corporate Real Estate

att hålla en jämvikt mellan företags tillgång och efterfrågan av fastigheter och lokaler. CRE är som tidigare nämnts ofta långsiktiga åtaganden samtidigt som ett företags övriga förutsättningar utsätts för en väsentligt högre förändringstakt. För att hantera detta menar Bomba (2000) att de strategiska drivkrafterna både skall leda det dagliga arbetet med CRE, samt ligga till grund för att prognostisera vilka fastigheter och lokaler ett företag kommer efterfråga i framtiden för att uppfylla sina mål.

Nourse & Roulac (1993) genomför även en uppdelning i fyra steg av applicerbarhet som visar hur väl CRE-strategierna fungerar under olika skedena Tregoe & Zimmerman (1980) listat. CRE-strategierna har delats in i applicerbar i första-, andra- och tredjehand samt ej applicerbar. Nourse & Roulac (1993) understryker dock att relationerna till stor del är suggestiva och skall fungera som tankeväckande samt att variationer kan vara betydande beroende på hur företagens övergripande strategier ser ut, se tabell 1.

Tabell 1: Sammanlänkning mellan ett företags övergripande strategi samt dess lokal- och fastighetsstrategi

Drivande krafter

Lokal- och fastighetsstrategi

	Erbjudna produkter	Marknadens efterfrågan	Teknologi	Produktions förmåga	Försäljnings metod	Distributions metod	Natur resurser	Storlek/ Tillväxt	Avkastning/ Vinst
Kostnadsminimering för fastigheter och lokaler	1	3	2	3	1	2	3	3	1
Flexibilitet	3	1	1	EA	EA	EA	EA	2	2
Främja neav humankapital	3	3	1	1	3	2	3	2	3
Främja marknadsföringsbudskap	2	2	2	2	2	1	2	1	2
Främja försäljning och försäljningsprocess	2	2	2	2	1	1	2	1	2
Främjande och kontroll av produktion, verksamheter och service	1	2	2	1	2	1	1	3	2
Underlätta ledningsprocesser och kunskapsinhämtning	2	2	1	2	3	3	2	2	2
Ta till vara på affärsverksamhetens värdeskapande förmåga	EA	EA	EA	EA	EA	1	1	2	1

1 = Applicierbar i första hand, 2 = Applicierbar i andrahand, 3 = Applicierbar i tredjehand, EA = Ej applicierbar (Nourse & Roulac 1993)

En specifik CRE-strategi kan ha möjligheter att skapa betydande positiva effekter för ett företag, medan samma strategi kanske inte ens går att applicera på ett annat företag (Nourse & Roulac, 1993). Detta samband kan även ses inom företag, då flera CRE-strategier kan krävas för olika verksamheter. Att använda sig av en alltför förenklad och generaliserad bild av CRE är således riskfyllt. CRE-strategier skall istället utformas och anpassas för att stödja övergripande strategier och fokus måste ligga på att skapa CRE-strategier som bidrar till att uppnå företagets övergripande såväl som enskilda affärsenheters målsättningar (Nourse & Roulac, 1993).

På samma sätt som det är olämpligt att fatta CRE-beslut utan att ha företagets övergripande strategi i åtanke, är det olämpligt att fatta specifika fastighets- och lokalbeslut utan att ha företagets CRE-strategi i åtanke. Ett företags grundläggande handlingsprogram, målsättningar och policys för CRE måste därför enligt O'Mara (1999) kommuniceras till de som kommer fatta CRE-beslut. Det är även viktigt att de personer som innehar beslutsfattande roller förstår vilka bredare samband och konsekvenser som hänger ihop med fattade beslut, samt att fattade beslut är i linje med företagets övergripande strategi och specifika strategier för exempelvis marknadsförings-, finans-, personal-, och informationsenheter. Ett CRE-beslut som görs i linje med den övergripande strategin och i enlighet med en fastlagd CRE-strategi, kan alltså fortfarande vara ofullkomlig om beslutsfattaren inte uppmärksammar andra grundläggande strategier och målsättningar som satts för andra enheter inom företaget.

Implementering av CRE-beslut kan alltså ofta innefatta flera olika parter med skilda mål och krav, därför kvävs ofta förhandlingar för att lösa intressekonflikter och uppnå lösningar som är godtagbara för alla parter samtidigt som nytta skapas för företaget som helhet. Den som ansvarar för CRE har enligt Lawrence & Lorsch (1967) en samlande och förenande roll som innebär att integrera krav från företagets olika verksamheter samt sätta dessa krav i samband med generella krafter som verkar på fastighetsmarknaden.

Företag uppmärksammar ofta att CRE-beslut omfattas av förhandlingar för att optimera olika intressens krav, men fokuserar alltför ofta på rena kostnadsfrågor och kostnadsminimering vilket kan medföra att beslutet i slutändan inte är i linje med företagets CRE-strategi och därmed inte heller i linje med företagets övergripande strategi.

3.1.3 Äga eller hyra verksamhetslokaler

Eftersom företag är unika och påverkan ständigt sker från en rad interna och externa faktorer, saknas det universallösningar som går att applicera då det skall utformas en CRE strategi. Vilka faktorer som skall utgöra grunden för ett företags CRE strategi är beroende av hur företaget ser ut, vilka tillväxtmål som satts och i vilket skede det befinner sig i.

En stor del av ett företags CRE-strategi behandlar hur bolag skall anskaffa de lokaler som krävs för att bedriva dess verksamhet. Anskaffandet sker vanligtvis genom att

bolaget antingen hyr eller äger sina lokaler och det finns en mängd faktorer som bör styra valet. Det är viktigt att företaget gör en analys av de konkreta fördelar respektive nackdelar som de olika alternativen har.

Enligt Golan (1999) är två viktiga faktorer som avgör om ett bolag skall äga eller hyra fastigheter storleken på den efterfrågade ytan samt innehavslängden, det vill säga hur länge företaget kommer behöva lokalerna. Golan (1999) menar vidare att ett bolag minst måste kunna fylla en standardbyggnad, ungefär 2 000 kvm samt att innehavstiden bör vara åtminstone tio år för att det skall vara lönsamt att äga fastigheten som efterfrågas. Dessutom påpekar Golan (1999) att även fast ett rådande synsätt är en långvarig innehavstid av en fastighet är det viktigt att utreda om det finns någon osäkerhet kring faktorn. Är så fallet bör bolaget överväga att hyra den berörda lokalen.

Ytterligare en viktig faktor när det gäller val av CRE-strategi är behovet av flexibilitet. Ofta anses det vara mer flexibelt att hyra lokaler istället för att äga eftersom det tycks vara lättare att både utöka och minska mängden lokaler. Detta är dock en väldigt snäv tolkning, för att bedöma flexibiliteten i ett hyreskontrakt måste dels hyreskontraktets utförande preciseras samt begreppet flexibilitet definieras (Lind & Bruner 2008). Flexibla verksamhetslokaler innebär enligt Lind & Bruner (2008) lokaler där lokalvolymen och dess egenskaper kan anpassas efter företagets behov. Vidare påpekar de att hyreskontraktets längd avgör vilken flexibilitet som hyresalternativet ger, långa löptider är mindre flexibla än korta. De framhåller även att lokaler som hyrs ej är speciellt flexibla när det gäller förändringar i lokalens utformning eftersom förändringar kräver förhandlingar med fastighetsägaren som dels tar tid samt innebär en risk för att fastighetsägare begär ett "överpris" för förändringen. Även Golan (1999) understryker att begreppet flexibla lokaler innefattar kontroll över fastigheten, ägarskap medför mer kontroll över en fastighet eftersom användaren är den enda parten som är involverad då beslut angående förändringar i en lokals utformning skall fattas.

Viktiga faktorer då ett företag ska välja om de skall äga eller hyra sina lokaler är även om bolaget äger fler fastigheter i regionen samt dess kapitaltillgång. Ju större andel ett bolags fastighetsportfölj är i en region desto säkrare kan företaget vara att lokaler kommer efterfrågas under en längre period, vilket medför att ägande av fastigheter i en given region är att bättre desto större andel av regionens totala fastighetsinnehav bolaget har. Bolags kapitaltillgång är en mycket väsentlig faktor, dock kommer denna ej utredas närmare i detta avsnitt, aspekten beskrivs vidare i kapitel 3.3. Förenklat beskrivet bör ett bolag med låg kapitaltillgång ej äga sina fastigheter medan ett bolag med hög kapitaltillgång bör investera i fastigheter (Golan 1998).

Om företaget är i behov av specialutformade fastigheter som produktionsanläggningar och forsknings- och utvecklingsanläggningar finns det ett flertal faktorer som påvisar att äga dessa lokaler är att föredra framför hyra (Hill 2001). Ett utav motiven är behovet av kontroll och flexibilitet, bolag vill behålla möjligheten att snabbt kunna förändra fastigheten efter företagets behov utan att besluten skall gå via en tredje part

(Hill 2001). Inom fler branscher kan möjligheten att snabbt kunna anpassa ett företag till förändringar vara skillnaden mellan att försvinna eller överleva. Ytterligare ett motiv är att det är väldigt kostsamt att flytta specialanpassade tillbehör och maskiner, vilket medför att bolag som väljer att hyra fastigheter med en hög grad av specialanpassning hamnar i ett underläge gentemot hyresvärden som vid hyrestidens utgång kan utnyttja faktumet att det är mycket dyrt att flytta genom att höja hyran markant (Golan 1999). En risk med att äga specialanpassade fastigheter är om företaget plötsligt får minskade lokalbehov riskerar bolaget att en del av ytorna förblir vakanta eftersom det kan vara svårt att hitta lämpliga externa hyresgäster. Denna riskfaktor medför även att det är svårt att hitta en hyresvärd som är beredd att investera i en specialanpassad fastighet. I en specialanpassad fastighet bygger värdet i stort sätt på att den verksamhet den är utformad för fungerar eftersom värde är mycket lägre med en alternativ användare som hyresgäst. Detta medför att hyresvärden är beroende av att hyresgästens verksamhet går bra (Brueggemann & Fisher 1993).

Ännu en drivkraft kopplad till ägande av fastigheter är att företaget inte påverkas av fluktuationerna på hyresmarknaden eftersom hyresbetalningar inte görs till en utomstående part (Hill 2001). Hyr ett bolag sina lokaler tar de en risk för högre utgifter om hyresmarknaden går uppåt, i ett tidsbegränsat hyreskontrakt finns det alltid en osäkerhet för hur marknaden kommer se ut vid löptidens utgång. Äger bolaget sina fastigheter är däremot kostnaderna för lokalerna under innehavstiden oberoende av hur utbudet och efterfrågan på hyresmarknaden utvecklas. Dock påverkas ett bolag som äger fastigheter i stället av de värdförändringar som konjunkturcykeln kan leda till, bolaget riskerar att drabbas av kapitalförluster (Lind & Brunos 2008).

Det finns dock ett antal nackdelar med att äga verksamhetslokaler. Hill (2001) påpekar att fastighetshantering alltid kommer att vara undergiven ett bolags kärnverksamhet vilket medför att fastigheterna förmodligen inte kommer hanteras lika effektivt som de skulle av ett fastighetsbolag. I ett produktionsbolag leder detta till att fastighetsbeslut som kolliderar med behov från produktionen oftast medför att produktionens krav prioriteras. Brueggemann & Fisher (1993) framhåller även företag som ej har fastigheter som kärnverksamhet inte alltid har kunskap om fastighetshantering vilket leder till ineffektiv fastighetsförvaltning.

Väljer bolaget att hyra sina lokaler finns det en del faktorer som tyder på att drift- och underhållskostnaderna skulle bli lägre än om bolaget väljer att äga fastigheter, dock finns det inga ordenliga empiriska studier som belyser detta utan tänkta fördelar återges endast. Stordriftsfördelar kan uppnås eftersom en extern fastighetsägare ofta förvaltar fler fastigheter på orten och kan tänkas samordna förvaltningen mellan dessa vilket innebär att fasta kostnader fördelas på ett större antal kvadratmeter. Den externa aktören kan även antas skapa ett bättre incitament för personalen som arbetar med förvaltningen genom att risken att förlora jobbet vid misskötsel är högre samt en mer direkt koppling mellan prestation och ersättning finns (Lind & Brunos 2008).

Corporate Real Estate

Utifrån vissa av ovan nämnda faktorerna har Golan (1999) skapat en tabell, tabell 2 som ska vägleda beslut rörande ett bolags CRE-strategi. Tabellen innefattar ett antal faktorer som bör behandlas då ett företag skall avgöra om de ska äga eller hyra sina verksamhetslokaler. Det är viktigt att inte se på faktorerna separat utan väga samman dem.

Tabell 2, Faktorer som avgör om ett företag bör äga eller hyra verksamhetslokaler (Golan, 1999)

Faktor	Enhet	Hyra	Neutral	Äga
Tillgångsstorlek	<i>Kvm</i>	<5 000	5 000 - 14 000	>14 000
Innehavslängd	<i>År</i>	0-6	7-9	10+
Innehavssäkerhet	<i>Grad av säkerhet</i>	Låg	Medium	Hög
Grad av SAFI*	<i>Procent SAFI av bygg kostnaden</i>	0-20	20-30	>30
Marknadsskede	<i>Marknadsvärde i procent av återanskaffningsvärde</i>	>100	85-100	<85
Portföljstorlek	<i>Procentuellt fastighets- innehav i regionen</i>	80-100	50-80	<50
Kapitaltillgång	<i>Kapitaltillgång</i>	Låg	Medium	Hög

3.2 Värdeskapande möjligheter

Många av dagens företagsledare ser inte den strategiska potentialen i verksamhetens lokaler. Att lokalerna skulle kunna vara värdeskapande för kärnverksamheten hör inte till det normala tankesättet. Det vanliga är istället att lokalen ses som oundviklig kostnad för att driva verksamheten (Leväinen & Lindholm 2006). Joroff m.fl. (1993) talar i sin bok *Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate* om att CRE skall ses som en femte företagsresurs efter humankapital, strukturkapital, finansiellt kapital samt teknologiskt kapital och inte som en oundviklig kostnad.

* SAFI= Specialanpassad fastighetsinvestering

Anledningen till att detta synsätt är svårt att implementera bland företag är främst på grund av att bolagschefer sällan har varit verksamma inom fastighetsbranschen samt att de endast i undantagsfall har erfarenhet av strategiska fastighetsbeslut. Det finns alltså en avsaknad av kunskap bland företagsledare om fastigheter och lokalers värdepåverkan på kärnverksamheten vilket är nödvändigt att besitta för att förstå värdet av CRE (Krumm & de Vries 2003). Tyvärr saknas denna kunskap även bland vissa CRE-chefer, Gibler m.fl. (2006) menar att ett flertal CRE-avdelningar i första hand skapats för att förvalta existerande byggnader vilket har medfört att besluten som tas inom avdelningen främst fokuserar byggnadens funktion och behov istället för verksamheten som bedrivs däri. Dessa organisationer fungerar framför allt som renodlade fastighetsförvaltningsenheter och vetenskapen om att strategiska fastighetsbeslut kan medföra en värdeökning för kärnverksamheten är låg.

För att denna värdeökning ska kunna frambringas och tillvaratas måste till att börja med kunskap om företeelsen finnas bland CRE-cheferna, därefter måste de upplysa och utbilda företagets högsta beslutsfattare om det potentiella bidraget till kärnverksamhetens framgång som strategiska fastighetsbeslut kan ha. Leväinen & Lindholm (2006) poängterar vikten av att CRE-avdelningen på ett enkelt sätt kan förklara och illustrera hur beslut som rör lokaler direkt eller indirekt påverkar företagets lönsamhet. Om CRE-avdelningen lyckas med detta kan företags lokaler sluta klassas som en kostnad som måste minimeras utan en resurs som skall optimeras.

Den inverkan som CRE har på kärnverksamhetens prestation är inte alltid lätt att bestämma eftersom det dels rör sig om en direkt finansiell påverkan, till exempel vid försäljning av en fastighet eller en sänkt hyra, men även en indirekt effekt som innebär ett stöd till andra affärsverksamheter. Den indirekta påverkan kan bland annat bero på att en för verksamheten optimalt utformad lokal bidrar till en ökad produktivitet. Denna effekt är inte lika påtaglig som den finansiella påverkan vilket medför att den kan vara svår att förstå (Krumm & de Vries 2003).

Enligt Gibler m.fl. (2006) har CRE en positiv inverkan på kärnverksamheten om den bidrar till en ökning av ett företags vinst, eftersom ett bolags huvudsakliga mål är att maximera vinsten. Vidare menar Gibler m.fl. (2006) att strategiska fastighetsbeslut kan medföra att ett företags vinst ökar. För att beskriva detta fenomen har de skapat en modell som grundar sig i att det finns två sätt uppnå kärnverksamhetens huvudsakliga mål, genom intäktsökning eller ökad lönsamhet. För att uppnå detta mål utformar företag övergripande strategier som i sin tur måste översättas till en stödjande fastighetsstrategi för att CRE-avdelningen skall kunna fatta beslut som bidrar till företagets framgång. Huvudidén med modellen är att identifiera vilka fastighetsstrategier som bidrar med värde till kärnverksamheten. I modellen har Gibler m.fl. (2006) har tagit fram sju stycken fastighetsstrategier som kan användas för att vägleda fastighetsbeslut. Dessa påverkar direkt eller indirekt påverkar bolagets värde. Strategierna bygger på de fastighetsstrategier som Nourse & Roulac (1993) utarbetat. Strategierna är:

1. Ökning av tillgångars värde

Den första strategin bygger på att ett bolags lokaler är en kapitaltillgång som genom en optimal hantering leder till ett finansiellt bidrag till kärnverksamheten. Genom att ständigt ha uppdaterad information som rör fastighetsvärden, hyresnivåer, fastigheters skick med mera kan CRE-avdelningen försäkra sig om att det mest kostnadseffektiva alternativet väljs samt att värdet på tillgångarna maximeras. CRE-avdelningen kan alltså genom att bland annat fatta beslut angående vilka lokaler som företaget bör äga/hyra, uppdatering av värderingar samt renoveringar av gamla fastigheter medföra ett finansiellt bidrag till kärnverksamheten.

2. Främjande av marknadsföring och försäljning

Ett företags lokaler kan bidra till bolagets marknadsföring och försäljning. Den fysiska exteriören av en byggnad kan skapa en image för ett bolag och därmed vara en del av marknadsföringen av företagens verksamhet och produkter medan rätt lokaliseringen av lokalerna kan bidra till ökande försäljningssiffror. Applicering av en fastighetsstrategi som beaktar dessa faktorer kan medföra att bolags intäkter ökar. CRE-avdelning måste i sin tur fatta strategiska beslut som medför att målet med strategin uppfylls. Genom att välja att etablera lokaler i områden som attraherar kunder, välja passande lokaliseringar, se till att lokalerna och dess lokalisering bidrar till marknadsföring samt skapa arbetsplatser som bidrar till marknadsföring kan CRE-avdelningens strategiska fastighetsbeslut bidra till en intäktsökning för kärnverksamheten.

3. Innovationsökning

Företag som är verksamma inom branscher med hög konkurrens är beroende av att utveckla och förändra sina produkter för att överleva. Inom dessa företag måste bolagets lokaler anpassas för att främja innovativt arbete och tankesätt. Genom att CRE-avdelningen fattar beslut som medför att detta uppfylls kommer förmodligen företaget bli mer konkurrenskraftigt vilket i sin tur medför att intäkterna ökar.

4. Ökning av de anställdas välbefinnande

Att de anställda inom ett bolag mår bra och är nöjda med sitt jobb och sin arbetsplats påverkar indirekt företagets intäktsökning samt lönsamhetsökning. De strategiska fastighetsbeslut som kan medföra en ökning av de anställdas välbefinnande är kopplade till lokaliseringsval samt arbetsplatsutformning.

5. Produktivitetsökning

Att en ökning av ett bolags produktivitet medför att lönsamheten ökar är ganska självklart. Hur strategiska fastighetsbeslut kan bidra till ökningen är inte lika lätt att förstå. Beslut som berör utformning av lokalers interiör påverkar produktiviteten om beslutsfattarna ser till att utformningen sker i linje med vad som anses var mest funktionellt vilket medför att de anställda kan arbeta mer effektivt. Val av lokalisering bör också göras baserat på funktionalitet och effektivitet.

6. Flexibilitetsökning

För vissa företag är flexibla lokaler en viktig faktor, det kan bland annat bero på att bolaget har hög flyttbenägenhet, är i en tillväxtfas eller befinner sig i en bransch som ständigt förändras. Om det är viktigt för ett bolag att dess lokaler är flexibla kan strategiska fastighetsbeslut som bevakar detta intresset medföra att företagets lönsamhet ökar. Beslut som stödjer en flexibel fastighetsstrategi innefattar skapandet av flexibla arbetsplatser samt framförhandlade av hyreskontrakt med korta löptider och med möjligheter till att utöka lokalytan om företaget expanderar.

7. Kostnadsreduktion

En traditionell strategi för att öka ett företags lönsamhet är kostnadsreduktion. Att minska någon typ av kostnad inom ett bolag medför en direkt påverkan på företagets finansiella prestation. CRE-avdelningen kan välja outsourcing av vissa fastighetsrelaterade tjänster om det alternativet är billigare än att sköta tjänsten in-house. De kan även se till att förhandla fram förmånliga kontrakt för tjänsterna. Ett effektivt utnyttjande av lokalerna medför också en kostnadsreduktion och det är viktigt att det ständigt utvärderas att detta verkligen uppnås. Om bolaget äger fastigheter kan även CRE-avdelningen införliva en kvalitativ underhållsplan för dessa för att undvika dyra reparationer samt kapitalförstöring. Detta är bara ett antal exempel på hur beslut som tas av CRE-avdelningen indirekt påverkar kärnverksamhetens lönsamhet.

3.3 Finansiella valmöjligheter

Företag kan antingen hyra eller äga lokaler som behövs för att driva en verksamhet. Väljer bolaget att äga verksamhetslokaler investerar de i fastigheter och måste därmed på något sätt finansiera investeringen. Hyr företag istället sina verksamhetslokaler krävs ingen fastighetsinvestering och bolagets kapital kan utnyttjas vid andra typer av investeringar. Ett tredje alternativ som även är möjligt är att bolaget genomför en sale and lease back affär (Brueggemann & Fisher 2001). Nedan beskrivs alternativen samt de ekonomiska effekter som de medför.

3.3.1 Fastighetsköp

Det finns ett antal finansiella faktorer som måste övervägas när ett bolag som inte har fastighetsinvesteringar som kärnverksamhet väljer att äga sina verksamhetslokaler. Bolaget måste bland annat avgöra vilken effekt fastighetsinnehav kommer att ha på bolagets balansräkning samt vilken alternativkostnad kapitalet som investeras i fastigheter har. Eftersom fastigheter är kapitalkrävande måste företag i regel låna pengar till denna typ av investering vilket medför att dess skulder ökar (Brueggemann & Fisher 1993).

Väljer ett bolag att äga sina verksamhetslokaler finns det en möjlighet att vid en framtida försäljning realisera en vinst om den berörda fastigheten ökat i värde. Dock tar bolaget även på sig risken för värdeminskningar, en risk som undviks om företaget istället väljer att hyra sina fastigheter.

3.3.2 Traditionellt hyresavtal

En fördel med att hyra verksamhetslokaler är att bolaget kan investera mer pengar i kärnverksamheten eftersom de ej binder upp kapitalet i en fastighetsinvestering. Avkastningen som bolagets kärnverksamhet har är dessutom oftast högre än den som ägandet av verksamhetslokalen genererar (Hill 2001). Bolag som har sämre likviditet och soliditet kan ha begränsade möjligheter att teckna fördelaktiga lånevillkor och måste därmed betala höga räntor. I dessa fall är det ofta mer gynnsamt att hyra sina lokaler än att äga dem (Brueggemann & Fisher 1993).

3.3.3 Sale and lease back

En annan modell som ett företag kan nyttja för att finansiera sina verksamhetslokaler är en så kallad Sale and lease back affär. Detta innebär att fastighetsägaren säljer sin fastighet för att sedan hyra tillbaka fastigheten av köparen genom att ett leasingavtal tecknas. Leasingavtalet kan jämföras med ett hyresavtal och leasingavgiften motsvarar i princip ränte- och amorteringskostnader på en kredit. Typiskt för avtalet är att det löper på relativt lång tid samt att nyttjare av fastigheten svarar för drift och underhåll av fastigheten. Affären omfattar i regel även ett optionsavtal som medför att den ursprungliga köparen skall ha rätt att återförvärva fastigheten till ett pris som tar hänsyn till de betalningar som skett under avtalsperioden. Problem kan dock uppstå kring detta eftersom ett löfte om att köpa fast egendom ej är giltigt enligt svensk lag. Ett sätt att kringgå problematiken är att placera fastigheten i ett bolag vars enda tillgång är den fasta egendomen. Återköpet kommer därmed istället gälla aktierna i bolaget. Vid Sale and lease back affärer tecknas vanligtvis tre olika avtal, ett köpeavtal där ägaren överlåter sin fastighet eller det bolag som äger denna till köparen, ett hyresavtal där säljaren hyr ytor i den berörda fastigheten samt ett optionsavtal som ger säljaren rätt att förvärva fastigheten (Tegin 1997).

Sale and lease back affärer kan vara ett alternativ för företag som vill sälja sin fastighet men fortfarande nyttja den. Fördelen är framförallt att bolaget kan frigöra kapital och öka likviditeten samt att fastigheten inte längre belastar bolagets balansräkning. Trots detta slipper de byta verksamhetslokaler och undkommer de kostnader som skulle uppstå om de valde att hyra en ny fastighet. Ett bolag som inte äger sina lokaler tar dessutom inte på sig risken för de värdetförändringar som är förenliga med ägandet av fastigheter. Fördelen med en sale and lease back affär jämfört med en traditionell försäljning är att bolaget inte förlorar kontrollen och nyttjandet över fastigheten (Brueggemann & Fisher 1993).

3.4 Operationella valmöjligheter

Med kärnverksamhet avses det som uttalat är företagets eller organisationens uppgift. För ett produktionsbolag kan detta till exempel vara att utveckla, tillverka och sälja sina varor.

För att ett företag skall fungera krävs olika former av stöd- och supportfunktioner som exempelvis personal, lokaler, städning, säkerhet, informationsteknologi med mera.

Vilka tjänster ett företag behöver varierar bland annat beroende på företagets storlek, vilka typer av verksamheter företaget bedriver och om lokalerna som verksamheterna bedrivs i är egna eller inhyrda (Böhlin & Henriksson 1998). Teknisk fastighetsförvaltning sköts vanligtvis av fastighetsägaren medan service till hyresgäster facility management (FM) ofta utförs av specialistföretag, som kan tillhöra såväl hyresgästens som fastighetsägarens organisation eller vara en fristående tredje part (Böhlin & Henriksson 1998). FM är alltså ett samlingsnamn för stöd- och supportfunktioner som saknar direkt koppling till kärnverksamheten. FM-tjänster ses som grundläggande delar för att lyckas med kärnverksamheten och de viktigaste framgångsfaktorerna är att på ett kostnadseffektivt och resurssnålt kunna tillhandahålla de stödfunktioner som kärnverksamheten efterfrågar och göra detta till rätt kvalitet (Böhlin & Henriksson 1998).

När kraven ökar på CRE-enheter att bidra till företagets resultat samtidigt som de skall skära ner på sina kostnader är outsourcing en möjlig lösning. Det starkaste skälet vid outsourcing har ofta varit att företag ska koncentrera sig på det som de är bäst på, det vill säga deras kärnverksamhet. Men outsourcing handlar inte enbart om besparingar, det handlar också om att öka effektiviteten, att frigöra kapital till investeringar samt att lösgöra resurser till kärnverksamheten (Manning m.fl. 1997).

De flesta företag har uppmärksammat att uppgifter med en påtaglig koppling till fastighetsbranschen också kräver specifika kunskaper och kompetenser. Detta saknas ofta inom ett företag där kärnverksamheten är skild från att äga fastigheter och kan många gånger skötas effektivare av en extern tjänsteleverantör (Manning m.fl. 1997). Exempel då sakkunskap kan vara nödvändig är vid köp och försäljningar av fastigheter, byggprojektering och byggledning. Att köpa in tjänster från specialiserade externa tjänsteleverantörer kan dock innebära både för- och nackdelar. Fördelarna är oftast ekonomiska medan nackdelarna till största delen går att koppla till kontroll. CRE-beslut som är strategiska eller skall gälla övergripande bör till exempel alltid skötas internt inom ett företags organisation (Manning m.fl. 1997).

Behov av att bibehålla kontrollen över vissa CRE-funktioner kommer alltid att finnas och vissa uppgifter kan sällan helt lösas genom outsourcing. Studier utförda av Kimbler & Rutherford (1993), Bergsman (1994) samt Lambert m.fl. (1995) tyder på att någon form av internt CRE-ansvar är en förutsättning för att kunna skapa och övervaka kostnadseffektivitet, utöver detta underlättar en intern enhet arbetet med att bygga upp långsiktiga relationer mellan ett företags olika enheter samt relationer till externa tjänsteleverantörer.

Möjliga fördelar med outsourcing av CRE-funktioner (Manning m.fl. 1997):

- Skalekonomi: effektivare hanteringen genom att skalfördelar finns hos tjänsteleverantören
- Sortimentsekonomi: avser de ekonomiska fördelarna av att inom en och samma organisation (tjänsteleverantören) bedriva flera olika verksamheter, vilka har förmåga att stödja varandra

- Kan reducera transaktionskostnaderna för utförandet av rutinmässiga arbeten

Möjliga nackdelar med outsourcing av CRE-funktioner (Manning m.fl. 1997):

- Högre kostnader, om tjänsteleverantören tar mer betalt än vad kostnaden skulle varit om samma tjänst utfördes inom den egna organisationen
- Förlorar skalfördelar vid nya upphandlingar gentemot externa tjänsteleverantörer
- Förlorar kontrollen över viktiga detaljer som påverkar företagets kärnverksamhet
- Har ej längre tillgång till värdefull företagsspecifik kompetens inom CRE, som istället kommer att finnas hos den externa tjänsteleverantören
- Blir av med betydelsefulla nätverk och relationer mellan företags olika enheter, då mycket av de informella kontakterna försvinner
- Mister CRE-enhetens deltagande vid övergripande planering, enhetens inriktning kommer skifta arbetssätt från att vara en intern funktion som arbetar för att anpassa företaget till externa krafter som verkar i omvärlden till att bli en funktion som utförs av en extern leverantör som anpassar sin verksamhet till företagets interna förhållanden.

Då utförandet av tjänster åläggs utomstående tjänsteleverantörer ökar det som annars skulle varit en intern transaktion inom en organisation i komplexitet. Mer osäkerhet uppstår och den externa leverantören måste lägga ner tid och resurser på att förstå hur det företag som köper tjänster fungerar. Kommunikation mellan beställare och utförare blir således en möjlig osäkerhetsfaktor och ett viktigt problem som måste behandlas (Stewart 1997).

Genom sina val måste företag hitta en jämvikt mellan hur stor arbetsstyrka de skall hålla sig med inom den egna organisationen och hur mycket av ett företags CRE-hantering som skall köpas in av externa leverantörer. Vilka lokal- och fastighetsrelaterade tjänster som bör köpas in genom outsourcing varierar mellan företag och beror bland annat på hur ett företags kärnverksamhet, storlek, marknader och strategier ser ut.

3.5 Befintliga konsulttjänster

Det finns idag en uppsjö av konsultbolag i Sverige som förmedlar tjänster inom CRE. Flera av aktörerna är internationella med globala nätverk medan vissa är lokala bolag som främst är verksamma inom storstadsregionerna i Sverige. Några företag erbjuder ett brett utbud av tjänster inom åtskilliga olika CRE områden medan andra aktörer valt att specialisera sig på en eller ett antal tjänster. De större aktörerna riktar ofta sina tjänster till både fastighetsägare, hyresgäster och investerare medan andra väljer att företräda endast en part.

Nedan beskrivs ett antal konsulttjänster inom CRE men eftersom de flesta konsultbolag vill ha sin nisch på de tjänster som förmedlas benämner bolagen ofta tjänsterna olika trots att de i sig är väldigt lika. De rubriker som valts i denna presentation är därmed ingen direkt presentation av företagens tjänster utan en sammanfattande tolkning.

3.5.1 Etablering

Vid grundandet av en ny rörelse eller expansionen av en befintlig är företag i behov av nya lokaler. Eftersom det kan vara svårt för bolag att avgöra var det är lämpligt att etablera sig, om det är bäst att hyra eller köpa fastigheter, hur mycket lokalyta som behövs samt hur lokalerna skall anpassas till verksamheten på ett lämpligt sätt kan företaget få stöd i processen genom att vända sig till en kunnig konsult inom området. De konsulttjänster som erbjuds innebär att ett flertal olika analyser utförs som resulterar i ett alternativ som påvisar den bästa lösningen för bolaget. De analyser som utförs är egentligen en del av ett bolags lokalförsörjningsstrategier som innefattar mer än etableringsutformningar. Nedan beskrivs konsulttjänsten strategiutformning närmare.

3.5.2 Strategiutformning

Som tidigare nämnts bör ett bolag utforma strategier för dess fastigheter och lokaler för att dessa resurser skall kunna utnyttjas på bästa sätt. Konsultbolagen erbjuder idag behjälplighet med upprättandet och införandet av strategistyrdokument. Företag kan välja att förlita sig helt på konsultbolags kunskap i frågan eller endast köpa in vissa analyser som stöttar ansvariga beslutsfattare. För bolag som hyr lokaler utformas lokalstrategier och för företag som äger fastigheter upprättas fastighetsstrategier.

Lokalstrategier upprättas främst för att säkerställa lokaltillgång över tiden samt för att säkerställa att lokalerna är verksamhetsanpassade. Det huvudsakliga syftet med upprättandet av fastighetsstrategier är att optimera användningen av fastigheter och dess värden ur ett fastighetsekonomiskt perspektiv. Konsultbolagen förmedlar i samband med strategiutformning även kunskap om hur upprättandet av fastighets- och lokalstrategier medför att bolag kan utnyttja de värdeskapande effekter som verksamhetslokalerna kan bidra med till kärnverksamheten.

Flera konsultbolag fokuserar på att strategiutformningen skall leda till minskade lokalkostnader vilket i sin tur kan ge stora effekter på rörelseresultatet. Anledningen till detta är framförallt att den stora kostnadsminskningen enkelt kan mätas och är direkt märkbar. Seriösa konsultbolag har däremot med fler parametrar än kostnadsreducering i sin strategiutformning, dessa kan till exempel vara ökad trivsel och produktivitet. Dessa effekter kan också bidra till en positiv effekt på rörelseresultatet, effekten kan till och med vara större vid minskade lokalkostnader. Problemet är att det dels inte är lika lätt att mäta effekten av dessa parametrar, det tar ofta längre tid innan företaget ser resultat samt att det kan vara svårt att påvisa att förändringar av bolagets lokaler bidragit till det förändrade resultatet.

3.5.3 Fastighetsförvaltning

Det finns ett flertal konsultbolag i Sverige som erbjuder företag ett helhetsansvar för drift och underhåll av fastigheter vilket innebär behjälplighet med att behålla och utveckla fastigheters funktion, trivsel attraktivitet och värde. Efterfrågan av tjänsten finns bland annat hos bolag som inte har fastigheter som kärnverksamhet men trots detta valt att äga sina lokaler fast utan intresse av att sköta fastighetsförvaltningen. Incitament för valet kan vara kostnadsreduktion av drift- och underhållsposten i resultaträkningen, säkerställande av långsiktig värdeutveckling av fastigheterna samt att bolaget inte vill anställa egen personal för ändamålet.

3.5.4 Hyresgästrepresentation

Innebörden av konsulttjänsten hyresgästrepresentation skiljer sig åt bland olika konsultbolag, hos vissa bolag är termen ett samlingsnamn för flera olika hyresgästrelaterade CRE tjänster medan andra valt benämningen för en specifik tjänst. I denna presentation innebär hyresgästrepresentation att ett konsultbolag representerar eller biträder en hyresgäst vid förhandlingar med en hyresvärd. Hyresförhandlingar uppstår på grund av flera olika orsaker, företaget kan ha utvecklats och behöver en större yta eller mindre lokaler som är utformade på ett annat sätt eller så grundar förhandlingen sig i att bolaget anser att dess hyra är för hög.

Bolag som hyr sina lokaler är bundna till ett hyreskontrakt som är det avtal som reglerar omfattningen och innebörden av det hyresförhållande som råder mellan bolaget och dess hyresvärd. Eftersom det finns en relativt omfattande lagstiftning som styr utformningen av kontraktet och reglerar flera parametrar som rör hyresförhållandet samt att förutsättningarna på hyresmarknaden ständigt förändras väljer bolag som inte är insatta i hyresrättsliga frågor och den rådande kutymen på hyresmarknaden att anlita en konsult som representerar eller biträder dem vid förhandlingar med en hyresvärd.

3.5.5 Omlokalisering

Denna konsulttjänst utnyttjas av kunder som av olika anledningar är i behov av att hitta nya hyreslokaler. Konsulten utför inledningsvis en behovsanalys för att avgöra vilken typ av lokaler som passar företaget. Därefter fungerar konsulten som en lokalmäklare som ansvarar för sökningen av lämpliga lokaler samt bokningar av visningar. Konsulten är ofta med i hela processen fram till att ett kontrakt är skrivet.

3.5.6 Värdering

Bolag som äger sina fastigheter är i behov av en fastighetsvärdering vid flera tillfällen, exempelvis inför bokslut, kreditgivning samt sälj- och köpprocesser. Konsultföretag utfärdar värdeutlåtanden som är användbara vid dessa tillfällen. En korrekt värdering kan vara avgörande för en investering och är ett viktigt instrument

Corporate Real Estate

vid försäljning och köp av en fastighet. Värdering kräver en väl utförd marknadsanalys som i sin tur är beroende av kvalificerad datainsamling.

4 Fastighetshandling i organisationen

I detta kapitel behandlas vilken roll och ställning CRE-enheter kan ha inom produktionsbolags organisationer samt vilka val som kan göras vid utformandet av en CRE-enhet .

4.1 Organisation och struktur

Som tidigare nämnts finns det en stor spridning av tillvägagångssätten som olika företag använder sig av i sitt CRE-arbete. Arbetet med CRE är komplext och går att strukturera och organisera på en mängd olika sätt. Lösningar som faller väl ut för ett företag kan innebära motsatsen för ett annat eller kanske inte ens vara applicerbara. Skilda företag kan dock även uppvisa likheter och det finns frågor som alla företag måste ta ställning till, oberoende av hur verksamheten ser ut samt vilka externa och interna faktorer som påverkar. Exempel på företeelser som behandlas av företagsledningarna och ansvariga över CRE-frågor oavsett vilka förutsättningar som råder är arbetet med effektiviseringar av lokalutnyttjande, införande och förbättring av interna hyressystem om företaget äger fastigheter, vilka tjänster som skall utföras i egen regi och vilka tjänster som skall köpas, att fastställa för vilka behov fastigheter skall ägas och för vilka behov lokaler skall hyras och om företaget skall bygga upp en intern CRE-organisation eller om företaget skall köpa in tjänster eller helhetslösningar inom CRE.

Ansvaret över CRE-frågor kan enligt O'Mara m.fl. (2002) fördelas beroende av fastigheter och lokalers användning, geografiska områden eller utifrån vilka verksamhet företagens olika enheter bedriver. Utöver dessa lösningar förekommer kombinationer mellan användning och geografi, verksamhet och geografi samt användning, geografi och verksamhet.

Rent strukturellt finns alltså ett flertal alternativ som företagsledningarna måste ta ställning till. Utöver denna indelning kan tre huvudgrupper utifrån hur arbetet med lokal- och fastighetshandling sköts göras (Jändel & Sundsvik 1998). Den första gruppen benämns "Självständiga fastighetsbolag", företag som valt denna lösning placerar fastigheter och lokalförsörjning i ett eget bolag. Det kan exempelvis röra sig om ett självständigt fastighets AB, som ägs av ett moderbolag eller ett enskilt produktionsbolag. I den andra gruppen "Självständiga supportföretag" återfinns både företag som äger egna fastigheter och företag som sköter sin lokalförsörjning genom inhyrning via en självständig beställarorganisation. Dessa supportföretag har ofta ett bredare ansvar och sköter inte enbart CRE-handling utan även andra typer av stöd- och supportfunktioner, rollen kan exempelvis placeras i ett självständigt support AB som i sin tur ägs av ett moderbolag eller ett enskilt produktionsbolag. I den tredje och

sista gruppen "Produktionsbolaget ansvarar" återfinns företag som låter enskilda enheter och avdelningar inom företaget ansvara lokal- och fastighetshantering. Lokalförsörjning och ägande av fastigheter är i detta alternativ fördelat till en enskild avdelning eller till enskilda affärsenheter i företaget, som stöd till enskilda avdelningar och enheter kan det också finnas specialiserade stabsfunktioner i företagets centrala organisation som ansvar för CRE-frågor.

4.2 Makt och befogenhet

I en undersökning av 26 stycken amerikanska multinationella företag men globala fastighetsinnehav utförde O'Mara m.fl. (2002) en kartläggning över hur företag organiserade sin globala CRE-hantering. Undersökningen syftade till att ta reda på hur beslut inom CRE fattades samt att förstå på vilket sätt och varför vissa företag i större utsträckning utnyttjade den lokal- och fastighetsrelaterad kompetens som fanns inom företagets CRE-enhet. Vidare undersöktes varför CRE-enheter i vissa företag spelar en central roll i beslutsfattande som rör lokaler och fastigheter, medan CRE-enheter i andra företag inte var delaktiga på samma sätt och endast tillfrågades för att ge råd och för att tillhandahålla information. O'Mara m.fl. (2002) fann att tillvägagångssätt vid utformande och uppbyggnad av en organisation för CRE, varierade kraftigt mellan olika företag och att arbetet ofta sköttes på olika sätt nationellt och internationellt. Utomlands var i regel CRE-enheter mer sällan involverade och företagets centrala verksamhet spelade i större utsträckning en reaktiv roll. Få företag hade alltså en standardiserad CRE-hantering som applicerades globalt.

O'Mara m.fl. (2002) menar i sin studie att CRE-enheters ställning, auktoritet, roll samt makt och befogenheter inom företag kan avgöras utifrån fyra grupper av variabler.

- Hur företaget valt att organisera sin CRE-enhet
- Vilket skede företaget befinner sig i samt vilka strategiska drivkrafter som påverkar företaget i detta skede
- Hur CRE-enhetens interna ställning inom företaget ser ut
- Hur arbetet med samverkan och relationer mellan CRE-enheten och företagets ledning och andra enheter sköts

Likt Nourse & Roulac (1993) och Bomba (2000) uppmärksammar O'Mara m.fl. (2002) att det skede ett företag befinner sig i samt vilka strategiska drivkrafter som påverkar företaget i detta skede påverkar hur ett företags CRE-strategi bör ser ut och därigenom även hur CRE-arbetet organiseras. O'Mara m.fl. (2002) byggde vidare på de tankar som Bomba (2000) tagit fram och identifierade skillnader utifrån tre olika skeden som företagets kärnverksamhet kunde befinna sig i och såg att CRE-enhetens interna ställning och auktoritet varierade mellan de olika skedena.

1. Tillväxtskede
2. Utflyttning av tillverkning till lågkostnadsländer

3. Konsolidering och/eller omplacering av tillgångar

I företag som befinner sig i ett tillväxtskede och lägger fokus på att finna och etablera sig på nya marknader är viljan ofta att så snabbt som möjligt få tillgång till dessa marknader. CRE-enheter i sådana företag hade enligt O'Mara m.fl. (2002) ofta en slutgiltig beslutsfattande roll och en stark intern ställning inom företaget. Då den starkaste drivkraften var att flytta till exempel tillverkning eller vissa tjänster till lågkostnadsländer, tenderade andra enskilda affärsenheter ha en starkare ställning och auktoritet. Produktionsenheter eller tjänsteenheter hade inom dessa företag ofta större inflytande över CRE-frågor, vilket också faller sig naturligt eftersom det krävs en förståelse och insyn i hur processerna för att framställa produkter och tjänster ser ut för att över huvudtaget kunna identifiera och implementera åtgärder som medför kostnadsreduceringar (O'Mara m.fl. 2002).

Vidare fann O'Mara m.fl. (2002) att företag som befann sig i ett tillväxtskede eller genomgick ett skede av utflyttning av tillverkning till lågkostnadsländer i större utsträckning gav sina CRE-enheter tillgång till företagets övergripande strategiska planer än företag som verkade under ett skede av konsolidering och/eller omplacering av tillgångar. O'Mara m.fl. (2002) fann att fokus för företag i detta skede istället låg på att förse CRE-enheten med operationella planer utifrån vilka bedömningar kan göras vilka tillgångar företaget måste behålla samt vilka som kan släppas utan att företagets kärnverksamhet påverkas negativt.

O'Mara m.fl. (2002) menar att ett företags syn på CRE-hanteringens interna ställning inom ett företag kan utläsas genom att undersöka antalet steg chefen för CRE-enheten och företagets högsta ledning, hur ofta och omfattande chefen för CRE har möten och sammanträder med överordnade chefer, hur stor kontrollen över CRE-relaterade händelser samt förekomsten av speciella ledningsgrupper för CRE-frågor. Betydelsen av ledningsgrupper med relations samband framhålls även i tidigare studier av Veale (1989).

Genom att undersöka dessa variabler delar O'Mara m.fl. (2002) in CRE-enheterna in i tre grupper beroende på om de har en hög, genomsnittlig eller låg ställning inom företaget. Bland de 26 företag som O'Mara m.fl. (2002) undersökte visade det sig att företag med CRE-enheter som hade en hög intern ställning i större utsträckning var inblandade i beslut rörande lokaler och fastigheter, samt hade tätare kontakter med och i särskilda fall ett visst ansvar över företagets övriga service- och supportenheter. Dessa enheter hade också större makt och befogenheter än CRE-enheter i företag där lokal- och fastighetshantering har en lägre ställning.

CRE-enheters interna ställning inom företag har tidigare undersökts av Lambert m.fl. (1995) samt Cameron & Duckworth (1995), som byggt vidare på tidigare resonemang som Joroff presenterat 1992. Enligt Joroff (1992) finns det fem steg som avgör vilken roll samt vilken makt och vilka befogenheter en CRE-enhet kommer att ha inom ett företag. Tanken är att ju högre upp på en skala med fem steg en CRE-enhet är desto

Corporate Real Estate

större är möjligheten att påverka företaget som helhet. De olika stegen beskriver hur väl utvecklad CRE-hanteringen är inom ett företag och listas efter CRE-enhetens förmåga att öka vinsten för företagets ägarintressenter. Stegen som Joroff (1992) beskriver presenteras nedan.

1. Taskmaker: arbetar med att hitta kostnadseffektiva lokaler till företagets olika verksamheter. I detta skede läggs även fokus på förvaltning och CRE-enhetens arbete består huvudsakligen i att tillhandahålla teknisk kompetens.
2. Controllers: arbetar i samarbete företagsledningarna på en högre nivå och tar fram standardiserade riktvärden och nyckeltal för vilka ytor som krävs för företags anställda och operationella verksamheter, som i sin tur skall leda till kostnadsminimeringar.
3. Dealmakers: sköter alla företagets förhandlingar som berör CRE och syftar till att minska utgifter genom finansiella och organisatoriska lösningar samt val av geografisk placering som kan kopplas enskilda tillgångar. Fokus ligger främst på att använda sig av standardiserade projektrelaterade förhandlings och problemlösningsfärdigheter för att uppfylla krav som företags olika enheter ställer.
4. Intrapreneurs: arbetar aktivt på affärsenhetsnivå och samverkar med chefer över enskilda affärsenheter samt företagets övriga support- och stödfunktioner. CRE-enheten är här skild från övriga enheter och konkurrensutsatt samt ansvarar även över sitt eget resultat. I detta skede skall CRE-enheten upptäcka lösningar och innovationer som ökat produktivitet, enheten är även inblandad i strategiutformning och planering för enskilda affärsenheter genom att leverera uppgifter rörande kostnader som kan kopplas till lokaler och fastigheter.
5. Business strategist: då CRE-enheten nått detta steg är den delaktig i strategiutformning för både affärsenheter och övergripande för företaget. Fokus ligger på att integrera arbetsplats, personal och teknologi i ett bredare strategiperspektiv, vars mening är att stärka företagets konkurrenskraft, produktivitet och vinst. CRE-enheten fungerar som en länk mellan intressenter inom företaget och exempelvis externa tjänsteleverantörer samt bidrar till företagets övergripande inriktning genom en fastlagd CRE-strategi.

För varje steg en CRE-enhet tar inom företagets organisation följer ansvaret från föregående steg med, vilket betyder att en enhet som nått nivån Business Strategist också måste utföra de uppgifter som en Intrapreneur, Dealmaker, Controller och Taskmaster gör. Lambert m.fl. (1995) menar att CRE-enheter måste genomgå denna utveckling för att stärka sin interna ställning och att arbetet skall koncentreras på att först anpassa sina tjänster till företagets olika affärsenheter innan CRE-enheten kan vara delaktig på någon övergripande nivå.

Genom denna utvecklingsfas är målet att företagets högsta ledning skall kunna se hur CRE-enhetens arbete bidrar till det slutgiltiga resultatet, vilket i sin tur skall leda till att den blir delaktig på en högre nivå. Enligt Joroff (1992); Lambert m.fl. (1995) samt Cameron & Duckworth (1995) skall CRE-enheter sträva efter att nå till nivå fem och där få vara delaktiga i utformandet av det övergripande strategi- och planeringsarbetet. Om CRE inte ges plats vid övergripande strategi- och planeringsarbete är risken stor att CRE-enheten får en reaktiv roll (Avis 1990), vilket både kan bli kostsamt och tidsödande (Veale 1989).

O'Mara m.fl. (2002) listar istället tre olika roller CRE-enheter kan ha inom företag och fokuserar på hur CRE-hantering styrs genom företags policys, styrdokument, kontrollsystem och processer. Avis (1990) fann att det var ovanligt att CRE-chefer hade någon betydande beslutsfattande position inom företags organisationer. Vilket i sin tur lett till att CRE-enheter sällan är inblandade i övergripande strategi- och planeringsarbete. Följderna av detta var att CRE-beslut i stor omfattning saknade enhetlighet och istället behandlades på olika sätt varje gång. Det visade sig även att styrdokument och policys ofta saknades och att beslut fattades utan samordning med företags övriga enheter såsom personal- och marknadsföringsavdelningar. De roller som O'Mara m.fl. (2002) listar återges nedan.

- **Kontrollerande**
CRE-enhetens roll är huvudsakligen att kontrollera övriga enheters lokal- och fastighetshantering. Enheter tvingas via företags policys och styrdokument att använda sig av CRE-enheten vid beslut som rör lokaler och fastigheter
- **Samarbetande**
CRE-enhetens inblandning är inte uttryckligen fastställt i företags policys och styrdokument, utan tvingas istället fram genom exempelvis företags finansiella kontrollsystem eller fastställda administrativa processer
- **Rådgivande**
Inblandning av CRE-enheten är i detta alternativ frivillig och finns inte fastställd i företags policys, styrdokument, kontrollsystem eller processer. Kontakt tas istället endast om enskilda enheter anser sig sakna kompetens rörande vissa beslut.

I de företag som O'Mara m.fl. (2002) undersökte var auktoritet och maktbefogenhet stark hos högt stående CRE-enheter och visade sig vara avtagande ju lägre ställning CRE-enheten hade. I företag där CRE-enheten hade en låg ställning fanns istället en större makt hos enskilda enheter inom företaget.

Enligt O'Mara m.fl. (2002) finns även ett samband mellan förekomsten av fastställda policys och standarder för CRE-hantering och CRE-enhetens ställning, detta gällde även förekomsten av särskilda ledningsgrupper med relations- och sambandsansvar för CRE-hantering. O'Mara m.fl. (2002) fann att policys, standarder och

ledningsgrupper i större omfattning användes i företag där CRE-enheter hade en hög intern ställning.

Särskilda ledningsgrupper med relations- och sambandsansvar för CRE-hantering kan bestå av representanter från CRE-enheten och andra support- och stödfunktioner samt företrädare av företags olika enheter, till exempel produktionen och syftar till att utbyta information, strategiska planer och uppnå en gemensam planering. Möten i dessa relations- och sambandsansvarsgrupper kan skötas formellt eller informellt och syftar huvudsakligen till att öka CRE-enhetens förståelse för och insyn i företagets olika enheter och dess verksamheter. Målsättningar, utmaningar och vilka drivkrafter som påverkar enskilda enheter kan genom detta arbete identifieras och för CRE-enheten skapas möjligheter att ge genomarbetade förslag och strategiska råd.

Enligt O'Mara m.fl. (2002) hade CRE-enheter med en hög ställning en större delaktighet i och i större utsträckning tillgång till strategisk planering och information som kommer ifrån kärnverksamheten på både övergripande nivå och på enskilda enheters nivå. Ju lägre ställning CRE-enheten har desto mer avtog tillgången till strategiska planer och information.

Undersökningar utförda av Arthur Andersen & Co (1993) och Lambert m.fl. (1995) visade att chefer inom CRE-enheter ofta anser sig vara förbisedda och att CRE inte får den uppmärksamhet inom företaget som det förtjänade. Med ett sådant synsätt blir det enligt Lyne (1995) i sin tur svårt att genom CRE-beslut och -strategier skapa värden för kärnverksamheten. O'Mara m.fl. (2002) menar dock att det finns ett antal organisatoriska åtgärder och tillvägagångssätt som kan användas för att förbättra CRE-enheters ställning och hur ett starkare inflytande inom företaget kan uppnås.

- Genom att sköta CRE-enheten med framförhållning och inte enbart vänta på att enheter inom företaget framställer sina krav, skapas förutsättningar för att få ta del av strategiska planer. Att aktivt undersöka och fråga efter vilka behov enskilda enheter har och kommer att ha i framtiden skapas ett utrymme för CRE-enheten att agera proaktivt istället för reaktivt.
- Införandet av ledningsgrupper med ett formellt relations- och sambandsansvar för CRE-hantering, gör att CRE-enheten i större utsträckning får ta del av information och strategiska planer. CRE-enhetens auktoritet kommer också stärkas om relations- och sambandsansvarsgruppen rapporterar direkt till CRE-enheten. Om detta arbete sköts effektivt ökar även CRE-enhetens chanser att vara delaktig i framtagandet av strategiska planer för enskilda enheter som i sin tur kan leda till att delaktighet på övergripande företagsnivå uppnås. Denna utveckling med ökat ansvar tas även upp av Lambert m.fl. (1995) som betonar vikten av att först fungera på affärsnivå för att kunna utveckla CRE-enhetens roll.

- CRE-enheten skall sträva efter att vara synlig för företagets ledning men måste då även kunna framföra användbar information och visa att CRE förtjänar ökad uppmärksamhet.
- Arbeta med att CRE-enheten skall få en betydande auktoritet över lokal- och fastighetsfrågor samt få ett slutgiltigt avgörande över enskilda enheter om deras CRE-hantering inte anses vara tillfredställande.
- Organisatoriskt finns inga universallösningar för CRE och utformningen skall istället styras av vilka drivkrafter som påverkar företaget och vilka strategiska planer som finns.
- Genom att samordna CRE-enheten med FM-funktionen underlättas utförandet av fastighetsrelaterade tjänster, så att detta kan ske på ett så smidigt sätt som möjligt.

Vidare hävdar Lambert m.fl. (1995) samt Raney (1990) att en centraliserad CRE-enhet har större möjlighet att skapa värden för kärnverksamheten än decentraliserade CRE-enheter, under förutsättning att CRE-enheten har en klar bild av företagets olika enheters förutsättningar. Carn m.fl. (1999) menar att CRE-enheter utöver fastighetsexpertis kräver kompetens inom de verksamheter som de skall vara stöd eller support till.

Detta understryker ytterligare vikten av relations- och sambandsarbete inom CRE. En central CRE-enhet har även lättare att utnyttja skalfördelar, få erkännande inom företaget, koordinera sin verksamhet med andra support- och stödfunktioner samt få uppbackning och resurser från företagets ledning enligt Lambert m.fl. (1995). Vidare framhåller Manning & Roulac (1996) att CRE-enheter har ett ”ansvar att undervisa” företagsledningarna genom att först visa hur CRE kan skötas effektivt för enskilda enheter, genom ett sådant arbete skapas förståelse inom företagsledningarna och möjligheten att stärka CRE-enhetens ställning så att de kan få vara delaktiga på en högre nivå inom företaget.

Enligt Nourse & Roulac, (1993) avgörs CRE-enheters förmåga att påverka slutligen utifrån hur företag kopplar samman sin lokal- och fastighetshantering med företagets övergripande strategi, genom en uttalad CRE-strategi. Vidare menar Manning & Roulac (2001) att en ineffektiv CRE-strategi kan begränsa, hämma och till och med försvaga ett företags konkurrenskraft.

4.3 Affärsmässighet kontra koncerntänkande

Då företag väljer att bilda ett självständigt fastighetsbolag, ett självständigt supportföretag eller har interna hyresgäster kan ofta målsättningar att arbetet skall bedrivas på så affärsmässiga grunder som möjligt finnas. De självständiga företagen skall i regel vara vinstdrivande och verksamheten skall bedrivas marknadsmissigt mot både interna och externa hyresgäster. Motsatsen till affärsmässigheten är då ett

produktionsbolag sätter kärnverksamheten i centrum och inte fastställer några direkta avkastnings- och vinstkrav på sin CRE-hantering, alternativt bedriver CRE-verksamheten med målsättningen att uppvisa ett nollresultat. Vilket av dessa alternativ som väljs påverkas enligt Cock & French (1997) av om företaget ser CRE som en ren kostnad eller som en resurs med positiv inverkan på resultatet. Behrens (1982) och Pittman & Parker (1989) menar att en lokal- och fastighetsavdelning som drivs i vinstsyfte också har större förmåga att skapa värden för företaget som helhet och därför också är att föredra.

Motsättningen mellan affärsmässighet och koncerntänkande ligger i att enheter inom företag ofta har ett uttalat krav på sig att deras verksamhet skall utsättas för den fria marknadens krafter, på så sätt skall enskilda verksamheter få en uppfattning om vilka kostnader de genererar (Weatherhead 1997). Med ett sådant tankesätt är syftet att förbättringar och effektiviseringar skall kunna identifieras och att enskilda enheter skall uppnå en högre grad av kostnadsmedvetenhet.

Företag får även genom denna lösning en riktigare bild av olika verksamheters verkliga resultat och kostnader. Affärsmässigheten kan dock komma i andra hand oavsett hur företaget valt att organisera CRE-hanteringen. Från företagsledning är viljan ofta att CRE-ansvariga i första hand skall se till kärnverksamhetens behov, eftersom det huvudsakligen är så att kärnverksamheten är den enhet som företaget tjänar sina pengar genom (Jändel & Sundsvik 1998).

Detta förhållningssätt konfirmeras i The Corporate Real Estate Survey 2006, som är en enkätundersökning utförd av Johnson Controls Global Work Place Solutions och The University of Reading. Undersökningarna som görs årligen har pågått sedan 1993 och visade att 81 % av 70 undersökta företag bedrev sin CRE-enhet som en intern kostnadsdrivande enhet, 13 % bedrev CRE-enheten som en intern enhet med vinstkrav och resterande 6 % hade helägda självständiga fastighetsbolag eller supportbolag (Johnson Controls Global Work Place Solutions 2006).

4.4 Självständiga fastighetsbolag

Till denna kategori hör företag där fastighetshanteringen sköts genom självständiga, sidoordnade, helägda fastighetsbolag som är skilda från kärnverksamheten (Jändel & Sundsvik 1998). Dessa fastighetsbolag är fristående men verkar i regel under kraftig påverkan från kärnverksamheten som även äger fastighetsbolaget. Som ägare av fastighetsbolaget representeras kärnverksamheten i styrelser och ledningsgrupper och får på så sätt kontroll över målsättningar, strategi- och planeringsarbete samt fastställer hur självständigt fastighetsbolaget skall skötas. Fastighetsbolagets styrelse beslutar inom vilka riktlinjer verksamheten skall bedrivas och bestämmer vilka ekonomiska trösklar som skall gälla för när beslut får tas av fastighetsbolaget och när beslut måste tas högre upp i organisationen.

Fastighetsbolaget kan vara juridisk ägare av ett företags fastigheter vilket leder till att fastigheternas värde inte belastar kärnverksamhetens balansräkning, men kan även

fungera som ägarföreträdare för fastigheter som ägs av ett koncernbolag, moderbolag eller av enskilda enheter. De företag som valt att placera CRE-hanteringen i ett självständigt fastighetsbolag, har aktivt valt att skilja på kärnverksamheten och organisationen för lokal- och fastighetsfrågor. Det sidoordnade fastighetsbolaget utgör en självständig resultatenhet och ansvarar över sin egen balans- och resultaträkning. I de fall då företaget både äger egna fastigheter och hyr lokaler, ligger ofta även ansvaret för inhyrning hos det självständiga fastighetsbolaget.

I många fall finns uttalade mål att fastighetsbolaget skall var vinstdrivande och att verksamheten skall bedrivas marknadsmässigt. Sådana mål kan dock vara svåra att leva upp till i realiteten, då ett sidoordnat fastighetsbolags affärsmässighet ofta ställs mot ett koncerntänkande inom företagsledningarna (Jändel & Sundsvik 1998). En tydlig signal rörande ett självständigt fastighetsbolags marknadsmässighet är hyressättningen och om hyressättningen skiljer sig för interna hyresgäster och eventuella externa hyresgäster. Om det självständiga fastighetsbolaget skall drivas marknadsmässigt tillämpas i regel marknadshyra för både interna och externa hyresgäster, medan olika former av kostnadsbaserad och rabatterad hyressättning mot interna hyresgäster är vanligare i företag där koncerntänkande förekommer. En annan indikation rörande fastighetsbolagets marknadsmässighet är om det existerar ett tydlig monopolsituation, där enheter inom kärnverksamheten är tvingade att hyra verksamhetslokaler av det självständiga fastighetsbolaget eller om enheter har rätt att hyra från vem de vill (Jändel & Sundsvik 1998).

Ansvaret för den tekniska fastighetsdriften och byggnaders underhåll åligger det självständiga fastighetsbolaget som i sin tur kan ha anställda som arbetat med förvaltning, drift och underhåll, byggprojektering med mera, men kan även fungera som en renodlad beställarorganisation som endast köper in tjänster från externa entreprenörer. Om fastighetsbolaget har ett centralt ansvar för kärnverksamhetens samtliga fastigheter kan det finnas stora skalfördelar i att även köpa externa tjänster centralt. CRE-enhetens arbete kan även samordnas med kärnverksamhetens övriga support- och stödfunktioner och innehålla ansvar över exempelvis FM-funktioner. Storleken på organisationer och antalet anställda inom sidoordnade fastighetsbolag kan variera från att hålla sig med årsanställd personal i egen regi till att uteslutande köpa in tjänster från externa entreprenörer.

Riktlinjer rörande vilka fastigheter som skall ägas av det självständiga fastighetsbolaget varierar från företag till företag och beror av kärnverksamhetens behov, strategier, uttalade mål, policys och så vidare. Ett företag kan ofta ha olika policys för ägande beroende av behov, produktionsbolag äger till exempel i större utsträckning produktionsanläggningar än kontor och lager. Olika fastighetstyper och lokalslag tillmäts ofta olika strategisk betydelse vilket i sin tur leder till att behovet av ägarkontroll varierar (Gibson 2000).

Som nämndes ovan kan speciella förutsättningar råda för produktionsbolag som i vissa fall kan tvinga fram att företaget måste äga vissa av sina fastigheter och anläggningar. Det kan exempelvis vara fastigheter och anläggningar som är så pass

specialiserade och anpassade till ett visst företags verksamhet att det inte är möjligt att hitta en alternativ hyresgäst om den nuvarande verksamheten skulle flytta eller läggas ner. En sådan fastighet eller anläggning är således även svår att få en utomstående fastighetsägare att investera i. Företag med krävande och känslig produktionsprocess ställer normalt höga krav på säkerhet och funktionsduglighet hos sina fastigheter och installationer, genom ett sidoordnat fastighetsbolag som är skilt från kärnverksamheten kan dock företag behålla en full ägarkontroll över sina produktionslokaler (Jändel & Sundsvik 1998).

Andra anledningar till att äga framförallt produktionsanläggningar och bygga upp en intern CRE-enhet kan vara säkerhetsfrågor och produktionens känslighet för driftstopp, genom att bygga upp en stark och lyhörd intern organisation för fastighetsförvaltning som förstår produktionens förutsättningar slipper företaget förhandlingar med en tredje extern part vid CRE-hantering. Tjänster som är viktiga för produktionen utförs därför i högre grad i egen regi medan tjänster med lägre prioritet eller som innehåller färre kvalitetskrav köps in i större utsträckning (Jändel & Sundsvik 1998).

Den tekniska utvecklingen runt framställnings- och produktionsprocesser har också inverkan på produktionsbolags behov av fastigheter, innovationer som innebär effektivare produktion kräver ofta mindre ytor vilket lett till att produktionsbolag som äger egna fastigheter blivit tvungna att hantera vakanser (Jändel & Sundsvik 1998). För att tackla vakansrisker har produktionsbolags fastighetsportföljer därför ofta externa hyresgäster, det är även ett vanligt synsätt att fastigheter som inte är av någon större strategisk betydelse för kärnverksamheten skall avyttras. Sådana förändringar kan ställa nya krav på fastighetsbolagets hyresadministration och kompetens inom fastighetsförsäljningar (Jändel & Sundsvik 1998).

Vart det juridiska ägandet av fastigheterna i slutändan placeras varierar ofta mellan olika företag på grund av bland annat skattemässiga och traditionella förhållanden, den viktigaste egenskapen för kärnverksamheten och enskilda enheter är dock inte hur ägarkonstruktionen ser ut utan att en klar och tydlig ägarföreträdare existerar.

4.5 Självständiga supportbolag

Till denna kategori hör företag där fastighetshandlingen sköts genom självständiga, underordnade, helägda supportbolag som har bredare uppgifter än enbart lokalförsörjning (Jändel & Sundsvik 1998). Inom självständiga supportföretag samlas ofta en rad service- och stödfunktioner som inte har en direkt koppling till kärnverksamheten, det kan vara funktioner som behandlar alltifrån ekonomi- finans-, miljö-, säkerhets-, friskvårds-, FM- och CRE-frågor. Inom företag som väljer denna lösning finns ofta en medveten strategi som går ut på att varje enhet skall göra det den är bäst på och inget annat.

Supportbolaget behöver inte vara juridisk ägare av ett företags fastigheter om företaget har ett fastighetsinnehav, men kan fungera som ägarföreträdare för

fastigheter som ägs av ett koncernbolag, dotterbolag eller av enskilda enheter. Även i detta alternativ kan speciella förutsättningar råda för produktionsbolag som i vissa fall kan tvinga fram att företaget måste äga vissa av sina fastigheter och anläggningar. I de fall då kärnverksamheten inte äger fastigheter ansvarar det självständiga supportföretaget normalt för inhyrning av lokaler för att täcka kärnverksamhetens behov. Det behöver nödvändigtvis inte finnas en uttalad CRE-enhet inom supportbolaget utan ansvaret kan istället ligga direkt under exempelvis en ekonomi- eller finanssenhet.

De företag som valt att placera CRE-hanteringen i ett supportbolag, har aktivt valt att skilja på kärnverksamheten och organisationen för lokal- och fastighetsfrågor. Det underordnade supportbolaget utgör en självständig resultatenheter och ansvarar över sin egen balans- och resultaträkning. Ofta tillämpas olika sorters interndebitering då olika enheter inom ett företag använder sig av supportbolagets tjänster (Jändel & Sundsvik 1998). Storleken på CRE-enheter placerade i underordnade supportbolag och antalet anställda kan variera från att hålla sig med årsanställd personal i egen regi till att uteslutande fungera som en beställarorganisation och köpa in tjänster från externa entreprenörer.

Fristående supportbolag styrs i varierande utsträckning från kärnverksamheten som i sin tur är ägare av supportbolaget. Kärnverksamheten representeras i styrelser och ledningsgrupper och får på så sätt kontroll över målsättningar, strategi- och planeringsarbete samt fastställer hur självständigt supportbolaget skall drivas. Supportbolagets styrelse beslutar sedan inom vilka riktlinjer verksamheten skall bedrivas och bestämmer vilka ekonomiska trösklar som skall gälla och hur eventuella lydnadsförhållanden mellan enskilda enheter och supportföretaget skall se ut.

Supportbolag kan på samma sätt som självständiga fastighetsbolag uppleva en konflikt mellan affärsrämsighet och koncerntänkande (Jändel & Sundsvik 1998). Om hanteringen av fastigheter och lokalförsörjning avgränsats till ett enskilt affärsområde som skall gå med vinst, kan den interna hyresnivån även i detta fall ge tydlig signal rörande ett självständigt supportbolags marknadsmässighet. Då supportbolaget inte har något ansvar som fastighetsägare eller ägarföreträdare och endast ansvarar för inhyrning av lokaler existerar inte denna konflikt på samma sätt. Monopolsituationer kan dock förekomma, där lydnadsförhållanden mellan CRE-enheten och enskilda enheter inom kärnverksamheten är tvingade och inhyrning av verksamhetslokaler måste då ske via supportbolaget (Jändel & Sundsvik 1998).

En CRE-enhet inom ett supportbolag kan även ansvara för den tekniska fastighetsdriften och byggnaders underhåll och kan bestå av en organisation med anställda som arbetat med förvaltning och drift och underhåll men kan även vara en renodlad beställarorganisation som uteslutande köper in tjänster från externa konsulter. Samma förhållande som självständiga fastighetsbolag har rörande utförandet av tjänster som är viktiga för produktionen finns hos supportbolag. Därför utförs dessa tjänster i större utsträckning i egen regi medan tjänster med lägre prioritet

eller som innehåller färre kvalitetskrav köps in i större utsträckning (Jändel & Sundsvik 1998).

Om supportbolaget har ett centralt ansvar för kärnverksamhetens fastigheter och lokalförsörjning finns möjligheter att utnyttja skalfördelar vid inhyrning av lokaler och upphandlingar av externa tjänster. En annan fördel med att placera CRE-enheten i ett supportföretag är att en nära och stark koppling till ett företags övriga support- och servicefunktioner möjliggörs. CRE-enhetens arbete är då på ett naturligt sätt samordnat med kärnverksamhetens övriga stödfunktioner och innehåller då även ett bredare ansvar.

4.6 Produktionsbolaget ansvarar

Till denna kategori hör företag där produktionen bär huvudansvaret för sin egen lokal- och fastighetshantering, produktionen kan i sin tur stödjas av centrala specialiserade stabsfunktioner (Jändel & Sundsvik 1998). Företag som valt detta alternativ för sin lokal- och fastighetshantering har inte skilt på sin kärnverksamhet och CRE-enhet. Inom denna kategori återfinns både företag som äger egna fastigheter och företag som hyr lokaler för att täcka kärnverksamhetens behov. Om företaget äger fastigheter kan det juridiska ägandet ligga hos ett koncernbolag, ett dotterbolag eller hos enskilda enheter och fastigheternas värde belastar då det bolags eller den enhets balansräkning som är registrerad som ägare. Även i detta alternativ kan speciella förutsättningar råda för produktionsbolag som i vissa fall kan tvinga fram att företaget måste äga vissa av sina fastigheter och anläggningar.

Genom att inte ha en central organisation med ett övergripande ansvar för CRE-frågor får företaget svårare att utnyttja eventuella skalfördelar vid inhyrning av lokaler och inköp av tjänster från externa konsulter (Lambert m.fl. 1995). Viss samordning och kontroll kan dock fås om företaget har en central stabsfunktion med ansvar över CRE-frågor. Företagsledningarna kan även fastställa mål, styrdokument och policys som skall gälla för CRE-hantering genom hela företaget, även om det slutgiltiga ansvaret ligger hos enskilda enheter. På det sättet kan företag få en viss kontroll över målsättningar, strategi- och planeringsarbete för olika enheters lokal- och fastighetshantering.

Stabsfunktionens ställning och roll inom företaget avgör hur enhetlig och samordnad CRE-hantering kommer att bli. Företag som har en svag eller helt saknar central kontroll riskerar att få en fragmenterad och splittrad hantering av CRE-frågor där rapportering, återkoppling och erfarenhetsutbyte begränsas avsevärt. Med en alltför utspridd och inhomogen CRE-hantering försvåras även arbetet med att kartlägga kostnader som kan kopplas till lokaler och fastigheter vilket leder till att kostnadseffektivitet blir svårare att uppnå. Policys, styrdokument och en starkare central stabsfunktion med ansvar över CRE-frågor är dock åtgärder som kan begränsa dessa problem. Den största fördelen med denna lösning är att beslutsvägarna ofta är korta och kopplingen till kärnverksamheten är tät (O'Mara 2002).

5 Fallstudie av produktionsbolags CRE-hantering

I detta kapitel återges en kort presentation av de undersökta företagens kärnverksamhet samt dess CRE-hantering. Därefter sammanställs de svar som givits under intervjuerna.

5.1 Fallföretagen och dess CRE-hantering

5.1.1 ABB AB

Kärnverksamheten

ABB-koncernens bolag är verksamma inom kraft och automatiseringsteknik. Koncernen har fem affärsdivisioner, Power Products, Power Systems, Automation Products, Process Automation och Robotics. Huvudkontoret ligger i Zürich, Schweiz och koncernen är verksam i omkring 100 länder samt sysselsätter cirka 120 000 medarbetare varav 8 700 i Sverige. Stora verksamhetsorter i Sverige är Västerås, där även huvudkontoret för den svenska verksamheten ligger och Ludvika. I dessa orter arbetar merparten av de svenska medarbetarna.

CRE-hantering

ABB har en CRE-enhet med globalt ansvar placerad i Zürich, enheten består av två personer som främst koordinerar arbetet mellan de nationella CRE-enheterna. I Sverige har ABB valt att placera ansvaret för sina lokaler i ett eget bolag, ABB Fastighet AB. Denna modell tillämpas inte i alla länder där ABB är verksamma. Även organisationen av CRE-enheten varierar mellan olika länder. I Sverige består CRE-enheten av cirka 30 personer. ABB Fastighets AB:s VD har ett övergripande ansvar över organisationen, under denne finns en fastighetschef som har ett övergripande förvaltningsansvar. Direkt under fastighetschefen finns två enheter som centralt ansvarar över media/säkerhet respektive strategisk lokalplanering. Utöver detta finns ett antal chefer som ansvarar för fastighets- och lokalfrågor i ett givet verksamhetsområde inom kärnverksamheten. Kärnverksamhetens organisatoriska indelning och därmed fastighetsansvaret har en geografisk indelning som av en tillfällighet sammanfaller med en indelning utifrån verksamhet.

ABB har i Sverige ett fastighetsinnehav som omfattar 4 600 kvm, globalt är innehavet 2 505 000 kvm. Bolaget hyr 651 000 kvm lokalarea i Sverige respektive 2 855 000 kvm internationellt. Bolaget har fastställt en policy för i vilken utsträckning lokaler skall hyras respektive ägas. Förenklat är policyn utformad på det sättet att generella lokaler i fungerande marknader hyrs in och speciella lokaler i ej fungerande marknader skall ägas. Med speciella lokaler menas anpassade produktionsanläggningar och med generella lokaler avses främst kontor. I dagsläget

lever dock företaget inte upp till sin policy i Sverige eftersom de sålt stora delar av de lokaler som enligt policyn skall ägas.

5.1.2 Cryo AB

Kärnverksamheten

Cryo AB ingår som ett fristående bolag i Lindekoncernen. Koncernen sysselsätter över 50 000 personer i omkring 100 länder. Linde är uppdelat i tre affärsdivisioner, där Cryo ingår i Linde Engineering Division. Cryo AB tillverkar och säljer kryogenisk utrustning för förvaring transport och hantering av flytande gaser.

CRE-hantering

Cryo har valt att placera CRE-hantering i en avdelning inom företaget. Denna avdelning som kallas produktionsstöd och har ett bredare ansvar än endast CRE-frågor, enheten ansvarar för samtliga stödfunktioner inom bolaget. Bolaget har därmed ingen renodlad CRE-enhet. Inom produktionsstödsenheten finns två personer med CRE-ansvar, dels enhetschefen för produktionsstöd som ansvarar för hyresförhandlingar samt kontakter med fastighetsägare och en tekniker som ansvarar hyresgästpassningar.

Cryo äger cirka 500 kvm lokaler i Sverige och hyr in cirka 13 500 kvm. Eftersom bolaget endast är verksamma i Sverige och har därför inga lokaler i något annat land. Cryo har fastställt en policy som innebär att de i största möjliga mån skall undvika att äga sina lokaler eftersom de ej vill binda upp kapital i fastigheter.

5.1.3 General Motors Corp.

Kärnverksamheten

General Motors Corp. är en av världens största bil- och lastbilstillverkare. Koncernen tillverkar och säljer följande varumärken: Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, GM Daewoo, Holden, HUMMER, Opel, Pontiac, Saab, Saturn, Vauxhall och Wuling. Det globala huvudkontoret är placerat i Detroit och tillverkning sker i 25 länder. Globalt sysselsätter koncernen cirka 266 000 anställda, i Sverige har företaget cirka 6000 anställda där merparten arbetar på Saab i Trollhättan.

CRE-hantering

På huvudkontoret i Detroit finns en CRE-enhet med ett centralt ansvar över koncernens globala fastighets- och lokalinnehav. Denna enhet är en del av koncernens central stabsfunktion. Under den centrala CRE-enheten finns fyra CRE-avdelningar med geografiska ansvarsområden. CRE-enheten sysselsätter totalt cirka 60 personer, varav 40 är placerade på huvudkontoret i Detroit och resterande arbetar inom de olika geografiska ansvarsområdena.

General Motors globala fastighetsinnehav uppgår till omkring 40 000 000 kvm, varav cirka 500 000 kvm återfinns i Sverige. Den inhyrda ytan i Sverige är cirka 160 000 kvm, globalt finns ingen sammanställning av inhyrd yta att tillgå.

5.1.4 Höganäs AB

Kärnverksamheten

Höganäs AB framställer metallpulver som används i en rad tillverkningsprocesser. Tillverkningen är uppdelad i två affärsområden, Components som tillverkar metallpulver för komponenter och Consumables som producerar metallpulver som tillsätts i olika applikationer till exempel vid järnberikning av livsmedelsprodukter och svetselektroder. Bolaget är verksamt i 14 länder och har 1 600 anställda varav 750 i Sverige. Huvudkontoret är placerat i Höganäs, Sverige.

CRE-hantering

Höganäs AB har en centraliserad fastighetsförvaltningsenhet som verkar på europeisk basis. Denna enhet består av en person med titeln chef fastighetsförvaltning. Organisationsmässigt är enheten placerad inom en supportenhet i bolaget där även andra stödfunktioner för kärnverksamheten ligger. Fastighetsförvaltningschefens roll varierar beroende på vilken verksamhet som bedrivs i lokalerna. Är det en produktionsanläggning som har en produktionschef är fastighetsförvaltningschefens roll endast rådgivande och ansvaret ligger hos produktionschefen. För övriga fastigheter som ej är kopplade till tillverkningen, exempelvis kontors-, logistik- och bostadsfastigheter ansvarar fastighetsförvaltningschefen. (Till följd av Höganäs historia som bruksort har bolaget ett antal bostadsfastigheter kvar i sitt bestånd.)

Bolaget äger fastigheter i Sverige med en area som totalt uppgår till 166 000 kvm, internationellt är motsvarande siffra 80 000 kvm. I Sverige hyrs även 1 200 kvm kontorsarea in och utomlands hyrs 10 000 kvm lokalyta för produktionsändamål. Bolaget har inte fastställt en policy för i vilken utsträckning lokaler skall hyras eller ägas men har dock en stark ägartradition.

5.1.5 Sandvik AB

Kärnverksamheten

Sandvik-koncernen bedriver verksamheter i tre olika kärnområden: Sandvik Tooling som tillverkar verktyg i hårdmetall och snabbstål för metallbearbetning samt ämnen och komponenter i hårdmetall och andra hårda material, Sandvik Mining and Construction som producerar maskiner och verktyg för bergavverkning och Sandvik Materials Technology som framställer rostfria och höglegerade stål, specialmetaller, motståndsmaterial samt processsystem. Bolaget bedriver verksamhet i 130 länder och har 47 000 anställda. I Sverige har bolaget 11 000 anställda och huvudkontoret ligger i Sandviken.

CRE-hantering

Sandvik AB har en global CRE-enhet som i dagsläget är under uppbyggnad och endast består av en person med titeln Vice President Global Real Estate. CRE-enhetens funktion är som den ser ut idag endast rådgivande och ansvaret för CRE-frågor ligger inom varje affärsområde som är olika dotterbolag i koncernen. De olika

enheterna har personer som är ansvariga för fastighetsfrågor och det juridiska ägandet av fastigheterna ligger hos respektive dotterbolag. Inom ett utav affärsområdena finns en FM-organisation och en byggprojektorganisation som har en nära relation till CRE-enheten men är inte en del av den. FM-organisationen ansvarar över inköp av fastighetsrelaterade tjänster och skall på sikt även ansvara för internuthyrning samt fastighetsförvaltning för samtliga fastigheter i Sverige. Varje verksamhet (dotterbolag) kommer då endast ansvara för ”skalet” på sina produktionsanläggningar. Byggprojektorganisationen har en rådgivande stabsfunktion som produktionsenheter kan använda sig av vid behov.

Fastighetsinnehavet som Sandvik har i Sverige uppgår till 750 000 kvm och internationellt är innehavet ungefär lika stort. I Sverige hyrs 60 000 kvm lokalarea och motsvarande siffra internationellt är 100 000 kvm. En policy för om bolaget skall äga eller hyra fastigheter är under uppbyggnad och kommer innebära att bolaget skall äga produktionsanläggningar och strategiska forskningsanläggningar. Kontor och logistikfastigheter av mindre betydelse skall hyras. Dock finns en djupt rotad företagskultur i och med Sandvikens tradition som bruksort, vilket medfört att de flesta av bolagets fastigheter ägs.

5.1.6 Scania CV AB

Kärnverksamheten

Scania CV AB är moderbolaget för Scania CV-gruppen, bolaget är ett helägt dotterbolag till Scania AB och moderbolag till alla operativa bolag inom Scania-gruppen. Scania tillverkar lastbilar och bussar för tunga transporter samt industri- och marinmotorer. Bolaget tillhandahåller även tjänster och produkter inom service och finansiering. Scania har drygt 36 000 anställda varav 12 000 i Sverige, utav dessa arbetar cirka 9 000 i Södertälje där även huvudkontoret ligger. Företaget är verksamt i ett hundratal länder och tillverkning sker i Europa och Sydamerika.

CRE-hantering

Scania har valt att dela upp CRE-hantering i två separata delar. En del är ett självständigt fastighetsbolag, Scania Real Estate Services AB som har ett globalt ansvar över Scantias innehav av kommersiella fastigheter, det vill säga verkstäder, kontor samt försäljningsanläggningar. Bolaget ansvarar även bland annat för investeringar samt drift och underhåll i hyrda fastigheter. Den andra delen som kallas Industrial Real Estate och ansvarar för Scantias fastigheter där produktionen bedrivs. I denna studie har Scania Industrial Real Estate undersökts närmare. Denna del bedrivs som ett "fiktivt bolag" inom moderbolaget och tillhör de centrala staberna inom Scania. Enheten består av fem personer, en ansvarig fastighetschef, en förvaltningsansvarig två personer med miljöansvar samt en sekreterare och lyder linjemässigt under Scantias ekonomistab.

Scania CV AB har ett fastighetsinnehav i Sverige som uppgår till 800 000 kvm, internationellt är fastighetsinnehavet 550 000 kvm. I Sverige hyr bolaget mellan 15 000-20 000 kvm och motsvarande siffra internationellt är mellan 5 000-20 000 kvm.

Företaget har en fastställd policy som innebär att fastigheter där produktion bedrivs skall ägas eftersom de är en strategisk del av produktionsprocessen. Bolaget skall endast hyra fastigheter för temporära behov.

5.1.7 AB Tetra Pak

Kärnverksamheten

AB Tetra Pak är moderbolag för Tetra Pak:s svenska verksamhet, Tetra Pak ingår i sin tur i Tetra Laval-koncernen. Tetra Pak utvecklar, tillverkar och marknadsför system för förädling, förpackning och distribution av flytande livsmedel. Verksamheten är uppdelad i två affärsområden, Packaging Solutions och Processing Solutions. Bolaget har i Sverige cirka 4 000 anställda varav cirka 3 500 i Lund där AB Tetra Pak:s huvudkontor även ligger. Internationellt har Tetra Pak cirka 21 000 anställda i mer än 150 länder och huvudkontoret för Tetra Pak International SA ligger i Lausanne, Schweiz.

CRE-hantering

AB Tetra Pak:s CRE-avdelning ingår i ett servicebolag som heter Tetra Pak Business Support. Bolaget ansvarar för fastigheter, avfallshantering, energiförsörjning, internt transporter, miljöstationer, kontorsmaterial, konferensservice med mera för Tetra Pak bolag i Sverige. CRE-avdelningen är uppdelad i tre ansvarsområden, lokalhantering som arbetar med strategiskt behovsarbete, byggnation och teknisk fastighetskötsel. Avdelningen består av cirka 30 medarbetare varav 7 är tjänstemän och övriga ingår i den tekniska fastighetskötseln. Utöver detta anlitas en extern konsult (alltid samma) som sköter etablerings- och ombyggnadsfrågor globalt. Det finns i dagsläget inget globalt CRE-ansvar inom Tetra Pak, detta är dock under uppbyggnad.

AB Tetra Pak har ett fastighetsinnehav som uppgår till 220 000 kvm i Sverige och bolaget hyr 37 000 kvm lokaler. För Tetra Pak:s internationella innehav och inhyrda area finns för närvarande ingen sammanställning. Företaget har ingen fastställd policy när det gäller i vilken utsträckning lokaler skall ägas eller hyras men enligt tradition äger bolaget i princip samtliga lokaler som används långsiktigt. Historiskt har det varit viktigast att äga produktionsanläggningar men idag bedrivs en stor del av kärnverksamheten inom kontor och dessa ägs även i större utsträckning.

5.1.8 AB Volvo

Kärnverksamheten

Volvokoncernen tillverkar och levererar lastbilar, bussar, anläggningsmaskiner, drivsystem för marina och industriella applikationer samt komponenter för flygmotorer. Utöver dessa produkter tillhandahåller också koncernen finansiella tjänster till sina kunder och har cirka 100 000 anställda, varav cirka en tredjedel återfinns i Sverige. Produktion sker i cirka 19 länder och försäljning i omkring 180 länder.

CRE-hantering

Volvo har valt att placera sin CRE-avdelning i ett fristående bolag, Volvo Group Real Estate. Bolaget leds av dess VD och under denne finns det en ledningsgrupp. Därefter sker en uppdelning i tre enheter, Real Estate Nordic med CRE-ansvar i norden, Real Estate International med internationellt CRE-ansvar samt Facility Management Services som ansvarar för fastighetsrelaterade tjänster. Inom de två Real Estate enheterna finns fastighetschefer med geografiskt ansvar för projektutveckling och förvaltning.

Volvo har ett fastighetsinnehav i Sverige som uppgår till 1 100 000 kvm, utomlands är innehavet 700 000 kvm. I Sverige hyrs 100 000 kvm lokalarea in och internationellt är motsvarande siffra den samma. Bolaget har en fastställd policy som innebär att lokaler som skall nyttjas långskitigt skall ägas.

5.2 Sammanställning av intervjuer med produktionsbolagen

5.2.1 Intervjuobjekt

För fallstudien intervjuades åtta stycken bolags fastighetsansvariga. Bland dem som ställde upp på intervjun var tre CRE-enheter centralt ansvariga över bolagets CRE-frågor i samtliga länder där företaget är verksamt, två enheter var ansvariga över ett specifikt geografiskt område som omfattar mer än ett land där företaget är verksamt och två enheter hade ett ansvar över bolagets CRE-hantering i Sverige. Av de åtta bolagen som intervjuades hade sex stycken civilingenjörer som ansvarade för CRE-frågor, fyra av dem hade inriktningen Väg och Vatten. De återstående två bolagen hade en jurist och en ekonom med CRE-ansvar.

5.2.2 Kärnverksamhetens status

Samtliga bolag fick göra en bedömning av i vilket skede kärnverksamheten befinner sig i utifrån fyra olika alternativ, (1) tillväxtskede, (2) oförändrat (3) utflyttning av tillverkning till lågkostnadsländer samt (4) konsolidering och/eller omplacering av tillgångar. Fem av de åtta tillfrågade företagen svarade alternativ 1, tillväxtskede, ett företag angav ett oförändrat skede, ett uppgav att bolaget befann sig i ett skede med utflyttning av tillverkning till lågkostnadsländer samt ett företag ansåg sig inte kunna välja ett alternativ för hela koncernen eftersom samtliga alternativ går att applicera på olika delar inom koncernen. Inget av bolagen valde alternativ 4, konsolidering och/eller omplacering av tillgångar.

5.2.3 CRE-policy

Hälften av de tillfrågade bolagen svarade att de inte hade inte några fastställda ekonomiska mål med sin CRE-hantering. Ett utav dessa bolagen angav att en ekonomisk policy med fastställda mål är under uppbyggnad samt ett bolag angav de istället har fastställda flexibilitets och effektivitetsmål. Bland de fyra bolagen som uppgav att de har fastställda ekonomiska mål angav ett bolag att CRE-hantering ska vara vinstdrivande, bolaget har satta avkastningskrav och dess CRE-hantering sköts

marknadsmässigt. Dock uppgav detta bolag att de inte tillämpar marknadsmässig hyra för interna hyresgäster i produktionsanläggningar. Två utav dem angav att de använder sig av fastställda nyckeltal som till exempel lokalkostnad/anställd och ett bolag uppgav att de skall visa nollresultat samt minimera lokalkostnaden för kärnverksamheten.

Bland de undersökta bolagen är det sju stycken som äger fastigheter. Den interna hyressättningen för produktionsanläggningar är kostnadsbaserad hos samtliga bolag. Merparten har även en kostnadsbaserad hyra för övriga lokaler.

Förekomsten av policys för i vilken utsträckning lokaler skall ägas eller hyras saknades i tre av de tillfrågade företagen. Ett utav dessa bolagen uppgav att en sådan policy är under uppbyggnad. De tre företagen som saknar en fastställt policy angav att de har en outtalad policy som innebär att de skall äga strategiska lokaler där de skall vara långsiktig. Dessa bolag uppgav att ägande av verksamhetslokaler styrs av en stark tradition och bolagskultur. Fem företag angav att de har en fastställd policy som styr relationen mellan ägda och hyrda lokaler. Ett utav bolagen har en policy som innebär att de skall hyra samtliga verksamhetslokaler eftersom de ej vill binda upp kapital i fastigheter. De övriga fyra företagen uppgav att deras policys innebär att de skall äga strategiska lokaler där de skall bedriva långsiktig verksamhet och hyra lokaler som ej kräver omfattande specialanpassning, till exempel kontor och lager. Ett utav bolagen angav även att ett incitament för ägande var att de anser att det i längden är ett billigare alternativ. Oberoende av om bolaget har eller inte har en fastställd policy framhöll sju av åtta bolag att produktionsanläggningar är en strategisk del av kärnverksamhet och skall därför ägas. Flera företag framhöll även att behovet av kontroll och flexibilitet är en bidragande faktor till att produktionsanläggningar skall ägas.

5.2.4 CRE-enhetens ställning inom organisationen

Företagen fick svara på frågan om de ansåg sig ha en CRE-enhet, sju utav bolagen svarade ja och ett företag svarade nej. I ett utav företagen som svarade ja på frågan består CRE-enheten inte av personer med ansvarsområden endast inom fastighetsfrågor och i ett annat bolag som svarade ja består CRE-enheten av endast en person. Det företag som svarade nej på frågan har också endast en person med ansvar för CRE-frågor. Sex utav bolagen har valt att placera CRE-enheten som en avdelning inom företaget eller ålagt ansvaret på enskilda affärsenheter. Två företag har sin CRE-hantering i ett separat bolag.

CRE-frågor representeras i bolagens styrelse eller koncernledning av CRE-ansvariga bland två av de tillfrågade företagen. Bland de resterande bolagen rapporterar två till ansvarig för samtliga stödfunktioner inom företaget, två till ansvarig för affärsutveckling, ett bolag till finanschefen och ett företag till en styrgrupp, som i sin tur rapporterar till ledningsgruppen. Fyra av de åtta intervjuade företagen har formella möten med överordnandechefer varje månad, två stycken har formella möten var fjärde månad och två bolag har endast formella möten vid behov.

En ledningsgrupp som hanterar CRE-frågor finns hos fem av de tillfrågade företagen, bland dessa består tre av representanter som endast arbetar med CRE-frågor och i de resterande ledningsgrupperna finns även företrädare från andra enheter. Samtliga bolag har angivit att de rådfrågas vid större händelser på bolagsnivå. Sju utav bolagen anser att dess CRE-enhet är sidordnad kärnverksamheten, ett anser att enheten är underordnad. Fastställda lydadsförhållanden mellan CRE-enheten och företags övriga enheter vid CRE-frågor finns hos tre av de tillfrågade bolagen. Bland dessa företagen har CRE-avdelningen en slutgiltig makt över beslut som rör CRE. I de övriga fem bolagen har CRE-enheten en rådgivande funktion.

5.2.5 CRE-enhetens auktoritet och kontroll

Hälften av de tillfrågade företagen har övergripande riktlinjer och standarder nedskrivna för CRE-hantering som även andra enheter inom bolaget kan ta del utav. Ett av bolagen som saknar dessa nedskrivna riktlinjer arbetar med att ta fram dem.

Bolagen fick frågan om de har någon tröskel som avgör när CRE-enheten skall rådfrågas, hälften svarade nej och bland dem som svarade ja uppgav samtliga att en ekonomisk tröskel finns. Denna tröskel skiljer sig inte mellan olika typer av investeringar. De uppgav även att bolaget tillämpar en "ekonomisk trappa" som med avseende på investeringens storlek avgör var inom organisationen ett beslut skall fattas. Tre av de fyra bolagen som uppgav att en tröskel saknas angav att CRE-enheten skall rådfrågas oberoende av en investeringsstorlek.

Samverkan mellan CRE-enheten och produktionen sker på olika sätt bland bolagen. Två företag har dagliga informella kontakter med produktionsbolagen, ett bolag har veckovisa informella möten, ett företag träffar representanter från produktionen på formella månadsmöten, i två utav bolagen har CRE-enheten ingen direkt samverkan med produktionen utan relationerna hanteras via andra affärsenheter och i två bolag sköts samarbetet genom att produktionen utformar kravspecifikationer som de lägger fram till CRE-enheten vid behov.

Bland de sju företagen som äger fastigheter uppgav samtliga att de tillämpar en kostnadsbaserad internhyra för produktionsanläggningar. Samtliga bolag utom ett har det även för sina övriga lokalslag, det bolaget har valt att sätta en marknadsmässig hyra för kontor samt övriga icke industriella ytor. Två företag uppgav att internhyran även har inslag av investeringsavsättningar för underhåll.

5.2.6 CRE-enhetens medverkan vid strategi och planering

Endast ett utav de tillfrågade företagen svarade att CRE-enheten är en aktiv deltagare i arbetet med att ta fram övergripande affärsplaner för kärnverksamheten samt affärsplaner för enskilda affärsenheter. Dock svarade tre bolag att de vid vissa tillfällen kan vara inblandade i ett tidigt skede av övergripande utvecklingsplaner som i sin tur styr bolagets lokalbehov. De bolagen som inte är en aktiv deltagare vid framtagandet av övergripande affärsplaner svarade att CRE-avdelningen införlivar

dessa i sin verksamhet genom att utforma sina planer utifrån de övergripande affärsplanerna.

Långsiktig strategisk planering för bolagens lokal- och fastighetsinnehav tillämpas bland sju av de åtta tillfrågade företagen. Fem uppgav att de använder femårsplaner, ett bolag utformar tre- till femårsplaner och ett företag tillämpar tioårsplaner.

5.2.7 Hantering av fastighetsrelaterade tjänster

Tre bolag uppgav att de har en kraftig outsourcing av fastighetsrelaterade tjänster, tre bolag angav att outsourcingen är måttlig och två bolag svarade att de har en minimal outsourcing av fastighetsrelaterade tjänster.

Ett flertal av företagen har angivit att det i egen regi eller i samverkan med en extern konsult ansvarar för lokaliseringsfrågor, byggnadsdesign och byggledning. Många av bolagen uppgav att outsourcing tillämpas för lokalvård samt löpande drift och underhåll.

5.2.8 Global CRE-hantering

Bolagen fick svara på vilken den största skillnaden är mellan hur CRE sköts nationellt respektive internationellt. Ett bolag uppgav att de i större utsträckning äger fastigheter internationellt än i Sverige dels på grund av att bolaget haft ekonomiska problem i Sverige och tvingats sälja ett flertal fastigheter samt eftersom de är verksamma i länder där en fungerande lokalmarknad saknas. Företaget angav även att dess CRE-enhet är mer integrerad i produktionen i lågkostnadsländer och på tillväxtmarknader därför att fokus ligger på att etablera nya verksamheter snarare än att förvalta fastigheter. Fem bolag uppgav att dess CRE-enhet har tätare kontakter med produktionen i Sverige eftersom enheten är placerad i Sverige, internationellt använder företagen i större utsträckning konsulttjänster. Ett utav dem angav även att dess CRE- hantering är mer enhetlig i Sverige. De största skillnaderna som finns beror på respektive lands lagstiftning uppgav ett bolag. Ett utav bolagen saknar internationell verksamhet.

Företagen beskrev under intervjun vilka skillnader, problem och utmaningar de stött på vid ett större internationellt fastighetsprojekt som CRE-enheten varit inblandad i. Kulturella och ideologiska skillnader som lett till att inhemska konsulter anlitas var en aspekt som togs upp. Ytterligare ett problem som beskrevs var bristande marknadskännedom vid etableringar på nya marknader som också lett till att konsulter anlitas. Även annorlunda lagstiftning och korruption framhölls som en utmaning.

5.2.9 Öppna frågor

I slutet av intervjun ställdes tre öppna frågor till bolagen. Dessa presenteras nedan.

1. På vilket sätt anser du att CRE-enheten bidrar till företagets konkurrensfördelar?

- "CRE-enheten skapar värde för kärnverksamheten genom att CRE-frågor behandlas separat. Detta medför att kärnverksamheten kan fokusera på sin verksamhet samtidigt som personer som har kompetens inom området ansvarar för CRE. CRE-enheten medför även genom sitt arbete att produktiviteten och effektiviteten ökar vilket i sin tur påverkar bolagets resultat positivt."
- "CRE-enheten minskar kostnader genom yteffektivitet samt genom en effektiv enhetlig fastighetsförvaltning. Den skapar även skalfördelar inom upphandlingar av fastighetsrelaterade tjänster. Enheten bidrar även till att en enhetlig standard för byggnader, interiör och arbetsplatsdesign skapas. Enheten medför också att det finns en koppling mellan bolagets core-values och lokalerna, utformning av fastigheter och lokaler speglar att kärnverksamheten är högteknologisk. CRE-enheten bidrar även att lokalerna "attraherar" kompetent personal som ofta ställer höga krav på sin arbetsplats."
- "CRE-enheten skapar skalfördelar, samlar expertis och undviker onödiga kostnadsdrivande misstag."
- "Ett väl fungerande CRE-arbete har positiv inverkan på logistik-, material- och produktionsflöden. Väl utformade arbetsplatser påverkar företagets effektivitet."
- "CRE-enheten optimerar fastighets- och lokalkostnader vilket leder till kostnadseffektivitet. Vidare skapas en fungerande användning till ett bra pris och företaget får en god kontroll över produktionen"

- "CRE-enheten skapar värde genom att hjälpa kärnverksamheten att fokusera på sin huvuduppgift och inte på CRE-frågor samt genom att skapa arbetsplatser som är funktionella och genererar nöjda medarbetare. "
- "CRE-enheten bidrar genom att tillhandahålla effektiva lokaler och vara lyhörda mot produktionsenheters krav och önskemål samt genom att tillhandahålla kostnadseffektiva lokaler och ifrågasätta behov."

2. Vad anser du är den största utmaningen som CRE-enheten ställs inför?

- "Bolaget har som mål att bygga framtidens arbetsplats, inte framtidens fastighet. Utmaningen för enheten ligger i att definiera vad som krävs för detta, det vill säga vilka värderingar kommer framtidens anställda ha, vilka krav kommer de att ställa på sina arbetsplatser och hur vill de att arbetsplatsen skall utformas. CRE-enhetens fokus ligger idag på arbetsplatsutformning och medarbetarnas behov."
- "Att kunna avyttra fastigheter som inte har någon användning längre till ett bra pris"
- "Den största utmaningen är tillväxttakten"
- "Att genomföra större tillbyggnader utan att störa den befintliga produktionen samt att säkerställa att investeringar bidrar med största möjliga nytta för företaget"
- "Att övertyga de olika affärsområdena att CRE-arbete kan bidra med värdeskapande effekter för dem, det vill säga leda till ett förbättrat

resultat. Samt att påvisa vikten av att ”rätt” beslut fattas, vilket inte alltid behöver betyda att det ”billigaste” alternativet."

- "Att sprida energieffektivitet, vara lyhörda, tillhandahålla ett välanpassat fastighetsbestånd som matchar produktionsenhetens skede samt att vara anpassad till expansionstakten."
- "Att tillhandahålla funktionella lokaler till lägsta möjliga kostnad samt arbetet med att ”jaga” kostnader, hitta effektivitetshöjande åtgärder samt att ha den anställda i fokus."

3. Om du hade möjlighet att förändra en sak inom CRE-arbetet i ert företag, vad skulle det då vara och varför?

- "Att bolaget får en bättre balans mellan ägda och hyrda fastigheter. Genom att hyra stora delar av lokalerna uppfylls inte bolagets behov av flexibilitet och kontroll. Detta hämmar även effektiviteten och produktiviteten hos kärnverksamheten eftersom en tredje extern part måste vara delaktig samt godkänna förändringar i lokalerna."
- "Effektivisera processer och arbetsgång, idag är det mycket pappersarbete, byråkrati, många instanser och en trög process."
- "Centralisera FM -organisationen eftersom det är onödigt med flera beställningar av samma tjänst."
- "Att ha en mer lyhörd och flexibel fastighetsägare/hyresvärd."
- "Att kärnverksamheten får en större förståelse för CRE-arbetet."

Corporate Real Estate

- "Öka energi- och miljömedvetenhet och hitta kanaler för att nå ut med information rörande fattade CRE-beslut genom hela organisationen."
- "Skulle vilja ha en större budget för CRE för att kunna modernisera lokalerna."
- "Att oftare få godkännande på koncernnivå för att utföra alla investeringar som anses nödvändiga."

6 Analys

I detta avsnitt analyseras den kunskap som litteraturstudien samt fallstudien resulterat i. Produktionsbolags organisering av CRE-arbete utreds. Lokal- och fastighetsenhetens plats inom organisationen samt dess auktoritet och kontroll behandlas. Även förekomsten av CRE-strategier och policys samt vilka faktorer som påverkar val av strategi analyseras. Slutligen bearbetas produktionsbolagens inställning till CRE samt hur de hanterar fastighetsrelaterade tjänster.

6.1 Hur organiseras CRE-arbete

Samtliga produktionsbolag i studien utom ett hade en organisation med heltidsanställda som endast arbetade med lokal- och fastighetsrelaterade frågor. Det var bara ett bolag som inte hade en CRE-enhet. Detta tyder på att bolagen har uppmärksammat vikten av att aktivt arbeta med dessa uppgifter. Storleken på organisationen varierade mycket. Detta kan ha fler förklaringar, bland annat kan bolagens storlek och företagskultur ha en inverkan på CRE-enhetens omfattning. Fastighets- och lokalansvar kan även ligga hos personer som inte direkt är kopplade till enheten vilket också har en inverkan på enhetens utseende. Hur prioriterade CRE-frågor är inom ett bolag anses inte avgöras av omfattningen av organisationen utan snarare av en tydlig uppdelning utifrån ansvar.

Bland de undersökta bolagen hade alla som har en CRE-enhet på något sätt organiserat denna utifrån olika ansvarsområden. Det förekom renodlade indelningar utifrån fastigheter och lokalers användning, geografiska områden samt utifrån bolagets olika verksamhetsområden. Kombinationer mellan dessa ansvarsindelningar finns även bland de studerade bolagen. De olika indelningarna anses medföra olika fördelar och nackdelar. En geografisk ansvarindelning bör till exempel kunna medföra att fördelar uppnås genom att den ansvariga har god marknadskännedom i det angränsade området. Sker indelningen efter fastighetstyp ökar sannolikt möjligheterna att spetskompetens inom respektive fastighetstyp utvecklas. Väljer företaget att dela in ansvaret efter olika verksamhetsområden torde en koppling mellan CRE-enheten och bolagets producerande enheter bli stark. Alla dessa egenskaper anses vara viktiga och bör på något sätt behandlas.

Oberoende av hur bolagen har fördelat ansvaret är det viktigt med någon form av central kontroll. En helt decentraliserad lokal- och fastighetsorganisation har svårt att utnyttja skalfördelar samt koordinera sin verksamhet med andra support- och stödfunktioner. Fördelen med en decentraliserad enhet är den nära kopplingen till verksamheten som skall stödjas som uppnås (Lambert m.fl. 1995; Raney 1990). Den

mest gynnsamma lösningen bör vara en organisation med en centraliserad del som har en övergripande och samordnande roll för lokal- och fastighetsfrågor kombinerat med en decentraliserad del som ansvarar för dagliga kontakt med lokalnyttjare.

Av de studerade bolagen har två valt att placera sin CRE-enhet i ett fristående självständigt fastighetsbolag. I de resterande bolagen återfinns olika varianter av placering inom organisationen. Enligt litteraturstudien är en utav de främsta fördelarna med att bedriva verksamheten i ett eget bolag skatte- och redovisningsmässiga. Beskattningsförhållande behandlas dock inte i denna studie. Studien visar dock att merparten av produktionsbolag inte väljer att placera sin lokal- och fastighetshantering i ett fristående fastighetsbolag.

6.2 CRE-enhetens ställning, auktoritet och kontroll

En bedömning av de studerade bolagens CRE-ställning inom organisationen har utförts genom en sammanvägning av olika parametrar. Dels identifierades antal "steg" mellan CRE-ansvarig och bolagets högsta ledning samt till vilken överordnad chef denne rapporterar till. Rapporteringens frekvens beaktades även. Förekomsten av särskilda ledningsgrupper inom fastighets- och lokalfrågor vägdes också in. Ytterligare en parameter var vem som företrädde dessa frågor i högsta ledningsgruppen. Utifrån dessa parametrar delades företagen i tre grupper beroende på om fastighets- och lokalenheten bedömdes ha en hög, medel eller låg ställning inom organisationen. De företag där minst fyra av fem parametrar bedömdes tyda på en hög ställning för CRE-enheten inom organisationen placerades i gruppen "hög". Om tre eller fler parametrar var positiva ansågs bolaget tillhöra gruppen "medel" och i gruppen "låg" placerades de företag med två eller färre positiva parametrar. Utfallet bland de åtta bolagen som studerats blev tre bolag där CRE-enheten ansågs ha en hög ställning inom organisationen, fyra bolag där ställningen var medel och ett bolag där ställningen bedömdes vara låg.

Resultatet av indelningen tyder på att merparten av större produktionsbolags lokal- och fastighetshantering är en prioriterad och uppmärksam fråga inom organisationen. Detta framhölls även av de flesta av de intervjuade personerna som ansåg att företagen de arbetade inom insåg värdet av att aktivt arbeta med dessa frågor.

Utifrån hur företagen valt att styra lokal- och fastighetsenhetens involvering i bolagens övriga enheter har en indelning utförts. Med utgångspunkt i om detta styrs via policys, styrdokument, kontrollsystem eller administrativa processer urskiljs enligt O'Mara m.fl. (2002) tre kategorier:

- Kontrollerande - CRE-policys och styrdokument avgör inblandningen
- Samverkande - ekonomiska trösklar avgör inblandningen
- Rådgivande - inblandningen är frivillig

Två av de undersökta CRE-enheternas interna roll anses vara kontrollerande, fem bedöms vara samverkande och en rådgivande. Bland de företag där enheten är kontrollerande uppgav samtliga att CRE-enheten har slutgiltig makt över frågor som rör lokal- och fastighetshantering. Motsvarande andel hos de företag där enheten är samverkande var ett bolag av fem. Även hos det bolaget där CRE-enheten är rådgivande saknas dessa befogenheter. CRE-enhetens auktoritet anses vara störst bland de företag där enhetens roll är kontrollerande och lägst hos de där rollen är rådgivande.

För att utnyttja den kompetensen som finns inom lokal- och fastighetsavdelningar på bästa sätt bör lämpligtvis någon form av policy finnas för när avdelningen skall involveras, det vill säga CRE-enheten torde vara kontrollerande. Anledningen till detta är att det ej är lämpligt att personer som saknar kompetens inom området har befogenheter att fatta beslut som berör fastigheter och lokaler. Bland de undersökta bolagen har fem av åtta lokal- och fastighetsenheter inte en kontrollerande roll, därav finns det utrymme för att öka enheternas auktoritet. En del företag framhöll dock att dess organisation är horisontellt uppbyggd och att relationer mellan CRE-enheter och övriga enheter sköts informellt. Om detta system fungerar väl anses en kontrollerande CRE-funktion vara överflödig.

Ett samband mellan CRE-enhetens ställning inom organisationen och dess auktoritet och kontroll har identifierats bland de studerade bolagen. De som bedöms ha en hög ställning inom organisationen anses även ha en stark auktoritet och kontroll. Ju lägre ställning desto mer auktoritet och kontroll ligger hos övriga enheter. Detta överensstämmer även med tidigare studier gjorda av O'Marra m.fl. (2002).

6.3 Förekomsten av strategier och policys

I studien identifierades att sju av de åtta undersökta bolagen tillämpar långsiktig strategisk planering för bolagens lokal- och fastighetsinnehav. Detta tyder på att bolagen betraktar lokaler som viktig resurs för att kunna driva verksamheten ändamålsenligt. Samt att de dels inser att det kan vara tidskrävande att anskaffa verksamhetsytor och att fastigheter och lokaler ofta innebär ett långsiktigt åtagande. Denna typ av strategiska planering anses vara en förutsättning för att ett bolag skall kunna drivas på ett effektivt sätt.

Fem bolag har en fastställd policy för vilka av bolagets lokaler som skall hyras och ägas. Fyra utav dessa uppgav att de skall äga strategiska lokaler där de skall bedriva långsiktig verksamhet och hyra lokaler som ej kräver omfattande specialanpassning. Samtliga av de tre resterande bolagen tillämpar detta synsätt genom en outtalad policy. Detta påvisar att produktionsbolag i större utsträckning vill äga produktionsanläggningar samt lokaler där forskning och utveckling bedrivs. Exempelvis kan kontor och lager ha lägre strategisk betydelse för produktionsbolag.

Nourse & Roulac (1993) beskriver åtta stycken fastighetsstrategier, dessa strategier är i stor utsträckning teoretiska. Eftersom de undersökta bolagen bedriver en mängd olika typer av verksamheter, till exempel produktion, produktutveckling och försäljning kan inslag av flera av de strategier som Nourse & Roulac (1993) nämner återfinnas inom bolagen. Dock använder bolagen inte sig av de teoretiska benämningarna för strategierna men har under intervjuerna beskrivit innebörden av ett flertal dem. Utifrån denna information går det att urskilja de fastighetsstrategier som är vanligt förekommande bland produktionsbolag. Dessa återges nedan.

- Kostnadsminimering för fastigheter och lokaler
- Flexibilitet
- Främjande och kontroll av produktion, verksamheter och service
- Underlätta ledningsprocesser och kunskapsinhämtning

Endast hälften av de tillfrågade bolagen svarade att de har fastställda ekonomiska mål med sin CRE-hantering. Endast ett utav dessa skall vara vinstdrivande och har satta avkastningskrav. Inget bolag tillämpade marknadsmässig hyra för produktionsanläggningar. Avsaknaden av detta anses medföra att en kostnadsmedvetenhet hos produktionsenheterna är svårare att uppnå. När kostnader som kopplas till fastigheter och lokaler blir synliga bör det vara lättare för bolaget att se hur dessa kan minskas. Rabatterade hyresnivåer är därmed inget som borde tillämpas.

En av de studerade CRE-enheterna är en aktiv deltagare i arbetet med att ta fram övergripande affärsplaner för kärnverksamheten samt affärsplaner för enskilda affärsenheter. Detta anses medföra en effektivare CRE-hanteringen eftersom ett proaktivt arbetsätt underlättas. Denna enhet var även en utav dem som bedömts ha en hög ställning inom organisationen, de resterande som bedömts ha en hög ställning inom organisationen uppgav att de vid vissa tillfällen kan vara inblandade i ett tidigt skede av övergripande utvecklingsplaner som i sin tur styr bolagets lokalbehov. Detta påvisar att det finns ett samband mellan att CRE-enheten har en hög ställning inom organisationen och dess medverkan vid utarbetandet av övergripande strategier för företaget.

6.4 Vilka faktorer påverkar val av strategi

Utifrån litteraturstudien har olika faktorer som påverkar ett företags val av lokal- och fastighetsstrategi identifierats. En tydlig koppling mellan ett företags övergripande strategi och dess CRE-strategi anses vara nödvändig för att en effektiv lokal- och fastighetshantering skall uppnås. Därmed anses det vara av stor vikt att bolagets CRE-strategi utformas som en förlängning av dess övergripande strategi. Denna faktorn har inte studerats i fallstudien eftersom tillgången till övergripande affärsstrategier hos de olika företagen saknats.

Ett möjligt sätt att koppla samman ett företags övergripande strategi med bolagets lokal- och fastighetsstrategi är genom identifiering av de strategiska drivkrafter som styr utformningen av den övergripande strategin. Därefter skall dessa krafter även appliceras på utformningen av ett bolags lokal- och fastighetsstrategin. Identifiering av den strategiska drivkraften anses därmed vara av stor vikt vid strategiutformning.

Produktionsbolag bedriver ofta sin verksamhet i olika typer av lokaler. Lager, kontor och produktionsanläggningar är exempel på dessa. Det är olika faktorer som påverkar valet av CRE-strategi för respektive lokaltyp. Därmed bör produktionsbolags CRE-strategi anpassas efter dess olika affärsenheter. I litteraturstudien påvisas att produktionsanläggningar ofta är mycket specialanpassade, stora till ytan samt åtaganden som löper över en lång tid. Dessa faktorer medför att en hög grad av flexibilitet och kontroll efterfrågas, vilket uppnås genom ägande. Detta resonemang bekräftades även hos merparten av de undersökta produktionsbolagen där de flesta valt att äga produktionsanläggningar där de avser bedriva verksamhet på lång sikt. Lokaler som ej tillmätts samma strategiska betydelse, till exempel lager och kontor hyrs i större utsträckning.

6.5 Företagens inställning till CRE

Ett samband mellan den interna hyressättningen och de studerade bolagens inställning till CRE har urskilts. Eftersom hyressättningen till största del är kostnadsbaserad för interna hyresgäster påvisas att fokus ligger hos kärnverksamheten och lokal- och fastighetshanteringen främst ses som en stödfunktion. Det är endast ett utav de undersökta företagens CRE-avdelning som har ett vinstkrav. Detta understryker synsättet att enhetens roll huvudsakligen är att se till kärnverksamhetens behov. Detta tyder på ett utpräglat koncerntänkande.

Samtliga lokal- och fastighetsenheter som undersökts har framhävt att dess CRE-funktion på något sätt bidrar med värde till kärnverksamheten. Dock är denna inställning av varierande grad men inget företag har svarat att de endast ser sina lokaler som en oundviklig kostnad. I litteraturstudien framgår att viktiga faktorer för en värdeskapande CRE-enhet är kunskap om ämnet samt förmedling av denna till övriga affärsenheter. Detta bekräftades även av vissa företag.

6.6 Hur hanteras fastighetsrelaterade tjänster

Bolagen som studerats har delats in i tre kategorier utifrån graden av outsourcing av fastighetsrelaterade tjänster. Det är endast två bolag som har en minimal användning av outsourcing, övriga har en måttlig eller kraftig användning. Tjänster som är viktiga för produktionen utförs i större utsträckning i egen regi än tjänster med lägre prioritet eller som innehåller färre kvalitetskrav som oftare köps in.

7 Slutsatser

Det avslutande kapitlet återknyter till studiens syfte och redogör för de slutsatser som erhållits.

7.1 Organisering av CRE-arbete

Studien har visat att produktionsbolag väljer att organisera arbetet med lokal- och fastighetsrelaterade frågor på skilda sett. Det går dock att urskilja ett antal trender. En slutsats är att merparten av produktionsbolag väljer att placera enheten inom bolaget som en stödfunktion och inte som ett fristående bolag. Hos produktionsbolag är CRE-enheten i regel sidoordnad den producerande enheten. En tydlig iakttagelse är även att det finns en central organisation som har ett övergripande ansvar över bolagets verksamhetsytor. Detta eftersom det bidrar till att underlätta utnyttjandet av skalfördelar, samordning med andra support- och stödfunktioner samt möjligheten att få resurser från företagsledningarna. Inom denna organisation finns det även funktioner med decentraliserande ansvarsområden. Dessa är uppdelade efter geografiska områden, bolagets olika verksamhetsområden eller användningsområden. Någon optimal struktur av ansvarsfördelning för CRE-hantering finns ej, organisatoriskt skall lokal- och fastighetshandlingen istället styras av vilka krafter som påverkar företaget och vilka strategiska mål som finns.

7.2 Strategier och policys

Förekomsten av någon form av lokal- och fastighetsstrategier hos produktionsbolag är vanlig. Hur strategierna är utformade, dess omfattning, planeringsperiod och i vilken utsträckning de fastställts skriftligen varierar dock. En ändamålsenlig fastighetsstrategi skall vara utformad utifrån bolags övergripande strategi, tydlig i sin utformning, tillgänglig och nedskriven. Produktionsbolag har i regel en strategi för i vilken utsträckning och för vilka behov verksamhetslokaler skall ägas eller hyras.

Ekonomiska mål förekommer i viss utsträckning för lokal- och fastighetshandlingen men uttalade vinstkrav ställs sällan på handlingen. Bland produktionsbolag är det tydligt att fokus läggs på de producerande enheterna som utgör kärnverksamheten, som även är den verksamhet som företaget tjänar sina pengar genom. Detta bekräftas också genom internhyresnivån som till största del är kostnadsbaserad och sällan marknadsmässig. Dock föreligger i vissa fall marknadsmässiga hyror för standardiserade lokaler som kontor och lager.

Ett aktivt deltagande från CRE-enheter inom produktionsbolags övergripande strategi- och planeringsarbete förekommer sällan. Dock utformar flertalet enheter sina lokal- och fastighetsstrategier utifrån företags övergripande strategi. En koppling mellan övergripande strategier och specifika CRE-strategier finns således ofta. Detta leder till att en ökad effektivitet i fastighetshandlingen och lokalutnyttjandet uppnås samt att planering för framtida behov och förändringar underlättas.

7.3 Vilka faktorer påverkar val av CRE-strategi

En grundläggande faktor som påverkar val av CRE-strategi är de strategiska drivkrafter som påverkar kärnverksamheten. Beroende på vilka dessa drivkrafter är bör olika lokal- och fastighetsstrategier tillämpas. I kapitel 3.1.2 beskrivs sammanlänkningsen mellan ett företags övergripande strategi samt dess lokal- och fastighetsstrategi närmare.

Faktorerna som påverkar val av CRE-strategi varierar men för produktionsbolag har det identifierats att flexibilitet och kontroll är två väsentliga faktorer. Detta gäller framförallt för verksamhetslokaler där produktion bedrivs, eftersom behovet av just flexibilitet och kontroll är betydande där. Dessa faktorer påverkar i sin tur om verksamhetslokaler bör ägas eller hyras, ett beslut som är en stor del av ett företags CRE-strategi. Detta beslut påverkas också av vilken strategisk betydelse olika lokaler tillmäts.

7.4 CRE: s värdeskapande effekter för kärnverksamheten

Produktionsbolag har uppmärksammat att det finns nytta med att aktivt arbeta med och utveckla handlingen av verksamhetslokaler. Detta är i sin tur en förutsättning för att CRE-handling skall ha möjlighet att skapa värden för företag som helhet. För att värdeökningen skall kunna tillvaratas måste CRE-enheten förmedla den kunskap som enheten besitter till beslutsfattare. Genom att identifiera de fastighetsstrategier som har störst möjlighet att skapa värden och utifrån dem fatta strategiska beslut ökar möjligheten att tillgodogöra sig de värden som genereras. Alla beslut som rör lokaler och fastigheter måste kontinuerligt kopplas till de CRE-strategier som fastställts, på så sätt ökar chanser att verkställa de målsättningar som satts.

7.5 Avslutande kommentarer

Produktionsbolag ställer mycket specifika krav på sina verksamhetslokaler därför är det extra viktigt för dem att aktivt arbeta med CRE-frågor.

Det är tydligt att det saknas en universallösning för hur produktionsbolag bör hantera sina lokal- och fastighetsfrågor. Dock har denna studie resulterat i ett antal direktiv som bör medföra att CRE-handlingen optimeras. Först och främst skall ett företags lokal- och fastighetsstrategier utformas utifrån bolagets övergripande strategi. Detta

utförs lämpligtvis genom att företaget identifierar de strategiska drivkrafter som har kraftigast inverkan på kärnverksamheten, för att sedan välja de mest applicerbara CRE-strategierna enligt tabell 1- *Sammanlänkning mellan ett företags övergripande strategi samt dess lokal- och fastighetsstrategi*. Om detta genomförs ökar chanserna att CRE bidrar med värdeskapande effekter för kärnverksamheten.

Uppenbart är även att lokal- och fastighetsspecifik kompetens är en väsentlig funktion även inom företag där kärnverksamheten huvudsakligen är skild från dessa frågor. Detta kan hanteras genom att bolaget väljer att ha en CRE-enhet som sköter samtliga frågor i egen regi eller endast har personal med ansvar över inköp av lokal- och fastighetsrelaterade konsulttjänster. Dock är det viktigt att någon form av internt CRE-ansvar finns för att uppnå en effektiv lokal- och fastighetshantering. Genom att behandla CRE-frågor separat ökar möjligheterna att utnyttja CRE för att skapa värden och uppnå övergripande målsättningar.

Denna studie tar inte upp alla aspekter som berör CRE-hantering hos produktionsbolag. Det finns flera frågor som anses vara intressanta att behandla. Exempelvis hur stor andel av ett produktionsbolags totala tillgångar samt löpande kostnader som kan kopplas till verksamhetslokaler. Även arbetsplatsens betydelse för ett företags anställda och dess inverkan på produktivitet och effektivitet. För att utöka den studien som utförts skulle det vara intressant att även undersöka finanschefers och verkställandedirektörers inställning till CRE.

8 Referenser

Tryckta källor:

Arthur Andersen & Co, NACORE International and CCIM, Real Estate in the Corporation, 1993: *The Bottom Line from Senior Management*. Chicago, IL: Arthur Andersen & Co

Avis, Martin, 1990: Managing operational property assets, *Facilities*, vol.8 nr.5 s (11-16)

Behrens, Alfred H., 1982: Managing corporate Real Estate as a Profit Centre, *Industrial Development Research Foundation*, vol.151 nr.4 s. (4-8)

Bergsman Steve, 1994: The Bloom is Off: Why Real Estate Outsourcing Isn't Always the Low-Cost Solution It's Been Hyped to Be, *Corporate Finance*, vol.36 nr.8 s. (26-29)

Bomba Tom, 2000: The Alliance Program: Establishing a new knowledge base on the corporate real estate portfolio management competency, in *Journal of Corporate Real Estate*, vol.2 nr.2 s. (103-112)

Brown, Robert Kevin, Arnold, Alvin, Rabianski Joseph, Carn N. Lapidés, Paul D., Blanchard, Scott B. & Rondeau, Edmond P., 1993: *Managing Corporate Real Estate*. New York: John Wiley and Sons Inc.

Brueggeman, William B. & Fisher, Jeffrey D., 1993: *Real estate finance and investments*. USA

Böhlín, Anders & Henriksson, Berit, 1998: *Stödfunktioner i samverkan*, Stockholm, Kommentus förlag, 1998.

Cameron, Ian & Duckworth, Steven L., 1995: *Decision Support*, IDRC's Corporate Real Estate 200, International Development Research Council, Norcross, Georgia.

Carn, Neil G., Black, Roy T., Rabianski, Joseph S., 1999: Operational and Organizational Issues Facing Corporate Real Estate Executives and Managers, *Journal of Real Estate Research*, vol.17 nr.3 s. (282-300)

CFO Research Services, 2003: *The CFO perspective on Corporate Real Estate*, Boston: CFO Publishing Corp.

Corporate Real Estate

Cock, Robert & French, Nick, 1997: *Internal Rents and Corporate Property Management A study into the use of internal rents in UK corporate organizations*. University of Reading.

DePoy, Elisabeth & Gitlin Laura N., 1999: *Forskning – en introduktion*. Lund:

Duckworth, Steven L., 1993: Realizing the Strategic Dimension of Corporate Real Property through Improved Planning and Control Systems, *The Journal of Real Estate Research*, vol.8 nr.4 s. (495–509)

Gale, Jeffrey & Case, Fred, 1989: A Study of Corporate Real Estate Resource Management. *The Journal of Real Estate Research*, vol.4 nr.3 s. (23-34)

Gibler, Karen M., Leväinen, Kari I. & Lindholm, Anna-Liisa, 2006: Modeling the Value-Adding Attributes of Real Estate to the Wealth Maximization of the Firm. *Journal of Real Estate Research*, vol. 28 nr. 4 s. (446-475)

Gibson, Virginia, 2000: In search of flexibility in Corporate Real Estate Portfolios. *Journal of Corporate Real Estate*, vol.3 nr.1 s. (38-45)

Golan, Mark, 1999: The own vs. lease decision. *Journal of Corporate Real Estate*, vol.1 nr.3 s. (241-253)

Hill, Matthew, 2001: Corporate reale state: Its role in maximizing shareholder value. *Journal of Corporate Real Estate*, vol.3 nr.4 s. (335-345)

Holme, Idar M. & Solvang, Bernt K., 1997: *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund

Joroff, Michael, 1992: *Corporate Real Estate 2000, Management Strategies for the Next Decade, Industrial Development Research Foundation White Paper*, Norcross, 1992.

Joroff, Michael, Louargand, Marc & Lambert, Sandra, 1993: *Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate*. Atlanta

Johnson Controls Global Work Place Solutions & The University of Reading 2006: *The Corporate Real Estate Survey 2006*, Reading

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, 2000: *Exploring Corporate Strategy: Texts and Cases*, Prentice Hall, London.

Jändel, Nicolas & Sundsvik, Leif 1998: *Näringslivets fastighetsstrategier*. Stockholm

Kimble, Larry & Rutherford Ronald, 1993: Corporate Real Estate Outsourcing: A Survey of the Issues, *Journal of Real Estate Research*, vol. 8 nr 4 s. (525–539)

- Krumm, Peter J. M. M, 2001: History of Real Estate Management from a Corporate Perspective, *Facilities*, vol.19 nr.7 s. (276-286)
- Krumm, Peter J.M.M & de Vries, Jackie, 2003: Value creation through the management of corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, vol.21 nr.1 s. (61-72)
- Lambert, Sandra, Poteete, Jean & Waltch, Alison, 1995: *Generating High-Performance Corporate Real Estate Service*, Norcross, Ga.: Industrial Development Research Foundation
- Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W., 1967: Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly* 12, s.(1-30)
- Leväinen, Kari I. & Lindholm, Anna-Liisa, 2006: A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, vol.8 nr.1 s. (38-46)
- Lind, Hans & Bruner, Fredrik, 2008: *Äga eller hyra verksamhetslokaler? Strategier för konsekvensbedömning och beslut*. Stockholm
- Lyne, Jack, 1995: IDRC's Real Estate Revolution, Occupancy Costs Plummet, Productivity Crests, *Site Selection Magazine*, s. (198-212)
- Manning, Christopher A., Rodriguez Mauricio & Roulac Stephen E. 1997: Which Corporate Real Estate Management Functions Should be Outsourced? *Journal of Real Estate Research*, vol.14 nr.3 s (259-274)
- Manning, Christopher A. & Roulac, Stephen E. 1996: Structuring the corporate real property function for greater "bottom line impact". *Journal of Real Estate Research*, vol.3 nr.12 s. (383-396)
- Manning, Christopher A. & Roulac, Stephen E. 2001: Lessons from the past and future directions for corporate real estate research. *Journal of Real Estate Research*, vol.22 nr.1 s. (7-57)
- Merriam, S. B., 1994: *Fallsudien som forskningsmetod*. Lund
- Mintzberg, Henry, 1990: The Design School: Reconsidering the Basic Premises Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol.11 s. (171-195)
- Nourse, Hugh O. & Roulac, Stephen E., 1993: Linking real estate decisions to corporate strategy. *The Journal of Real Estate Research*, vol.8 nr.4 s. (475-494)

Corporate Real Estate

- O'Mara, Martha A., Page III, Eugene F. & Valenziano, Stephan F., 2002: The global real estate function: Organisation, authority and influence. *Journal of Corporate Real Estate*, vol.4 nr.4 s. (334-347)
- O'Mara, Martha A., 1999: Strategy and Place: *Managing Corporate Real Estate and Facilities for Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1999.
- Patel, R. & Davidson B., 2003: *Foskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund
- Pittman, Robert H. & Parker, Joel R. 1989: A Survey of Corporate Real Estate Executives on Factors Influencing Corporate Real Estate Performance. *Journal of Real Estate Research*, vol.4 nr.3 s. (107-120)
- Porter, Michael E., 1985: *The Value Chain and Competitive Advantage*. Free Press: New York, 1985.
- Raney, Dennis, 1990: Managing International Real Estate at Hewlett-Packard. *Industrial Development*, vol.159 nr.2 s. (14-16)
- Rappaport, Alfred, 1986: *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. Free Press, New York, 1986.
- Rappaport, Alfred, 2006: Ten Ways to Create Shareholder Value. *Harvard Business Review*, vol.84 nr.3 s. (68-77)
- Stewart, Thomas A., 1997: *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, New York: Doubleday/Currency, 1997.
- Tegin, Åke, 1997: *Kredithandboken*. Falköping
- Tregoe, Benjamin B. & Zimmerman, John W., 1980: *Top Management Strategy: What it is & How to Make it Work*. New York. Simon & Schuster, 1980.
- Veale, Peter R., 1989: Managing corporate real estate assets: current executive attitudes and prospects for an emergent management discipline, *The Journal of Real Estate Research*, vol.4 nr.3 s. (1-22)
- Wallén, Göran, 1996: *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund
- Weatherhead, Marion, 1997: *Real Estate in corporate strategy*. London: Palgrave MacMillan Press Ltd.
- Yin, R. K., 2003: *Case study research. Design and method*. Thosund oaks.

Corporate Real Estate

Yontz, William L., 2001: Transformation of the real estate function into a corporate strategic business partner. *Journal of Corporate Real Estate*, vol.4 nr.1 s. (25-33)

Zeckhauser, Sally & Silverman, Robert, 1983: Rediscovering your company's real estate, *Harvard Business Review*, vol.61 nr.1 s. (111-117)

Muntliga källor:

Eriksson, Nils-Henrik, Fastighetschef ZAR ind. Real Estate, Scania CV AB, 2008: muntl. Telefonintervju.(21.10.2008.)

Ewerstrand, Christina, Projekt Manager Real Estate, General Motors corp., 2008: muntl. Telefonintervju.(21.10.2008.)

Hannercrantz, Anders, Chef fastighetsförvaltning, Höganäs AB, 2008: muntl. Telefonintervju.(23.10.2008.)

Hyllius, Lars, Strategisk lokalplanerare, AB Tetra Pak, 2008: muntl. Intervju.(23.10.2008.)

Larsson, Carl, Vice President Corporate Real Estate, Sandvik AB, 2008: muntl. Telefonintervju.(24.10.2008.)

Lennerås, Gunnar, VD, Cryo AB, 2008: muntl. Telefonintervju.(29.10.2008.)

Lindström, Håkan, Strategisk lokalplanerare, Tetra Pak, 2008: muntl. Intervju.(23.10.2008.)

Linebeg, Göran, Fastighetschef, AB Volvo, 2008: muntl. Telefonintervju.(23.10.2008.)

Åkerstedt, Lars, Fastighetschef, ABB AB, 2008: muntl. Telefonintervju.(24.10.2008.)

Bilaga - Intervjufrågor till produktionsbolagen

- Företagets namn:
- Namn:
- Befattning:
- Bakgrund/Utbildning:

1 Data om företagets lokaler

- 1.1 Vilket fastighetsinnehav har företaget i Sverige (Kvm)
- 1.2 Vilket fastighetsinnehav har företaget i utomlands (Kvm)
- 1.3 Hur mycket lokalarea hyrs in i Sverige (Kvm)
- 1.4 Hur mycket lokalarea hyrs in utomlands (Kvm)

2 Kärnverksamhetens status

- 2.1 Vilket skede passar bäst in på var kärnverksamheten befinner sig:
 4. Tillväxtskede
 5. Oförändrat
 6. Utflyttning av tillverkning till lågkostnadsländer
 7. Konsolidering och/eller omplacering av tillgångar

3 Företagets ekonomiska CRE-policy

- 3.1 Har företaget fastställt några ekonomiska mål med sin CRE-hantering, om ja ge exempel
- 3.2 Har företaget fastställt en policy för i vilken utsträckning man skall äga eller hyra de lokaler man behöver
- 3.3 Om ja, hur är policyn utformad, för vilka behov hyrs lokaler (Kontor/ produktionsanläggningar, Skillnad nationellt/internationellt)

4 CRE-enhetens ställning inom organisationen

- 4.1 Har företaget någon CRE-enhet

- 4.2 Var i företagets organisation är CRE-enheten placerad
 1. Fastigheter och lokalförsörjning är placerade i ett eget bolag (Ex. Självständigt fastighets AB)
 2. Lokalförsörjning sköts genom en självständig beställningsorganisation. (Ex. Självständigt support AB)
 3. Lokalförsörjningen är en avdelning i företaget eller ansvaret åläggs enskilda affärsenheter (Ex. Produktionsenheter ansvarar över sin egen lokalförsörjning)
 4. Annan lösning, utveckla

- 4.3 Hur är företagets CRE-enhet organiserad
- 4.4 Är ansvarig för CRE-enheten medlem av företagets koncernledning eller styrelse. Om inte, vem företräder då fastighetsfrågorna i koncernledningen eller bolagets styrelse
- 4.5 Vilka enheter rapporterar till ansvarig för CRE-enheten
- 4.6 Till vilken överordnad chef rapporterar ansvarig för CRE-enheten
- 4.7 Med vilken frekvens och hur omfattande är möten mellan CRE-enheten och överordnade chefer
- 4.8 Finns det en särskild ledningsgrupp som behandlar CRE-frågor. Om ja, vilka ingår i denna grupp och vad är gruppens funktion
- 4.9 Rådfrågas CRE-enheten vid större händelser (Ex. Sammanslagningar/fusioner/förvärv etc. på bolagsnivå)
- 4.10 Är CRE-enheten överordnad, sidoordnad eller underordnad produktionen
- 4.11 Hur är CRE-enhetens relation till produktionen. Finns det lydnadsförhållanden mellan produktionsenheter och CRE-enheten

5 CRE-enhetens auktoritet och kontroll

- 5.1 Finns det inom företaget övergripande riktlinjer och standarder nedskrivna för CRE-hantering, som även andra enheter t.ex. produktionen kan ta del av

- 5.2 Finns det någon "tröskel" ekonomisk (Kr), storleksmässig (Kvm) eller annan anledning som avgör när CRE-enheten skall rådfrågas, I så fall när? (Kostnad, Storlek, Var i världen)

I följande fall:

- Fastighetsförvärv
 - Projekt, Ombyggnationer, nybyggnationer
 - Förhyrning av nya lokaler alternativt omförhandling
 - Inköp av FM-tjänster
-
- 5.3 På vilket sätt fungerar CRE-enhetens samverkan med produktionen
 - 5.4 Hur fattas större beslut inom CRE och på vilken nivå i organisationen fattas beslutet (Ex. Större satsningar på anläggningar eller etableringar)
 - 5.5 Om företaget äger fastigheter, hur sätts då internhyresnivån

6 CRE-enhetens medverkan vid strategi och planering

- 6.1 Hur sköts relationen mellan CRE-enheten och övriga affärsenheter
Finns det någon anställd/grupp som sköter sådana relationer
Sköts dessa relationer formellt eller informellt inom organisationen
Om någon anställd ansvarar för dessa relationer/samband vilken enhet tillhör då denne
- 6.2 Är CRE-enheten en aktiv deltagare i arbetet med att ta fram övergripande affärsplaner för kärnverksamheten samt affärsplaner för enskilda affärsenheter. Om nej. Hur förmedlas dessa planer till CRE-enheten och hur införlivas dessa planer i CRE-enhetens planering
- 6.3 Tillämpas långsiktig strategisk planering för företagets fastighetsinnehav/lokalanvändning
Om ja, ge en beskrivning på detta i följande fall expansion, konsolidering, avyttringar, kostnads- och effektivitets åtgärder

7 Hantering av fastighetsrelaterade tjänster

- 7.1 Vilket alternativ passar bäst in på ert företags hantering av fastighetsrelaterade tjänster:
 1. Kraftig användning av outsourcing
 2. Måttlig användning av outsourcing
 3. Minimal användning av outsourcing
 4. Ingen användning av outsourcing
- 7.2 Vilka sorters tjänster görs in-house och vilka köps in (outsourcing) samt vilka görs både in-house och genom outsourcing
 - Lokaliseringsfrågor
 - Byggnadsdesign
 - Byggledning
 - Förvärv/försäljningar av fastigheter
 - Administration av hyreskontrakt
 - Hyressättning
 - Lokalvård
 - Byggnaders löpande drift och underhåll
 - Interiör och arbetsplatsdesign

8 Internationellt perspektiv

- 8.1 Vilken är den största skillnaden mellan hur CRE sköts nationellt i jämförelse med hur det hanteras internationellt
- 8.2 Ge en kort beskrivning av ett större internationellt fastighetsprojekt som er CRE-enhet varit inblandad i.
 - Vilka var de största skillnaderna mot ett inhemskt projekt
 - Vilka större problem och utmaningar ställdes fastighetsavdelningen inför

9 Öppna frågor

- 9.1 På vilket sätt anser du att CRE-enheten bidrar till företagets konkurrensfördelar
- 9.2 Vad anser du vara den största utmaningen som CRE-enheten ställs inför i dagsläget

- 9.3 Om du hade möjlighet att förändra en sak inom CRE-arbetet i ert företag, vad skulle det då vara och varför