LUNDS TEKNISKA HÖGSKOLA
Lunds universitet

Avdelningen för Fastighetsvetenskap

FRAMGÅNGSFAKTORER VID ÅTERANVÄNDNING AV LAGERLOKALER

Examensarbete **Våren 1999**

Av Jörgen Hermansson

Handledare: **John Sandblad**
Mentor: **Knut Rost**
Examinator: **John Sandblad**

ISRN LUTVDG/TVLM 99/5040 SE **Västerås 1999**

Department of
Real Estate Management
Lund Institute of
Technology Lund University
P.O. Box 118 SE-221 00
LUND SWEDEN

LUNDS TEKNISKA HÖGSKOLA
Lunds universitet

Avdelningen för
Fastighetsvetenskap
Lunds Tekniska Högskola
Lunds universitet
Box 118
221 00 LUND

Winning ways when reusing warehouses

Framgångsfaktorer vid återanvändning av lagerlokaler

Master of Science Dissertation
by Jörgen Hermansson

Supervisors: Knut Rost and John Sandblad
Examiner: John Sandblad

Abstract
This dissertation investigates and analyses the way that real estate agencies act and argue when dealing with a situation of reusing a warehouse. It discusses what is important in the different parts of this process, external and internal factors affecting the process and the different roles of the actors.
It also contains the authors recommendation of how to managing the process, based on the experience of interviewed real estate agency personnel.

Keywords
real estate agency, warehouse, reusing, reusing process, empty buildings, changed use of warehouse

Nyckelord
fastighetsföretag, lagerlokaler, återanvändning, återanvändningsprocess, tomma byggnader, ändrad användning av lagerlokaler

ISRN LUTVDG/TVLM 99/5040 SE

Sammanfattning

Den höga utvecklingstakten i näringslivet medför ofta att en byggnad blir omodern. Verksamhetens livslängd är idag vanligtvis betydligt kortare än livslängden på den byggnad i vilken den inryms. Fastighetsägaren är i detta läge tvungen att finna en ny användning för lokalen, en återanvändning. Syftet med detta examensarbete är att finna framgångsfaktorerna vid återanvändande av en lagerlokal samt att ge en rekommendation om hur processen bör se ut för att på bästa sätt lyckas i en sådan situation.

Lagerlokaler skiljer sig från andra typer av lokaler bl.a. genom sin starka koppling till transport och logistik. Det är ofta också mycket flexibla byggnader varför det finns goda möjligheter till återanvändning.

En återanvändning måste vara genomförbar byggnadstekniskt och tillståndsmässigt. Den måste också vara långsiktigt lönsam för fastighetsägaren. När man jämför olika återanvändningar är det den långsiktiga lönsamheten som avgör vilket alternativ som ska väljas. Undantaget från detta är prioritering av koncernnytta och främjande av mervärden för övriga hyresgäster.

Marknadsföringen delas in i två skeden under processen. I inledningen prövas enkla metoder som inte kräver någon särskild planering. Senare under processen går man över till direktmarknadsföring riktad till de målgrupper som man valt utifrån marknadsundersökningar. Kontaktnät är det effektivaste instrumentet för marknadsföring.

Företagen följer en omedveten ordning som enligt de intervjuade företagen är en naturlig metod att driva en process. Man kan konstatera att företagen skulle kunna bli mer effektiva genom att ha en processplan. Med hjälp av en sådan kan man planera företagets resurser och driva processen effektivt. Processen formas i varje enskilt fall av marknadens efterfrågan, egenskaperna hos den aktuella lokalen, den ekonomiska situationen och ägarens skicklighet. De olika rollerna i processen är konsult, ägare, nyttjare och samhälle. En aktör kan inneha flera av dessa roller.

Principen för processen bör vara att lösa situationen snabbt till minsta kostnad och med största möjliga utdelning. Processplanen ska vara en hjälp att styra processen och inget mönster som måste följas. Synen på var i processen man ska lägga tyngdpunkten är olika hos de intervjuade företagen. Det optimala är en, för varje situation individuellt avvägd, viktning av processens delar.

Kontaktnät, social kompetens, marknadskännedom, mervärden och egen likviditet är de framgångsfaktorer som framkommit genom intervjuer. Även kreativitet och affärsmässighet ska räknas som framgångsfaktorer. Egenskaperna hos den som driver processen är därför viktiga.

Förord

Den höga utvecklingstakten i näringslivet medför ofta att en byggnad blir omodern. Verksamhetens livslängd är idag vanligtvis betydligt kortare än livslängden på den byggnad i vilken den inryms. Idag när vi är så resursmedvetna borde vi även vara ganska duktiga på att återvinna hus och anpassa dom till nya eller förändrade verksamheter. Det här examensarbetet studerar därför hur olika fastighetsägare går tillväga när dom söker ett sätt att återanvända en vakant lokal. Tanken har också varit att utifrån fastighetsföretagens erfarenheter kunna ge förslag på hur man bör gå till väga.

Examensarbetet är i stor utsträckning baserat på erfarenheter från utvecklingsintressenter i branschen. Dessa förtjänar ett stort tack! Tack därför till alla som ställt upp med sitt engagemang och låtit sig intervjuas. Tack också till min handledare och examinator, John Sandblad vid LTH, vars kunskaper och stora kontaktnät alltid är till stor hjälp! Ett särskilt stort tack till Knut Rost på ICA Fastighets AB som med stort intresse och engagemang funnits med i arbetet från ruta ett ända fram till mål! Det är han som har tagit initiativet och det är hans tankar som jag i mångt och mycket försökt bekräfta eller omkullkasta i det här arbetet. Knut har varit bästa tänkbara stöd!

TACK!

Innehållsförteckning

1 INLEDNING

1.1 Examensarbete

Examensarbete för teknologer vid Lantmäterilinjen på LTH ska motsvara 20 poängs arbete och utföras i slutet av utbildningen. Syftet är att teknologen ska få möjlighet att tillämpa, fördjupa och samordna förvärvade kunskaper. Det ska även vara en träning i självständigt analyserande samt en introduktion till vetenskaplig teori. Examensarbetet ska redovisas i en skriftlig rapport samt föredras muntligt med opposition.

Till stöd för teknologen finns en handledare samt en examinator. I detta fall är detta samma person, John Sandblad. Jag har även så som mentor haft mycket god hjälp av Knut Rost på ICA Fastighets AB.

1.2 Initiativ

Initiativet till det här examensarbetet är taget av Knut Rost som är förvaltningschef för enheten för Kontor och lager på ICA Fastighets AB.

1.3 Problembeskrivning

ICA:s intresse för frågor kring vakanser och alternativa användningar är lätt att förstå. Livsmedelsbranschen är ständigt utsatt för förändringar och omstruktureringar, konkurrensen är hård och kundkretsen känslig för prisfluktuationer. För att behålla en ledande marknadsposition har ICA under de senaste åren tvingats genomföra en mängd rationaliseringar i transport och logistik kedjorna. Dessa rationaliseringar har som en direkt följd ställt en mängd byggnader tomma. Lokalen överlever alltså verksamheten[1]. Det handlar bl.a. om lagerlokaler och distributionscentraler, byggnader som är mer eller mindre specialiserade för sitt unika ändamål. Detta har inneburit att när byggnaderna, då de ej avyttrats, blivit föremål för extern uthyrning. Då byggnaderna alltså ofta har en speciell utformning, är det vanligt att de måste anpassas för en ny hyresgäst genom ombyggnad. Det handlar då om att anpassa lokalen till en helt eller delvis ny användning.

Från ICA:s sida har man bl.a. intresse av att få reda på hur andra företag resonerar, tänker och arbetar med olika frågor och problem kring alternativa användningar. Det kan också vara av allmänt intresse att sammanställa erfarenheter från arbetet kring alternativa användningar vad det avser synen på lönsamhet, beslutsfattande, marknadsföring etc.

[1] Hedskog 1991, sid. 9

2 *PROBLEMIDENTIFIERING OCH SYFTE*

2.1 Huvudfrågeställning

- Vilka är framgångsfaktorerna i arbetsprocessen kring återanvändning?

Detta är den problemställning som utgör kärnan i den här undersökningen. Tanken är att denna fråga ska genomsyra hela uppsatsen och gå som en röd tråd genom alla kapitel. För att besvara huvudfrågan måste man först besvara en rad delfrågor och klargöra vissa förhållanden. Resultatet av försöket att besvara frågan finns tillgängligt under rubriken processen respektive slutsatser. Andra har tidigare behandlat den aktuella frågan[2] men då som en del i ett större sammanhang och utan en särskild fokusering på arbetsprocessen.

2.2 Delfrågor

För att besvara huvudfrågeställningen (se ovan) krävs som sagt att man reder ut vissa delfrågor på vägen, vilka har ett mer eller mindre självklart samband med huvudfrågan. De viktigaste av dessa frågorna är följande:

- Vad kännetecknar en lagerlokal och hur påverkar detta återanvändningen?
- Hur agerar olika typer av företag när de ställs inför att återanvända en lagerlokal?
- Vilka slags krav ställer man på en återanvändning av en byggnad?
- Är det alltid lönsamheten som är avgörande vid ett val mellan olika återanvändningar?
- Hur bör man marknadsföra sig i det här sammanhanget?
- Hur ser processen ut när man söker ny användning av en byggnad som tidigare använts som lagerlokal - eller hur bör den se ut?

2.3 Syfte

Syftet med examensarbetet är att finna framgångsfaktorerna vid återanvändande av en lagerlokal samt att ge en rekommendation om hur processen bör se ut för att på bästa sätt lyckas i en sådan situation.

[2] T.ex. Bo Hedskog i sin doktorsavhandling och Anna Johansson i sitt examensarbete, se källförteckningen.

2.4 Avgränsningar

Behandlingen av ämnet är begränsad i det avseendet att det endast är arbetsprocessen kring valet av alternativanvändande samt vissa ofrånkomliga kringliggande frågor som behandlas. Vidare är det lagerlokaler som är huvudmålet för studien. Under arbetets gång har det visat sig att det existerar många likheter mellan hur man resonerar kring lagerlokaler och hur man resonerar kring andra typer av byggnader. Då exempel på sådana likheter påträffats, har rimligheten i att jämföra med processen kring en lagerlokal noga prövats och även huruvida resonemanget i fråga är möjligt att applicera på lagerlokaler.

Examensarbetet innehåller begrepp som lönsamhet, men går inte in på hur en lönsamhetskalkyl bör se ut, vad lönsamhet faktiskt är eller någon ekonomisk teori i övrigt. På motsvarande sätt berörs lagstiftning och byggnadsteknik utan att behandlas i detalj.

Det kan finnas flera anledningar att söka en återanvändning till en lokal. Enligt Hedskog[3] finns det två motsatta synsätt på bevarande, bevarande som "museiföremål eller som "bruksföremål". Kring byggnader som är av kulturhistoriskt intresse finns en stor mängd särskilda lagar och förordningar vilka skulle ta för stort utrymme i denna uppsats. Då denna anledning till återanvändning inte heller är strikt ekonomisk är detta ämne inte behandlat i detta examensarbete.

Uppsatsen berör inte de förordningar som reglerar anbudsförfrågan o.dyl.

Uppsatsen har sin utgångspunkt i fastighetsägarens synvinkel.

Ytterligare information som har anknytning till detta stycke finns i de definitioner som är redovisade under rubriken "Grundläggande begrepp och teoretiska utgångspunkter".

[3] Hedskog 1982, sid. 19

3 *MATERIAL OCH METOD*

Uppsatsen baseras på litteraturstudier och genomförda intervjuer med 15 företag i branschen.

Arbetet inleddes med problemidentifiering och avgränsningar. Därefter söktes litteratur och lämpliga intervjuobjekt. Litteraturstudierna föregick sedan intervjuerna varpå materialet sammanställdes och bearbetades till nuvarande form.

Litteraturen kring ämnet är ganska begränsad. En stor del av den litteratur som studerats är bara delvis angränsande och snarast använd såsom bakgrundsinformation till det aktuella problemet. En av de viktigaste källorna är Bo Hedskogs doktorsavhandling som till vissa delar behandlar samma problem som denna uppsats.

För att finna framgångsfaktorerna i processen kring återanvändning har en mängd intervjuer genomförts med företag som har erfarenheter av problemställningen kring detta. Dom intervjuade företagen representerar olika kategorier av företag sett till ägare och företagsidé och är godtyckligt utvalda utifrån den förutsättningen. De representerar kommun, landsting, stat, supportbolag och rena fastighetsbolag. Eftersom jag är bosatt i Västerås men kommer från Göteborg så har jag valt företag i närheten av dessa båda orter. De intervjuade personerna har varit anställda i chefspositioner. Inför detta prövades att genomföra en intervju med en förvaltare och därefter med dennes chef. Resultaten var snarlika men svaren hade den skillnaden att personen på chefspositionen i alla lägen såg ett alternativt sätt att använda investerade resurser inom sitt bredare ansvarsområde. Skillnaden på bredden i ansvarsområde gör därför chefspersoner till lämpligare intervjuobjekt.

Till grund för intervjuerna har använts ett antal frågor indelade efter uppsatsens delproblem. Vid intervjutillfällena har den så kallade "nystmetoden" använts, vilket innebär att samtalet varit relativt fritt kring frågorna och listan på frågor har tjänat som checklista. På detta sätt ökar chanserna att man kommer in på viktiga sidospår som eventuellt glömts bort vid formuleringen av frågeunderlaget. Intervjuunderlaget samt de intervjuade företagen återfinns i bilaga A respektive B.

4 *GRUNDLÄGGANDE BEGREPP OCH TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER*

4.1 Lager

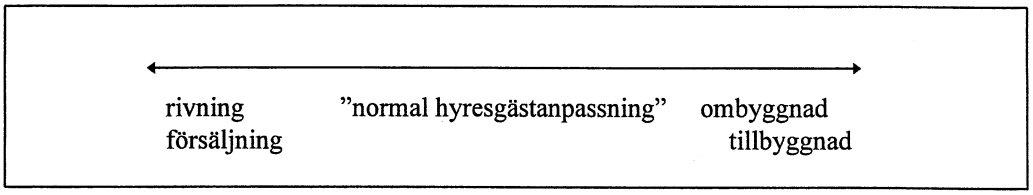
När vi pratar om ett lager kan det i princip vara vilken lokal som helst från ett vanligt radhusförråd till en byggnad på 25 000 m^2. Det som avses i denna uppsats är dock lagerlokal så som en del i en logistikstruktur[4]. Dvs. kommersiella lokaler av betydande storlek.

4.2 Situationen

Uppsatsens problemställning utgår från en situation där en lagerlokal av någon anledning lämnats av en extern eller intern hyresgäst, varpå man har mer eller mindre svårt att sälja den, alternativt hyra ut den till en ny hyresgäst. Problemsituationen handlar om att man är i behov av att finna en ny väg till potentiella hyresgäster genom någon sorts åtgärd. Situationen kan vara självvald på grund av omstrukturering av verksamheten i företaget eller byggnaden. Den åtgärd som studeras här är anpassning till en återanvändning.

4.3 Återanvändning

"Återanvändning av byggnader innebär att bygga om (eventuellt till och på) dem för en ny användning. Den gamla användningen har upphört eller flyttat."[5] En sådan anpassning kan ske i form av ombyggnad i skiftande grad. I detta sammanhang måste även en total ombyggnad, liksom rivning eller försäljning, ses som möjliga alternativ. Bilden nedan åskådliggör hur en anpassning till ett alternativt användande kan kräva mer eller mindre omfattande byggnadsinsatser.



4.4 Processen

Med processen avses den arbetsordning som man har vid hanteringen av alternativanvändningsprojekt samt de faser som projektet går igenom. Särskilt studeras i denna uppsats hur man resonerar i de olika skedena.

[4] Se vidare kapitlet Lager
[5] Hedskog 1991, sid. 9

4.5 Olika typer av företag

Examensarbetet behandlar två typer av företag i fastighetsbranschen, vinstdrivande företag respektive kostnadsminimerande företag[6]. Som underlag har även hämtats information från de kunskapsföretag som finns inom analys och värderingsmarknaden, då dessa ofta förekommer som konsulter i hanteringen av den aktuella situationen.

4.6 Byggnadens livslängd

En byggnad har flera skilda "livslängder"[7]. Byggnadens tekniska livslängd grundas då den uppförs och beror på material och konstruktion mm. Den beror också på hur mycket slitage den utsätts för och vilket underhåll den får. Under den period som byggnaden används för en viss funktion, har den en funktionell livslängd. Vid en återanvändning av en lokal får den ett nytt funktionellt liv. En byggnad kan alltså ha flera funktionella liv under sin tekniska livslängd, beroende på utvecklingen hos de verksamheter som den nyttjas till.

4.7 Generalitet och föränderbarhet

Anders Törnqvist[8] har definierat dessa båda begrepp vilka är till nytta vad det beträffar kopplingen mellan byggnad och verksamhet. Generaliteten hos en byggnad är dess förmåga att, utan förändringar av de tekniska egenskaperna, möta olika funktionella krav. Föränderbarheten hos en byggnad är dess förmåga att, genom förändringar av de tekniska egenskaperna, möta olika funktionella krav. Alltså kan en byggnad med god generalitet användas till många funktioner utan att byggas om och på samma sätt kan en byggnad med god föränderbarhet byggas om till flera verksamheter.

[6] Se vidare under kapitlet företag.
[7] Definitionerna är hämtade från Hedskog 1982, sid. 18
[8] Hedskog 1982, sid. 68

5 *LAGER*

- *Vad kännetecknar en lagerlokal och hur påverkar detta processen?*

Lagerlokaler är en typ av byggnad som på många sätt skiljer sig från den övriga floran av fastigheter. För att få förståelse för hur detta påverkar processen, ska det här göras en kort genomgång av hur denna nisch inom fastighetsbranschen har utvecklats, vilka särdrag den har och vad som är aktuellt idag.

5.1 Bakgrund

Att balansera tillgång och efterfrågan är komplicerat. Att snabbt kunna leverera varor då de efterfrågas kräver en reserv har man länge ansett. Lagerhållning har därför alltid varit en naturlig länk i logistikstrukturen mellan produktion och konsumtion. Inställningen till lagerhållning har förändrats efter hand som det ekonomiska medvetandet stigit. I takt med att industrin och samhället i stort har utvecklats, har man också försökt att rationalisera i alla led mellan producenten och konsumenten. Man vill idag i allmänhet minimera mängden varor i lager och leverera med så kort mellanlagringstid som möjligt. Vissa varor skräddarsys för en specifik konsument och levereras då så snart varan är producerad.

Den moderna industrin ställer andra krav på en lagerlokal än vad som tidigare varit fallet. Många produkter kräver speciella förhållanden och speciell kunskap vid hanteringen[9]. I extrema fall kan en lagerbyggnad vara specialanpassad för en viss typ av lagerhållning. Generellt gäller ändå nu, liksom tidigare, att en lagerbyggnad är en relativt flexibel byggnad utan någon omfattande fast inredning.

Den främsta förändringen som skett de senaste årtiondena är att lagringstiderna har förkortats, med följd att en lagerlokal allt oftare utgör en omlastningscentral. Varorna kommer in i stora partier och lastas om till mindre leveranser med olika sammansättning. Detta innebär för byggnadens del höga krav på intern logistik och goda möjligheter till att hålla kontinuerlig ordning. Verksamheterna sköts vanligen med truckar av olika slag, vilket, liksom ställagen, ställer krav på bjälklagen.

5.2 Särdrag

Det som tydligast skiljer nischen "lagerlokaler" från den övriga fastighetsmarknaden är den starka kopplingen dels till produktion och industri och dels till transport och logistik. Lokalerna utgör viktiga länkar i en kedja mellan producenter och konsumenter. Det intryck som har erhållits utifrån intervjuerna med företag som ansvarar för fastighetsbeståndet i en koncern är just att man i mångt och mycket betraktar lagerlokalen som en del i en logistikstruktur. Hur detta påverkar värden

[9] Gäller främst färskvaror som t.ex. mejeriprodukter och kemikalier, men även vissa högteknologiska produkter.

o.dyl. spekuleras inte i här, men det är viktigt att ha denna koppling klar för sig oavsett om det handlar om en internt eller externt uthyrd lagerlokal.

Lagerlokalen så som byggnad är avvikande på så vis att den i sin allra enklaste form, i princip, kan bestå av ett golv med plåtskal runt. Byggnaderna har ofta ett lågt värde. Å andra sidan har lagringsverksamhet höga krav på intern logistik. Varor ska enkelt kunna lossas och lastas samt flyttas mellan olika delar av byggnaden. Anläggningarna för den interna logistiken kan vara dyrbara och i vissa fall utgöra en inskränkning i såväl byggnadens generalitet som dess föränderbarhet.

Ytorna är ofta stora i de kommersiella lagerlokalerna, varför en vakanssiffra kan ge ett dramatiskt intryck. De intäkter en uthyrd lagerlokal kan generera i ett centralt läge är vanligtvis betydligt lägre än vad övriga kommersiella lokaler i motsvarande läge skulle kunna generera. Det kan även finnas lägen där just lager är den optimala verksamheten och då blir det knappast aktuellt att söka en alternativ användning. Möjligheten till vinstökning genom förändrat nyttjande är i sig är en god grund till att söka ett återanvändande. Vanligtvis är lagerlokaler mycket flexibla och därför byggnadstekniskt enkla att anpassa till en alternativ användning.

5.3 Nuläget

Inom alla företag jagar man kostnader och i synnerhet inom transport och logistik pågår en kontinuerlig strävan att minska kostnaderna. Begreppet "just in time" har minskat behovet av lagring och ökat behovet av effektiva logistiksystem. Detta är något som slår tillbaka på fastighetsledet. Det handlar idag inte enbart om att bygga om lager och dess inredning. För många företag handlar det om en total omstrukturering av hela lagrings- och logistiksystemet. De företag som bedriver verksamheter över större ytor har i många fall slagit samman mindre lagerenheter och koncentrerat verksamheten till ett fåtal distributionscentraler[10]. Detta föranleder vakanta lagerlokaler som måste hyras ut eller avyttras. Det är t.ex. i detta skede som det kan bli aktuellt med alternativanvändning.

Vidare har det dykt upp en ny typ av verksamhet på marknaden som blir allt vanligare; "tredjeparts logistiker"[11]. Deras verksamhet går ut på att sköta hela eller delar av ett företags lagerhantering. Verksamheten baseras på samma idé som facility management, nämligen att kunden ska kunna fokusera på sin kärnverksamhet; outsourcing. Företag som CAT-logistics och Dila -logistics erbjuder sig att hantera lager och logistikverksamheten fullt ut för t.ex. bilimportörer.

Vid studier på lantmäterilinjen har det sällan förekommit någon särskild fokusering på lagerlokaler. Intrycket av denna nisch är att den har varit relativt outvecklad jämfört med fasighetsbranschen i övrigt. De intervjuer som har gjorts bekräftar detta. Det tycks vara en vanlig uppfattning att nischen är eftersatt, såväl ekonomiskt som strukturellt och förvaltningsmässigt. Om man ska spekulera i varför det är så, ligger det nära till hands att konstatera att marknaden inte är särskilt kapitalintensiv. Man

[10] Exempel på detta är KF och ICA.
[11] Finanstidningen, nr 3 1999-02

kan också tänka sig att det till viss del beror på att en stor del av aktörerna inte har fastighetsförvaltande som huvudsyssla[12].

5.4 Framtid

Att lagernischen är "eftersatt" i nuläget innebär att det finns goda förutsättningar för en spännande utveckling. Redan nu kan vi se hur det börjar hända saker. Fastighetsföretagen tar i allt högre utsträckning till sig facility management och idéerna kring detta. Lagerbyggnadens funktion betraktas allt mer som en servicefunktion.

Förutom tredjepartslogistikerna (se föregående sida) håller en närbesläktad verksamhet på att etablera sig i landet. Det är en firma som heter Shurgard vars idé är en form av lagerhotell där kunden kan hyra mellan 2 och 50 m^2 så länge som man önskar[13]. Säkerheten är väl utbyggd med dygnetruntbevakning o.s.v. Bland kunderna finns privatpersoner, företag som för utlandsengagerade anställda hyr förråd, hantverkarfirmor som nattförvarar sina verktyg och i övrigt företag med allehanda lagringsbehov. Företaget har etablerat sig på goda lägen i Stockholm och öppnar under våren 1999 sitt första lager innanför tullarna. Efterfrågan är stor på företagets tjänster.

Tredjepartslogistikerna arbetar idag i huvudsak i de lokaler som uppdragsgivaren redan tidigare använt för lagerhållning[14]. Det är inte lagerlokalen i sig som utgör styrkan i företagens tjänster. Lagerlokalens värde och status i denna verksamhet är beroende av de kringliggande tjänsterna[15], alltså, åter igen, lagerlokalen som en del av en logistikstruktur. På sikt kommer möjligen dessa tredjepartslogistiker att liksom Shurgard skaffa sig egna lagerlokaler där man tar in kunders lager. På så vis kommer det att uppstå nya aktörer på lagerlokalsmarknaden och en ökad efterfrågan på lagerlokaler i strategiska och infrastrukturellt intressanta lägen. Eftersom läget är en mycket viktig faktor i denna typ av verksamhet kommer sannolikt just detta att bli en av de viktigaste konkurrensfaktorerna för de företag som vill etablera sig som tredjepartslogistiker.

I många städer diskuteras idag miljözoner i innerstan. Kraven på de lastbilar som leverera varor kommer stiga och mindre bilar måste användas. En följd av detta kan bli ett ökat behov av omlastnings centraler där varor kommer in med större fordon för att sedan lastas om till mindre bilar som kan gå in i citykärnan. Beroende på hur detta utvecklas kan efterfrågan på lagerlokaler i perifera lägen öka.

[12] Bengtsson & Broman, 1995, sid. 10
[13] Finanstidningen, nr 3 1999-02
[14] Enligt Peter Cedergård på Alfakonsult.
[15] Finanstidningen, nr 3 1999-02

5.5 Slutsatser

- *Vad kännetecknar en lagerlokal och hur påverkar detta processen?*

Det som tydligast skiljer nischen "lagerlokaler" från den övriga fastighetsmarknaden är den starka kopplingen dels till produktion och industri och dels till transport och logistik. Lager betraktas ofta som en del i en logistikstruktur. Många ägare av lagerlokaler har inte fastighetsägande som huvudsyssla varför man har svårt att hantera återanvändning.

Möjligheten till ökade intäkter med en ny användning av en lokal är i sig är en god anledning till att söka en återanvändning utanför nischen lager.

Ofta är lagerlokaler mycket flexibla och därför byggnadstekniskt enkla att anpassa till en återanvändning.

På senare tid har ett facility management-tänkande etablerats och mycket tyder på att den utvecklingen kommer fortsätta spridas. Detta förändrar konkurrensbilden vilket, ställer hårdare krav på att fastighetsbolagen är effektiva, bl.a. vid återanvändning.

6 *FÖRETAG*

- *Hur agerar olika typer av företag när de ställs inför att återanvända en lagerlokal?*

Företagens olika bakgrund påverkar vilka värderingar man har, hur man resonerar och arbetar. Det är av intresse att känna till ett företags bakgrund när man studerar hur de resonerar inför ett återanvändande av en lagerlokal. Det är därför också intressant om man kan se skillnader mellan företag som har olika syften med sitt ägande av fastigheter.

6.1 Kategorier

De företag som ingår i denna studie kan delas in i två huvudkategorier: Vinstdrivande och kostnadsminimerande. Den första kategorin är de företag som har som idé att äga och hyra ut fastigheter på den öppna marknaden med största möjliga vinst. De kostnadsminimerande företagen är de vilkas ursprungliga syfte och huvudidé är att förse ett landsting, en koncern eller motsvarande med de lokaler som behövs för dess verksamhet på det sätt som är resursmässigt effektivast för uppdragsgivaren. De privata företagen inom denna kategori kallas här för supportbolag.

VINSTDRIVANDE FÖRETAG
- *Privata fastighetsbolag*
- *Offentligt ägda fastighetsbolag (gäller inte alla)*

KOSTNADSMINIMERANDE FÖRETAG
- *Supportbolag*
- *Kommuner*
- *Landsting*
- *Statliga verk*

Verkligheten är dock inte så enkel att alla företag går att passa in i dessa mallar. Det finns allehanda mellanting. Extern respektive intern uthyrning förekommer i de flesta företag. Likaså kan kopplingen till moderbolaget vara mer eller mindre stark för olika supportbolag.

6.2 Alternativ indelning

Ett alternativt sätt att dela in företagen kan grundas på ägarstrukturen. Man kan då skilja på privatägda och offentliga företag[16]. En intressant fråga som då uppstår är till vilken kategori de kooperativa företagen[17] hör. Kooperativets medlemmar betalar medlemsavgifter och fattar beslut på demokratiskt vis på motsvarande sätt som vi betalar skatt till samhället. Idén är den samma. Å andra sidan drivs kooperativet på

[16] Törnqvist 1981, sid. 37
[17] I detta fall, läs KF Fastigheter.

kommersiella grunder på samma sätt som ett aktiebolag och är ju strikt sett privatägt. Likheterna med ett offentligt företag är ändå slående och det är svårt att låta bli att fundera över vilken inverkan det har att uppdragsgivaren ytterst är ett kollektiv. Kanske kan ansvaret gentemot "medlemmarna" upplevas som större än vad ansvar gentemot aktieägare innebär. Oavsett en sådan diskussion så bör man nog placera kooperativen under rubriken vinstdrivande företag/ekonomisk förening, med motiveringen att det är under dessa juridiska ramar som de arbetar och existerar[18].

6.3 De offentliga och de kooperativa företagen

Intervjuerna visar att de offentliga företagen samt det kooperativa är de som arbetat mest med att skaffa sig en struktur i hanterandet av återanvändande. Antalet intervjuade aktörer är inte tillräckligt stort för att kunna påstå att detta är ett vetenskapligt faktum men vi måste betrakta det så som en indikation och en intressant iakttagelse. Intervjuerna tyder på att det generellt sett också är här man har den största erfarenheten av att rationalisera i fastighetsledet. Inte minst landstingen har, som alla känner till, arbetat mycket med detta.

Att arbeta inom en politisk organisation innebär många svårigheter. T.ex. är ofta styrsignalerna från den politiska ledningen otydliga och snabbt skiftande [19]. Ofta finns det också andra mål än strikt ekonomiska. Detta försvårar bl.a. möjligheterna till en långsiktig förvaltning[20]. Det finns också en mängd förordningar för offentliga företag som syftar till man ska agera affärsmässigt. Intervjuerna visar att detta också kan få motsatt verkan genom misstolkningar och hinder mot att agera snabbt. Vidare kan det finnas restriktioner från huvudmannen beträffande val av entreprenörer etc.[21].

6.4 De privata företagen

Intervjuerna ger å andra sidan en bild av att det är de privatägda bolagen som varit effektivast i sitt hanterande av den aktuella situationen. Intervjusvaren visar att man agerat på ett sätt som man ansett vara naturligt i respektive specifik situation utan att närmare koncentrera sig på att organisera processen. Processen man ändå naturligen följer är en version av hur man sköter i princip vilket projekt som helst och tycks ske mer eller mindre omedvetet. Man lägger inte medvetet upp en strategi förrän det rör sig om ett större projekt.

6.5 Handläggare

Förvaltaren för den aktuella fastigheten är, enligt samtliga intervjusvar, den som i första hand hanterar dessa situationer inom ett företag. För beslut går man upp ett steg i "befattningsnivå" och då det handlar om omfattande investeringar deltar VD

[18] Det är dock supportfunktionen fastighetsförvaltning vi intresserar oss för i detta fall.
[19] Sandgren & Lundström 1995, sid. 20
[20] Bejrum & Lundström 1991, sid 49 ff.
[21] Sjöberg 1994, sid. 36

eller motsvarande. Frågor som berör inriktning på arbetet och vad man i första hand ska sträva efter är gemensamma för alla i företaget och beslutade på central nivå. Intervjuerna som ligger till grund för uppsatsen är gjorda med anställda på chefsnivå.

6.6 Avyttring eller uthyrning

När en lagerlokal blir tomställd finns det två vägar att gå för förvaltaren. Han kan försöka fylla vakansen eller också försöka sälja fastigheten. Hur man ska agera beslutas vanligtvis på hög nivå i företaget genom beslut om vilken generell inriktning man ska ha på sitt ägande av fastigheter. Det finns alltså representanter för båda inriktningarna. Det är då intressant att konstatera att de båda konkurrenterna ICA och KF vars fastighetsbolag har liknande förhållanden, arbetar på till synes olika sätt. KF Fastigheter koncentrerar sig i stor utsträckning på att sälja lediga lokaler, medan ICA Fastighets AB har en organisation med inriktning på såväl extern uthyrning som försäljning. Troligen har detta sin grund i olika företagskulturer och olika tankar om hur sträng renodlingen av verksamheten ska vara inom koncernen. Det är också en fråga om affärsmässighet och hur man bedömer att koncernen kan göra största möjliga vinst.

Det intressanta i sammanhanget är att utseendet på processen och det resonemang företagen för när de ställs inför en vakans där återanvändning kan bli aktuell, är mycket lika varandra, oavsett om man planerar att avyttra fastigheten eller om man vill finna en hyresgäst. Det är inte ovanligt att man efter dålig framgång med en försäljning söker en hyresgäst, eller att båda varianterna prövas parallellt. Då arbetsprocessen i allmänhet inte är särskilt invecklad utan snarare en allmängiltig väg att driva ett projekt, är det kanske inte så konstigt att själva upplägget av arbetet ser likadant ut. Eftersom det ibland kan vara enklare att sälja en fastighet med hyresgäster i, än en tom lokal, intresserar man sig också i detta fall, för att finna lämpliga återanvändningar av en avyttringsfastighet. Om man som säljare kan erbjuda den eventuelle köparen ett färdigt koncept med förslag på ombyggnad och en tilltänkt ny kategori av hyresgäster, öppnar sig nya marknader för lokalen. Å andra sidan finns det även byggfirmor så som NCC och Peab som söker tomma lokaler att förädla.

Det gäller som säljare eller uthyrare att inte bli för trångsynt utan att skapa en större marknad för sin lagerlokal genom att se alternativa användningsområden. Anledningen till att den som vill sälja gör detta jobb är alltså för att skapa en vidare marknad för lagerlokalen och därmed effektivisera försäljningen. Samtidigt som det sparar in på eftersträvan att söka en ny hyresgäst inom den något trånga lagernischen så ökar det möjligheten att få en god avkastning. Man kan också skapa en vinst i att bekosta en ombyggnad före en försäljning om man finner en återanvändning som höjer fastighetens värde mer än vad den aktuella investeringen kostar.

6.7 Slutsatser

- *Hur agerar olika typer av företag när de ställs inför att återanvända en lagerlokal?*

Intervjuerna visar att de offentliga företagen samt det kooperativa är de som arbetat mest med att skaffa sig en struktur i hanterandet av återanvändande. Intervjuerna tyder på att det generellt sett också är här man har den största erfarenheten av att rationalisera i fastighetsledet.

Intervjuerna ger å andra sidan en bild av att det är de privatägda bolagen som varit effektivast i sitt hanterande av den aktuella situationen. Intervjusvaren visar att man agerat på ett sätt som man ansett vara naturligt i respektive specifik situation utan att närmare koncentrera sig på att organisera processen.

Förvaltaren för den aktuella fastigheten är den som i första hand ansvarar för processen.

Processen och det resonemang företagen för när de ställs inför en vakans där återanvändning kan bli aktuell är mycket lika varandra, oavsett om man planerar att avyttra fastigheten eller om man vill finna en hyresgäst.

Om man som säljare kan erbjuda den eventuelle köparen ett färdigt koncept med förslag på ombyggnad och en tilltänkt ny hyresgäst, öppnar sig nya marknader för lokalen. Det gäller som säljare eller uthyrare att inte bli för trångsynt utan att skapa en större marknad för sin lagerlokal genom att se alternativa användningsområden. Det gäller att finna rätt kund vid rätt tidpunkt!

7 *ÅTERANVÄNDNING*

- *Vilka slags krav ställer man på en återanvändning av en byggnad?*

Fastighetsägaren vill inte låsa sig vid en användning som inte är långsiktigt hållbar. Hur utvärderar man då olika återanvändningar, vilka krav ställer man på dom och hur väljer man mellan dom? Denna centrala del av processen diskuteras nedan.

7.1 Genomförbarhet

Främst ska naturligtvis en alternativ användning var möjlig att förverkliga. En idé måste vara genomförbar, dels sett till tillstånd, dels sett till byggnadens tekniska förutsättningar. Lagerlokaler ligger ofta i industriområden eller annan miljö som är speciell och kan därför vara olämplig för vissa sorters verksamhet. För att byta användning av en lagerlokal krävs enligt PBL bygglov[22], en officiell prövning om huruvida platsen respektive byggnaden är lämplig för aktuellt nytt användningsområde. Den som avser göra en ombyggnad som är såpass omfattande att bygglov krävs[23], bör redan på ett tidigt stadium ta kontakt med kommunen. I annat fall riskerar man att förlora pengar på projektering och administration samt förlora tid utan att få något för det. Man bör också med egen eller inköpt kompetens rimlighetspröva den tekniska delen av en ombyggnad innan man lägger ner kraft eller kapital på anpassningen. Byggnader är idag ofta mer specialiserade än förr och därför svårare att anpassa till en ny användning[24]. Å andra sidan har man efterhand blivit mer medveten om att generalitet och föränderbarhet höjer värdet på en byggnad, och har därför arbetat med dessa egenskaper under eventuella tidigare ombyggnader. Om projektet ter sig rimligt ur dessa båda perspektiv kan man gå vidare med genomförandeprocessen. Detta är dessa förutsättningar som avgör huruvida ett anpassning är praktiskt genomförbar eller ej.

7.2 Lönsamhetskravet

De förutsättningar som utöver de praktiska avgör om en anpassning är intressant för en fastighetsägare eller ej, styrs främst av lönsamhet[25]. Ett projekt som inte bedöms lönsamt genomförs vanligtvis inte[26]. Utifrån genomförda intervjuer kan man dra slutsatsen att långsiktigheten är mycket viktig. Företagen ställer hårda krav på att en investering ska vara långsiktigt hållbar. Detta betyder alltså att den långsiktiga lönsamheten är av större vikt än den kortsiktiga, vilket stämmer väl överens med de långa avskrivningstiderna inom fastighetsbranschen. I praktiken betyder det att om man ska bygga om en lagerlokal så ska den, även efter ombyggnaden, vara en flexibel lokal. I annat fall kan man vid en framtida vakans få problem att hitta en

[22] Observera att jag inte har för avsikt att göra någon tolkning av gällande lagparagrafer.
[23] PBL 8 kap 1§ 3:e punkten
[24] Johansson 1997 sid. 3
[25] Läs vidare om sambandet mellan lönsamhet och andra faktorer under kapitlet lönsamhet.
[26] Se vidare under kapitlet Lönsamhetsaspekten.

kund till lokalen utan det medför nya kostsamma ombyggnader. Regeln är att ju större förändring av lokalen som en kund önskar desto större krav ställer ägaren på att kunden binds till lokalen en längre tid. Intervjuerna bekräftar att man genom att låta kunden stå för en stor del av de erforderliga investeringarna[27] eller genom att teckna ett långt kontrakt, kan knyta en hyresgäst till lokalen såpass länge att man kan tala om ombyggnaden som en långsiktig investering.

Detta resonemang medför att de byggnader som har god generalitet och god föränderbarhet har bättre förutsättningar för återanvändning då det blir billigare både för ägare och kund. Offentliga byggnader är ofta extra svåra att återanvända[28]. De är ofta specialbyggda för en udda verksamhet eller placerade i ett läge med låg efterfrågan på lokaler.

7.3 Sammansättning

Den nya användningen och den nya kunden måste också passa in i det koncept som fastighetsbolaget har. Man vill t.ex. i allmänhet inte hyra ut till en konkurrent. Det kan också vara så att man som fastighetsägare försöker skapa en god sammansättning av hyresgäster inom en fastighet eller ett område, vilka på så sätt skapar mervärden för varandra[29]. Om den aktuella verksamheten inte passar in så söker man istället efter en annan återanvändning. På senare tid har det blivit vanligt att man arbetar på detta sätt. Man bygger "konceptkåkar" som t.ex. ett mediahus där man koncentrerar sig på att hyra ut till mediarelaterade företag.

7.4 Konjunkturen

En annan viktig förutsättning för om en alternativanvändning ska kunna bli aktuell eller ej är det allmänna konjunkturläget. Under en lågkonjunktur är investeringsviljan sämre hos företagen och det är svårare att genomföra den här typen av projekt. Det samma gäller givetvis även för interna svängningar i ekonomin hos ett företag.

7.5 Läge

En byggnads läge är den viktigaste faktorn, brukar man säga. Detta gäller i allra högsta grad när det gäller att finna alternativa användningar av en byggnad där det ibland kan vara helt avgörande[30]. Läget är avgörande för efterfrågan oavsett vad det handlar om för typ av lokal. Byggnadens läge kan i sig utgöra en grund för marknadsföringsinsatserna. För att nämna ett exempel så ligger ofta lager i anslutning till större vägar vilket kan vara intressanta lägen för kontor idag, då många företag vill ha sina kontorslokaler i ett läge vid infarten till en stad med låg hyra och

[27] Ett tydligt exempel på detta är Juridicum i Lund där Telaris har Lunds Universitet som hyresgäst. Universitetet har investerat så omfattande att man har svårt att tro att de någonsin kommer att lämna lokalen.
[28] Sjöberg 1994, sid. 37
[29] Se vidare under kapitlet lönsamhet.
[30] Hedskog 1982, sid. 11

med tillgång till god infrastruktur. Till en centralt belägen lagerlokal kan man betydligt enklare finna alternativa användningar som är genomförbara än om lokalen ligger i ett perifert industriområde.

7.6 Erfarenhet av att välja återanvändning

Den praktiska erfarenheten av att välja mellan olika alternativa användningar är begränsad bland de intervjuade företagen. Det är sällan som man står inför en så god situation att man har flera alternativ att välja mellan. Det handlar snarare om att man prövar ett alternativ åt gången och uppfyller detta inte kraven så tvingas man söka efter ett annat alternativ. Intervjuerna visar att det ofta kräver så stor möda att finna en kund som är intresserad av en lokal att det inte ges utrymme att söka efter flera. Det låter illa att säga att man tar första bästa och det är heller inte sant. Kraven på lönsamhet är absoluta och uppfylls inte kraven så söker man vidare. Här spelar givetvis fastighetsägarens ekonomi in. Har man god ekonomi så kanske man har råd att vänta på "rätt" hyresgäst medan en firma med sämre ekonomi kan tvingas acceptera ett sämre kontrakt. Att jämföra olika alternativ med varandra eller pröva ett alternativ åt gången skiljer sig inte åt, sett till vilka parametrar man studerar. Skillnaden ligger i risken att man går miste om ett bättre kontrakt om man inte lägger mer tid på att söka efter flera alternativ. Uppsatsen har inte undersökt om det är ett medvetet ställningstagande att man inte ska lägga mer tid på att söka efter fler alternativ eller om det är framtvingat ur pressade situationer.

7.7 Kategorisering av återanvändningar

En av de frågor uppsatsen söker svar på är huruvida man på ett naturligt sätt kan dela in alternativa användningar i kategorier. Om det vore möjligt skulle man kunna se särdrag i varje kategori och utifrån det finna olika sätt att agera beroende på kategori. För fastighetsägaren finns ingen direkt nytta med att dela in olika alternativa användningar efter vilken bransch de härrör sig till då detta generellt sett inte behöver ha något samband med hur projektet ska drivas. Den enda intressanta faktorn som i detta sammanhang påverkar processen är omfattningen på ombyggnaden och därmed storleken på investeringen. En möjlig indelning skulle då kunna se ut som bilden på nästa sida visar.

Kategori	Kännetecken	Till exempel, från lager till
1	Åtgärder som kräver mycket ombyggnad	kontor hotell bostad
2	Åtgärder som kräver måttlig ombyggnad	butik mässhall
3	Åtgärder som kräver mycket lite ombyggnad	garage paintballhall
4	Åtgärder som inte kräver några ändringar	sälja riva

De personer som har intervjuats har inte funnit någon nytta i en indelning av den här typen. Det är dock av intresse att notera hur företagen, beroende på omfattningen av ombyggnaden, lägger olika mycket tid och kraft på att organisera processen. Den nytta man kan ha av en kategorisering av detta slag är således att man i ett tidigt stadium funderar över vilken kategori olika alternativ tillhör. Utifrån det kan man sedan göra en bedömning av hur omfattande processen kommer att bli. Om återanvändningen kräver stora ombyggnader så är det i företagets intresse att vara extra omsorgsfull i planeringen av processen. Genom att vara noggrann i detta inledande skede kan man vara resurseffektiv senare.

7.8 Slutsatser

- *Vilka krav ställer man på återanvändningen av byggnaden?*

För det första vill fastighetsägaren ha en nyttjare med behov av en lokal som kan erbjudas genom återanvändning. Ingen fastighetsägare är beredd att investera i en återanvändning utan att ha en kund klar.

Vidare måste återanvändningen vara genomförbar, byggnadstekniskt och tillståndsmässigt.

Återanvändningen måste uppfylla företagets avkastningskrav för att vara av intresse. Den nya användningen bör vara långsiktigt hållbar och utnyttja läget på bästa sätt.

Den nya användningen måste passa in i fastighetsägarens affärsidé och syftet med området eller byggnaden. Helst ska den också skapa mervärden för övriga hyresgäster.

Återanvändningen får inte kräva en övermäktig investering för ägaren.

Vanligtvis är byggnadens tekniska livslängd längre än dess funktionella varför generalitets- och föränderkraven på en byggnad är stora. En återanvändning får inte ske utan att detta kan kompenseras genom avkastningskravet.

8 *LÖNSAMHETSASPEKTEN*

- *Är det alltid lönsamheten som är avgörande vid ett val mellan olika återanvändningar?*

Drivkraften för all kommersiell verksamhet är lönsamhet. Detta gäller både vinstdrivande och kostnadsminimerande företag. En återanvändning är lönsam om värdeökningen av den aktuella fastigheten är lika med eller större än ombyggnadskostnaderna[31]*. När man ska jämföra olika återanvändningar av en lagerlokal är det ytterst vilken återanvändning som ger bäst lönsamhet man studerar.*

8.1 Långsiktig lönsamhet

Fastighetsbranschen är en "trög" bransch som binder stora kapital och har långa avskrivningstider. I allmänhet är det därför lönsamhet på lång sikt man är intresserad av i första hand. P.g.a. detta är företagen angelägna om att en återanvändning av en byggnad inte får ske på bekostnad av lokalens generalitet eller föränderbarhet[32] utan att detta kompenseras. Vanligtvis är byggnadens tekniska livslängd längre än dess funktionella[33] varför generalitets- och föränderkraven på en byggnad är stora.

Det är naturligtvis svårt att bedöma lönsamhet, framför allt på lång sikt, då detta måste grundas på antaganden och uppskattningar. Svårigheterna i detta resulterar i att många av de intervjuade företagen pratar om lönsamhetsbedömningen med ord som "känsla" och "erfarenhet". Först när man kommit långt fram i processen och står inför de definitiva besluten använder man sig av väl grundade uppgifter som tas fram med hjälp av vedertagna kalkylmetoder. Om man bortser från att lönsamhetsbedömningarna ibland grundar sig på ovetenskapliga metoder så är samtliga intervjuade företag överens om att lönsamheten är ett väl fungerande instrument.

8.2 Koncernnytta

Bland supportbolag inom koncerner och i den offentliga sektorn förekommer situationer då fastighetsbolagens bästa inte prioriteras. Företag som har en kostnadsminimerande funktion, drabbas ibland av direktiv som orsakar återanvändning av en fastighet på ett sätt som inte är optimalt för fastighetsbolaget. Det kan handla om att en affär underkänns eller att en lokal behövs till en för fastighetsbolaget olönsam verksamhet. Situationer av det slaget är en del av de kostnadsminimerande företagens existensvillkor, de finns ju primärt till för att koncernen ska förses med fastigheter på bästa sätt[34]. I detta fall är det också

[31] Hedskog 1991 sid. 12
[32] Faktorer som enligt Sandgren & Lundström 1995, sid. 24, påverkar fastighetens marknadsvärde.
[33] Hedskog 1982 sid. 9 & 16
[34] Sandgren & Lundström 1995, sid. 20

lönsamheten som styr men inte fastighetsägarens lönsamhet utan hans uppdragsgivares lönsamhet, alternativt hans ekonomiansvar.

8.3 Lönsamhet i ett andra skede

En annan intressant situation är när man väljer att hyra ut en lokal till en verksamhet som ger sämre betalt än vad en annan verksamhet i samma lokal kunnat uppbringa. Ett enkelt exempel är ett lager- och kontorskomplex där man, istället för att hyra ut till ytterligare en kontorshyresgäst, anpassar den vakanta lokalen till restaurang. Det kan även handla om att placera företag med liknande eller väl sammanpassande verksamheter i samma byggnad. "Konceptkåkar" är idag vanligt på många håll. Tanken med detta är också här att få bra lönsamhet. Genom att skapa mervärden för hyresgästerna t.ex. i form av väl passande grannar eller genom att kunna erbjuda närhet till en lunchrestaurang, skapar man en miljö där hyresgästen kan trivas. På sikt gör detta lokalerna mer attraktiva. Hyresgästerna trivs och stannar kvar, hyresnivåerna kan hållas på en god nivå och eventuella vakanser är lätta att fylla. Man uppnår alltså lönsamhet i ett andra skede.

Ett snarlikt fall är när man har chansen att hyra ut en lokalen till en kund med hög status. Vissa företag som t.ex. Ericson, har en tendens att dra andra till sig, vilket innebär en möjlighet för fastighetsägaren. Om man äger flera fastigheter i området eller har flera lokaler i samma byggnad kan man tjäna på att prioritera en "prestigekund" före en bättre betalande kund. En kund av denna sorten har även ett värde i marknadsförande syfte. Man kan ofta se företag göra reklam genom att tala om att man har den och den firman bland sina hyresgäster. Kort sagt, det är bra för den långsiktiga lönsamheten.

8.4 Restriktioner

Vissa fastigheter och byggnader omfattas av olika restriktioner[35] som begränsar deras användning. Effekterna av detta kan vara flera vid en återanvändningssituation vilket inte ska behandlas ytterligare här utan vi konstaterar bara att det på olika sätt och i olika omfattning begränsar möjligheterna att finna genomförbara återanvändningar för den aktuella lokalen. Begränsningarna kan vidare leda till att man inte kan finna en återanvändning som är ekonomiskt bärkraftig. Följden av detta kan i särskilda fall tvinga fram en ombyggnad som kräver mycket lång avbetalningstid för fastighetsägaren men som är den enda möjligheten att använda byggnaden. Å andra sidan kan äldre byggnader med kulturhistoriskt värde vara mycket efterfrågade. Kostnaderna för att återanvända en sådan lokal vanligen höga men kan ändå vara motiverade då efterfrågan skapar en möjlighet till god avkastning.

[35] Det kan vara detaljplanebeslut, kulturminne mm.

8.5 Slutsatser

- *Är det alltid lönsamheten som är avgörande vid ett val mellan olika återanvändningar?*

För fastighetsägarna är det den långsiktiga lönsamheten som är intressant.

Lönsamheten är enligt de intervjuade företagen ett väl fungerande instrument vid jämförelse av olika återanvändningar.

Företag som har en kostnadsminimerande funktion, drabbas ibland av direktiv som orsakar återanvändning av en fastighet på ett sätt som inte är optimalt för fastighetsbolaget. I detta fall är det också lönsamheten som styr men inte fastighetsägarens lönsamhet utan hans uppdragsgivares lönsamhet, alternativt hans ekonomiansvar.

Om en hyresgäst kan skapa mervärden för de övriga hyresgästerna kan man tänka sig att sänka avkastningskravet. Man kan även prioritera en lägre avkastning för att få in en "prestigehyresgäst". Detta skapar lönsamhet i ett senare skede.

Vissa beslut och restriktioner från myndigheter kan tvinga fram en återanvändning som inte är det mest lönsamma alternativet. Detta kan t.ex. vara i bevarandesyfte.

9 *MARKNADSFÖRING*

- *Hur bör man marknadsföra sig i det här sammanhanget?*

En förutsättning för att åstadkomma en återanvändning av en lagerlokal är att man kan finna någon som har ett behov vilket kan tillfredsställas genom anpassning av lokalen i fråga. Om efterfrågan på lokalen saknas måste fastighetsägaren själv söka en ny nyttjare genom sitt kontaktnät och genom marknadsföring av lokalens möjligheter.

9.1 Marknadsföringens syfte

Strikt sett så är målet för fastighetsägaren att så snabbt som möjligt och till minsta möjliga kostnad finna den kund som ger bäst långsiktig lönsamhet. Genom marknadsföring presenterar fastighetsägaren sin "vara" i det primära syftet att finna någon som efterfrågar motsvarande "vara". Sekundärt vill fastighetsägaren skapa en efterfrågan på sin "vara" för att erhålla bästa möjliga anbud och ett flertal intressenter att välja bland. Det är denna efterfrågan som styr valet av återanvändning[36].

Ofta när det handlar om återanvändning så är fastigheten svår att hyra ut eller sälja. I praktiken handlar det därför främst om att finna en presumtiv kund överhuvudtaget. När man söker en kund har man därför i allmänhet inte råd att vara alltför kritisk inledningsvis, utan man måste kreativt verka för att tillsammans med den presumtiva kunden finna en hållbar lösning för lokalen. Först när man finner att lösningen är olämpligt eller omöjligt kan man avskriva försöket. Det är rimligt och naturligt att man fortsätter sökandet efter andra presumtiva kunder parallellt med detta.

9.2 Inledande marknadsföring

Det första som sker när man fått en oönskad vakans är att man på något sätt försöker få ut budskapet om att lokalen är tillgänglig för uthyrning alternativt försäljning. De intervjuade företagen agerar här lite olika. Följande uppräkning redovisar exempel på olika medel de använder för detta.

- **Skyltning** på den aktuella fastigheten kan fånga omgivningens uppmärksamhet men även väcka intresse hos förbipasserande.

- **Kommunens näringslivskontor** eller motsvarande kontaktas och informeras om att den aktuella lokalen är ledig. Näringslivskontoret har vanligen god ordning på kommunens lokalutbud och många företag som söker en lokal vänder sig hit.

[36] Hedskog 1991, sid. 9

- **Annonsering** i lämplig tidning eller på internet kan också fånga omgivningens uppmärksamhet. Detta är dock en metod som enligt intervjusvaren sällan ger utdelning.

- **Företagets kontakter** på orten kan vara till god hjälp. Kontakterna kan vara egen personal eller före detta anställda, nuvarande eller tidigare kunder, anlitade konsulter, tidigare intressenter, mäklare, konkurrenter o.s.v.

- **Personliga kontakter** kan också vara till stor hjälp. Dessa kan t.ex. vara tidigare kollegor, personliga vänner eller kontakter från branschorganisationer. Denna punkt tillsammans med företagets kontakter är den metod som uppges ge i särklass högst utdelning.

- **Grannar** med liknande lokaler kan ofta vara intresserade av att expandera genom uppköp eller inhyrning av närliggande fastighet.

Vanligen prövas flera av dessa alternativ och olika företag föredrar olika metoder. Gemensamt för alla punkterna är att de används i försök att hitta så kallade "first shot luck" – lösningar, dvs. att innan man gör något annat så prövar man en eller ett par av dessa eller liknande aktiviteter och hoppas på att få ett napp. En viktig fördel är att insatserna är av den karaktären att de inte kräver någon större planering och att kostnaderna är blygsamma.

9.3 Kontakter

Ett bra kontaktnät anges som en av de viktigaste framgångsfaktorerna av majoriteten av de intervjuade företagen. Genom att sprida information bland sina kontakter så sprids informationen vidare på marknaden och kan på så sätt nå fram till en intressent i ett senare led. Detta pågår genom hela processen. Erfarenheterna säger att detta är en metod som ofta ger utdelning och som därför är mycket viktig. Det är viktigt att de anställda ges utrymme att odla sitt kontaktnät då detta är en resurs för hela företaget.

9.4 Koncentrerad marknadsföring

Om de inledande marknadsföringsförsöken inte ger utdelning måste processen gå vidare. Vad avser marknadsföringen handlar det då om att bli mer specifik. Den marknadsföring som blir aktuell i detta skede kostar generellt mer och kräver större eftertanke än de inledande försöken. Ju längre processen löper och ju mer tiden går, desto viktigare roll får marknadsföringen. Innan man engagerar sig i marknadsföringen i detta skede, måste man därför lägga upp en strategi[37]. Den strategi och de beslut som fattas i denna del av processen, kräver information som tas fram genom analyser av marknaden. Det handlar nu om att koncentrera marknadsföringen mot en viss grupp av potentiella intressenter som man utifrån sina analyser valt ut. En mycket vanlig metod för att göra detta urval är att utföra någon

[37] Se vidare i kapitel 10; Processen

form av telemarketing. Tjänsten kan köpas in specifikt för ändamålet eller också kan man delta i en större undersökning som telemarketingföretaget utför för flera kunders räkning. Utifrån resultatet i den marknadsundersökning man gjort, arbetar man sedan med direktmarknadsföring mot tänkbara intressenter. Tillvägagångssätten varierar här väsentligt mellan de intervjuade företagen. Man måste vara kreativ för att skapa ett intresse hos motparten och en viktig del av detta arbete är enligt intervjusvaren att visualisera för intressenten vilka möjligheter lokalen kan erbjuda för just hans verksamhet. Man kan t.ex. tillsammans med en arkitekt ta fram skisser på hur lokalen skulle kunna se ut efter en ombyggnad. Ett av de intervjuade företagen arbetar med att iordningställa demonstrationslokaler o.s.v. En annan viktig del av arbetet är att skapa ett förtroende som kan utgöra en grund för en bra affär, i synnerhet om uthyrning är aktuellt.

9.5 Mäklare

Samtliga intervjuade företag har erfarenhet av att nyttja mäklare, men åsikterna om hur det fungerar skiljer sig åt. Två företag har upphört att använda sig av mäklare då man menar att det aldrig gett något resultat.

En förutsättning för att en mäklare ska fungera i situationen är enligt de intervjuade företagen att han har förmåga att sätta sig in i och förstå såväl lagernischen som de tänkbara återanvändningarnas branscher. För att finna en kund som är intresserad av att medverka till ombyggnad av en lokal är det en viktig förutsättning att man kan förstå vilka behov kunden har. Allra helst ska man också kunna se fördelar med lokalen som kunden själv inte kan se. I övrigt är mäklaren hänvisad till att arbeta enligt det som beskrivits i ovanstående stycken.

Företagen lämnar i regel inte ut mäkleriuppdrag exklusivt utan låter flera mäklare arbeta parallellt. Detta är möjligt eftersom mäklaren arbetar mot provision.

De företag som har en centraliserad organisation saknar ofta lokalkännedom och har inte något lokalt kontaktnät. De är därför relativt beroende av att anlita mäklare på orten. Intervjuerna tyder också på att det är dessa företag som har den mest positiva bilden av hur mäklare fungerar. Sannolikt har företagen själva blivit duktigare på att finna rätt mäklare och på att instruera dessa.

Vid vilket skede i processen man engagerar en mäklare är individuellt för varje företag och varje situation. Då de arbetar mot provision och inte kostar något förrän de ger resultat, behöver man inte oroa sig över att det kan vara bortkastade pengar. Mäklare går därför varken att placera under rubriken "inledande marknadsföring" eller under "koncentrerad marknadsföring" utan utgör en egen kategori vars verksamhet vanligen pågår parallellt med andra marknadsföringsinsatser.

9.6 Slutsatser

Hur bör man marknadsföra sig i det här sammanhanget?

Strikt sett så är målet för fastighetsägaren att så snabbt som möjligt och till minsta möjliga kostnad finna den kund som ger bäst långsiktig lönsamhet. Detta sker med hjälp av marknadsföring i syfte att nå ut med sin "vara" och att skapa efterfrågan.

Företagen inleder processen med insatser av den karaktären att de inte kräver någon större planering och innebär blygsamma kostnader. Detta kan utmynna i så kallade "first shot luck" - lösningar.

I den fortsatta marknadsföringen handlar det om att bli mer specifik och rikta in sig på en kundkategori. Detta kräver större eftertanke och bör föregås av marknadsundersökningar och analyser.

En viktig del i marknadsföringen är att visualisera för kunden hur lokalen kan anpassas till hans specifika behov.

Kontaktnät uppges vara det viktigaste och mest framgångsrika marknadsföringsinstrumentet.

Företagen har blandade erfarenheter av att använda mäklare. De företag som har en centraliserad organisation är beroende av att anlita mäklare och det är dessa som är mest nöjda med mäklarnas insatser.

10 *PROCESSEN*

- *Hur ser processen ut när man söker ny användning av en byggnad som tidigare använts som lagerlokal - eller hur bör den se ut?*

De tidigare kapitlen har gett en grund och det är dags att binda ihop detta och titta på själva processen. Nedan redovisas hur processen ser ut bland de intervjuade företagen, olika synsätt på processen samt författarens egna åsikter i fråga om hur processen borde se ut.

10.1 Processens utseende

Under inledningen av arbetet funderade jag själv igenom hur jag trodde att processen såg ut. Denna skiss har jag sedan haft med mig till de intervjuade företagen som diskussionsunderlag.

- Identifiering av en vakans och kartläggning av objektet samt inledande enkel marknadsföring
- Uppsättning av mål för arbetet kring uthyrningen och anpassningen
- Undersökning av marknaden och därefter rimlighetsprövning av målet
- Uppläggning av en strategi och en handlingsplan
- Vidtagande av beslutade åtgärder
- Avslutning och utvärdering arbetet

Skissen är ganska generellt utformad och kan i princip tillämpas på många slags projekt men det har visat sig att det är ungefär så här man arbetar. Den process företagen använder sig av är i själva verket ganska snarlik. Då det är olämpligt gentemot de intervjuade företagen redovisas inte hur varje företag arbetar. I stället redovisas denna generella skiss som dock har visat sig motsvara verkligheten väl, Den utgör så att säga en sammanfattning av hur processen ser ut bland de intervjuade företagen.

I skissen förekommer inga storleksförhållanden mellan punkterna sett till tid och vikt. Dessa faktorer varierar mellan företagen men även mellan olika återanvändningssituationer. Vad det gäller ordningen på punkterna kan de intervjuade företagen delas in i två ungefär lika stora grupper där den ena vill ha den uppställda ordningen och den andra vill växla plats mellan punkt två och tre. Frågan, eller snarare diskussionen, är något vilseledande. I själva verket består processen även av en rad beslutssituationer. Detta gör att ordningen i skissen ovan luckras upp något beroende på vilken information som krävs för de olika besluten. Utifrån detta tycks det felaktigt att fästa alltför stor uppmärksamhet på vad som sagts om ordningen mellan punkt två och tre.

Intervjuerna visar att de vanligaste orsakerna till att vakanser uppstår är att en lagerlokal har blivit omodern eller för liten för den verksamhet som nyttjar den. Dessa båda skäl kan vara goda anledningar att söka efter en återanvändning eftersom de innebär att lokalens värde så som lager är reducerat.

10.2 Processens delar

Nedan redovisas punkt för punkt hur de intervjuade företagen generellt agerar i processens olika delar.

1. Identifiering av en vakans och kartläggning av objektet samt inledande enkel marknadsföring

Vid inledningen av processen kartläggs situationen och nödvändig information tas fram. Fastighetsägaren känner genom uppsägningen till att man kommer få en vakans och kan redan innan utflyttningen börja med den första enkla marknadsföringen. Den inledande marknadsföringen är av typen "first shot luck"[38].

2. Uppsättning av mål för arbetet kring uthyrningen och anpassningen

I detta skede har man skaffat sig ett grepp om situationen och gjort de första enkla försöken att lösa situationen. Inför det fortsatta arbetet sätter man nu upp mål i form av tidsram, inriktning på arbetet samt prioritet. Man beslutar också om konsulter ska anlitas för informationsframtagning, mäkleri och marknadsföring.

3. Undersökning av marknaden och därefter rimlighetsprövning av målet

Efter att ha prövat de enklare marknadsföringsmetoderna i det inledande skedet av processen måste man bli mer specifik i sin marknadsföring. För att hitta rätt inriktning krävs beslutsunderlag varför en marknadsundersökning genomförs. De mål man tidigare har satt upp omprövas utifrån den information man tagit fram genom marknadsundersökningen.

4. Uppläggning av en strategi och en handlingsplan

Grundat på inhämtad information om lokalen och marknaden beslutar man om inriktningen på marknadsföringen. Man beslutar även vilken metod som ska användas och om konsulter ska anlitas för det fortsatta arbetet. Vanligtvis upprättas inga skriftliga dokument.

[38] Se kapitlet 9; Marknadsföring

5. Vidtagande av beslutade åtgärder

I detta skede består processen av kontinuerligt marknadsföringsarbete i enlighet med handlingsplanen. Beroende på framgång letar man efter nya idéer som prövas efterhand.

6. Avslutning och utvärdering arbetet

När man funnit en seriös intressent påbörjas en diskussion och en förhandling om detaljerna kring försäljningen, alternativt återanvändningen och det efterföljande hyreskontraktet. När samförstånd nåtts tecknas kontrakt. Om man inte kommer överens, backas processen till steg fem. Vissa företag gör kompletta utvärderingar av arbetet under processen men de flesta utvärderar bara när det gått riktigt dåligt.

10.3 Medvetenhet eller omedvetenhet

När processen tagits upp under intervjuerna och skissen har diskuterats har flera av intervjupersonerna känt igen upplägget även om man saknar en egen processbeskrivning. Majoriteten av de tillfrågade företagen säger sig handla efter en liknande ordning som den i skissen men man gör det omedvetet. Anledningen sägs vara att det är ett naturligt sätt att arbeta på. Processen uppges se olika ut varje gång, men kronologin kring processens centrala delar och förekomsten av desamma är alltid lika. Det som skiljer är alltså omfattningen av varje delaktivitet respektive på vilket sätt delaktiviteten genomförs. Av intervjuerna framgår att man gör en specifik processplan då man står inför omfattande återanvändningsprojekt. Detta sker då med anledning av investeringens storlek och återanvändningens komplexitet.

10.4 Behovet av struktur

Finns det då ett behov av att strukturera upp denna allmängiltiga processordning som sägs vara ett naturligt sätt att arbeta på? Svaret är ja. Flera av de intervjuade företagen nämner behovet av en checklista att stämma av varje aktivitet emot. En checklista är bra i sig, men den är inte till någon hjälp när man ska planera sina resurser och bör därför bara vara ett komplement till en strukturerad processplan. Min egen bedömning är absolut att det finns goda vinster i att utforma en processplan. Genom att vara medveten om hur processen ser ut, och kan se ut, får företaget och dess anställda möjlighet att planera sina resurser och vara effektiva.

Som tidigare nämnts har intervjuerna visat att de offentliga företagen samt det kooperativa är de som har en mest utvecklad process. Huvudsakligen betyder detta att man medvetet har styrt upp företagets process för återanvändning. Det är dock bara i ett fall man har en dokumenterad processplan.

Anledningarna till att de flesta företag saknar en processplan är dels det höga tempot i arbetet, dels att varje återanvändningssituation är så speciell att likheterna i

processen förbises. Min egen uppfattning är att man med hjälp av en processplan skulle klara det höga tempot bättre.

10.5 Påverkande faktorer

Processen utgår ifrån, och formas av, den aktuella situationen. Det som bestämmer hur processen ser ut är i huvudsak följande fyra faktorer. Detta ska skiljas från de faktorer som påverkar besluten under processen[39].

Lokalen – Dess tekniska egenskaper, dess generalitet och föränderbarhet begränsar antalet genomförbara återanvändningar. Lokalens läge och den förväntade avkastningen från lokalen påverkar intresset från kunder samt ägarens intresse för att driva processen. Om det är en lokal med bra läge som kan ge en god avkastning, eller som i sin tidigare funktion har gjort det, så är den ekonomiska pressen hårdare på att processen ska ge snabbt resultat. Förlorad tid är förlorad inkomst.

Marknaden – Efterfrågan på olika lokaler varierar över tiden. Processen kommer att inriktas mot de branscher som för tillfället expanderar och är i behov av lokaler. Marknadens utseende, i synnerhet den lokala marknadens, påverkar marknadsföringen. Konkurrensen från andra fastighetsägare ställer krav på hur effektiv processen måste vara och hur snabbt den bör ge resultat.

Ekonomin – Det allmänna konjunkturläget påverkar förutsättningarna för att lyckas. Processen och de mål man sätter upp måste anpassas efter rådande omständigheter. Investeringsviljan hos såväl ägaren som nyttjaren varierar beroende på konjunkturen. Även ägarens egna ekonomiska situation påverkar processen i allra högsta grad. En vakans är mer eller mindre kännbar beroende på hur god ekonomi man har. I ett läge med dålig ekonomi är företaget sårbart och kraven på att processen ska ge snabbt resultat kan överskugga kraven på att uppnå en viss avkastning.

Processägaren – Den som driver processen sätter naturligtvis sin prägel på denna så som person, men även i kraft av sin roll på det företag han arbetar. Företagets traditioner och dess kultur och bakgrund påverkar hur man arbetar och vad man prioriterar. Handläggarens och medarbetarnas skicklighet och förmåga är viktiga faktorer. Även företagets och handläggarens kontaktnät är avgörande för vilka möjligheter som kan skapas och nyttjas under processen.

10.6 Aktörer

Bo Hedskog utgår i sina skrifter från att arkitekter och fastighetsekonomer arbetar tillsammans genom processen[40]. Intervjuerna har inte kunnat visa att det går till så. Processen styrs av fastighetsägarens anställda, vilka snarare är fastighetsekonomer än arkitekter. Arkitekter kan däremot anlitas som konsulter under ett skede av

[39] Läs om detta bl.a. under kapitlet 8; Lönsamhet
[40] Se t.ex. Hedskog 1982, sid. 59

processen. Intervjuerna har inte visat på något fall där en arkitekt agerar processägare. Processens aktörer kan delas in i fyra kategorier[41]:

Konsulten – En eller flera personer som har i uppdrag att lösa problemet eller en del av det. De kan också ha i uppdrag att ta fram underlag för beslut eller material för marknadsföring. Konsulten kan vara en mäklare, fastighetsekonom, byggnadsingenjör, logistiker, marknadsförare eller arkitekt.

Ägare – Lokalens ägare är vanligen uppdragsgivare och byggherre vid ombyggnad. Det är han som är processägare och alltså styr processen. Ägaren kan vara en fysisk eller juridisk person. Bakom ägaren finns ofta en kreditgivare. Det är ägaren som fattar alla avgörande beslut.

Nyttjare – Den, eller de, som söks för att använda lokalen och lösa vakanssituationen. Nyttjaren kommer att ha en verksamhet i lokalen som föranleder en ombyggnad varmed återanvändning har åstadkommits.

Samhället – Representeras av kontrollerande och beslutsfattande organ som företräder stat och kommun. Hit räknas också föreningar och grupper som i olika frågor representerar allmänheten.

Dessa olika roller kan kombineras på flera sätt. Flera roller kan spelas av samma aktör. Ägaren kan t.ex. vara nyttjare själv. Processen är krävande och kräver en administrativ och strategisk skicklighet för att genomföras på bästa sätt.

10.7 Hur processen borde se ut

Efter att ha studerat hur de olika intervjuföretagens processer ser ut har en rekommendation på hur processen, enligt författarens eget tycke, borde se ut. Rekommendationen skiljer sig inte till det yttre så mycket från vad som beskrivits ovan, men utgör en detaljering och en utveckling av processen.

Det är av väsentlig betydelse för ett företag som ställs inför denna situation att man skaffar en processplan sig eller nyttjar en befintlig sådan. Genom att göra detta kan man planera sina resurser och agera på det effektivaste sättet. Detta medför tids- och kraftbesparingar i arbetet och ökar chansen att finna en återanvändning som uppfyller uppställda krav. Principen för processen bör vara att lösa situationen snabbt till minsta kostnad och med största möjliga utdelning[42]. På nästa sida redovisas den rekommenderade processplanen steg för steg.

[41] Hedskog 1982, sid. 62
[42] läs mer om krav på avkastning under kapitlet Lönsamhet

Inledande arbete

1. Diskussion om prioritet och inriktning mot försäljning eller uthyrning
2. Kontakta näringslivskontoret och egna lokala kontakter
3. Kontakta uppenbart intressanta kunder så som grannar och konkurrenter som är starka på orten
4. Sätt upp skylt och nyttja andra enklare annonseringar så som internet

Första kartläggning

1. Kartlägg objektet
2. Kartlägg ortens marknad grovt
3. Kontakta de myndigheter som berörs
4. Analysera insamlade uppgifter

Struktur

1. Sätt upp mål för arbetet avseende avkastning, tidsplan etc.
2. Lägg upp en strategi, förslagsvis i enlighet med denna ordning
3. Gör en handlingsplan enligt fastställd strategi

Idéarbete

1. Brainstorm i grupp kring alternativa användningar
2. Rensa bort de alternativ som inte är genomförbara, kräver orimliga investeringar eller ger för låg avkastning
3. Rangordna framkomna alternativ efter de bedömda faktorerna investeringsstorlek och avkastning
4. Diskutera vilka presumtiva kunder som kan tänkas intresserade av respektive alternativ

Detaljerad undersökning

1. Undersök närmare genomförbarheten för de topprankade alternativen genom att studera de branscher de tillhör
2. Analysera marknadsförutsättningarna på orten för respektive bransch
3. Välj ut företag inom respektive bransch och skaffa information om dessa genom t.ex. telemarketing
4. Analysera de utvalda företagens behov
5. Kontrollera tillståndssituationen med byggnadsnämnd och eventuella övriga myndigheter

Direktmarknadsföring

1. Kontakta de utvalda företagen och försök etablera ett intresse
2. Genomför personliga besök och marknadsför med hjälp av framställt material
3. Visa lokalen
4. Erbjud uppskissning av hur lokalen skulle kunna inredas för intressentens räkning

Förhandling och avslut

1. Diskussion kring innehållet i ett eventuellt avtal
2. Beräkna investeringens storlek och vilken hyra den medför, alternativt storleken på köpeskilling
3. Undersök alla formaliteter som kan påverka avtal kring en uthyrning eller försäljning
4. Förhandla om avtalet
5. Kommer man inte överens så återgår man till fasen för direktmarknadsföring
6. Avtalet tecknas

Genomförande (vid uthyrning)

1. Erforderliga tillstånd skaffas
2. De ombyggnader som krävs för återanvändningen genomförs

Utvärdering

1. Sammanställ intrycken och den konkreta informationen från arbetet
2. Analysera det sammanställda materialet
3. Dokumentera erfarenheter av värde för kommande återanvändningar
4. Föreslå förändringar av agerandet

Parallella aktiviteter

1. Ta fram reklammaterial
2. Förbered lokalen för visning

Under processens gång bör man regelbundet stämma av läget för att kontrollera om arbetet har förutsättningar att lyckas eller om man ska byta metod. Detta förhindrar att man fastnar i ett spår och förbrukar resurser på förutsättningslösa försök.

Hur detaljerad man än blir i sin processplan kommer man aldrig att kunna förutse alla möjliga situationer. Processplanen måste därför vara relativt generellt utformad. För att kunna utgöra ett smidigt verktyg måste det inom processplanens ramar finnas möjlighet att vara flexibel. Mål och strategier ska kunna omprövas och man ska även kunna kasta om ordningen på punkterna i den mån det är lämpligt. Det är viktigt att inte överdramatisera betydelsen av varje del i processen. Varje del måste inte dokumenteras, det väsentliga är att tankarna tänks och att man är medveten om processens delar och vilka krav arbetet ställer. Processplanen ska vara en hjälp att styra processen - inget mönster som måste följas till punkt och pricka.

10.8 Slutsatser

Hur ser processen ut när man söker ny användning av en byggnad som tidigare använts som lagerlokal - eller hur bör den se ut?

De intervjuade företagen agerar idag på ett sätt som är relativt bra, men man är inte medveten om hur processen ser ut och kan därför inte dra några lärdomar till nästa återanvändningsprocess.

Majoriteten av de intervjuade företagen säger sig följa en viss arbetsordning omedvetet. Denna ordning sägs vara ett naturligt sätt att arbeta. Processen är därför mycket generell och är snarlik hos de olika företagen.

Kronologin kring processens centrala delar och förekomsten av desamma är alltid lika.

Genom att vara medveten om hur processen ser ut, och kan se ut, får företaget och dess anställda möjlighet att planera sina resurser och vara effektiva.

Processen formas av egenskaperna hos lokalen, marknadens efterfrågan, det ekonomiska läget och processägaren.

Processens roller är konsultens, ägarens, nyttjarens och samhällets. En aktör kan spela flera av dessa roller.

Principen för processen bör vara att lösa situationen snabbt till minsta kostnad och med största möjliga utdelning.

Processplanen ska vara en hjälp att styra processen - inget mönster som måste följas till punkt och pricka.

11 *FRAMGÅNGSFAKTORER*

- *Vilka är framgångsfaktorerna i arbetsprocessen kring återanvändning?*

När en lyckad återanvändningsprocess avslutas och processen utvärderas borde det vara naturligt att ställa sig frågan varför det gick bra. Det är sällan det görs men företagen har ändå en uppfattning om vad det är som gör att man lyckas driva processen effektivt och finna den bästa återanvändningen.

11.1 Effektiv process

För att genomföra processen effektivt är det viktigt att konsekvent hålla sig till den inriktning man valt och de beslut man fattat. I allmänhet finns det inte resurser till annat än att fokusera på det valda spåret. Detta hindrar inte att man regelbundet måste stanna upp och ompröva sina beslut, vilket är nödvändigt för att inte stånga sig blodig på ett hopplöst spår.

Genom att ha en god kännedom om marknaden kan de inledande undersökningarna göras snabbt och precist. Med hjälp av denna information fattas sedan de viktiga besluten kring inriktningen på det fortsatta arbetet. Om man har kännedom om marknaden kan alltså processen komma igång snabbare.

Den inledande marknadsföringen spelar en avgörande roll. Om dessa försök lyckas kan processen gå direkt vidare till förhandling och avslut. I synnerhet är det kontaktnät man har av stor vikt. Ett brett och bra kontaktnät uppges av samtliga intervjuade företag vara den framgångsfaktor som oftast är den avgörande.

11.2 Processens tyngdpunkt

Det finns ingen färdig väg för att lyckas i sin strävan att finna bästa möjliga återanvändning. Uppfattningarna är olika och ibland motstridiga om var i processen man bör lägga tyngdpunkten för att bäst lyckas. Följande kategorier av svar har erhållits:

- Marknadsundersökning, finna rätt målgrupp etc.
- Strategiarbetet och framtagningen av handlingsplan
- Marknadsföring, ”analys är övervärderat, man analyserar ofta för länge och det ger inget resultat”
- Lära känna kundens marknad och identifiera hans behov

Synen på detta är uppenbarligen olika hos olika företag. Det är knappast möjligt att ta ställning för något enskilt alternativ om man ska vara objektiv. Varje återanvändningsprocess är unik och man kan därför inte säga att en punkt alltid är viktigast. Det optimala är snarare en, för varje situation individuellt avvägd, viktning

av processens delar. Företagens bakgrund spelar också in här. Man har olika krav på beslutsunderlag och olika skicklighet i att marknadsföra osv.

11.3 Avgörande faktorer

Det finns ingen allmängiltig framgångsfaktor. Gemensamt för de intervjuade företagen är ändå att man, som sagt, uppger kontaktnät som den framgångsfaktor som oftast är den viktigaste. Andra faktorer som angivits är följande:

- Social kompetens
- Känna marknaden, finnas nära marknaden
- Erbjuda mervärden
- Få in en stor hyresgäst eller en "prestigehyresgäst"
- Egen likviditet

Det går inte att utse en kritisk framgångsfaktor, som alltid är den avgörande. Det beror alltid på den unika situationen. Två faktorer kan läggas till; kreativitet och affärsmässighet. Detta är, liksom social kompetens, beskrivningar på personliga egenskaper. Även marknadskännedom och kontaktnät är knutet till en person. Vi kan alltså dra slutsatsen att det är viktigt att rätt person driver processen och att denne, vid brister i den egna förmågan, tar hjälp av annan personal eller av konsulter.

11.4 Slutsatser

Vilka är framgångsfaktorerna i arbetsprocessen kring återanvändning?

Detta kapitel besvarar uppsatsens huvudfrågeställning. De övriga kapitlen har bidragit med fakta som gjort det möjligt att dra de slutsatser som utgör detta kapitel. Kapitlet, som är komplext och i princip endast bestående av slutsatser, bör därför läsas i sin helhet och inte sammanfattas i några enstaka slutsatser.

12 *SLUTORD*

Företagen är inte medvetna om hur enkelt det är att flytta ett lager idag. Det är på sätt och vis enklare att flytta ett lager än ett kontor eftersom alla varor nu för tiden finns registrerade i företagets datorer[43]. Med tiden kommer såväl hyresvärdar som hyresgäster att inse detta. Det kan komma att förändra marknaden dramatiskt. Det händer mycket annat spännande på lager- och logistikmarknaden. Facility management-tänkandet vinner väg även här och tredjepartslogistik är en etablerad tjänst. Jag tror att det finns potential för ett uppsving på lagermarknaden och det gäller därför att förbereda sig redan nu. För fastighetsägarna gäller det att vara på det klara med hur man ska ställa sig till tredjepartslogistikerna som hyresgäster och som konkurrenter. Uthyrning av lagerlokaler måste ses som en tjänst och denna tjänst måste tillåtas att utvecklas.

När konkurrensen hårdnar blir det allt viktigare att vara rationell i alla led. Fastighetsägaren måste snabbt kunna finna en återanvändning av en vakant lokal utan att lägga för mycket resurser på det. Jag är övertygad att de fastighetsägare som tar sig tid att sätta samman en processplan för återanvändning av lagerlokaler kommer att få igen de kostnader de lägger på detta!

[43] enligt Peter Cedergård på Alfakonsult

13 *KÄLLFÖRTECKNING*

13.1 Böcker

Djupintervju, teknik och analys
William H Banaka, 1981

Fastighetsbranschen och framtiden, Del 3, Industri och kontorsfastigheter
Bejrum mfl, Sveriges fast.ägar förb. 1987

Långsiktig ekonomisk styrning- förvaltningsplaner i allmännyttiga bostadsföretag
Håkan Bejrum, Stellan Lundström, 1991

Hyresfastigheter, diagnos, prognos, värdering
Håkan Bejrum, Stellan Lundström, Catella 1996

Förvaltningsanpassat byggande- erfarenhetsåterföring från fastighetsförvaltning till byggande
Rolf Eriksson, Kent Juvén, Byggforskningsrådet 1979

Goda exempel på återanvända byggnader i Sverige
Bo Hedskog, Byggforskningsrådet 1991

Facility Management – offentligt fastighetsföretagande i ett nytt perspektiv
Grandin mfl, UFOS, 1997

Marknadsföring i tjänsteföretag
Christian Grönroos, 1996

Goda exempel på återanvända byggnader i Sverige
Bo Hedskog, Byggforskningsrådet, rapport R27, 1991

Uppsatsarbete – en kreativ process
Inga-Britt Lindblad, 1998

Fullt hus –styrverktyg för effektivt loklautnyttjande
Ulf Sandgren & Stellan Lundström, Kommunförbundet, 1995

Analys av offentliga fastighetsbolag
Anders Sjöberg, LMV Rapport 1994:12

Industri i äldre byggnader – elva goda exempel
Anders Törnqvist, Byggforskningsrådet 1981

Kvalitet till 1000 –TQM, kvalitetsutveckling i offentliga fastighetsföretag
UFOS, 1996

13.2 Doktorsavhandling

Återanvändning av industri och specialbyggnader, funktionella, tekniska och fatighetsekonomiska aspekter på val av ny användning
Bo Hedskog, KTH 1982, medelande 5:12

13.3 Examensarbeten

Återanvändning av industrifastighet
Birgitta Andersson, KTH 1985

Fastighetsinvesteringars långsiktiga lönsamhet
Staffan Arwidi, Åke Pettersson, KTH, 1996

Vakansgrader på lokalhyresmarknaden
Carola Bengtsson, Anna Broman, KTH 1995

Nya användningsområden för befintliga fastigheter
Anna Johansson, LTH 1997

S:t Lars, ett återanvändningsfall
Werner Köhler, KTH 1986

Marknadsföringens utveckling i fastighetsföretag
Helena Wikström, KTH 1993

13.4 Artiklar

Småland nordens främsta lagercentrum
Katarina Hugo, Finanstidningen Nr 3 1999-02

Att finna ny användning
Bo Hedskog, Arkitektur Nr 4 1984

Återanvändning av äldre industribyggnader
Anders Törnqvist, Lantmäteritidskriften Nr 2 1991

13.5 Internet

De intervjuade företagens hemsidor har besökts.

Bilagor

A) Intervjuade företag och personer
B) Intervjuunderlag
C) Intervjuresultat -sammanfattning av svaren
D) Flödesschema för processen

Bilaga A

Intervjuade företag

FÖRETAG	ORT	KONTAKT
ABB Fastigheter	Stockholm	Roland Wisborn, Vestberga projektet
Alfa konsult	Göteborg	Peter Cedergård, VD
Aspholmen	Västerås	Hans Erik Eriksson Regionchef
Catella	Stockholm	Göran Åberg Mäklare
Fortifikationsverket	Eskilstuna	Anna Lena Eriksson, Avyttringsledare
ICA Fastighets AB	Västerås	Knut Rost, Förvaltningschef
ICA Fastighets AB		Per Lindén , Förvaltare
KF Fastigheter	Stockholm	Sven Hedenberg, Chef för av- & utveckling
KF Fastigheter	Göteborg	Stig Danielsson Förvaltare
Kopparlunden	Västerås	Sture Andersson, Projektledare
SEB Investment Management	Stockholm	Åsa Hedenberg, Förvaltningschef
Svefa	Göteborg	Hans Hurtig Värderare
Danafjord	Göteborg	Göran Lineberg, VD
Arostornet	Uppsala	Torbjörn Axelsson Regionchef
Västerås stad	Västerås	Helmer Larsson Chef på Näringslivsk.
Västerås stad	Västerås	Anders Häggström, Fastighetsstrateg
Västmanlands landsting	Västerås	Kjell Jäder Chef

Bilaga B.

INTERVJUUNDERLAG

A FÖRETAGET

1. Berätta om företaget?
2. Din roll?
3. Avkastningskrav?
4. Beståndets storlek och spridning?
5. Vakansgrad?
6. Hur ofta får ni en vakans där ni tvingas fundera på alternativa användningar?

B PROCESSEN

1. Visa skissen på processen (se nedan), stämmer den på er, medvetet eller omedvetet?
2. Om en ordning finns hur togs den fram och varför?
3. Hur uppmärksammades det eventuella problemet?
4. Hur arbetar ni för att identifiera en kommande vakans?
5. I vilket går ni in aktivt för att jobba med problemet?
6. Har ni tillräcklig kännedom om fastigheterna i beståndet för att kunna diskutera anpassning till olika alternativa användningar eller krävs det inventeringar?
7. Hur ser en målformulering ut för en sådan här process?
8. Hur uppstod vakansen och hur påverkar det?
9. På vilket sätt scannar ni marknaden?
10. Hur tar ni fram idéer för nya användningar av en lagerlokal?
11. Kan ni tänka er att göra en ombyggnad utan att ha en kund klar för kontrakt?
12. Till vilket pris vill ni undvika en vakans?
13. Kan man ta in en olämplig hyresgäst?
14. Hur fattas besluten kring en anpassning av en byggnad till en ny typ av verksamhet?
15. Hur följer ni upp arbetet? (utvärdering, dokumentering osv.)?
16. Tar ni ofta in konsulthjälp?
17. Vad kan en konsult bidra med som ni inte själva kan?
18. På vilken nivå i företaget sköts sådana här frågor?
19. Vilken grad av spridning har tankarna kring detta inom företaget?

C ALTERNATIV

1. På vilket sätt kan man jämföra vitt skilda alternativ?
2. Hur räknar ni på lönsamhet, vad lägger ni in i kalkylen? Exempel?
3. Fungerar alltid lönsamhetsbegreppet i det här sammanhanget?
4. I vilket situation kan man lägga större vikt vid en annan faktor än lönsamhet?

D FRAMGÅNGSFAKTORER

1. Var ska man "lägga krutet" i processen?
2. Har ni kunnat finna faktorer i olika fall som har varit avgörande för att lyckas?
3. Varför har dessa faktorer varit avgörande?
4. Hur stor roll ska man låta den blivande hyresgästen spela?
5. Hur ser förhållandet mellan ombyggnad och lönsamhet ut?

E MARKNADSFÖRING

1. I vilken omfattning satsar ni på marknadsföring av vakanta lokaler?
2. På vilket sätt arbetar ni med marknadsföring?
3. Använder ni mäklare?
4. Vilka nackdelar respektive fördelar har det att anlita en mäklare?
5. Gör ni kostnadsuppföljning på försäljningskostnader?
6. Har ni funnit konkreta exempel på att marknadsföringen fungerar och därmed lönar sig?

F LAGERLOKALSMARKNADEN

1. Vad tror ni om den framtida utvecklingen inom branschnischen lagerlokaler?
2. Vad finns det för regionala skillnader?
3. Vad har infrastrukturen för betydelse?

G SKISSERNA

Diskutera följande skisser.

ARBETSPROCESSCEN

- identifiera en vakans och kartlägga objektet
- sätta upp mål för arbetet kring uthyrningen och anpassningen
- undersöka marknaden och därefter rimlighetspröva målet
- lägga upp en strategi och en handlingsplan
- vidta beslutade åtgärder
- avsluta och utvärdera arbetet

Grad av anpassning

RIVNING, FÖRSÄLJNING ← **"NORMAL HYRESGÄSTANPASSNING"** → OMBYGGNAD, TILLBYGGNAD

Bilaga B.

Kategorisering av alternativa användningar

Kategori	Kännetecken	Exempel
1	Åtgärder som kräver mycket ombyggnad	• kontor • hotell • bostad • viss produktion •
2	Åtgärder som kräver måttlig ombyggnad	• butik • mässhall • viss produktion •
3	Åtgärder som kräver mycket lite ombyggnad	• uppställning • paintballhall •
4	Åtgärder som inte kräver några ändringar	• sälja • riva •

Bilaga C

INTERVJURESULTAT
-sammanfattning av svaren

A. FÖRETAGET

1. Berätta om företaget?
- Resultatet av denna fråga framgår av kapitlet Företag. Frågan ställdes, liksom flera av frågorna i kategori A, för att ge författaren en förståelse för företagets agerande.

2. Din roll?
- De personer som har intervjuats innehar någon form av chefspost med ansvar för bland annat förvaltning.

3. Avkastningskrav?
- Svaren varierar mellan 10 och 15 procent. Det ska dock noteras att kraven varierar från projekt till projekt. Flera av de tillfrågade har varit ovilliga att besvara frågan.

4. Beståndets storlek och spridning?
- De tillfrågade företagen är av vitt skilda typer varför bestånden varierar från att finnas i en stad till att vara rikstäckande.

5. Vakansgrad?
- Varierande från 2 till 19 procent.

6. Hur ofta får ni en vakans där ni tvingas fundera på alternativa användningar?
- Svaren varierar från mycket sällan till 2-3 gånger per år.

B. PROCESSEN

1. Visa skissen, stämmer den på er, medvetet eller omedvetet?
- Samtliga svarade att det stämmer relativt väl på hur man agerar. Majoriteten menar att det är ett naturligt sätt att arbeta som man följer omedvetet.

2. Om en ordning finns hur togs den fram och varför?
- Frågan blev bara aktuell i ett fall. Den svarande tog fram ordningen i syfte att organisera arbetet och ha en genomtänkt plan. Ordningen togs fram på egen hand efter misslyckade försök till konsulthjälp.

3. Hur uppmärksammades det eventuella problemet?
- Genom problem vid försäljning av udda fastigheter och missnöje med de konsultinsatser som förekommit i detta sammanhang.

4. Hur arbetar ni för att identifiera en kommande vakans?
- Man har bland samtliga svarande en ambition att arbeta så kundnära att man får signaler i ett tidigt skede.

5. I vilket skede går ni in aktivt för att jobba med problemet?
- I mån av resurser och ekonomiskt läge för företaget agerar man så fort man fått kännedom om den kommande vakansen.

6. Har ni tillräcklig kännedom om fastigheterna i beståndet för att kunna diskutera anpassning till olika alternativa användningar eller krävs det inventeringar?
- Svaren varierar beroende på beståndens storlek och graden av centralisering i organisationen.

7. Hur ser en målformulering ut för en sådan här process?
- De flesta av företagen har inga särskilda mål utan arbetar utifrån verksamhetens övergripande mål. Två företag har omfattande målformuleringar i samband med processen. Ett företag har till och med prövat personrelaterade måluppställningar.

8. Hur uppstod vakansen och hur påverkar det?
- I allmänhet uppstår vakanserna på grund av omorganisationer hos hyresgästen eller eventuellt att man växer ur en lokal. De intervjuade företagen menar att det är naturligt att så sker och att det oftast inte är deras "fel" att lokalen inte längre passar. Man har dock ambitionen att försöka få tillfälle att erbjuda alternativa lokaler eller eventuellt andra åtgärder före uppsägning. Om det finns andra skäl undersöker man givetvis vad som kan åtgärdas.

9. På vilket sätt scannar ni marknaden?
- Genom att arbeta nära marknaden med god lokal kännedom är ett svar som varit vanligt. De som har en central organisation utnyttjar vanligen mäklare på orten. Samtliga företag använder kontakter i form av tidigare kunder, konsulter, anställda inom företaget eller liknande. De flesta använder även telemarketing.

10. Hur tar ni fram idéer för nya användningar av en lagerlokal?
- Beroende på prioritet är man mer eller mindre aktiv i fråga om detta. Några säger att det är kundstyrt och att man inte själv jobbar aktivt med det förrän det blir akut. Det vanligaste tycks vara att de närmast berörda på företaget tar fram idéer. Ett företag har även med framgång prövat att sätta samman brainstormsgrupper med medarbetare från olika avdelningar och utlovat priser till den grupp som kunnat presentera en bärande idé.

11. Kan ni tänka er att göra en ombyggnad utan att ha en kund klar för kontrakt?
- Entydigt nej.

12. Till vilket pris vill ni undvika en vakans?

- Det beror på företagets ekonomiska situation. De flesta företagen uppger att de inte är rädda för att ta en vakans i väntan på "rätt kund".

13. Kan man ta in en olämplig hyresgäst?
- Nej i allmänhet inte. Toleransnivån varierar och hänger samman med fråga 12.

14. Hur fattas besluten kring en anpassning av en byggnad till en ny typ av verksamhet?
- Tillsammans med kunden. Beroende på investeringens storlek och företagets organisation fattas beslutet på olika hög nivå inom företagen.

15. Hur följer ni upp arbetet? (utvärdering, dokumentering osv.)?
- Större delen av företagen gör endast uppföljning av arbetet då det gått dåligt. Ett företag arbetar med separata resultaträkningar för varje hus. Det mesta dokumenteras.

16. Tar ni ofta in konsulthjälp?
- Mycket varierande svar från allt mellan aldrig till alltid.

17. Vad kan en konsult bidra med som ni inte själva kan?
- Tid, lokalkännedom och kunnande inom sitt fackområde.

18. På vilken nivå i företaget sköts sådana här frågor?
- Varierande beroende på projektets omfattning och företagets organisation. Den vanligaste bilden är att den som ansvarar för förvaltningen av den aktuella fastigheten också ansvarar för processen.

19. Vilken grad av spridning har tankarna kring detta inom företaget?
- Samtliga företag uppger att tankarna har god spridning.

C. ALTERNATIV

1. På vilket sätt kan man jämföra vitt skilda alternativ?
- Genomgående svarar man avkastning och långsiktighet.

2. Hur räknar ni på lönsamhet, vad lägger ni in i kalkylen? Exempel?
- Här sticker inget svar ut. Alla använder sig av konventionella lönsamhetskalkyler.

3. Fungerar alltid lönsamhetsbegreppet i det här sammanhanget?
- Alla är överens om att det fungerar, förutsatt att man talar långsiktig lönsamhet.

4. I vilket situation kan man lägga större vikt vid en annan faktor än lönsamhet?

- Följande svar har framkommit: Med hänsyn till koncernnytta. För att få in en ”prestigehyresgäst”. För att skapa mervärden genom bildande av t.ex. en ”konceptkåk”.

D. FRAMGÅNGSFAKTORER

1. Var ska man ”lägga krutet” i processen?

- Här är meningarna delade. De flesta anser dock att marknadsanalys är det viktigaste
men även marknadsföring nämns av många. Någon anser tvärt om att analys är överskattat.

2. Har ni kunnat finna faktorer i olika fall som har varit avgörande för att lyckas?

- Här nämns faktorer som att kunna marknaden, ha ett bra kontaktnät, social kompetens och förmåga att sätta sig in i kundens behov.

3. Varför har dessa faktorer varit avgörande?

- Man anser att det sparar arbetsinsatser och tid.

4. Hur stor roll ska man låta den blivande hyresgästen spela?

- Alla är överens om att denne ska spela en central roll och att det är viktigt.

5. Hur ser förhållandet mellan ombyggnad och lönsamhet ut?

- Ett vanligt svar är att det ingår i processägarens uppgift att se till att förhållandet är linjärt. Man bygger inte om det inte lönar sig.

E. MARKNADSFÖRING

1. I vilken omfattning satsar ni på marknadsföring av vakanta lokaler?

- Här finns alla åsikter representerade utan att man kan urskilja någon som dominerar.

2. På vilket sätt arbetar ni med marknadsföring?

- Exempel: Annonser, direktmarknadsföring genom telemarketing, kommunens näringslivskontor samt mäklare.

3. Använder ni mäklare?

- Alla har använt mäklare men det verkar som om det bara är de företag som har en central organisation som regelbundet gör det.

4. Vilka nackdelar respektive fördelar har det att anlita en mäklare?
- Erfarenheterna är blandade. Den stora fördelen är att de kan sin lokala marknad. Vidare kostar de inget förrän de ger resultat. Negativt är att man upplever det svårt att finna rätt mäklare, en mäklare som förstår problemsituationen på rätt sätt.

5. Gör ni kostnadsuppföljning på försäljningskostnader?
- Nej i allmänhet inte.

7. Har ni funnit konkreta exempel på att marknadsföringen fungerar och därmed lönar sig?
- Svaren varierar. Ett företag menar att det oftast är egen förtjänst i form av eget kontaktnät som ger resultat. Ett annat menar att det ständigt ger resultat vid all uthyrning och försäljning. Huvuddelen av svaren visar att det lönar sig med marknadsföring.

F. LAGERLOKALSMARKNADEN

1. Vad tror ni om den framtida utvecklingen inom branschnischen lagerlokaler?
- Intervjuerna visar på att man tror på en fortsatt utveckling av nischen lager. Man väntar sig även en hårdnande konkurrens och en viss specialisering mot nischen.

2. Vad finns det för regionala skillnader?
- Efterfrågan skiljer sig på olika orter i landet beroende på befolkningsmängd. Detta gör också att man har mer eller mindre svårt att finna en återanvändning .

3. Vad har infrastrukturen för betydelse?
- Lager är starkt kopplat till infrastruktur varför man inte bara kan se till befolkningstäthet. En viktig knutpunkt, menar man, kan vara intressantare än ett stadsnära läge.

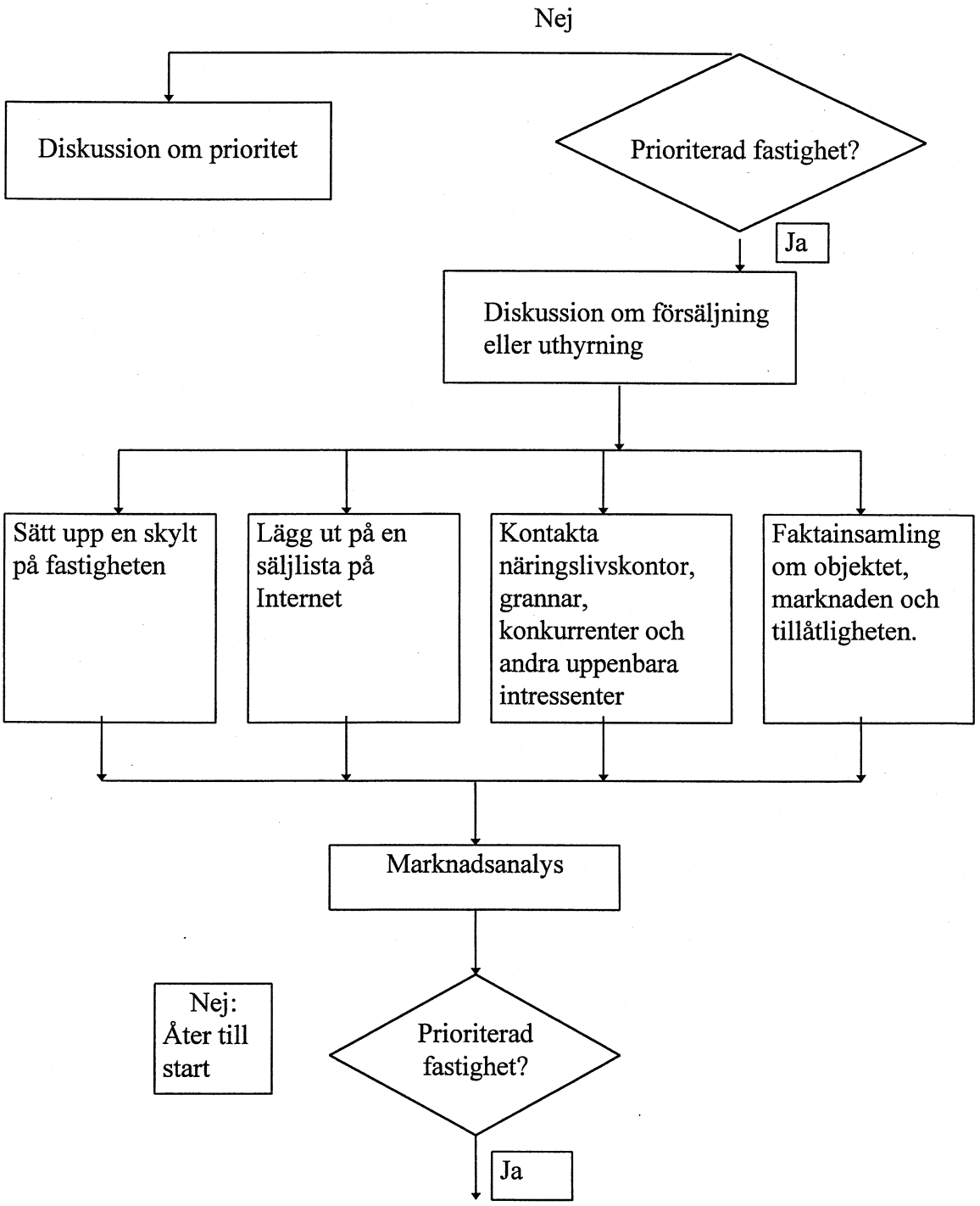
G. SKISSERNA

Skisserna (se bilaga B) har diskuterats med de intervjuade företagen i syfte att pröva rimligheten av egna antaganden och i syfte att illustrera vissa av de tidigare frågorna.

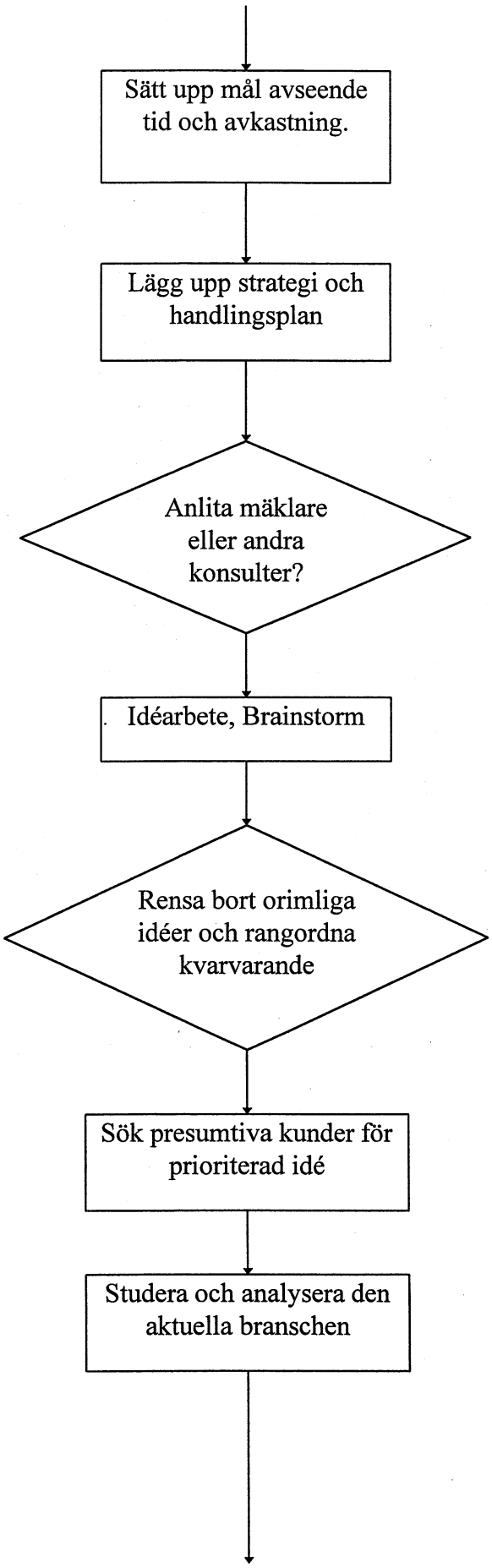
Bilaga D.

FLÖDESSCHEMA FÖR SÖKANDE EFTER EN ÅTERANVÄNDNING

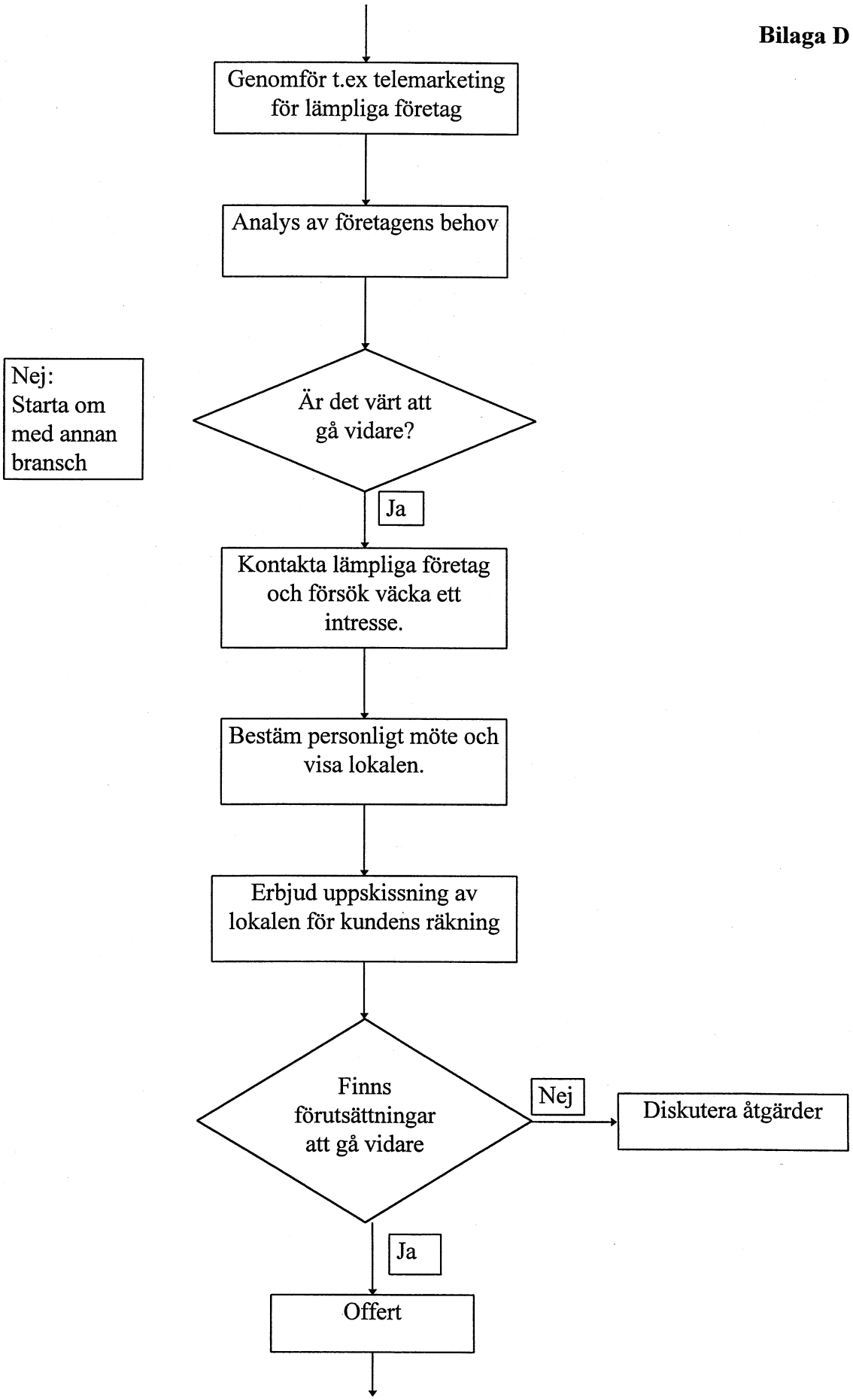
EXEMPEL / SKISS



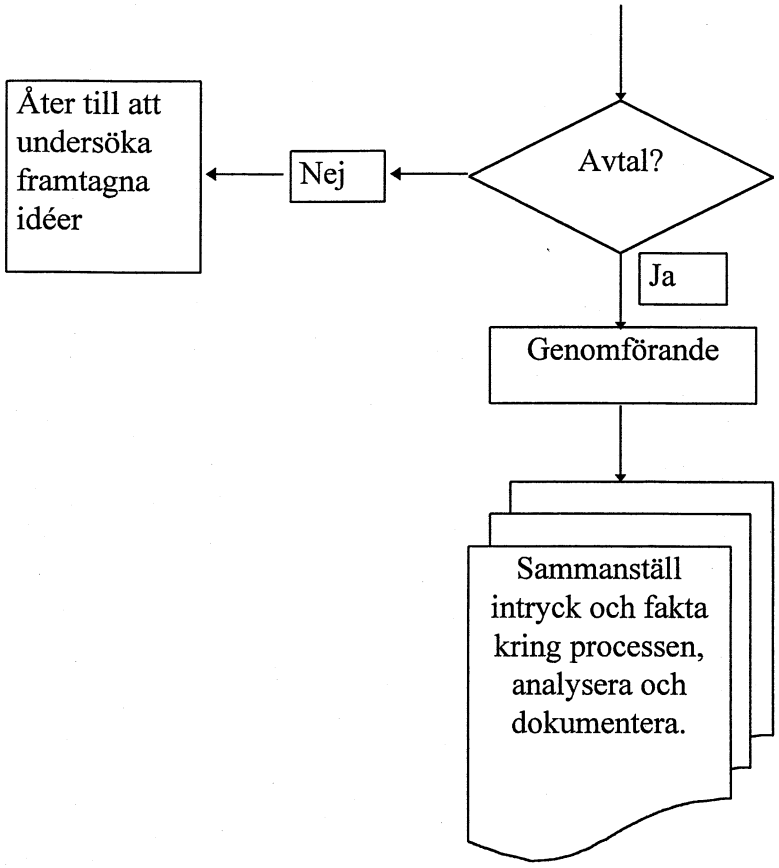
Bilaga D


Sätt upp mål avseende tid och avkastning.
Lägg upp strategi och handlingsplan
Anlita mäklare eller andra konsulter?
Idéarbete, Brainstorm
Rensa bort orimliga idéer och rangordna kvarvarande
Sök presumtiva kunder för prioriterad idé
Studera och analysera den aktuella branschen

Bilaga D


Genomför t.ex telemarketing för lämpliga företag
Analys av företagens behov
Är det värt att gå vidare?
Nej: Starta om med annan bransch
Ja
Kontakta lämpliga företag och försök väcka ett intresse.
Bestäm personligt möte och visa lokalen.
Erbjud uppskissning av lokalen för kundens räkning
Finns förutsättningar att gå vidare
Nej
Diskutera åtgärder
Ja
Offert

Bilaga D


Åter till att undersöka framtagna idéer
Nej
Avtal?
Ja
Genomförande
Sammanställ intryck och fakta kring processen, analysera och dokumentera.