

# Handelsföretagens etablering

- en studie av process och aktörer

Susanne Nylén  
Therese Udd

Fastighetsvetenskap  
Lunds Tekniska Högskola  
Lunds Universitet

Real Estate Science  
Lund University, Sweden



ISRN LUTVDG/TVLM 00/5055 SE

Institutionen för Teknik och Samhälle  
Avdelningen för Fastighetsvetenskap

Lunds Tekniska Högskola  
Lunds Universitet  
Box 118  
221 00 LUND

Dept of Technology and Society  
Real Estate Science

Lund Institute of Technology  
Lund University  
P.O. Box 118  
SE-221 00 Lund, Sweden

**Handelsföretagens etablering  
- en studie av process och aktörer**

**Establishment of trading companies / units  
- A study of the process and participants**

Examensarbete på D-nivå utfört av / Master of Science's Thesis by: Therese Udd och Susanne Nylén

Handledare: Jörgen Hermansson, KF Svenska Detaljhandel AB  
Examinator: John Sandblad, avdelningen för Fastighetsvetenskap

**Abstract:** This Master Thesis contains a study of the trading companies/units process of establishing business, stores and restaurants, when it comes to provide the business with premises and a suitable location. Trading companies is the starting point, and interviews are only made with companies that work with new establishments in their everyday work. Those companies are Svenska McDonald's AB, H & M Hennes & Mauritz AB, KF Svenska Detaljhandel AB, ICA Handlarna AB and Sven-Axel Svensson Bijouterier AB. The objectives of the study are identifying possibilities to develop and improve the process in order to make it more efficient.

Except from trading companies, real-estate companies, construction companies, estate agents, consulting firms and municipalities are studied as participants of the process. A study based on comparison of the sub processes for establishment has also been done in order to find out differences and similarities that affect the process of establishment.

**Sökord:** etablering, etableringsprocess, lokalförsörjning, handelsföretag

**Keywords:** establish, process of establishing, premises supply, trading company



## Förord

Denna uppsats är ett examensarbete gjort på Institutionen för Teknik och Samhälle, Avdelningen för Fastighetsvetenskap, på Lunds Tekniska Högskola. Vi som skrivit den här uppsatsen tillsammans har olika bakgrund så tillvida att en av oss har läst lantmäterilinjen med inriktningen fastighetsekonomi medan den andre av oss efter de två grundläggande åren på Lantmäterilinjen har läst till civilingenjör inom Industriell Ekonomi. Genom att kombinera kunskaperna om lokalanvändande och fastighetsföretagande från lantmäterutbildningen och kunskaper inom affärsstrategi och organisation från industriell ekonomi har vi en bred kompetens som vi hoppas kommer till sin rätt i uppsatsen. Detta och intresse för handelsmarknaden har varit en viktig faktor vid val av ämne för examensarbetet.

Vi vill tacka alla företag som tagit emot oss och speciellt de personer som vi har fått intervjua, vår handledare och representant för näringslivet Jörgen Hermansson på KF Svenska Detaljhandel AB och John Sandblad, handledare och examinator, avdelningen för Fastighetsvetenskap på Lunds Tekniska Högskola.

Stockholm mars 2001

Susanne Nylén & Therese Udd



## Sammanfattning

I denna uppsats studerar vi handelsföretagens etablering och undersöker om det finns möjlighet att utveckla och effektivisera handelsföretagens etableringsarbete. Då det är svårt att få tag i dokumentation rörande etablering, har förstudierna till stor del bestått av besök och intervjuer hos aktörer som deltar i etableringsarbetet. De handelsföretag vi har intervjuat arbetar alla med nyetableringar idag. Dessa företag är Svenska McDonald's AB, H & M Hennes & Mauritz AB, KF Svenska Detaljhandel AB, ICA Handlarna AB samt Sven-Axel Svensson Bijouterier AB.

Idag då många nyetableringar sker, uppmärksammas etableringsprocessen hos företag och en del har börjat se över hur man kan effektivisera denna. En del i arbetet med att effektivisera processen är att identifiera dess olika faser. Processen kan delas upp i faser på olika sätt även om processen alltid innehåller ungefär samma aktiviteter. Vi har i denna uppsats delat in processen i sju olika faser. Dessa är initiering, hitta mark/lokal, analys, utredning, säkerställande av process, genomförande och uppföljning. Vad och var företaget ska etablera har betydelse för vilka faser som ingår i processen, hur långa faserna är och vilka aktiviteter som ingår i dem.

Att etablera ny verksamhet kan vara en lång och komplicerad process med många parter inblandade. De aktörer som medverkar är handelsföretag, fastighetsföretag, byggföretag, mäklare och andra etableringskonsulter samt kommunen. Vilka, som medverkar i en viss etableringsprocess beror på vad och var företaget etablerar. Processen anpassas efter dessa aktörers förändrade behov i och med utvecklingen på marknaden. Det är deras syfte och villkor med deltagandet i processen som gör att den ser ut som den gör och vi finner i denna studie att aktörerna är nöjda och respekterar varandras villkor för deltagande.

En komparativ studie har gjorts av handelsföretagens etableringsfunktioner. Vi har undersökt etableringsfunktionens organisation i företaget samt etableringsfunktionens personal och arbetssätt. En jämförelse har även gjorts med bygg- och fastighetsföretagens personal för att ta reda på om företagen utifrån dessa kan förbättra etableringsprocessen.

Olika etableringsprocesser ställer olika krav på etableringspersonalen. Beroende på hur företaget arbetar med etablering, ser etableringsfunktionen olika ut vad gäller personal och arbetssätt. De företag som ibland etablerar ny verksamhet på oexploaterad mark behöver personal med mer teoretisk kunskap då en sådan etablering kan kräva detaljplanändring och andra tillstånd samt mer omfattande utredningar och analyser. I företag vars image och varumärke ska genomsyra hela verksamheten, och där imagen är en del av företagets affärsidé är det viktigast att personalen har stark känsla för företaget. Denna personal rekryteras oftast internt.

Det finns stora skillnader mellan handelsföretagens och bygg- och fastighetsföretagens personal. För bygg- och fastighetsföretagen är högskoleutbildning ett krav medan handelsföretagen lägger större vikt på annat som till exempel erfarenheter och kontakter på marknaden. En annan skillnad är synen på kompetensutveckling, som i bygg- och fastighetsföretagen ofta består av gedigna program men hos handelsföretagen främst sker internt och i mindre omfattning. Här tycker vi att handelsföretagen har att lära av bygg- och fastighetsföretagen.



## Summary

In this Master Thesis we study the process of establishing business, stores and restaurants, when it comes to provide the business with premises and a suitable location. The process establishment starts with an idea or a plan based on the need for a new store or restaurant and ends with the opening of the same. The objectives of the study are identifying possibilities to develop and improve the process in order to make it more efficient.

It is hard to find documentation regarding the establish process and there is no such thing as the "right way", or a template for what the process should look like. Our studies have therefore mainly consisted of visiting and interviewing a number of participants in the process. In the thesis, we take trading companies as a starting point, and only interview companies that work with new establishments in their everyday work. Those companies are Svenska McDonald's AB, H & M Hennes & Mauritz AB, KF Svenska Detaljhandel AB, ICA Handlarna AB and Sven-Axel Svensson Bijouterier AB.

Today, in times of many new establishments, the establish process gains more attention from the companies studied and some of them have began working on how to make their process more efficient. Steps towards a more efficient establish process is to try to define the different phases. The process can be divided in phases on different basis but always contains similar activities. In this thesis we divide the process into seven different phases, these are; initiation, locate premises or land to exploit, analysis, investigation, verification, implementation and follow up. Which phases and activities that really take place in a certain process and how long the different phases are, depend on where and what kind of business the company is about to establish.

To establish a new store or restaurant can be a long and complicated process with many participants. The participants studied in this thesis, except from trading companies, are real-estate companies, construction companies, estate agents, consulting firms and municipalities. Which of them that participate in a certain process depend on where and what kind of business is about to be established. The process of establishment is conformed by the participants and their needs, which changes along with the market. It is the participants' different aims and conditions for attending the process that defines it and we find in this thesis, that the participants respect each other's conditions and in general are satisfied with the process as it is.

A study based on comparison of the sub processes for establishment has also been done. We investigate the organisation, personnel and task of the various sub processes. A comparison between the activities of the retail companies and the corresponding activities of the real estate and the construction companies has been done in order to find out of differences and similarities that affect the process of establishment.

Different process's has different requirements on the personnel. Depending on how the company work with establishing new units, and what business they establish, the various parts look different regarding tasks and personnel. Companies that settle business on unexploited locations have a longer process with needs of more investigations and therefore need personnel with more theoretical knowledge. In companies where image and a strong trademark is supposed to permeate the whole business, and is a part of the companies business concept, the most important quality for an employee is the knowledge of, and sympathy for the company. Most common in those companies is that the employees are recruited internally.



There are significant differences between the personnel of the trading companies and the personnel of the real estate and the construction companies. For the later it is important that the personnel has a university degree, while the trading companies appreciate experience and a good network within the market when they hire new staff. Another difference is how they view competence development, which is well regulated in programs and adjusted individually each year in real estate and construction companies and in the trading companies is made up mainly of seminars and internal programs. We think that trading companies have something to learn from the real estate and the construction companies in this area.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>11</b>
1.1	BAKGRUND	11
1.2	SYFTE	11
1.3	AVGRÄNSNING	12
1.4	METOD	12
1.5	KRITISK BEDÖMNING	13
1.6	DISPOSITION	14
<b>2</b>	<b>TRENDER SOM PÅVERKAR DAGENS ETABLERINGSPROCESS</b>	<b>15</b>
2.1	DAGENS TRENDER INOM DETALJHANDELN	15
2.2	LOKALEN SOM FRAMGÅNGSFAKTOR	16
2.3	KUNDORIENTERADE FASTIGHETSFÖRETAG	17
2.4	PROCESSORIENTERING	17
<b>3</b>	<b>NÅGRA GRUNDBEGREPP</b>	<b>19</b>
3.1	ETABLERING - ORDETS BETYDELSE	19
3.2	ORGANISATIONSSTRUKTURER	19
3.3	PLANPROCESSEN OCH LAGAR SOM PÅVERKAR ETABLERING	22
<b>4</b>	<b>PRESENTATION AV AKTÖRER</b>	<b>25</b>
4.1	AKTÖRERNAS ROLLER I HANDELSFÖRETAGETS ETABLERINGSPROCESS	31
<b>5</b>	<b>HANDELSFÖRETAGETS ETABLERINGSPROCESS</b>	<b>35</b>
5.1	INITIERING	35
5.2	HITTA MARK/LOKAL	37
5.3	ANALYS	42
5.4	UTREDNING	44
5.5	SÄKERSTÄLLA PROCESS	47
5.6	GENOMFÖRANDE	49
5.7	UPPFÖLJNING	51
5.8	TRE CASE	51
<b>6</b>	<b>ETABLERINGSARBETET</b>	<b>57</b>
6.1	VILKEN UTVECKLINGSFAS HANDELSFÖRETAGEN BEFINNER SIG I	57
6.2	HUR HANDELSFÖRETAGEN ÄR ORGANISERADE	57
6.3	EGEN ETABLERINGSFUNKTION ELLER INTE	59
6.4	ANTAL ANSTÄLLDA PÅ ETABLERINGSFUNKTIONEN	59
6.5	UTVECKLING AV ETABLERINGSFUNKTIONEN	60
6.6	ETABLERINGSFUNKTIONENS ANSVARSOMRÅDEN	61
6.7	UTBILDNING HOS AKTÖRERNA	63
6.8	KOMMUNIKATION MELLAN AKTÖRERNA	64
6.9	EGENSKAPER SOM DE OLIKA AKTÖRERNA SÖKER HOS ETABLERINGSPERSONALEN	65
6.10	KONTAKTERS BETYDELSE FÖR ETABLERARE OCH FÖR ANDRA AKTÖRER	66
6.11	KOMPETENSUTVECKLING HOS AKTÖRERNA	67
6.12	KUNDORIENTERING HOS AKTÖRERNA	69
<b>7</b>	<b>SLUTSATSER</b>	<b>73</b>
7.1	UTVECKLINGSPOTENTIAL	73
7.2	11 SÄTT ATT BLI BÄTTRE PÅ ETABLERING	74
<b>8</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>77</b>
8.1	PUBLICERADE KÄLLOR	77
8.2	MUNTliga KÄLLOR	79

---

8.3	KÄLLOR FRÅN INTERNET .....	80
<b>9</b>	<b>APPENDIX 1. REDOVISNING AV INTERVJUFRÅGOR OCH SVAR .....</b>	<b>81</b>
9.1	REDOVISNING AV INTERVJUFRÅGOR OCH SVAR - HANDELSFÖRETAG .....	81
9.2	REDOVISNING AV INTERVJUFRÅGOR OCH SVAR - BYGGFÖRETAG .....	90
9.3	REDOVISNING AV INTERVJUFRÅGOR OCH SVAR - FASTIGHETSFÖRETAG .....	95
9.4	REDOVISNING AV INTERVJUFRÅGOR OCH SVAR - KOMMUNER .....	107

## 1 Inledning

### 1.1 Bakgrund

Många av de större handelsföretagen arbetar idag, under tider av nyetablering, med att utveckla och effektivisera sina etableringsprocesser. Förbättringen kan spara företagen mycket tid och pengar. Att etablera en ny verksamhet är ofta en lång och komplicerad process med många parter inblandade. I etableringsprocessen möts handelsföretag som hyresgäst, fastighetsföretag som uthyrare, byggföretag som byggare och uthyrare samt mäklare och andra etableringskonsulter. Många möter också kommunen i etableringsarbetet.

Etableringsarbetet i större handelsföretag är oftast kontinuerligt men kan innebära olika uppgifter. I en högkonjunktur arbetar företagen främst med nyetableringar medan de under sämre tider arbetar mycket med lokalplanering och eventuella nedläggningar. Andra snabbt expanderande företag med mindre organisation kan ha endast en person som arbetar med att genomföra alla nyetableringar. När sedan etableringsmålet är uppnått upphör tjänsten och etableringsarbetet.

Mot denna bakgrund vill vi identifiera och beskriva handelsföretagens etableringsprocess och dess olika skeden samt undersöka vilka aktörer som deltar i dessa. Vi vill också ta reda på hur de olika aktörerna arbetar med dessa frågor.

### 1.2 Syfte

Syftet är att undersöka utvecklingspotentialer vid handelsföretagens etablering.

Ett delmål har varit att dela upp etableringsprocessen i faser, och beskriva dessa, för att underlätta en jämförelse av företagens processer. Faserna är initiering, hitta mark/lokal, analys, utredning, säkerställande av process, genomförande och uppföljning. I studien ingår även en kartläggning av övriga aktörers, det vill säga fastighetsföretag, byggföretag, mäklare, konsulter och kommunen, roll och syfte med att delta i etableringsprocessen.

Ett annat delmål är att studera etableringsfunktionen. En komparativ studie görs mellan olika handelsföretag och andra aktörers etableringsfunktion och etableringsarbete. Detta görs för att ta reda på om företagen utifrån detta kan förbättra etableringsarbetet.

### Målgrupp

Målgrupp för denna uppsats är alla aktörer i etableringsprocessen samt studerande på lantmäteriprogrammet som vill lära sig mer om etablering.

### 1.3 Avgränsning

Uppsatsen begränsas till en studie över *handelsföretagens* etablering. Studien omfattar endast kommersiella lokaler, dock inte kontor och industri.

### 1.4 Metod

Uppsatsen baseras på litteraturstudier, intervjuer med företag som ingår i studien och samtal med personer med kunskaper och erfarenheter inom området.

#### Litteraturstudier och samtal

Som bakgrund har litteraturstudier inom framtidsforskning, etablering och lokalresursplanering gjorts. Litteratursökningen skedde med hjälp av sökningar med ämnesanknutna nyckelord i biblioteksdata-baser på universitetsbiblioteken i Lund och i Stockholm samt på Stadsbiblioteket i Stockholm. Litteratur har även skaffats efter rekommendationer av personer vi intervjuat.

Eftersom litteraturen inom området etablering är knapphändig sökte vi i inledningsskedet av arbetet upp personer med kunskap och erfarenhet inom området för personliga samtal. Dessa fördes förutsättningslöst och hade som främsta syfte att ge oss inblick i branschen samt tillräcklig kunskap att gå vidare med arbetets syfte och inriktning.

#### Intervjuer

Uppsatsen baseras främst på kvalitativa undersökningar bestående av intervjuer med 17 aktörer på etableringsmarknaden. Efter val av företag att intervjuas tog vi kontakt med företaget för ett personligt möte. Intervjuerna följde en förutbestämd frågemall (se appendix 1) med frågor baserade på den kunskap vi samlat på oss genom litteraturstudierna och personliga samtal. Frågeformuläret skickades till intervjupersonen innan intervjun för att denna skulle få möjlighet att förbereda sig och ta fram eventuella fakta.

En intervju inleddes med frågor om personen som skulle intervjuas och om företaget i allmänhet. Vi gav också en kort presentation av oss och om arbetets och intervjuens syfte. Intervjutekniken som sedan användes kan liknas med Tratt-tekniken, som beskrivs i boken *Praktisk Intervjuteknik* av Ekholm, Fransson (1979), då intervjun börjar med vida generella frågor inom området för att sedan övergå till alltmer specifika frågor. Intervjuerna avslutades med frågor om attityder på handelsmarknaden och gav intervjupersonen en chans att komplettera intervjun med sådant som han/hon anser relevant. Resultatet av intervjuerna sammanställs och analyseras i rapporten efter att intervjupersonen har haft möjlighet att korrigera eventuella sakfel.

Studien omfattar 15 företag och två kommuner. De fem handelsföretag som studerats är alla kedjeföretag som arbetar framgångsrikt med etablering. Svenska McDonald's AB valdes att tas med i studien för att de har ett rykte att arbeta aktivt med etableringsfrågor även H & M Hennes & Mauritz AB valdes för att de hanterar etableringsfrågor skickligt. En av de mest etableringsintensiva branscherna är dagligvaruhandel, där företagen ständigt arbetar med att både lägga ner och starta upp nya butiker. Därför ingår även ICA Handlarnas AB och KF Svenska Detaljhandel AB i studien, det är

intressant att jämföra hur två konkurrenter arbetar med samma frågor. Det femte företaget, Sven-Axel Svenssons Bijouterier AB, valdes för att de bara har en tillfällig etableringsfunktion och således angriper etableringsfrågorna annorlunda än de övriga företagen. Två byggföretag ingår i studien, dessa företag har valts ut för att de är bland de största företagen inom sitt område i Sverige. Studien omfattar intervjuer med tre fastighetsföretag med lite olika inriktningar. De företag som valts ut jobbar helt eller delvis med handelslokaler. Intervjuer har även gjorts med fem konsultföretag. Fyra av de fem konsultföretagen kan även ha rollen som mäklare och det är svårt att dra gränsen mellan om de ska ses som konsulter eller mäklare. I uppsatsen har trots det en indelning gjorts efter vad företagen till största del arbetar med. För att i intervjumaterialet få en mer representativ bild av kommunen som aktör, valdes Strängnäs och Solna kommun istället för Stockholm att ingå i studien. En kort presentation av företagen och kommunerna kan läsas i kapitel 4 "Presentation av aktörer".

## Källhänvisningar

Som källhänvisning används fotnoter som placeras efter den mening den syftar på. Då fotnoten är placerad på en rubrik gäller den hela efterföljande stycke.

## 1.5 Kritisk bedömning

### Reliabilitet

Med reliabilitet avses pålitlighet hos ett test. Förutsättningarna för alla intervjuer har varit samma. Intervjupersonen har fått frågeformulär och uppsatsens syfte i förväg, alla intervjupersoner inom samma kategori har fått samma frågeformulär där frågorna sedan ställts på samma sätt och av samma personer under alla intervjuer. Att intervjuerna har föregåtts av ett utskick innehållande frågeformulär och projektidé gör det möjligt att de intervjuade personerna blivit styrda genom detta förfaringssätt.

Då rapporten baseras på personliga intervjuer och svaren tolkas subjektivt kan reliabiliteten ifrågasättas. Intervjuerna tolkar omedvetet svar utifrån egna kunskaper och erfarenheter. Reliabiliteten stärks dock då intervjuerna har olika utbildningsbakgrund.

### Validitet

Med validitet menas ett tests förmåga att mäta vad det avser att mäta. Validiteten i rapporten bygger på att frågeformuläret ställer rätt frågor. Därför har vi arbetat mycket med framställningen av dessa, samt även låtit kunniga personer ge sitt utlåtande. Att intervjuerna gjorts på rätt sätt har tillgodosetts genom litteraturstudier. Vidare föreligger problem om intervjupersonen är representerbar för företaget samt om det är rätt person som har intervjuats. Ännu ett problem är om de företag som ingår i undersökningen är representativa för respektive aktör.

## 1.6 Disposition

Det första kapitlet innehåller inledning. Kapitel 2 "Trender som påverkar dagens etableringsprocess" ger läsaren en bakgrund om olika trender på områden som har betydelse för etablering och för handelsmarknaden. Detta kapitel baseras på litteraturstudier och samtal.

Kapitel 3 "Några grundbegrepp" ger läsaren en allmän introduktion och förklaring av begrepp som behövs för att förstå resterande del av rapporten. Detta kapitel baseras främst på litteraturstudier.

I kapitel 4 "Presentation av aktörer" ges en kort presentation av de företag som ingår i studien. Här finns även ett avsnitt om aktörernas roller i handelsföretagets etableringsprocess.

Kapitel 5 "Handelsföretagets etableringsprocess" svarar mot uppsatsens första delmål att dela upp etableringsprocessen i faser. Faserna presenteras i ett flödesschema efter uppdelningen initiering, hitta mark/lokal, analys, utredning, säkerställande av process, genomförande samt uppföljning. Utifrån intervjuerna presenteras varje aktör och deras medverkan i de olika faserna. Detta kapitel baseras på intervjuer.

Det andra delmålet att studera etableringsfunktionen presenteras i kapitel 6 "Etableringsarbetet" som inleds med en beskrivning av handelsföretagets organisation och etableringsfunktion. Därefter följer en komparativ studie av handelsföretagets arbetssätt och personal som baseras på intervjuer. Det innehåller även en jämförelse mellan handelsföretag och bygg- och fastighetsföretag. Båda avsnitten illustreras med matriser.

I det sista kapitlet dras slutsatser från studien, här ges även förslag på hur etableringsarbetet kan förbättras.

I appendix 1 finns frågeformulär och sammanställning av intervjusvaren.

## 2 Trender som påverkar dagens etableringsprocess

Litteraturstudierna och samtalen med kunniga personer inom etablering har gett författarna en inblick i hur forskare tror att framtiden ser ut på handelsmarknaden samt hur utvecklingen ser ut just idag. Detta kapitel grundas på dessa lärdomar, som kan vara användbara vid etablering då de flesta etableringsobjekt har lång livstid.

### 2.1 Dagens trender inom detaljhandeln

Den alltmer globala konkurrensen och nya tekniken gör att tempot i affärsvärlden ökar och företagen måste ha en förmåga till förnyelse och en snabb anpassningsförmåga till marknaden för att inte bli utkonkurrerade<sup>1</sup>. Detta får bland annat som följd att företagen kommer att satsa på kontinuerlig utbildning av sin personal så att alla på företaget kan fatta beslut som gynnar företaget<sup>2</sup>. Var företag väljer att lokalisera sig beror på vilken sorts företag det är, då de prioriterar olika. De kan välja att prioritera närhet till marknaden eller närhet till kompetens för att nämna några faktorer som påverkar lokaliseringen<sup>3</sup>. Samtidigt måste företagen placera sig där folk vill leva och bo.

I framtiden kommer kunden att kräva mer. Ingen vill bara köpa en produkt utan snarare ett helt system eller en funktion. Dessutom kommer kunden att kräva personlig service<sup>4</sup>. Detta anses leda till att företag tvingas rikta in sig på individen och att relationen till konsumenten blir allt viktigare, företagen måste arbeta kundorienterat<sup>5</sup>. Företagen måste ha kundens behov som utgångspunkt för vad företaget erbjuder och vilka resurser de använder sig av.

Det är ett antal faktorer, som är beroende av varandra, som påverkar hur detaljhandelstrukturen kommer att utvecklas. Det kan vara faktorer såsom demografisk utbredning, infrastrukturens utveckling, framtida alternativa inköpskanaler och nya rörelsemönster till följd av IT (möjligheten till distansarbete)<sup>6</sup>.

Inom handeln tror man att utvecklingen går mot en ökad polarisering. Detta innebär en ökad efterfrågan på livsmedelshallar på 1 000-1 500 kvadrat meter vilket skulle medföra att livsmedelshandeln i ännu större utsträckning kommer att söka sig till områden där bostäder och/eller arbetsplatser är koncentrerade. Samtidigt kommer service- och kvartersbutiker att öka, liksom bensinstationers utbud av dagligvaror. Däremot kommer varuhus troligen i stor utsträckning att försvinna och de centralt belägna lokalerna i städer kommer att innehålla specialiserade butiker som klarar de höga hyrorna<sup>7</sup>.

Inom fackhandeln finns ett intresse att öppna så kallade "megamarknader", stora butikskoncentrationer på 100 000 - 150 000 kvadrat meter blandat med olika typer av aktiviteter eller upplevelser. Megamarknadernas kundkrets kommer från ett stort geografiskt område<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> Carlsson, 1999

<sup>2</sup> Andersson och Sylwan, 1997

<sup>3</sup> Wahlström, 1996

<sup>4</sup> Asplund, 1993

<sup>5</sup> Popcorn och Marigold, 1996

<sup>6</sup> Regionplane- och Trafikkontoret, 1998

<sup>7</sup> Svedström, 1999

<sup>8</sup> Svedström, 1999



## 2.2 Lokalen som framgångsfaktor

Lokaler har som ändamål att försörja ett företags kärnverksamhet med utrymme, för handelsföretaget försörjer butikens utrymme försäljningen av varor med utrymme. Ett annat ändamål som får allt större betydelse är att fungera som "ansikte utåt" för företaget. Det blir viktigt att butiken syns och talar om, inte bara vilka varor som säljs utan även vad företaget står för. Med butiken visar företaget sin image<sup>9</sup>. I dessa fall blir val av lokal och arbetet för att hitta rätt lokal mycket viktigt. Företagens etableringsarbete torde få en större roll.

I de allra attraktivaste delarna av Stockholms innerstad etablerar utländska företag så kallade "show rooms", det är en butikslokal som kan ha mycket liten yta men där hyresnivån spelar mindre roll och butikslokalen fungerar som en del i företagets marknadsföring<sup>10</sup>. Företagets image och produkter syns tydligt i skyltfönstret.

En av de personer som intervjuats i ett inledande skede till denna uppsats är Andreas Fries, Vd på arkitektfirman Strategisk Arkitektur, han är en innovatör och nytänkare inom arkitekturen i Sverige idag. Strategisk Arkitektur pekar på ett företags värde av att bli tydligare gentemot sin omvärld och sina konkurrenter. Deras formgivning har målet att uttrycka verksamhetens inriktning och unika särprägel i en lokal eller fastighet. Än en gång handlar det om att föra fram företagets image eller identitet genom lokalen. Strategisk Arkitektur är delaktiga genom hela processen, från analys av ett företag och dess kärnvärden till färdigt arkitektuppdrag, eller projekt som de föredrar att kalla det. Kundens personliga vilja och Strategisk Arkitekturs arkitektur måste underkasta sig kundens- och projektets affärsidé för att kundens identitet ska bli tydlig i projektet. Förutfattade meningar om den "goda smaken" eller vad som är "rätt i tiden" får aldrig styra över projektets gestaltning. Strategisk arkitektur talar inte om "snyggt eller fult" utan inom kategorierna *rätt eller fel* med hänsyn till kundens kärnvärde. I denna process är även läget en viktig faktor. "Allt annat än läget kan ändras på fastigheten" säger Andreas Fries. Han tillägger dock att ett läge går att förändra och göra mer attraktivt just genom nya etableringar.

Dagens samhälle med globalisering, öppenhet och ett allt större informationsflöde gör det viktigt för företag att tydliggöra sin kärnverksamhet gentemot inte bara kunder och kapitalmarknad utan även gentemot nya målgrupper såsom media och den egna personalen.

Ett annat led i att tydliggöra sin kärnverksamhet är varumärket, som för handelsföretagen länge har varit en självklarhet. Ett examensarbete utfört av Marcus Ehrenfried och Jörgen Gustafsson vid Lantmäterilinjens på Kungliga Tekniska Högskolan under 1999/2000, "Varumärkesskapande i fastighetsbranschen - en framtida trend?", tar upp varumärkens betydelse i fastighetsbranschen. Fastighetsbranschen har också en viktig del i handelsföretagens etableringsprocess, hur de arbetar och möter hyresgästernas, eller handelsföretagens, behov har betydelse för hur handelsföretagens idéer om sina lokaler kan förverkligas.

Ett utdrag ur sammanfattningen till examensarbetet "Varumärkesskapande i fastighetsbranschen - en framtida trend?":

"Fastighetsbranschen är på många sätt traditionell i sitt tänkande och har varit sen med det förändringsarbete som krävs för att möta den nya tidens krav på flexibilitet och service. Många

<sup>9</sup> Andreas Fries, Strategisk Arkitektur

<sup>10</sup> Mats Begnert, DTZ Sweden

bedömare menar att fastighetsbolagen i större utsträckning måste börja se på sin verksamhet som mer tjänsteinriktad, istället för att enbart fokusera sig på marknadsvärden, hyresnivåer och tillhandahållande av ytor. En parallell kan dras till flygbranschen som genomgått en liknande förändringsprocess från att bara ha hanterat transport av människor till att vara mer kundfokuserade och erbjuda ett helhetskoncept."

För en fastighetsägare är det viktigt att ta reda på vilka värden som är väsentliga för kunden. Fastighetsägaren måste möta kundens behov och hjälpa denna att hitta och utforma "rätt" lokal.

### 2.3 Kundorienterade fastighetsföretag<sup>11</sup>

En trend idag är att fastighetsföretagen arbetar mer och mer kundorienterat, eller säger sig vilja göra det. Trenden kan ses som en följd av att fastighetsföretagen har fått ett ökat intresse för kundens etablering och ser en potential att båda parter kan vinna på det.

Med kundorienterat menas att det som produceras utgår från kundens behov, önskemål samt krav. Företag som arbetar kundorienterat strävar alltid mot att tillfredsställa kundens behov och erbjuda lösningar till dennes problem. För att kunden ska känna sig nöjd krävs att helhetsupplevelsen av en tjänst är bra. En helhetsupplevelse grundar sig på ett antal värdeskapande delar som upplevs, tolkas och prioriteras på olika sätt av individer. Om detta appliceras på lokaluthyrning kan företaget se som sin uppgift att hjälpa kunden genom att erbjuda bra förutsättningar för dennes verksamhet. Fastighetsföretagens uppgift kan sägas vara att erbjuda goda förutsättningar för verksamhetsbedrivande. Olika förutsättningar kombineras ihop till koncept som anpassas till olika kunders behov.

### 2.4 Processorientering<sup>12</sup>

Ytterligare en trend idag är att företagen studerar sina processer och ser hur de kan förbättras, och processorientering är även en viktig del i kvalitetsarbete. Att fokusera på processerna innebär att uppmärksamheten förskjuts från de färdiga resultaten till de aktivitetskedjor som formar dem. I denna uppsats har etableringsprocessen identifierats och delats upp i faser av författarna, detta för att lättare finna viktiga moment i processen och underlätta jämförelser företagen emellan. Förhoppningsvis är det även lättare för läsaren att följa med i texten när etableringsprocessen är uppdelad i faser.

Ordet process kan ha varierande betydelse beroende på vilket vetenskapsområde som avses. I detta arbete används Rentzhog's definiering av ordet process: "*En process är en kedja av aktiviteter som i ett återkommande flöde skapar värde för en kund*". Processen är alltså det som förädlar in objektet till ett resultat. Varje process kan sedan brytas ned i delprocesser, aktiviteter, eller faser. Innebörden av delprocess, aktivitet och fas är identiska (i denna uppsats används ordet fas). Varje fas kan sedan brytas ned i ytterligare nivåer av faser. I detta arbete bryts dock huvudprocessen, etableringsprocessen, endast ned i en nivå.

Den person som leder och ansvarar för en process brukar kallas *processägare*. Då det finns delprocesser, eller faser, finns det också oftast *delprocessägare*, som ansvarar för dessa.

<sup>11</sup> Ljung m fl., 1998

<sup>12</sup> Rentzog, 1998



### 3 Några grundbegrepp

#### 3.1 Etablering - ordets betydelse

"Etablera"

Definition<sup>13</sup>: *inrätta, anlägga, etablera sig, öppna eget*

En mer uttömmande förklaring eller definition av ordet etablering är svårt att hitta, butiks- och verksamhetsetablering likaså. En uppslagsbok har dock en förklaring på ordet "företagsetablering"<sup>14</sup>: *Igångsättandet av en ny verksamhet. I regel väljs en särskild form (enskild firma, handelsbolag, ekonomisk förening eller aktiebolag) som juridiskt ramverk. En formell företagsetablering är i regel resultatet av en flerårig "inkubationsprocess" och efterföljs likaså av en längre "inkörningsperiod" för företaget på marknaden och för företaget i företagsrollen.*

Ordet etablering kan ha flera betydelser beroende på sammanhang och vem du talar med. Personer i olika roller kan tolka etablering på olika sätt. Personer som intervjuats i uppsatsen har svarat så här på frågan om hur de definierar ordet etablering:

"Allt från att hitta lokal till att öppna butik, endast hårdvara (inte personal och dylikt)", Jan Adamson, Sven-Axel Svensson Bijouterier AB, ägare av Glitterbutikerna

"Etablering av verksamhet. Skaffa lokaler med goda förutsättningar för företagets verksamhet", Jörgen Hermansson, KF Svenska Detaljhandel AB

"Hitta ny lokal, nytt affärsläge", Jessica Svensson, H & M Hennes & Mauritz AB

"Hitta möjligheter", Torbjörn Lindgren, Piren-Rodamco

"Skapa förutsättningar för olika hyresgäster att vara", Erik Eken, NCC Fastigheter AB

"När man startar en verksamhet på ett *nytt* ställe, inte i en stad man redan finns i", Hans Lagerholm, Colliers HBV

I denna uppsats menas med etablering den process då ett företag öppnar en ny butik oavsett om detta innebär att köpa mark och bygga eller flytta in i befintliga lokaler. Processen innefattar allt från idéstadium och butiksplanering till färdig butikslokal.

#### 3.2 Organisationsstrukturer<sup>15</sup>

Med organisationsstruktur menas på vilket sätt arbets- och ansvarsfördelning görs i en organisation och på vilket sätt organisationen styrs och samordnas. För att få bättre förståelse för hur företagen som

<sup>13</sup> Bonniers stora lexikon, 1985 Bonnier Fakta Bokförlag

<sup>14</sup> Nationalencyklopedin, 1989 Bra Böcker AB, Höganäs

<sup>15</sup> Bruzelius och Skärvard, 1995

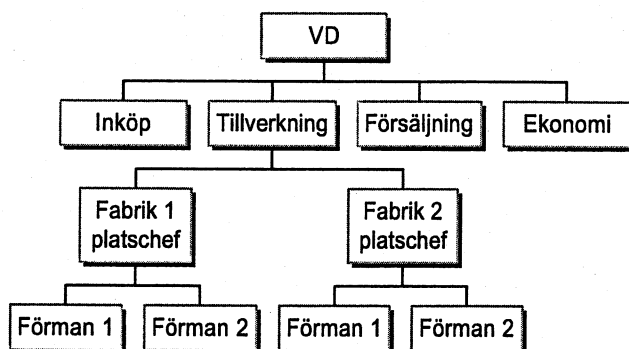
presenteras i denna rapport arbetar, görs här en kort beskrivning av vanliga principiella organisationsstrukturer, för att senare i rapporten gå djupare in hur varje företag är organiserat.

Alla företags förutsättningar och villkor är olika, vilket man måste ta hänsyn till vid val av grundläggande organisationsstruktur. Exempel på olika förutsättningar är produktionssystem, företagets utvecklingsstadium, typ av affärsidé samt affärsidéns utvecklingsstadium. Vilken organisationsstruktur som är att föredra för att etableringsarbetet ska fungera optimalt går inte att säga, då etableringsarbetet omfattar olika uppgifter i olika företag. Dock så måste den grundläggande organisationen stödja alla olika förutsättningar på ett, för företaget bästa sätt. De klassiska organisationsstrukturerna är funktionsorganisation, divisionsorganisation samt matrisorganisation. Dessa beskrivs närmare nedan. Det finns ingen skarp gränsdragning mellan de olika strukturerna i verkligheten utan de flesta företag har någon form av mix, med betoning på någon struktur.

### Funktionsorganisation

I en funktionsorganisation har arbetsuppgifter och ansvar först delats upp efter företagets huvudfunktioner, som till exempel inköp, tillverkning, ekonomi och försäljning. Dessa funktioner kan i sin tur delas upp. I funktionsorganisationer fungerar oftast VD som samordnare för de olika huvudfunktionerna medan det finns ansvariga för varje huvudfunktion som i sin tur samordnar dessa. Funktionsorganisationer passar oftast bäst på lite mindre företag, ofta går ett företag från enmansföretag till funktionsorganisation. Tre av företagen som presenteras i denna rapport har en funktionell indelning.

När företaget växer ytterligare förändras funktionsorganisationen till en divisionsorganisation.



Figur 1: Funktionsorganisation

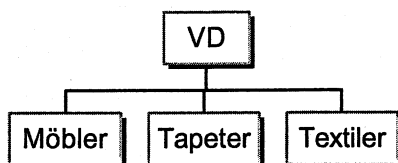
### Divisionsorganisation

I en divisionsorganisation grupperar man verksamheten i mer eller mindre självständiga divisioner, som samordnas av företagsledningen eller koncernledningen. I princip ska varje division fungera som ett komplett företag i företaget. Detta leder till att divisionerna har fullständigt affärs- och resultatansvar. Företagsledningens alternativt koncernledningens styrning utövas i form av resultatkrav samt att de ger policies. Divisionsledningen driver sin enhet mot bästa resultat inom givna policies.

Vissa funktioner kan dock finnas på en central nivå i organisationen såsom finansiering, juridik och strategisk planering. Oftast omfattar dessa funktioner aktiviteter som är gemensamma för flera divisioner.

Divisionsorganisationer anses ge decentraliserat beslutsfattande, ökat ansvarstagande och mindre byråkratisering.

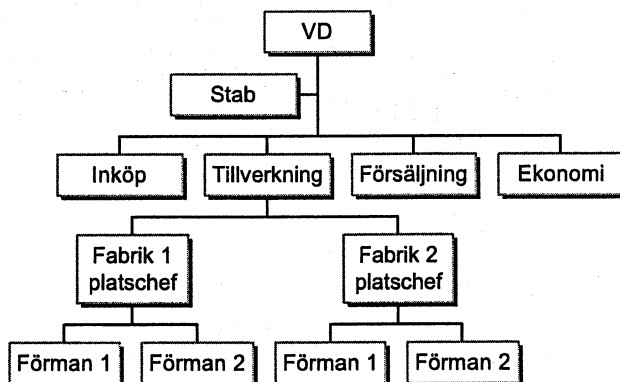
Endast ett av intervjuföretagen har denna organisationsstruktur.



Figur 2: Divisionsorganisation uppdelat efter vilken typ av produkt som tillverkas

### Stabsfunktioner

Vanligast är att varje anställd bara har en chef, detta kallas linjeorganisation. De organisationsstrukturer som beskrivits ovan är i regel linjeorganisationer, undantaget är matrisorganisationen. Oftast när ett företag växer skapas ett behov av specialkompetens, det är då stabsfunktioner bildas. Dessa kännetecknas av att de inte kan ge order utan endast har rätt att ge råd och direktiv. De flesta lite större företag har någon form av stabsfunktion, så även de företag vi intervjuat. Bilden nedan visar en funktionsorganisation med stabsfunktion som ger råd åt företagets olika avdelningar.



Figur 3: Funktionsorganisation med stabsfunktion

## Projektorganisation

Då det i en organisation uppkommer situationer som ansvarsmässigt inte hör hemma i någon specifik avdelning eller en situation av övergående natur kan en projektorganisation vara värdefull. Denna organisationsform utgår i stort sätt från matrisorganisationens principer, men den finns bara tills problemet är löst. En projektgrupp består oftast av en grupp specialister med en projektledare som har yttersta ansvaret. Projektgrupperna sätts ihop för ett specifikt problem med de personer som har bäst förutsättningar att tillsammans lösa problemet.

Projektorganisationen finns i nuläget inte i de företag som vi intervjuat, varvid vi inte berör denna organisationsstruktur vidare.

### 3.3 Planprocessen och lagar som påverkar etablering

#### Sverige jämfört med andra EU länder<sup>16</sup>

Sveriges har jämfört med andra EU länder, liberala lagar vad gäller planförfarande. Det finns till exempel inget centralt direktiv som reglerar extern handel, det är enligt Plan- och bygglagen upp till varje kommun att besluta om detta genom ett planförfarande. Detta är en av anledningarna till att det finns ett stort intresse från utländska intressenter att etablera externhandel i Sverige. Detta trots att Sverige är ett litet land, hårt konkurrensutsatt och en relativt logistiskt svår försörjd marknad. Från politiskt håll vill man dock inte tumma på det kommunala planmonopolet i Sverige. Man anser att PBL ger alla de möjligheter som behövs för att hantera bebyggelsestrukturen.

#### Kommunens roll i etableringsprocessen<sup>17</sup>

Etablering av handel regleras av kommunen med PBL (Plan- och bygglagen (1997:10)), som ger kommunen planmonopol. Var och i vilken form handel får bedrivas inom kommunen beslutas genom en lokaliseringssprövning. Lämpliga lokaliseringar bedöms inom ramen för den översiktliga planeringen, med bindande reglering i *områdesbestämmelse* eller *detaljplan* (PBL 5 kap), där detaljplanen till skillnad från områdesbestämmelser ger byggrätt och är vanligast vid nyetablering av handel. En *bygglovsansökan* som inte strider mot detaljplan eller mot PBL ska bifallas (PBL 5 kap. 36§).

PBL innehåller dessutom möjligheter för kommunen att i detaljplan särskilja olika typer av handel. Planen får dock inte göras mer detaljerad än vad som är nödvändigt med hänsyn till syftet med den. Bestämmelser som närmare reglerar möjligheterna att bedriva handel får meddelas endast om det finns skäl av betydande vikt (PBL 5 kap. 7§). Motivet till detta är möjligheten att få en för konsumenterna lämplig butiksstruktur, hänsyn till omgivningen samt kvartersmarkens och bebyggelsens lämpliga utformning.

För bygglov eller verksamhetsändring krävs överensstämmande i en detaljplan, därför är nyetablering av handel i många fall beroende av upprättandet eller ändring av en detaljplan. Kommunen avgör själv

<sup>16</sup> ISBN:91-7147-566-4, Boverket, sept. 99, 0455-353000

<sup>17</sup> Svedström, 1999

om, när och för vilket ändamål en detaljplan ska upprättas eller ändras (*PBL 1 kap. 2§*), och kommunen kan vägra bygglov med motiveringen att detaljplaneläggning krävs men för den skull inte vara tvungen att upprätta en plan.

I kommunens planarbete ska det allmänna intresset vara avgörande och en avvägning ska ske mellan alla berörda allmänna intressen. Kommunens intresseavvägning kan innebära en avvägning mellan fri etableringsrätt och goda förutsättningar för konkurrens med till exempel lägre priser och övriga allmänna intressen som en bra miljö, levande stadskärnor och jämlika levnadsvillkor. Kommunens ansvar för de allmänna intressena ställer höga krav på beslutsunderlag i form av konsekvensbedömningar och öppenhet i planprocessen, där så många intressenter som möjligt ska få chansen att delta. För att tillgodose behovet av insyn och samverkan i beslut förekommer ofta omfattande *program* och *samråd* med olika intressenter i ett tidigt skede.

Mer omfattande handelsetableringar med effekter även på regional nivå bör behandlas i en regionplan (*PBL 7 kap.*), men det sker dock mycket sällan.

Av särskild betydelse för etablering av handel är bestämmelsen i 2 kap. 4§ sista stycket PBL som ställer krav på att det i eller i närheten av områden med bebyggelse ska finnas möjlighet att anordna en rimlig grad av samhälls- och kommersiell service. Det är av allmänhetens intresse att ha tillgång till handel med goda konkurrensförhållanden, bra tillgänglighet och ett varierat utbud.

## Lagar

Kommunen har ansvaret att se till att gällande lagar efterlevs vid etablering i kommunen. Här ingår planmonopol, hushållning med naturresurser, tillsyn av säkerhetsfrågor i trafik, räddnings- och hälsoskyddsfrågor m.m. Exempel på lagar som utgör grunden för handläggning och beslut i etableringsfrågor är plan- och bygglagen, fastighetsbildningslagen, väglagen, sociallagen och miljöbalken. I varje kommun finns lokala föreskrifter för tillämpning av dessa lagar, i dessa ingår även normer och riktlinjer för olika verksamheter och former för tillstånd och ansökningar.





## 4 Presentation av aktörer

### Presentation av handelsföretag

#### **Svenska McDonald's AB<sup>18</sup>**

Svenska McDonald's AB:s kärnverksamhet är att vara ett alternativ till köksbordet, samt ett mat- och tjänsteproducerande företag. Svenska McDonald's AB har tre övergripande affärsmål för sin verksamhet, dessa är nöjdare kunder, nöjdare medarbetare samt bättre ekonomi. Alla tre målen är lika viktiga och beroende av varandra.

Ursprunget till dagens Svenska McDonald's AB uppkom 1948 i USA, och 1973 öppnade den första McDonald's restaurangen i Sverige. Idag finns det ca 203 McDonald's restauranger i Sverige. Restaurangerna drivs av franchisetagare (drygt hälften av restaurangerna) eller i egen regi av Svenska McDonald's AB. Svenska McDonald's AB och alla franchisetagare har bildat en ekonomisk förening som tar beslut om gemensamma frågor.

Svenska McDonald's AB har cirka 9000 anställda i Sverige varav 2/3 arbetar deltid.

#### **H & M Hennes & Mauritz AB<sup>19</sup>**

H & M Hennes & Mauritz AB grundades 1947 i Sverige och har som affärsidé att ge sina kunder ett oslagbart värde genom att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris. Under 90-talet har H & M Hennes & Mauritz AB haft en kraftig tillväxt då omsättningen har ökat med knappt 50 % per år. Dessutom har etablering skett på fem nya marknader. Koncernen bedriver i dag butiksverksamhet på 14 marknader: Sverige, Danmark, Norge, Finland, Tyskland, Frankrike, Storbritannien, Schweiz, Nederländerna, Belgien, Österrike, Luxemburg, USA och Spanien. Totalt har företaget 636 butiker varav 124 ligger i Sverige på 50 orter. I varje land som H & M Hennes & Mauritz AB har affärer finns ett nationellt kontor, ett så kallat production office. Huvudkontoret ligger i Stockholm.

Medelantalet anställda var dryga 17 000 1999, av dessa är nästan 4 000 anställda i Sverige.

#### **KF Svenska Detaljhandeln AB<sup>20</sup>**

KF Svenska Detaljhandeln AB är en del av Kooperativa Förbundet, KF, som bildades 1899 och är en konsumentkooperation som i huvudsak driver detaljhandelsverksamhet.

KF:s detaljhandelsverksamhet består av fyra dagligvarukedjor och fem fackhandelskedjor. Dagligvaruhandeln drivs i två koncept, Gröna Konsum och Stormarknader (Obs!, B&W och Robin Hood). De fem fackhandelskedjorna är KappAhl, Kick's, City Stormarknad, Skeidar och Akademibokhandeln. Tillsammans driver konsumentkooperationen 1 400 butiker och stormarknader.

<sup>18</sup> Uppgifter från årsredovisning 1999 samt företagets hemsida 00-10-30

<sup>19</sup> Uppgifter från årsredovisning 1999 samt företagets hemsida 00-11-25

<sup>20</sup> Uppgifter från årsredovisning 1999, företagets hemsida 00-11-25 samt samtal med Jörgen Hermansson, KF, 00-02-22

KF Projekt & Fastigheter är ett dotterbolag till KF med ansvar för konsumentkooperationens infrastruktur inom detaljhandeln. Bolaget äger fastigheter och svarar för förvaltning av interna och externa hyreskontrakt samt ansvarar för drift och underhåll av fastigheter och butiksinventarier. KF Projekt & Fastigheter äger och förvaltar totalt 301 fastigheter för den konsumentkooperativa detaljhandeln. De omfattar ca 1 325 000 kvm lokalytor för detaljhandel, distribution och livsmedelsproduktion samt ca 25 000 kvm bostäder.

Bevakning och sökande av nya lägen sköts av etableringsfunktionen.. Etableringsfunktionen låg tidigare som en underavdelning till KF Projekt och Fastigheter, men är numera placerad som en stabsfunktion under KF Svenska Detaljhandeln AB:s ledning. Etableringsfunktionen arbetar åt den dagligvaruinriktade handeln. De söker lägen och butiker åt Konsum, Robin Hood, B&W och Obs! samt ansvarar för frågor kring företagets butiksstruktur.

### **ICA Handlarna AB<sup>21</sup>**

1917 startades grunden till dagens ICA, vars affärsidé är att ICA ska vara kundens främsta val vid köp av mat genom ett erbjudande prisvärda varor och service med omtanke i butiker som är lokalt anpassade på olika marknader. Företaget ska sälja måltidslösningar åt kunden. ICA-koncernen ägs av ICA Förbundet (30 %) och Canica (20 %), Stein Erik Hagens familjeföretag. Resterande 50 % ägs av Royal Ahold, en världsomspännande koncern inom livsmedelshandeln med säte i Holland.

ICA Handlarna AB är en detaljhandelkoncern och fungerar som en övergripande organisation och stöd för ett nät av butiker med olika ägande. I Sverige är i princip alla ICA-butiker ägda av handlarna. Kärnan i ICA-idén är att enskilda handlare med egna butiker kan gå samman i inköpscentraler för att genom gemensamma inköp, butiksetableringar och gemensam marknadsföring uppnå samma stordriftsfördelar som kedjeföretag. I ICA Handlarna AB:s butiksnät finns ca 4 600 butiker i länderna Sverige, Danmark, Norge, Estland, Lettland och Litauen. Av dessa 4 600 butiker ligger 2 050 i Sverige. Koncernen hade 1999 drygt 14 000 anställda.

1999 tecknades ett avtal med Statoil om ett gemensamt ägande och drift av 1 500 bensinstationer i Sverige, Norge och Danmark.

### **Sven-Axel Svenssons Bijouterier AB<sup>22</sup>**

Företaget grundades för 25 år sedan av Sven-Axel Svensson. De första femton åren bedrevs uteslutande grossistverksamhet baserad på direktimport av bijouterier och håraccessoarer. Under denna tid utvecklades ett nära samarbete med KF i Sverige och Adelsten i Norge. Verksamheten utökades från början av 90-talet med egna butiker, Glitter. Det finns för närvarande trettio Glitterbutiker (December 2000).

Utmärkande för Glitterbutikerna är en standardiserad utformning med tydlig profil.

<sup>21</sup> Uppgifter från årsredovisning 1999 samt företagets hemsida 00-11-27, 01-02-05

<sup>22</sup> Uppgifter erhållna av Dan Wirdefalk, Majoda 00-02-23

Hösten 1999 förvärvades företaget av KF Invest (numera Nordico Invest). Målsättningen är nu att kraftigt expandera Glitterkedjan i Skandinavien. Planen för år 2000 är en försäljning på 95 mkr och ett 25-tal butiker vid årets slut.

Försäljningsytan varierar från 35-70 kvm. Butikerna som drivs med egen personal och skall vara belägna i galleria eller shoppingcenter gärna nära mode och konfektion.

## Presentation av byggföretag

### Skanska<sup>23</sup>

Skanskas affärsidé är att utveckla, bygga och underhålla den fysiska miljön för att bo, resa och arbeta. Skanskas kärnverksamhet omfattar byggrelaterade tjänster och projektutveckling. Företagets verksamhet är organiserad i ett moderbolag med fem affärsområden och tre strategiska servicebolag.

Skanska är idag verksamt i ett 50-tal länder, oftast genom lokala dotterbolag. Största marknaden för koncernen är, omsättningsmässigt USA, Sverige, Finland och Danmark.

Medelantal anställda på koncernen Skanska är 45 000. Av dessa arbetar 16 000 i Sverige.

### NCC<sup>24</sup>

NCC är Nordens ledande bygg- och fastighetsutvecklingsföretag med Sverige, Danmark, Finland, Norge och Polen som hemmamarknad. Deras affärsidé är att förse kunder, investerare, med bra och välbelägna kontorslokaler som genererar ett högt värde.

Företaget är uppdelat på fem affärsområden: Anläggning, Bostad, Hus, Industri och Fastigheter. Affärsområdet Anläggning ska förädla och producera anläggningsprojekt samt erbjuda finansiering, drift och underhåll av anläggningar. Området Bostad ska utveckla och genomföra bostadsprojekt. NCC Hus ska genomföra husbyggnadsprojekt (andra hus än bostäder) och serviceåtagande. Affärsområdet Industri ska tillverka kross-, asfalt- och betongprodukter samt stå för maskinuthyrning och verkstadstjänster. NCC Fastigheter arbetar med fastighetsutveckling. De förser kunder, investerare, med bra och välbelägna kontorslokaler som genererar ett högt värde. 1999 hade NCC 24 000 anställda.

## Presentation av fastighetsföretag

### Piren-Rodamco<sup>25</sup>

Företaget bildades 1982. Piren är, sedan början av år 2000, dotterbolag till Rodamco Continental Europe N.V. som är ett av Europas ledande fastighetsbolag. Pirens affärsidé är att de ska äga, utveckla och driva köpcentrumanläggningar i kommersiellt attraktiva lägen på den nordiska marknaden. Piren äger 11 köpcentrumanläggningar i Sverige och ett köpcentrumprojekt i Danmark. Exempel på köpcentrum som Piren förvaltar i Sverige är Täby Centrum, Solna Centrum samt Haninge Centrum.

<sup>23</sup> Uppgifter från årsredovisningen för 1999

<sup>24</sup> Uppgifter från årsredovisning 1999 samt företagets hemsida 00-10-01

<sup>25</sup> Uppgifter från årsredovisning 1999

Marknaden är koncentrerad till Stockholms området, men Piren har även ett köpcentra i Örebro, ett i Jönköping och ett i Halmstad. Piren-Rodamco har totalt ca 1 000 kommersiella hyresgäster och 282 privata bostadshyresgäster. Av de kommersiella hyresgästerna står butiks- och restauranghyresgästerna för den största delen.

### **Vasakronan AB<sup>26</sup>**

Vasakronan AB är ett av Sveriges ledande fastighetsföretag och har verkat på fastighetsmarknaden i sju år. Då Byggnadsstyrelsen upphörde enligt riksdagsbeslut 1993 övertog Vasakronan AB fastigheterna från svenska staten som idag är Vasakronans ägare. Vasakronan är inriktat på kommersiella lokaler, främst kontor, i Stockholm, Malmö, Göteborg och tolv andra städer i Sverige och hade den 1 januari 2000 343 personer anställda.

Affärsidén är att förvalta och utveckla fastigheter, vårda kunder samt tillhandahålla bra arbetsplatser för företag.

### **Wihlborgs Fastigheter AB<sup>27</sup>**

Wihlborgs Fastigheter AB skall verka på ett begränsat antal väl fungerande fastighetsmarknader med hög tillväxt. Bolaget vill på ett effektivt sätt förvalta det befintliga fastighetsbeståndet. Parallellt med detta vill bolaget även utveckla lönsamma fastighetsobjekt för såväl långsiktig egen förvaltning som för försäljning.

Wihlborgs Fastigheter AB grundades år 1924 och har på senare år växt till att bli en stor aktör på Sveriges fastighetsmarknad. Fastighetsinnehavet är koncentrerat till Öresunds- och Stockholmsregionen och kontor finns i Malmö, Stockholm, Köpenhamn, Helsingborg och Nyköping. Antalet anställda var vid årskiftet 1999/2000 209 personer.

## **Presentation av mäklare och konsulter**

### **Colliers HBV<sup>28</sup>**

Colliers HBV är ett av Sveriges ledande fastighetsmäklarföretag, de hittar rätt lägen för företag som vill etablera och köpa loss detta läge samt fungerar som mäklare vid köp och försäljning av lokalkontrakt. Företaget grundades den första maj 1999. Colliers HBV är ett fullserviceföretag inom området för kommersiella fastigheter. Colliers HBV koncentrerar sin verksamhet inom fyra områden: lokalförmedling, fastighetsförsäljning, rådgivning och analys samt värdering, med tyngdpunkt på fastighetsförsäljning och lokaluthyrning samt rådgivning. Verksamheten omfattar i dag knappt 20 personer i Sverige.

Colliers Skandinavien finns representerat i Sverige, Norge och Danmark med totalt 100 personer. I Sverige har företaget kontor i Stockholm, Göteborg och Malmö. Genom det Skandinaviska samarbetet

<sup>26</sup> Uppgifter från årsredovisning samt hemsida 2000-12-05

<sup>27</sup> Uppgifter från årsredovisning 1999

<sup>28</sup> Uppgifter från företagets informationsbroschyrer samt företagets hemsida 00-11-20

har Colliers ett kontorsnät omfattande elva kontor för kommersiella fastighetstjänster i Skandinavien. Colliers HBV ingår i Colliers International, en världsomspännande fastighetsorganisation omfattande mer än 240 kontor i 50 länder. Medlemskapet gör det möjligt att på samma sätt tillhandahålla tjänster i stora delar av världen.

### **Healey & Baker<sup>29</sup>**

Healey & Baker är en av världens ledande fastighetskonsulter inom kommersiella fastigheter. Intervjuföretaget anses, både av sig själva och av konkurrent, vara störst på butikssidan. De är mäklare till butiksinnehavare som vill sälja kontrakt och få ut nyckelpengar. Men de kan även representera fastighetsägare som har lediga lokaler. Företaget hittar det företag som vill betala mest för en viss lokal. De arbetar även för butikskedjor som vill etablera nya butiker. Företaget hyr ut och förvaltar köpcentra i viss utsträckning. Företaget rör sig även inom kontors- och industrimarknaden.

Företaget är Londonbaserat och finns i 43 länder med cirka 15 anställda i Stockholm. På kontoret är det fyra stycken som arbetar med butiker. Företaget har funnits i Sverige sedan -96 och öppnade hösten 2000 ett nytt kontor i Malmö. Det är ett expansivt företag och har som mål att ha 35 anställda i Stockholm om tre år.

### **DTZ Sweden AB<sup>30</sup>**

DTZ finns i ett trettiotal länder runt om i världen och har i Sverige funnits sedan tidigt 80-tal. I Sverige har de cirka 25 anställda. De anser sig själva vara ett av Sveriges ledande konsultföretag inom fastigheter. Tjänster som företaget erbjuder inom fastighetsområdet är investeringsråd, värdering, köp och försäljning av fastigheter, marknadsundersökningar och portföljanalyser.

### **ProfilatorGruppen<sup>31</sup>**

ProfilatorGruppen är ett av Nordens ledande konsultföretag när det gäller etablering och utveckling av kommersiella fastigheter. De arbetar med centrumutveckling, marknadsföring och förvaltning av gallerior och köpcentra. ProfilatorGruppens konsulttjänster är inom områdena analys och strategi, etablering och förnyelse samt kommersiell, teknisk och ekonomisk förvaltning. Strategi och analys innebär bland annat marknadsanalyser, dimensionsutredningar och volymberäkningar. Genomförande innebär byggledning och förvaltning kan innebära både marknadsföring, teknisk och ekonomisk förvaltning. Den tekniska och ekonomiska förvaltningen handlar de i så fall upp.

Företaget har funnits sen -94 och har idag fem delägare och 25 anställda. 1999 förvaltade företaget ett 15-tal köpcentra i Sverige.

<sup>29</sup> Uppgifter från företagets informationsbroschyrer samt företagets hemsida 00-11-20

<sup>30</sup> Uppgifter från företagets hemsida 00-11-21

<sup>31</sup> Uppgifter från företagets informationsbroschyrer

## **Nordplan AB<sup>32</sup>**

Företaget är ett konsultföretag som sysslar med handelsfrågor. De hjälper till vid etableringar och stadsförnyelser samt gör konsekvensanalyser. De har breda kunskaper om allt inom handel och får ofta agera opartiska experter. Företaget grundades 1972 och har 12 delägare, dessutom arbetar 5 konsulter på företaget. De är etablerade i Stockholm och Göteborg. Deras roll är att vara oberoende konsult med både tekniska och ekonomiska kunskaper. Detta är det enda av de intervjuade konsultföretagen som endast arbetar som konsulter och inte som mäklare.

## **Presentation av kommuner**

### **Solna kommun<sup>33</sup>**

Solna är en av Sveriges minsta kommuner till ytan, dessutom är en tredjedel av denna yta nationalstadspark. Solna är Sveriges företagstätaste kommun och detta har de jobbat konsekvent och målinriktat för. Det finns ca 8000 företag inom kommunen, varav 5000 är enmansföretag. Antal arbetsplatser i kommunen är 51 000. Kommunen har inga tunga industrier utan mest tjänsteföretag. Stora arbetsgivare i kommunen är Karolinska sjukhuset, Karolinska Institutet, SAS och Siemens. Annars utgörs näringslivet främst av företag inom IT och Telecom. I kommunen finns 56 000 invånare (31 december 1999) och invånarantalet i kommunen ökar ständigt. Av dessa 56 000 arbetar 8000 i kommunen. Varje dag pendlar ca 45 000 personer in till Solna. Till Solna tar det 10 minuter från Stockholm city och det går att åka både pendeltåg och tunnelbana.

### **Strängnäs kommun<sup>34</sup>**

Strängnäs är en sammanslagen kommun av städerna Strängnäs, Mariefred, Åkerstykkebruk och Stallarholmen och har totalt 30 000 invånare. Strängnäs är en gammal marknadsplats med ett strategiskt läge mellan Stockholm och Eskilstuna.

Idag går både motorväg och Svealandsbanan (järnväg från Stockholm) genom Strängnäs. Strängnäs påverkas av trycket i Stockholmsregionen och byggandet av Svealandsbanan var ett sätt att lätta på det genom att få folk att pendla. Utpendlingen från Strängnäs till andra kommuner är 35% och siffran ökar. Inpendlingen är betydligt mindre.

Det finns inga stora dominerande aktörer på företagsmarknaden utan i kommunen verkar mest småföretag, endast fem till sex företag har över 100 anställda. Strängnäs strategiska läge lockar logistik och transportföretag som gärna etablerar lagerlokaler i kommunen. Läkemedelsbranschen är annars den största arbetsgivaren med ett biotekniskt centrum i kommunen. Strängnäs kommun har den lägsta arbetslösheten i Sörmlands län.

<sup>32</sup> Uppgifter från intervju med Jan och Jocke Sandahl på Nordplan AB

<sup>33</sup> Uppgifter från intervju med Johan T. Sterndal, Näringslivschef Solna stad

<sup>34</sup> Uppgifter från intervju med Jan Nilsson på Näringsliv & Arbetsmarknad Strängnäs kommun

#### 4.1 Aktörernas roller i handelsföretagets etableringsprocess

Med aktörerna menas i detta stycke alla aktörer som är med i redovisningen av etableringsprocessen, förutom handelsföretaget.

##### Byggföretag

Byggföretagets roll i handelsföretagets etableringsprocess är främst att initiera byggprojekt som i sin tur kan leda till etableringsmöjligheter för handelsbolaget. Slutsatser som kan dras efter de intervjuer vi har gjort är att handelsföretagen ständigt håller sig uppdaterade om vad som händer på byggmarknaden. Kontakter med byggföretagen hålls löpande, vilket inte bara är i handelsföretagens intresse. Byggföretagen vill gärna bli anlitade för att bygga handelsföretagens nya butiker. Det är dock inte den aspekten på byggföretagets roll i etableringsprocessen som tas upp i denna uppsats, utan den roll som byggföretaget har för initiering av nyetableringar.

Byggföretagets syfte med att delta i handelsföretagets etableringsprocess är att få tillfredsställande service till det område de bygger nya fastigheter i. Byggföretaget vill att fastigheterna ska bli så attraktiva som möjligt, för deras hyresgäster att leva och arbeta i. Men byggföretaget behöver inte oroa sig för att stå utan villiga handelsetablerare i ett nytt projekt, det finns oftast flera konkurrerande handelsföretag som gärna är med. Handelsföretagen däremot måste se till att vara det företag som byggföretaget vill skriva kontrakt med, eller det företag som först upptäcker att ett nytt attraktivt läge är på gång och ser till att skapa ett läge där.

Byggföretaget har stor makt att bestämma vilka handelsföretag som ska få etablera på den mark de köpt och exploaterat. En tanke är att ett större samarbete, där handelsrepresentanter i ett tidigt skede fick vara med och diskutera hur servicen i ett område ska tillgodoses, skulle kunna gynna båda parter. Handelsföretaget får tidigt vara med och påverka sina förutsättningar för en butik och byggföretaget får bättre underlag för att utveckla servicen i området med hjälp av kunskaper inom handel.

##### Fastighetsföretag

Fastighetsföretagets syfte med att delta i handelsföretagets etableringsprocess är att få hyresgäster och dess roll är att vara försörjare av lämpliga lokaler och att vara hyresvärd. Liksom i handelsföretagets förhållande till byggföretaget har båda parterna det gemensamma målet en fungerande handel. Båda parter har självklart även ett mål att tjäna pengar och när fastighetsföretaget tar ut delar av hyran som omsättningshyra där hyran är bestämd till en viss procent av butikens omsättning blir det gemensamma målet ytterligare förstärkt.

I det här förhållandet agerar båda parter för att upprätthålla kommunikationen. Fastighetsföretaget vill ständigt veta vad som efterfrågas och handelsföretaget vill veta vad som är ledigt. Information sprids och samlas genom kontakter som skapas på marknaden, genom mäklare och genom media, på senare tid även till vis del på Internet.

En trend är att fastighetsföretagen börjat arbeta mer kundorienterat (se mer under "Kundorientering hos aktörerna" i kapitel 6 "Etableringsarbetet"), det vill säga de ser till kundens (i detta fall



handelsbolaget som hyresgäst) behov och försöker tillgodose dessa. Det är något som både fastighetsföretaget och handelsföretaget kan tjäna på.

Det verkar som om fastighetsföretagen och handelsföretagen har väl fungerande kontakter. Kanske kan de stimuleras ytterligare om de hade flera gemensamma projekt och seminarier där de kan mötas, knyta kontakter och lära sig mer om varandra och varandras förutsättningar på marknaden.

Fastighetsföretaget deltar inte bara i etableringsprocessens fas "hitta mark/lokal" utan även i "säkerställande av process" och "genomförande" där de förhandlar, skriver hyreskontrakt och är med vid utformningen av lokalen. Antingen inreder fastighetsföretagen lokalen efter hyresgästens behov eller så konsulteras de om hyresgästen själv utformar lokalen. Vem som ska inreda lokalen verkar vara en fråga som parterna kan ha olika åsikter om. En del handelsföretag vill inreda själva för att få lokalen exakt som de vill ha den, andra känner att etableringskostnaderna blir för stora då lokalen hyrs ut helt utan inredning. Fastighetsföretaget resonerar så att de inreder om kostnaden går att få igen i form av exempelvis högre hyror. Sådana här frågor ändras i regel i och med efterfrågan på lokaler. Som marknaden ser ut idag så kan fastighetsföretaget göra det som passar dem bäst eftersom det oftast inte är något problem att hitta hyresgäster till sin lediga lokal oavsett om den hyrs ut med eller utan inredning.

## Mäklare

Mäklaren spelar för en del handelsföretag en nyckelroll i etableringsprocessen, de anlitas för att hitta en lämplig lokal och ibland även för att sköta förhandlingarna med lokal innehavare eller fastighetsägare.

Mäklarens syfte med att delta i handelsföretagets etableringsprocess är att tjäna pengar på att förmedla lokaler och det innefattar kunskapen om utbud och efterfrågan på lokalmarknaden. Mäklaren har stor kunskap om marknaden, var lediga lokaler finns och vad de kostar. Dessa kunskaper är mycket värdefulla för handelsföretag som valt att inte ha den kompetensen inom företaget, eller som inte har kunskaper om den aktuella orten.

En annan viktig kundgrupp för mäklaren är utländska företag som vill etablera butiker i Sverige, då bistår mäklaren inte bara med kunskap om lediga lokaler och pris, utan även med andra kunskaper om den svenska lokalmarknaden.

## Kommunen

Kommunens roll i processen är som markinnehavare och tillståndsgivare. Kommunen kan även vara initiativtagare till exploateringsprojekt inom handel. En del handelsföretag håller ständig kontakt med kommunerna för att få vara med när något händer, som när ny handel planeras och planläggs. Kommunen, med sitt planmonopol, är stora maktinnehavare när det gäller ny handelsetablering på mark som inte är planlagd för ändamålet. Ofta har de dock samma intentioner som handelsföretaget, de ser gärna att ny handel etableras i kommunen för att tillgodose invånarnas behov av service och handel och för att en ny verksamhet genererar nya arbetstillfällen.

Syftet med att medverka i handelsföretagets etableringsprocess är att ny handel gynnar kommunen och dess invånare på flera sätt, se exempel ovan. En annan del av kommunens medverkan i

etableringsprocessen är planprocessen. Syftet med den är att det allmänna intresset tillgodoses och en avvägning ska ske mellan alla berörda allmänna intressen. Kommunens intresseavvägning kan innebära en avvägning mellan fri etableringsrätt och goda förutsättningar för konkurrens med till exempel lägre priser och övriga allmänna intressen som en bra miljö, levande stadskärnor och jämlika levnadsvillkor.

Trots att kommunens medverkan i etableringsprocessen ofta förlänger och försvårar för handelsföretaget, en butikspanering kan i regel inte genomföras snabbare än ett halvår om en planändring måste göras, verkar handelsföretagen ha stor förståelse för detta och anser att de bemöts väl av kommunerna. Kommunerna kan inte göra mer för att tillmötesgå handelsföretagen utan att i så fall göra avkall på invånarnas rättigheter till insyn och påverkan i planprocessen.

### Konsulter

Den konsult som har intervjuats har flera roller i etableringsprocessen, men oftast bara i utredningsskedet. De är experter på handel och kan anlitas av flera av aktörerna i processen som oberoende författare av diverse rapporter, som kan beröra trafik och parkeringslösningar, stadsförnyelse, konsekvensanalyser med mera. Inom företaget finns flera kompetenser, till exempel teknik, statistik, stadsplanering, beteendevetenskap och ekonomi. Syftet med att medverka i etableringsprocessen är att få projektet så väl utfört som möjligt med användande av den kompetens konsulten besitter och att tjäna pengar på det.

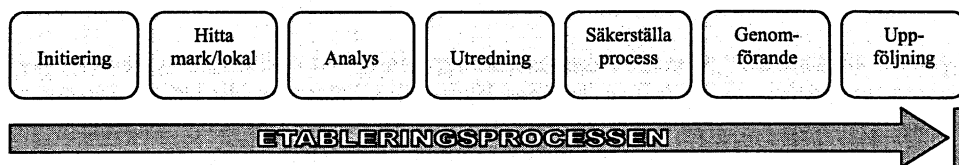
Konsultföretagen anser att många fastighetsföretag inte vet vilken kunskap som faktiskt finns om handel och således inte använder den. Ett exempel är hyresgästsammansättningen som kan betyda mycket för om verksamheten blir framgångsrik eller inte. Om fastighetsägaren gör rätt spelar även stor roll för handelsföretaget som hyresgäst, handelsföretaget har inte så stora möjligheter att påverka sådana saker.



## 5 Handelsföretagets etableringsprocess

I följande kapitel, som innehåller en analys och diskussion av handelsföretagens etableringsprocess, är processen uppdelad i sju faser; initiering, hitta mark/lokal, analys, utredning, säkerställande av process samt uppföljning (se figur 4). Dessa faser har identifierats av författarna och uppdelning har gjorts för att göra etableringsprocessen mer överskådlig för läsaren och för att underlätta jämförelser av företagets olika processer.

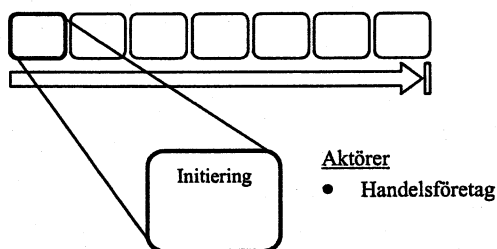
Med handelsföretagets etableringsprocess menas den process som startar med en idé och vilja att etablera en ny butik eller restaurang och slutar vid öppnandet av densamma. Beaktas gör endast lokalspekten inte personal och verksamhetsaspekter. Etableringen kan innebära att företaget köper mark och bygger en ny lokal eller flyttar in i befintliga lokaler.



Figur 4: Flödesschema över etableringsprocessen

### 5.1 Initiering

Eftersom studien tar upp etableringsprocessen utifrån handelsföretagets etablering av en ny butik så startar processen med att handelsföretaget initierar ett projekt. I initieringsskedet är det bara handelsföretaget som arbetar aktivt, beslut om nyetablering på en ort eller i ett läge kan endast komma från dem själva, även om det ibland grundar sig på tips eller erbjudanden från andra aktörer.



Figur 5: Fasen initiering, dess placering i etableringsprocessen samt deltagande aktörer

## Handelsföretag

De företag som är med i undersökningen är alla inne i en tillväxtfas, fyra av fem är i en mogen fas men ändå expanderande, ett är nytt och expanderande. Två företag beskriver sin verksamhet som ständigt växande och kan idag inte se något riktigt slut på expansionen.

Till grund för initiering av nya butiker ligger företagets tillväxtstrategier. Prognoser över framtida lokalbehov utförs i de flesta fall av företagets etableringsfunktion. Mer exakta mål för etablering bestäms i samråd med en affärsavdelning om någon sådan finns skild från etableringsavdelningen, då bestäms vad för slags butik som ska etableras och var. Dessa planer revideras i regel varje år. I ett företag bestäms endast hur många nya butiker som ska öppnas men inte var, utan det är beroende av vilka lokaler som blir lediga.

Prognoser görs med hjälp av statistik och visioner om till exempel befolkningsutveckling, trender, kommande hyreskostnader, trafik och ny infrastruktur. Statistik finns tillgängligt för alla genom olika statistikföretag och dataprogram, den viktigaste källan till nyheter och aktuella projekt är dock kontakter med andra aktörer och konkurrenter på marknaden.

Inget av företagen har absoluta krav på att etableringsmålet uppfylls till ett exakt antal nya butiker per år, etableringstakten beror delvis på hur många lämpliga lägen och lokaler som blir lediga. Företagen tar inte vilka lokaler som helst även om inte prognosen uppfylls. På samma sätt kan etableringsmålet överstigas om de blir erbjudna en tillräckligt attraktiv lokal utöver de planerade.

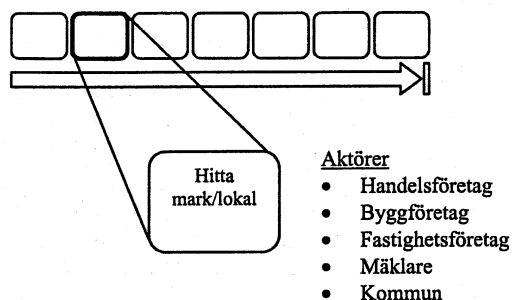
Företagens syfte med etablering är förutom att uppnå strategiska expensionsmål och hitta lokaler med goda förutsättningar för företagets verksamhet, att ta marknadsandelar eller att hålla jämna steg med marknaden. Ett företag nämnde vikten av att vara först på en ort, med hänsyn till kunders vanebeteende kan det ge stora fördelar. Ett annat syfte med en etablering är att vara tillgängliga för kunderna.

I de intervjuer som gjorts i denna studie utgår frågorna från etablering och nyöppning av butik, men i etableringsavdelningarnas arbete ingår även att göra om befintliga butiker. Då grundar sig initieringen på en förändring på marknaden som butiken måste anpassas efter.

*Kommentar:* Hur företagen arbetar för att initiera projekt beror på hur deras marknad ser ut. Handelsföretagen som studeras arbetar delvis inom olika delar av branschen och verkar i och med det på olika delmarknader med olika förutsättningar. Därför är det svårt att bestämma hur ett företag bör arbeta med initiering.

Det är bra om företagen inte låser sina strategier. Etableraren bör få frihet inom vissa ramar, så att företaget kan ta ett attraktivt läge fast att det ligger utanför strategin och tvärtom låta bli att etablera så mycket som planerats om det inte finns tillräckligt attraktiva lägen. En annan viktig del i processen, den viktigaste enligt en av de intervjuade, är samordning av etableringsstrategin. I den samordnas företagets behov till en gemensam etableringsstrategi som hela företaget står bakom. Detta leder till att etablerarna får en tydlig ram att arbeta efter och möjlighet att agera fritt inom.

## 5.2 Hitta mark/lokal



Figur 6: Fasen hitta mark/lokal, dess placering i etableringsprocessen samt deltagande aktörer

### Handelsföretag

De olika handelsföretagen har olika behov och letar därmed olika sorts lokaler, tre av de intervjuade handelsföretagen letar även mark för att uppföra en ny byggnad.

De företag som intervjuats inom detaljhandeln är så populära hyresgäster i city och i köpcentra att de oftast får de lägen de vill ha, för att lyckas med detta kan dock krävas kontakter och ett omfattande arbete med nätverksbildande. Antingen blir handelsföretaget kontaktade av fastighetsägare, mäklare eller annan fastighetskonsult, t ex en centrumutvecklare, på uppdrag av fastighetsägare eller så kontakter handelsföretaget själv fastighetsägarens representant eller fastighetsägaren direkt då de vill ha ett speciellt läge. Det händer även att handelsföretaget kontaktas av mäklare med uppdraget att sälja lägen till dem för en så kallad "nyckelpeng". I dessa fall representerar mäklaren en hyresgäst som vill lämna en lokal innan hyreskontraktet löpt ut och säljer kontraktet för en summa pengar, kallad nyckelpengar. Detta förfarande är relativt vanligt på lokalmarknaden, främst i attraktiva lägen. Den nya hyresgästen måste godkännas av hyresvärden. Detaljhandelsföretagen som alltid etablerar i befintliga lokaler möter sällan kommunerna i sitt etableringsarbete.

De handelsföretag som är intresserade av att köpa mark har löpande kontakter med kommuner, byggföretag och fastighetsägare. Kontinuerlig kontakt med byggföretagen är enligt en intervjuperson viktigt för att företaget ska ha möjlighet att vara med i ett tidigt skede då nya områden byggs, då gäller det att vara före konkurrenterna när ett handelsläge erbjuds.

Den viktigaste källan till information om nya lägen för alla handelsföretag är kontakter med andra aktörer på marknaden. Dessa är till exempel kommuner, mäklare och fastighetsbolag men även med konkurrenter och andra handelsföretag. Det är genom dessa kontakter de flesta lägen dyker upp, och i mycket attraktiva lägen i till exempel ett köpcentrum är det ibland det enda sättet att få ett bra läge. Genom sina kontakter ser handelsföretaget till att sprida ryktet om att de är ute efter något speciellt. Kontakter knyts vid konferenser och utbildningar som enligt en av intervjupersonerna ofta tjänar bättre som nätverksbildare än som utbildning.

Företagen som är med i studien har egen personal som letar lägen men flera av dem anlitar även mäklare för att hitta rätt lokal, ofta på orter där de själva har sämre lokalkännedom. Ett företag använder endast mäklare då de söker lokaler i köpcentra och ibland i andra citylägen men sällan då de

letar mark. Alla intervjuföretagen har gemensamt att de vill vara aktiva i etableringsprocessen och inte lämna ut för stort ansvar på en mäklare eller konsult då dessa inte kan representera företaget, vet vad företaget står för eller exakt vad företaget vill ha.

*Kommentar:* Paralleller kan dras mellan några av de intervjuade företagen. Dessa företag finns redan i nästan varje stad i Sverige men har fortfarande en stor expanderingspotential. Deras marknad är inte mättad, kommer ett nytt läge som är intressant (köpcentra eller bostadsområde) så vill de etablera där. Detta är en anledning till att de ständigt måste bevaka en stor marknad. Två av företagen har dessutom flera konkurrenter och måste se till att de ser möjligheter före konkurrenterna och bearbeta marknader för att just de ska få möjlighet att etablera där. Dessa företag är inte beroende av annan handel och kan etablera sig på sådana ställen som är "okända" eller "nya" som handelsplatser, därför innebär ofta en etablering att de köper mark att bygga en ny affär eller restaurang på.

Företag med en annan etableringsmarknad, som är beroende av annan handel och bara etablerar i välkända handelscentra där kundunderlaget ofta är känt, behöver inte bevaka marknaden på samma sätt. För dem är det viktigare att bygga nätverk med betydelsefulla personer i branschen för att få de attraktiva lägena de är ute efter.

Ett av de företag vi intervjuat är en "god granne" som lockar till sig ytterligare butiker och handel. Företaget blir, mycket tack vare den egenskapen, ofta erbjudet lägen som blir lediga eller skapas i och med nya affärscentra.

En slutsats som vi kan dra härifrån är att företagen har skilda förutsättningar och vill etablera nya butiker på olika ställen. Detta leder till olika etableringsprocesser vilket, har som följd att företagen har olika arbetssätt. Etableringsfunktionens utformning skiljer sig åt mellan företagen och likaså dess personal. Mer om detta står att läsa i kapitlet "Etableringsarbetet".

## Byggföretag

De två byggföretagen som studerats är båda stora aktörer och arbetar med fastighetsutveckling där de initierar byggprojekt, genomför (bygger en byggnad) och sedan hyr ut lokalerna. Ett av företagen säljer därefter fastigheterna, det andra företaget lämnar över fastigheten till förvaltningsavdelningen inom företaget. Ett mål är att med utgångspunkt från kundernas behov erbjuda attraktiva lokaler. Båda företagen arbetar främst med kontor, butikslokaler finns i beståndet men bara i mycket liten omfattning.

Byggföretagets roll i den här delprocessen är att förse handelsföretag med lokal, eller i samband med större byggprojekt där man till exempel bygger nya bostadsområden, erbjuda handelsföretag mark eller lokal för att förse området med behövlig service.

Byggföretagen bygger efter marknadsbehov och tar oftast själva initiativet att köpa tomma fastigheter eller rivningsbara fastigheter, riva och bebygga på nytt. Den absolut viktigaste faktorn vid köp av fastighet är läget. Bra infrastruktur och goda kommunikationer, som är kopplat till rätt läge, är också viktigt samt service såsom restauranger, butiker och friskvård.

Via kontakter har byggföretagen ständig dialog med potentiella hyresgäster. Kontakterna är befintliga kunder, gamla kunder, mäklare, fastighetsföretag och konkurrenter. Kunden kommer in i olika skeden, men ofta tidigt, beroende på om byggföretaget bygger för en specifik kund eller om företaget bygger

för en kundgrupp. Hela processen med fastighetsutveckling tar allt från ett år upp till tio år från idé till färdigställande, och är ofta beroende av planprocessen (se kapitel 3.3 "Planprocessen och lagar som påverkar etablering"). Om det ligger en färdig detaljplan för verksamheten på fastigheten tar processen två till två och ett halvt år. Kunden, det vill säga hyresgästen, är inte med från början i de längre processerna utan kommer in i bilden ungefär ett till två år innan färdigställande.

För att hitta mark att bebygga använder sig byggföretagen mycket av kommunen som informationskälla, och även av andra stora markägare som till exempel Landstinget. Mäklare används till viss del och den största kontaktytan har företagen själva inom respektive företag genom att de är så stora som de är och verkar på flera områden i branschen.

*Kommentar:* Liksom handelsföretagen letar byggföretagen mark och lägen att etablera verksamheter på och vad som för byggföretagen är ett bra läge är även ett bra läge för vissa av handelsföretagen, i dessa fall kan alltså aktörerna vara konkurrenter. Byggföretaget och handelsföretaget kan dock samarbeta och tillsammans göra ett läge mera attraktivt, vilket också sker. Byggföretagen uppger att ett bra läge har nödvändig service i form av exempelvis restauranger, tobak och livsmedelsbutiker och det är här som handelsföretagets roll behövs.

Handelsföretagen uppger att de håller sig ajour med vad de större byggföretagen har på gång för att få vara med och etablera service när något nytt område byggs. Byggföretagen å sin sida uppger att de inte har så mycket kontakt med handelsföretag och vi frågar oss om det inte är något som byggföretagen borde ändra på. De har stor makt där de bygger och skulle kunna tjäna på att ta ett helhetsgrepp om servicen i området, allt för att göra ett läge ännu mer attraktivt. Det här är något som flera fastighetsföretag, enligt vad vi erfar, och kanske även byggföretag börjat arbeta mer med på senare tid.

Att byggföretaget inte verkar lägga så stor vikt vid bra kontakt med handelsföretag kan dock bero på att marknaden för tillfället är så god för byggföretaget då det gäller att hyra ut lokaler och att få service att etablera sig i ett nytt område att det inte krävs någon sådan ansträngning från deras sida.

### Fastighetsföretag

Tre fastighetsägare i form av stora fastighetsföretag har intervjuats, ett av dem bygger även nya fastigheter och arbetar i dessa fall som byggföretagen arbetar vid fastighetsutveckling. Ett annat av fastighetsföretagen arbetar främst med förvaltning och köper och säljer befintliga fastigheter, det tredje fastighetsföretaget förvaltar och utvecklar köpcentrum, de bygger även nya köpcentrum.

De tre fastighetsföretagen hittar nya hyresgäster på olika sätt. Endast ett av fastighetsföretagen använder idag mäklare. Det fastighetsföretag som förvaltar köpcentra följer en plan på hur hyresgästsammansättningen ska se ut och följer den planen då de tar kontakt med företag som de vill ha som hyresgäster. De har även ett intressentregister med företag som vill etablera sig i deras köpcentra och har kontinuerlig kontakt med de större detaljhandelskedjorna. Den tredje aktören har en viss ordning för hur lokalerna ska hyras ut. Så fort uthyraren får veta att en lokal blir vakant frågar han/hon om någon av de befintliga hyresgästerna i huset eller andra befintliga hyresgäster behöver större ytor. I nästa steg går fastighetsföretaget igenom den egna databasen där uthyraren tidigare har lagt in de företag som kontaktat fastighetsföretaget för en ledig lokal. Har fastighetsföretaget fortfarande inte hittat en lämplig hyresgäst börjar de marknadsföra lokalen på fastighetsföretagets hemsida och även i tidningar. I dag när lokalefterfrågan är stor behöver fastighetsföretaget inte anlita



mäklare för att nå hyresgäster och få sina lokaler uthyrda, men det kan dock tänkas att de kommer att använda mäklare i framtiden om marknaden förändras.

Det fastighetsföretag som utvecklar och förvaltar köpcentrum möter ofta internationella mäklare som representerar utländska handelsföretag som vill etablera sig på den svenska marknaden. För ett utländskt företag som vill etablera sig på den svenska marknaden är anlitaandet av en mäklare som känner till marknaden och även svenska lagar och affärsvanor en naturlig lösning.

*Kommentar:* Det märks att fastighetsföretagen inte har några problem att hyra ut lokaler i dag och att det inte står så många lokaler tomma. Fastighetsföretagen arbetar idag istället mycket med att ta fram nya lokaler, de bygger nytt och bygger även om för att anpassa befintliga fastigheter efter nya behov och frigöra fler kvadratmeter att hyra ut. Detta kan vara ett fenomen även lite typiskt för Stockholmsmarknaden.

En kommentar som vi mötte hos flera aktörer som vi intervjuade var att de fastighetsföretag som driver köpcentra har blivit tuffare och har höjt hyrorna. Detta, uppgav ett av de livsmedelsföretag som vi intervjuat, gör att det är billigare för dem att istället för att etablera en ny butik inne i köpcentrat, bygga en egen lokal på en tomt bredvid. För höga hyror verkar ändå inte vara något problem för hyresgästerna i köpcentrat eftersom fastighetsföretaget som vi intervjuat som förvaltar köpcentra har många intresserade hyresgäster på kö för att hyra lokaler i deras affärscentrum. Det kan förklaras med att olika handelsföretag agerar i olika branscher och har olika förutsättningar för att betala höga hyror. Läget mitt i ett affärscentrum är olika mycket värt för olika handelsföretag, det är förmodligen mer värt för en klädbutik än för en matbutik.

## Kommunen

Kommunens del, i form av kommunens näringslivsenhet, i etableringsfasen hitta mark/lokal är att underlätta handelsföretagens etablering i kommunen. Oftast är det handelsföretagen, ibland via en konsult, som tar initiativ att kontakta kommunen när de letar etableringslägen. Lika ofta kontakter handelsföretaget ett byggföretag eller en fastighetsägare istället som då sköter kontakten med kommunen. När det företag som vill etablera sig använder konsult vet kommunen inte alltid vilket företag konsulten representerar, men måste ändå ta ställning och bemöta alla lika.

I en kommun, som vill att ett företag ska etablera sig i kommunen, gäller det att efter förfrågan snabbt hitta lämplig mark/lokal som svarar mot företagets önskemål samt att snabbt få ett pris på marken då företaget ofta vänder sig till flera kommuner samtidigt.

Intervjupersonerna i kommunerna Solna och Strängnäs arbetar båda på näringslivsavdelningar och strävar i sitt arbete efter att ge sin kommun ett dynamiskt näringsliv med många arbetstillfällen. Båda kommunerna är påverkade av Stockholm och som har betydelse för utpendling och inpendling av arbetskraft till kommunerna.

Solna har många arbetstillfällen inom kommunen men vill öka andelen Solnabor som arbetar i Solna, främst av miljöskäl då trafikproblemen är stora eftersom så många pendlar. Ett mål med att få fler företag att etablera sig i kommunen är att nya företag ger en ökad service och detta lockar nya invånare. Arbetet är dock en balansgång, det finns inte mycket mark kvar att etablera på i Solna kommun. Strängnäs vill få både fler jobb och fler människor till kommunen men inte till vilket pris som helst. De nya företagen som etablerar måste vara företag som passar kommunens förutsättningar.

För att uppnå detta arbetar kommunerna med att på olika sätt underlätta för företag att etablera sig i kommunen. Solna kommun har arbetat mycket med att förbättra planprocessen och utbilda de anställda, de vill vara lyhörda för näringslivets önskemål och stödjer nyföretagare genom bland annat rådgivning och mentorverksamhet. Strängnäs kommun vill kunna åstadkomma vad företag vill ha och det ska gå fort. Strängnäs kommun arbetar aktivt för att locka företag att etablera sig i kommunen. De har annonskampanjer både i Sverige och i utlandet och gör även personliga besök på intressanta företag. Viktigt är även att få kommunen omskriven i facktidsningar och andra tidsskrifter.

*Kommentar:* Kontakt med kommunen har endast de handelsföretag som i sin etablering behöver tillstånd eller bygglov av kommunen. Bygg- och fastighetsföretag möter också kommunen i sin process när de söker bygglov eller vill ändra verksamhet på en befintlig fastighet.

Kommunen och handelsföretagen, och även byggföretagen, strävar efter samma mål och båda parter arbetar mycket medvetet för att samarbetet ska fungera. Vi har intervjuat näringslivschefer och de strävar i sitt arbete för att få rätt verksamheter till kommunen och att få samarbetet med näringsidkarna att fungera så bra som möjligt. Kommunerna som vi intervjuat marknadsför sig båda som mycket "företagsvänliga" kommuner. Samarbetet mellan företagen och kommunerna verkar fungera bra, inte bara med de kommuner som vi intervjuat utan med kommuner över lag, alla företag som vi intervjuat har en positiv inställning till kommunen som aktör.

## Mäklare

De företag som ska representera mäklare i denna uppsats har alla mer eller mindre uppdrag utöver mäklari men här analyseras endast företagets roller som mäklare i etableringsprocessen.

Två av de konsulter som har intervjuats fungerar som mäklare vid köp och försäljning av lokalkontrakt. Mäklaren får uppdrag av olika aktörer på handelsmarknaden och kan representera fastighetsägare, butiksägare och ibland en butikskedja, beroende på uppdrag. Av butiks innehavare som vill flytta från en lokal innan kontraktstiden löpt ut får de i uppdrag att sälja deras hyreskontrakt. I dessa fall hittar mäklaren nya lokalhyresgäster som är beredda att köpa kontraktet för en viss summa pengar, en så kallad nyckelpeng. Eller så innebär uppdraget att hitta rätt butiksläge för ett företag som vill etablera och försöka köpa loss läget. Mäklaruppdraget kan även innebära att hyra ut lokaler åt fastighetsägare. Den tredje konsulten som intervjuats får främst mäklaruppdrag från utländska företag som vill etablera i Sverige och fungerar endast som hyresgästens representant. Uppdragen innebär att hitta lämplig lokal, skriva kontrakt samt att bygga om och inreda tillsammans med hyresgästen.

En fjärde konsult har specialiserat sig på att utveckla, hyra ut och förvalta detaljhandelsfastigheter såsom gallerier, stormarknader och köpcentra och ser sig själva som kunskapsförmedlare mellan konsument och fastighetsägare. Konsumenten har krav på hur ett köpcentra ska se ut och fastighetsägaren vill locka hyresgästens kund, konsumenten, till sin fastighet. Konsulten ser till att dessa krav möts och fungerar som mäklare eftersom de två parterna, fastighetsägare och konsument, sällan möts.

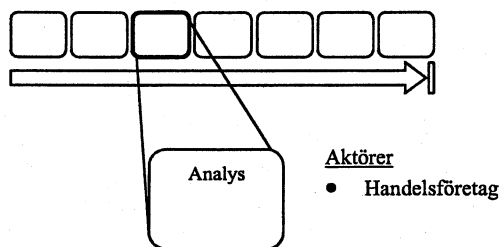
Mäklarnas arbete med att hitta lokaler åt ett företag sker via kontakter, annonser, samt direkta förfrågningar hos butiks innehavare som har en lokal som mäklarens kund vill ha. De kontaktar även fastighetsföretag och byggföretag som har byggprojekt på gång.

Information om lokalmarknaden samlar mäklarna i huvudsak genom kontaktnät där fastighetsföretag, byggföretag, konkurrenter och kunder ingår. En intervjuperson anser att mäklaren *är* informationskällan, det är de som har kunskap om vilka lokaler som är till salu och hur mycket de kostar. Det är därför en mycket viktig uppgift för mäklaren, att alltid hålla sig ajour med vad som händer på marknaden<sup>35</sup>.

En intressant aspekt som framkom under en intervju var att en mäklare tyckte att de borde anlitas mer än de gör idag av fastighetsföretag för uthyrningsuppdrag istället för att fastighetsföretaget har egna uthyrare, så ser trenden ut utomlands.

*Kommentar:* De handelsföretag som vi intervjuat har en egen etableringsfunktion som arbetar med att hitta lokaler själva och är ej representativa med tanke på anlitage av mäklare, det är främst företag utan egen etableringspersonal som anlitar mäklare. Vi kan förstå att fastighetsägarna, i dessa dagar då få lokaler står outhyrda, inte anlitar mäklare i så stor grad. Mäklaren får vända kappan efter vinden och istället erbjuda sina tjänster till handelsföretaget som söker lokal, och det verkar som om mäklaren gör det. Man tycker att i dessa tider, med en trend att företag endast ska arbeta med sin kärnverksamhet och lägga ut övriga funktioner på entreprenad, borde mäklaren få fler och fler uppdrag, och så är kanske fallet. En annan trend är att företagen ska ha en tydlig och stark affärsidé och image som ska genomsyra hela företaget och dess aktiviteter, vilket leder till att handelsföretaget vill ha egen personal för uthyrning.

### 5.3 Analys



Figur 7: Fasen analys, dess placering i etableringsprocessen samt deltagande aktörer

#### Handelsföretag

I analyskedet bestämmer sig handelsföretaget för om ett läge är intressant och om det är någon idé att arbeta vidare med det. Handelsföretaget tar reda på befolkningsunderlaget och vad för annan handel som finns i närheten för att kunna uppskatta försäljningsvolymen i upptagningsområdet. De undersöker även om tillgängligheten är tillfredsställande. I ett av de intervjuade handelsföretagen innebär analysen att etableraren själv åker till ett aktuellt läge, i detta fall en lokal i ett köpcentrum eller i en galleria, och bedömer om det är intressant. Han undersöker om lokalen uppfyller de krav företaget har satt upp på lämplig lokalyta, utformning av lokalen och mikroläge, det vill säga om lokalen har ett

<sup>35</sup> Författarnas kommentar

bra läge inom ett köpcentra eller en galleria, med hänsyn till grannar, var folk rör sig och om lokalen syns.

En ny butiksetablering innebär för två av handelsföretagen i undersökningen endast att hitta en lämplig lokal att hyra för att sedan inreda och flytta in i. För de andra tre kan det även innebära att hitta lämplig mark att själva bygga en ny butik/restaurang på och det innebär att de själva blir fastighetsägare. Vilka ytor som hyrs in och vilka lokaler som byggs på egen hand av företaget beror på vad som är lämpligast från fall till fall, inne i städer och i köpcentra är oftast den enda möjligheten att hyra en lokal. Vid en etablering som innebär att bebygga mark arbetar företagen ut mot kommunen i ett tidigt skede för att försäkra sig om att etableringen är juridiskt möjlig i enlighet med gällande kommunala planer.

För de företag som har flera olika butikskoncept (ICA och KF) bestämmer kundunderlaget och platsen vad för sorts butik som ska etableras, om inte det är bestämt innan.

Ett av företagen som ofta köper mark för att etablera verksamhet på uppger att de tidigt skapar nätverk med berörda parter i den kommun de planerar att etablera. De presenterar sin idé och beroende på om de möter starkt motstånd från någon part eller ej bestämmer de sig för om de ska fortsätta med etableringsprocessen. Företaget vill så tidigt som möjligt se om etableringen är genomförbar, innan processer med berörda parter kommit för långt. Om företaget ska lägga ner ett projekt gör de det redan i det som de kallar värderingsstadiet (här analyskedet), för att inte dra ut på tiden i onödan och därmed förlora pengar.

Kriterier, generellt, för att ett företag ska etablera sig på en plats är att där ska finnas människor i rörelse och att det finns ett visst befolkningsunderlag i form av boende eller arbetande inom området. Etablering av en butik kostar mycket och handelsföretaget vill vara så säkert som möjligt på att butiken fungerar, därför är det viktigt med bra beslutsunderlag. Ett av företagen uppger att de ständigt letar ny teknik som att koppla geografiska informationssystem till fastighetsdatasystem och även testat program för simulering för att kunna samla och analysera information om kunder, människoflöden med mera på bästa sätt.

Ett av intervjuföretagen som endast etablerar i köpcentra har krav på ett befolkningsunderlag på mer än 50 000 invånare och en besöksfrekvens på 40 000 besökare per vecka. En annan viktig faktor för exempelvis klädbutiker är att där finns annan handel och konkurrenter i närheten. För ett av detaljhandelsföretagen som intervjuats är det viktigaste kravet att läget är ett A-läge vad gäller affärer.

För livsmedelsbutiker är förutom befolkningsunderlaget, tillgängligheten mycket viktig. Det ska vara lätt att ta sig till butiken med buss, cykel eller till fots på ett tryggt och säkert sätt. Kunderna ska känna sig säkra på väg till och från affären även på kvällar då affären ofta är öppen. Viktiga trafikflöden ger också bra förutsättningar för etablering av livsmedelshandel, och vid dessa lägen är det viktigt att det finns förutsättningar för en tillräckligt stor parkering nära affären.

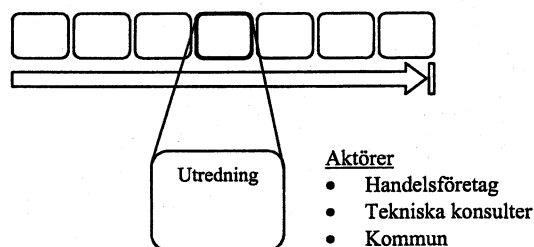
En gemensam åsikt hos alla intervjupersoner är att läget är den viktigaste faktorn vid etablering. Detta kan bero på att "Allt annat än ett dåligt läge går att förbättra eller ändra på" som en intervjuperson uttrycker det.

Olika företag har olika krav på lokalen beroende på deras kärnverksamhet. Ett av företagen har mycket exakta krav på lokalen, dessa är att den ligger i en galleria, grannskapet är mode och det ska helst vara 18 meter vägg inne i lokalen. Idealet är sex meter fasad varav fyra ska vara öppna så att de som passerar hinner titta lite innan de bestämmer sig för att gå in.

För livsmedelsbutiker är kraven andra. För att lokalen ska passa kärnverksamheten ska den helst ha rationella ytor utan konstiga vinklar och pelare samt ett bra och beständigt golv. Det måste även finnas förutsättningar för en bra entré skild från varuintaget som ska ha plats för en lastkaj. För livsmedelsbutiken ställs även logistiska krav. Livsmedelsbutiker måste dessutom ha möjlighet att hålla öppet då det passar kunden, vilket styrs av lokala ordningsföreskrifter som bestämts med hänsyn till eventuella störningar för boende i närheten.

*Kommentar:* I de etableringsprocesser som behöver en planändring är det viktigt att redan i analyskedet, eller ännu tidigare, ta kontakt med kommunen och andra berörda aktörer. Det är något som alla företag har poängterat. Detta för att tidigt ta reda på om det finns hinder av ett eller annat slag som kommer att störa eller försvåra etableringen. Det är även viktigt att föra en tidig dialog med övriga berörda delar av företaget (arkitekt, projekterare, utredare, ledning, affärsidkare) för att tidigt ta reda på om företaget står bakom den eventuella etableringen. Det är onödigt att lägga ner kraft och pengar på att försöka få ett etableringsprojekt godkänt i exempelvis kommunen om det senare visar sig att det egna företaget inte stödjer det. Detta kan eventuellt underlättas genom att dessa personer sitter på samma avdelning eller nära varandra och till exempel har samma fikarum.

## 5.4 Utredning



Figur 8: Fasen utredning, dess placering i etableringsprocessen samt deltagande aktörer

### Handelsföretag

Utredningsfasen skiljer sig åt mellan de olika handelsföretagen som har intervjuats. Från att knappt existera hos ett av handelsföretagen som endast hyr lokaler till att innebära omfattande arbete, i vissa fall även med extern hjälp av konsulter, för de handelsföretag som även etablerar på förut oexploaterad mark som kan kräva planläggning. De företag som driver livsmedelsbutiker eller restaurangverksamhet måste ofta ansöka om diverse tillstånd från olika myndigheter vare sig de exploaterar mark eller hyr en befintlig lokal. Vid ansökan om olika tillstånd krävs väldokumenterade konsekvensbeskrivningar och analyser, dessa kan handelsföretagen göra själva eller ta hjälp av konsulter till (se nedan under konsulter). Gäller det planläggning i en kommun görs sådana utredningar av konsulter på beställning av kommunen, för opartiskhet, och ingår sedan i handelsföretagets exploateringskostnad.

Om analyskedet lett till ett beslut om att gå vidare med ett etableringsprojekt följer utredningsfasen. I denna fas ska projektet utredas närmare och arbetet ska ge underlag för ett slutgiltigt investeringsbeslut.

I företag med bred kompetens inom företaget tillsätts en projektgrupp med exempelvis etablerare, inredare, ekonomer och bygglidare som tillsammans ska driva projektet vidare. Att alla berörda parter inom företaget är med redan under utredningen minskar missförstånd och oenigheter i senare skeden, vilket underlättar processen och kan göra den kortare. Ett exempel är att byggprojektledaren tidigt är med och undersöker mark och andra förutsättningar för byggandet. Han/hon kan då i ett tidigt skede räkna ut hur lång tid byggprojektet kommer att ta och vilka resurser som behövs i samråd med etableraren. I stället för att tidsplan och budget görs av etableraren själv och eventuellt leder till konflikter längre fram i processen, när byggprojektledaren inte kan hålla tidsplan och budget på grund av de tekniska hinder han/hon hade kunnat förutse om chansen hade funnits i ett tidigare skede.

I utredningsskedet börjar projektbeskrivningen, eller annat liknande dokument, ta form som anger vilken verksamhet som ska bedrivas i lokalen, utformning av lokalen, ansvariga, budget, tidsplan etcetera. Ett av intervjuföretagen har för avsikt att i etableringsprojektet alltid upprätta gemensam tidsplan med övriga externa parter som exempelvis kommun och fastighetsägare, allt för att underlätta och snabba upp processen som i samband med köp av mark och byggande har många inblandade parter. Detta ger också känslan av att de olika parterna driver ett projekt "tillsammans".

De företag vars etablering kräver myndighetsbehandling, skriver under denna fas kontrakt med hyresvärd eller säljare med förbehåll för planbestämmelser, bygglov och styrelsens godkännande. Handelsföretaget bör se till att priset på marken bestäms i ett tidigt skede, så att det inte höjs under planprocessen som ofta tar tid.

De etableringsprojekt som kräver en planläggning, detaljplan eller områdesbestämmelse, har oftast betydligt längre utredningsskede än övriga etableringar. Planläggningen föregås ofta av ett *programskede* för att tydliggöra utgångspunkter och handelsföretagets viljor med planen. I det skedet får handelsföretaget veta om de har politisk förankring i den kommun som de vill etablera i. Det här skedet brukar oftast ske på förtroendebasis med få inblandande.

Programmet leder till ett *planförslag* som tillsammans med motiv till förslaget, planeringsunderlag och de viktigaste följderna av förslaget redovisas i ett *samråd*. I samrådet deltar länsstyrelse, fastighetsbildningsmyndighet, kommuner som berörs, sakägare och andra med väsentligt intresse av förslaget. Samrådet leder till ett tydligare planförslag och en samrådsredogörelse som är med i den kommande *utställningen*, den är till för att alla som berörs av förslaget ska få möjlighet av att ta del av den och eventuellt ge synpunkter. Kommunfullmäktige beslutar därefter om planförslaget ska *antas* och det vinner *laga kraft* efter tre veckor om det inte innan dess har *överklagats* till länsstyrelsen. Mer om planprocessen kan läsas i kapitel 3.3 "Planprocessen och lagar som påverkar etablering".

*Kommentar:* Beroende på hur omfattande utredningsfasen är krävs olika kompetens i företaget. Bland de intervjuade handelsföretagens personalsammansättning kan man se vilka företag som gör större utredningar och analyser och som genomgår planprocesser, i de företagen ingår utredare i organisationen i två av tre fall. Utredarna har ofta högskoleutbildning inom teknik eller ekonomi.

## Kommunen

Planprocessen startar i samband med utredningsskedet och löper parallellt med denna (läs mer om planprocessen i kapitel 3.3 "Planprocessen och lagar som påverkar etablering"). Samarbetet med kommunen är viktigt, marknaden och handelsbolagen är snabbare än kommunens planprocess som ofta har en avgörande betydelse för hur lång tid hela etableringsprocessen tar.

En planprocess tar från ett halvt upp till ett år, som är det vanligaste. Det finns ofta en negativ inställningen till planprocessen eftersom den tar så lång tid, men en positiv effekt av kommunens planprocess är att den hindrar förhastade beslut på marknaden. Planprocessen skiljer sig tidsmässigt i olika kommuner, oftast går den snabbare i mindre kommuner där besluten har färre instanser att gå.

Ett av intervjuföretagen önskar att kommunen skulle skriva branschanknutna bestämmelser i samråd med handelsföretag för att kunna utnyttja den kunskap som finns inom många företag och för att få större förståelse för företagens behov. Ett annat intervjuföretag anser att maktkampen mellan kommunens tjänstemän och politiker kan ställa till problem för ett företag som vill etablera sig i kommunen och att regimskiften kan leda till viss förvirring. Kommunen å sin sida säger att ett regimskifte aldrig får påverka företagen.

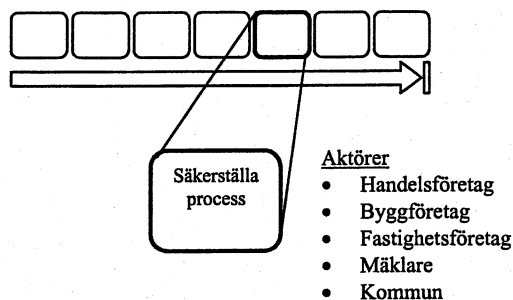
*Kommentar:* Trots kommunens och handelsföretagets gemensamma intresse att starta verksamhet i kommunen så uppstår ibland konflikter. Dessa behöver dock inte alltid bero på kommunen utan kan bero på andra intressenter som boende, organisationer och dylikt. Planprocessen fungerar så att alla ska ha möjlighet att påverka en större förändring i den egna kommunen. Det är viktigt att kommunens olika myndigheter har en gemensam ståndpunkt gentemot handelsföretagen och att kommunen uppträder konsekvent.

## Konsulter

I de fall då handelsföretaget behöver tillstånd av kommunen och myndigheter för att etablera en butik krävs ofta diverse utredningar och analyser, till exempel trafikanalyser, konsekvensanalyser och miljökonsekvensbeskrivningar. På marknaden finns konsulter som gör sådana utredningar och analyser och som är experter på det. Konsultföretagen har en bred kompetens inom handel och agerar ofta som opartiska experter. De anlitas av kommuner, fastighetsägare, statliga verk och handelsföretag. Ett av handelsföretagen uppger att de anlitar sådan oberoende konsulthjälp vid större projekt för att dubbelkontrollera kalkyler eller för trafikanalyser och dylikt.

*Kommentar:* Vi tror att anlitan av konsulter som oberoende experter kan vara värdefullt för ett handelsföretag. Både för ytterligare trovärdighet utåt gentemot andra aktörer, som till exempel kommunen, och även för att själva inom företaget få möjlighet att lära sig av experter på området. Den konsult vi intervjuat har mycket bra anseende hos kommunen och det händer att kommuner rekommenderar ett handelsföretag som ska etablera i den egna kommunen att anlita just den konsulten.

## 5.5 Säkerställa process



Figur 9: Fasen säkerställa process, dess placering i etableringsprocessen samt deltagande aktörer

### Handelsföretag

Om utredningsfasen har gett tillfredsställande resultat och planprocessen gett ett positivt utfall, så säkras processen genom avtalsskrivande. Avtalsskrivandet föregås dock ofta av ett slutgiltigt investeringsbeslut från handelsföretagets ledning. Det beslutet grundar sig på de underlag som gjorts i analyskedet med kompletteringar som utredningsskedet bidragit med. Om inga större förändringar har skett så står investeringsbeslutet, som togs innan utredningsfasen, kvar. Det ska mycket till om ett första investeringsbeslut tidigare i processen, innan planprocess eller andra åtgärder vidtagits, ska ändras.

För handelsföretag som redan skrivit kontrakt med förbehåll för exempelvis bygglov innebär säkerställandet att kontraktet blir gällande fullt ut och att genomförandefasen med byggande och investeringar kan börja. För ett handelsföretag som ska öppna en ny butik i en befintlig lokal innebär säkerställandet att underteckna hyreskontrakt med hyresvärden och förhandla om pris och tillträde. Hyreskontraktet kan ibland undertecknas långt innan tillträdet, till exempel i ett nytt köpcentrum som inte är färdigställt men där hyresvärden tidigt vill veta att det blir uthyrt.

### Byggföretag

I dagens situation då hyrorna ökar i snabb takt vill ett av byggföretagen inte teckna hyresavtal för tidigt eftersom byggprocessen kan ta tid och de kan missa hyreshöjningar under tiden. Hyreskontrakten skrivs på flera år och indexuppräknningen som ska följa inflationen täcker inte den verkliga höjning av hyrorna som just nu sker på marknaden.

*Kommentar:* Att byggföretaget, och vi förutsätter att det även gäller fastighetsföretaget, vill dra ut på förhandling om hyran är ett typiskt tecken på tidens lokalefterfrågan. Här uppstår motstridiga intressen eftersom hyresgästen tvärtom vill ha så låg hyra som möjligt och tidigt i processen vill veta vad den blir. Förhandlingar får avgöra och där kan tänkas att handelsföretagets status som hyresgäst har en viss betydelse.



## Fastighetsföretag

Innan kontrakt undertecknas av fastighetsföretaget och hyresgästen har en förhandling skett där förutom hyresnivå och andra kontraktsfrågor, alla detaljer om lokalens utformning behandlas. Vid uthyrning av kontorslokaler är det vanligt att fastighetsföretaget genomför renovering och inredning av lokalerna efter hyresgästens önskemål och då måste parterna vara överens om allt innan kontrakt undertecknas. Vid uthyrning av butiker är det dock vanligast att hyresgästen själv inreder lokalen efter eget behov, ändå krävs förhandlingar där frågor om ansvarsfördelning vid renovering och utformning är tydliga innan kontraktet undertecknas. Det är ovanligt att en hyresgäst vill ha en lokal som den är, de vill oftast bygga om mer eller mindre för att anpassa den till sin verksamhet.

När det fastighetsföretag som utvecklar och förvaltar köpcentra bygger ett nytt centra är kontrakt med hyresgäster klara redan innan bygget startar, ibland kan hyresgäster få optioner på att få etablera i ett köpcentra.

## Mäklare

I de fall en mäklare har anlåtts av någon av parterna i hyresförhållandet är mäklaren med som medlare och handläggare av kontraktsskrivandet. En av de mäklare som intervjuades ansåg att butiksägare och fastighetsägare har svårt att kommunicera och då är mäklaren en bra medlare som ofta har goda kunskaper om båda parterna och deras behov.

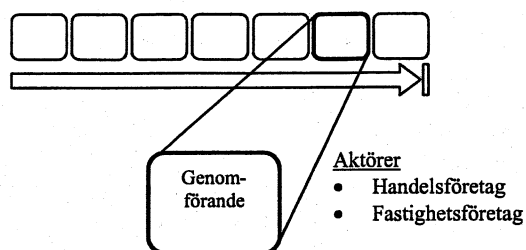
*Kommentar:* I Sverige är det vanligast att bara en mäklare är med vid skrivning hyreskontrakt. Mäklaren är då den som har kunskap om de juridiska frågorna och ser till att affären går till på "rätt" sätt, medan det i andra länder är vanligast att parterna har varsin representant, ofta jurister, som sköter kontraktsskrivningen. Största skälet till det enklare förfarandet i Sverige är hyreslagstiftningen som automatiskt ger hyresgästen ett bra skydd och underlättar kontraktsskrivandet.

Vi har inte av något av de intervjuade företagen som representerar hyresgäst eller hyresvärd, fått höra några åsikter som påvisar att butiksägare och fastighetsägare har svårt att kommunicera. Ett undantag är när det gäller hyresnivåer och det är ju alltid en förhandlingsfråga som parterna naturligtvis har motstridande åsikter om.

## Kommun

I denna fas är kommunen aktiv som fastighetsägare som säljer mark. Innan köpet går igenom har kommunen eventuellt gjort en planändring och gett bygglov till den nya verksamhetsidkaren. Bygglovet brukar ta ett par veckor att få efter det att planen verkställts och det är först efter erhållande av det som bygget kan starta.

## 5.6 Genomförande



Figur 10: Fasen genomförande, dess placering i etableringsprocessen samt deltagande aktörer

### Handelsföretag

Efter säkerställande av process kan den fysiska etableringen av en ny butik genomföras. Detta innebär att uppföra en ny byggnad, eventuellt göra ombyggnad av befintlig lokal och att inreda för aktuell verksamhet. Handelsföretagen som intervjuats i uppsatsen har alla mer eller mindre uttalade rutiner för hur lokalerna ska utformas.

Ett av de intervjuade företagen kan färdigställa en butik på fyra veckor. Lokalerna är deras marknadsförare och en stor framgångsfaktor, utformningen är standardiserad och ska ge känslan av att komma in i en grotta. Golv, tak och väggar är svartmålade, väggarna består av spårpanel att hänga produkterna på som också hänger på ett förbestämt sätt. På skenor längs hela lokalen hänger spotlights som framhäver varorna, dessutom har man vinklade speglar i taket dels för att förstärka intrycket dels för att minska snatteri. Butiken ska alltid vara fylld med varor.

Inredare är oftast med i projektgruppen som driver en nyetablering. Ett av företagen har en standardinredning för varje butik som ändras säsongvis, detta är en minsta standard som butiksbiträdena därefter har att utgå ifrån. Ett annat företag har lokaler som alla har samma koncept och inredning och utrustning är standardiserade. I det företaget kan en byggprocess från en obebyggd tomt till öppnande ta endast två månader. Att det kan gå så fort beror mycket på det samarbete som företaget har byggt upp under flera år med leverantörer och byggtreprenörer.

Livsmedelsföretagen är även de medvetna om att det ska synas i butiken att de är ett matföretag. "Att komma direkt in i bageriavdelningen eller i frukt och grönt ger en större inspiration för kunden än att komma direkt på kattmat och tvättmedel" som en intervjuperson uttrycker det. Företaget har egna arkitekter för byggande av butikerna men anlitar även externa arkitekter för att utvecklas.

*Kommentar:* Vi tycker att det är positivt att de företag vi intervjuat värdesätter upplevelsen av att handla, att det ska ge rätt signaler att gå in i en viss typ butik. Detta är en uppåtgående trend som vi tror kommer att utvecklas ännu mer i framtiden.

Etableringsfunktionerna i företagen som intervjuats driver projekten olika långt, tre företag driver etableringsarbetet ända fram till öppnande, de har projektgrupper med designers eller byggare med i tidigt skede. För ett av företagen bildas inte projektgruppen förrän inför genomförandeskedet eftersom det för detta företag är det längsta skedet som innebär mest arbete för avdelningen. De andra företagen

driver inte etableringsprojektet lika långt utan deras etableringsenheter lämnar över ett läge till den som ska driva butiken innan genomförande. Detta innebär att personalsammansättningen och kompetensen inom projektgruppen ser olika ut beroende på var i processen projektet befinner sig. Detta kan även förklara att företagen värdesätter olika egenskaper hos de som arbetar med etablering på företagen.

För att etableringsprojektet ska få kontinuitet och en tydlig profil borde det finnas en person som följer hela projektet, en så kallad processägare, men vi tror att en tydlig profil inte anses vara lika viktigt i alla företag. Företagen arbetar olika beroende på vilken marknad de ska etablera på. Dessutom kan det vara så att den personal som är expert på att hitta lägen inte är expert på att genomföra ett byggprojekt och att faktiskt öppna en butik. Beroende på olika kompetenser inom företaget delar företaget därför upp processen på flera personer. Dessa företag kanske har andra instrument för att tydliggöra sin profil och den hänger inte på en persons kunskaper och känsla för företaget.

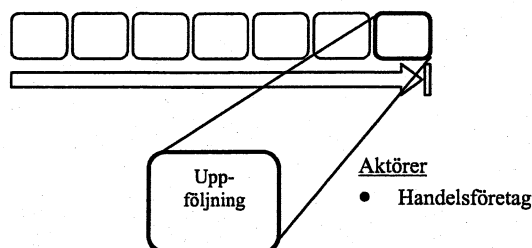
### Fastighetsföretag

Vid ombyggnad av butikslokaler är hyresgästens behov ofta speciella och väldigt specifika för just den hyresgästens verksamhet och vanligast är att hyresgästen själv får stå för en del av ombyggnaden och inredning av butikslokaler. Detta delvis för att hyresgästen ofta har egna arkitekter och inredare som vet hur lokalen ska vara utformad och för att ombyggnaden innebär stora kostnader som fastighetsföretaget inte vill stå för<sup>36</sup>. Hyresgästen kanske inte blir långvarig och den speciella och anpassade inredningen som en butik kan ha passar oftast inte nästa hyresgäst. Då en hyresgäst bygger om en lokal och inreder den sker det i samråd med fastighetsägaren.

*Kommentar:* Hyreslagens besittningsrätt gör det möjligt för hyresgästen (handelsföretaget) att göra stora investeringar i lokalen. Under våra intervjuer har vi dock träffat på önskemål från handelsföretagen om att slippa de stora investeringarna. Men det är som alltid en förhandlingsfråga, om fastighetsföretagen gör stora anpassningar för en hyresgäst i en lokal så kräver de också kompensation för detta. Här verkar ändå samarbetet parterna emellan fungera bra och fastighetsföretagens allt tydligare satsningar på att vara kundorienterade ger förhoppningsvis handelsföretaget större frihet att utforma lokalen efter sina behov. Utformningen av lokalen blir mer och mer konceptbunden, det vill säga lokalen ska vara utformad på ett visst sätt beroende på vad hyresgästen har för koncept (läs mer om detta i kapitel 2.2 "Lokalen som framgångsfaktor"). I dessa fall kan handelsföretagets inredningskrav förmodligen lättast tillgodoses av dem själva.

<sup>36</sup> Författarnas slutsats

## 5.7 Uppföljning



Figur 11: Fasen uppföljning, dess placering i etableringsprocessen samt deltagande aktörer

### Handelsföretag

Endast ett av handelsföretagen som intervjuats har nämnt uppföljning som en del av etableringsprocessen. Under intervjuer gällande de case som redovisas senare i detta kapitel upptäcktes dock att flera har någon form av uppföljning i sin process. Man kan anta att alla företag har någon slags utvärdering av nya etableringar i verksamheten om inte annat som en del i företagets försäljningsstatistik och budgetuppföljning<sup>37</sup>. Det företag som angav erfarenhetsåterföring som en del i processen har nyligen genomgått en förändring och förbättring av etableringsprocessen, vilket bland annat ledde till att den här fasen blev en del i processen. Fasen anses som mycket viktig men företaget har ändå inte kommit i gång med erfarenhetsåterföringen ännu.

*Kommentar:* Att ha en uppföljning med i processen verkar onekligen bra och har man en i övrigt väldefinierad process kan den vara värdefull. För att få ut något av en erfarenhetsåterföring måste projektets utfall kunna bedömas och värderas, det måste även vara möjligt att dra slutsatser om var, när och hur i processen utfallet har påverkats positivt eller negativt. Detta ställer krav på dokumentation av etableringsprocessens aktiviteter med mera.

Så länge organisationerna eller avdelningarna som arbetar med etablering är så pass små som hos de företag som vi intervjuat kanske inte uppföljningen är så viktig. Alla får ta del av varandras både bra och dåliga erfarenheter av varje process. Då är det istället viktigt med god kommunikation inom företaget.

## 5.8 Tre case

### KF:s etablering av en Konsumbutik på Råsundavägen

#### Initiering

I detta fall hade KF redan en butik på Råsundavägen. Lokalen de befann sig i skulle dock förändras så mycket att KF ville ha en ny lokal. Det rörde sig alltså inte om en planerad utökning av verksamheten

<sup>37</sup> Egen kommentar

utan om en flytt. Då medlemmarna i KF opponerade sig mot att butiken skulle försvinna från Råsundavägen började KF söka butikslokaler i närheten av befintlig butik.

#### *Hitta mark*

KF fann ett nybygge som var igång i området och tog kontakt med fastighetsägaren. Det fanns ingen annan intressent för marken så KF fick den utan problem. Arbetet med att hitta mark gör KF:s etablerare oftast själva. Mäklare använder de endast i innerstäder.

#### *Analys*

I vanliga fall då KF etablerar gör deras utredare, i undantagsfall etableraren, en analys på läget de funnit, men i detta fall behövdes det inte eftersom de redan hade en butik på en närliggande fastighet. Då det inte var KF själv som byggde lokalen hade de ingen kontakt med kommunen vid detta bygge utan det var fastighetsägaren som hade den kontakten. Om KF själva bygger tar de kontakt med kommunen i ett tidigt skede, gärna redan i initieringsfasen eller hitta mark/lokal fasen. Syftet med detta är att de vill veta om de får avsluta innan de arbetat en längre tid med ett projekt.

#### *Utredning*

Även om KF inte behövde göra någon analys måste de alltid göra en utredning så att beslutsfattarna ska få något material att gå efter. Det är det affärsområde, i detta fall Gröna Konsum, som ska driva butiken som bestämmer om företaget ska gå vidare med ett projekt. Det är viktigt att det är affärsområdet som får avgöra denna fråga då det är de som måste gå med vinst och tro på ett visst läge. De gör kalkyler - och om de är negativa går de sällan vidare med ett läge.

KF arbetar med projektgrupper vid varje etablering. Denna projektgrupp ser dock olika ut efter hand som projektet går framåt. Den första projektgruppen driver planärenden, ritar lokalen och fasta installationer i byggnaden samt bestämmer var på tomten byggnaden ska placeras. I denna projektgrupp ingår etablerare, utredare, affärsområdet som ska driva butiken samt de som ska bygga, antingen KF själva eller annan entreprenör. Parallellt med denna projektgrupps arbete skrivs hyreskontraktet för lokalen. När lokalen är ritad och detaljplanen klar försvinner etableraren från projektgruppen och butikschefen kommer in i gruppen. Utredaren hoppar av från projektgruppen något tidigare än etableraren. Det är nu när detaljplanen är klar som byggande av butiken börjar.

För varje projekt skrivs en projektbeskrivning som kan se väldigt olika ut och vara olika omfattande beroende på var KF ska etablera. För butiken på Råsundavägen var projektspecifikationen mindre omfattande. För varje projekt finns även en tidsplan, denna hålls oftast.

Tekniska konsulter anlitas endast då det rör sig om större investeringar. De anlitas för att KF vill visa att oberoende parter kommer fram till samma svar.

#### *Säkerställande av process*

Säkerställande av process sker i ett mycket tidigt skede, så tidigt som det är möjligt vilket kan variera från fall till fall.

#### *Genomförande*

Då KF själva bygger är det KF fastigheter som är ansvarig. Om KF inte bygger själva är det KF fastigheter som sköter kontakten med de som bygger. Inredning av butiken ansvarar det affärsområde som ska driva butiken för, i detta fall Gröna Konsum.

I de fall lokalen hyrs, som på Råsundavägen, är det fastighetsägaren som står för byggande av lokalen medan KF står för inredningen.

#### *Uppföljning*

Uppföljning sker efter varje projekt. Detta sköts av olika personer inom olika ansvarsområden. Att investeringen hålls inom ramarna följer KF fastigheter upp medan drift av butiken följs upp av respektive affärsområde.

Denna etablering tog ungefär två år, vilket är rätt normalt vid ett nybygge.

#### Hennes & Mauritz etablering av en butik på Alexandersgatan i Helsingfors

Det här fallet som beskrivs nedan är ett projekt som H & M driver i Helsingfors, Finland, med en butik som kommer att öppna i maj i år om allt går som planerat. Enligt projektledaren i detta etableringsprojekt är förfarandet att öppna en ny butik i Finland desamma som i Sverige, det är inga större skillnader på de olika marknaderna.

#### *Initiering, hitta lokal*

H & M blev i december 1999 erbjuden en lokal på en av huvudgatorna i Helsingfors city på Alexandersgatan. Fastigheten, i vilken lokalen är belägen, skulle genomgå en omfattande renovering och hyresvärden ville ha en viss procent av hyresgästerna klara innan han påbörjade renoveringen.

Genom en mäklare blev H & M kontaktade. H & M har redan en butik mitt över gatan och hade inte planerat någon ny butik där, men den befintliga butiken hade inte plats för någon barnavdelning och H & M såg möjligheten att utöka. Priset på lokalen bestämdes tidigt, det var flera intressenter med i bilden från början men H & M frågades först och tackade ja.

#### *Analys*

I sådana här citylägen gör H & M ingen direkt analys, det kan räcka med att projektledaren gör ett besök på platsen. Genom att se vilka grannar som finns och hur handeln ser ut i området kan projektledaren bedöma om läget är något att satsa på. I det här fallet har H & M dessutom redan en butik i närheten som går bra. Efter en sådan "utvärdering av läget" som ledde till att projektledaren ville gå vidare med läget, presenterades det för etableringschefen som tog ett första beslut om att gå vidare.

#### *Utredning*

Utredningen bestod av en kalkyl som visade vad projektet skulle komma att kosta och hur mycket H & M beräknade att de kunde sälja i den aktuella butiken. Kalkylen innehöll även en beskrivning av vilket koncept butiken skulle ha. Konceptet bestäms beroende på var butiken är belägen och vad H & M har för koncept i de butiker som finns i staden sedan tidigare. Kalkylen låg till grund för ett slutgiltigt investeringsbeslut. H & M har ingen tidplan för sina projekt, processen innebär snabba beslut med få inblandade. Som i detta fall då projektledaren förhandlar med mäklaren, och båda agerar direkt under beslutsfattarna.

#### *Säkerställande av process*

Projektledaren vet tidigt i processen att hon verkligen får ett aktuellt läge. En muntlig överenskommelse räcker ofta i ett första skede. På Alexandersgatan var hyresvärden en stor fastighetsägare som gärna hyr ut till H & M igen och projektledaren behöver inte vara rädd att ett ord

inte ska hållas. Förhandlingen tog ett halvår, den blev lite utdragen beroende på oenigheter om detaljer i kontraktet.

#### *Genomförande*

Inför genomförandet har en förhandling förts om lokalens utformning. På Alexandersgatan delades renoveringen upp så att hyresvärden tog vissa delar och H & M andra. H & M föredrar att hyresvärden tar så mycket av renoveringen som möjligt, men det är en förhandlingsfråga där renoveringen i så fall ska kompenseras med exempelvis en högre hyra. Vid utformning och inredning av lokalen är det viktigt att H & M kan göra det tydligt för utförarna hur de vill ha det. Ju bättre planering och underlag inför projektgenomförandet, desto bättre fungerar genomförandet.

#### *Uppföljning*

Projektledaren följer projektet upp till tre månader efter öppnandet, då är uppföljningen färdig och man vet att allt fungerar som det ska. Budgetuppföljning sker löpande under projektets gång.

Etableringen av en ny butik på Alexandersgatan kommer att ta nästan ett och ett halvt år om den öppnar som planerat i maj 2001.

### ICA:s etablering av Maxi ICA Stormarknad vid Handens trafikplats i Haninge

#### *Initiering*

ICA hade i sin Butiks Näts Planering, deras butiksstrukturplan som gäller för fem år och löpande uppdateras, ett önskemål om att etablera en storbutik i det aktuella området. De ville etablera vid ett vägkors med mycket trafik och mycket människor i rörelse. Butiks Näts Planeringen görs på regional nivå och samordnas centralt av etableringskoordinatörerna.

#### *Hitta mark/lokal*

Efter ett par års bevakning, som sker av den regionale etableraren, i området och löpande kontakt med kommunen om vad de ville ha bestämde sig ICA för ett visst läge med de rätta förutsättningarna. Läget hade förutsättningar att göra butiken synlig och där låg även en Obs! som ICA ville konkurrera med. Det fanns en till konkurrent om det aktuella läget, det var B&W, som till ICA:s fördel blev uppköpta av KF (ägare till Obs!) och således inte längre var intresserade av marken längre eftersom de inte vill konkurrera med sig själva. Några fler konkurrenter fanns inte om marken så det var inte svårt för ICA att få det aktuella läget. Ägare till marken var kommunen som ICA tidigt hade kontakt med och som var positiva till etableringen.

#### *Analys*

När ett etableringsläge har uppstått följer en värdering och prioritering, där man med hjälp av en enkel marknadsbeskrivning, i form av en karta med tillhörande information om befolkningen och den befintliga handeln, definitivt bestämmer sig för ett läge. Här skedde även samråd mellan regionen och affärsområdet, som i detta fall var Stormarknad. Om utfallet av marknadsbeskrivningen är negativ så arkiveras den för att kunna uppdateras om läget kommer på fråga igen. Är marknadsbeskrivningen positiv som den var i detta fallet så kallar affärsområdet till möte med en interimsgrupp. I den sitter representanter från regionen som ansvarar för butiksstruktur och läge, representanter från affärsområdet som ansvarar för situationsplan, tidsplan och dylikt samt ICA:s fastighetsbolag som ansvarar för fastighets- och planfrågor.

Analyskedet avslutas med ett så kallat inriktningsbeslut, i detta fall taget av ICA Ahold:s styrelse, som ger klartecken att gå vidare med projektet och starta en eventuell planprocess. Det här är en mycket viktig kontrollpunkt i processen. Beslutet grundar sig på en affärskalkyl innehållande ekonomisk kalkyl, en noggrannare marknadsundersökning, beräkning av butikens omsättning, situationsplan, tidsplan och hyreskalkyl eller fastighetsinvesteringsskalkyl. Beslutsunderlaget liknade andra beslutsunderlag som gjorts i företaget, det är standardiserat och olika delar görs av olika personer i företaget. Hade inte ICA hunnit med att göra något sådan affärskalkyl kunde de ha anlitat en konsult för att göra den, vilket sker ibland.

#### *Utredning*

Efter beslutet att gå vidare föredrar etableringschefen beslutet och underlaget för beslut för etableringskoordinatör, projektledaren som senare ska genomföra projektet och som i utredningsskedet ritar butiken, fastighetsbolagets förvaltningschef som i detta fall ska förhandla om priset på marken och för de affärskoncept som ska vara med och driva butiken.

Kommunen, som i detta fall ägde marken, behövde för att etableringen skulle bli möjlig göra en planändring från bebyggelse avsedd för industri till bebyggelse avsedd för handel. I detta fall var kommunen positiv till etableringen, men grannar som berördes av etableringen överklagade kommunens beslut om att anta den nya planen till Länsrätten. Länsrätten var dock genom kommunen förberedda på överklagandet och det ogillades till ICA:s fördel, och ärendet var klart på tre månader. Grannarna överklagade till Regeringsrätten som ej tog upp målet. ICA var ganska säkra på att de skulle få tillåtelse att bygga trots överklagandet, eftersom de hade kommunens stöd och det ska mycket till för att Regeringsrätten ska lägga sig i kommunens beslutanderätt. Tack vare kommunens stöd tog planprocessen trots överklagandet bara 16-18 månader istället för de tolv månader som är det vanliga utan överklagande. Handelsutredningen som låg till grund för planändringen beställdes av kommunen och genomfördes av Nordplan, ett konsultföretag. Samma konsult gjorde även Miljökonsekvensbeskrivningen som krävdes. Bygglovets gavs bara ett par veckor efter det att planändringen vunnit laga kraft.

Parallellt med planprocessen sker butikslayouten som görs av projektledaren och som sänds på remiss till berörda delar av ICA.

#### *Säkerställande av fas*

När planprocessen var så gott som färdig kom det slutgiltiga, skarpare investeringsbeslutet. Inför det sker en uppdatering av affärskalkylen nu när många kostnader och förutsättningar är kända. När planprocessen var klar och bygglov hade erhållits så skrevs kontrakt med kommunen och ICA blev ägare till marken. Om investeringsbeslutet i detta skedet ska ändras så ska stora förändringar ha skett som tidigare inte kunna förutses, det är mycket ovanligt.

#### *Genomförande*

Inför genomförandet tog projektledaren över, etableringsavdelningen har inget med projektet att göra längre, och en upphandling av byggtreprenör genomfördes. ICA:s fastighetsbolag är miljöcertifierade enligt ISO 14000-serien, vilket delvis ledde till att NCC som också är miljöcertifierade fick uppdraget att bygga butiken.

#### *Uppföljning*

Till detta projekt skedde uppföljning på alla områden, både av investeringskalkylen, byggprojektet och av marknadsundersökningen. Annars brukar det oftast vara endast investeringskalkylen som stäms av trots att ICA har som mål att utföra uppföljning av alla områden. Marknadsuppföljningen var dock



svår att tolka, effekterna på övriga butiker i närheten var inom felgränser men butiken säljer mycket bättre än ICA räknat med och de vet inte varför.

Projektet tog ungefär fem år från initiering att etablera i området enligt Butiks Näts Planeringen till ICA Maxis öppnande i Haninge.

## 6 Etableringsarbetet

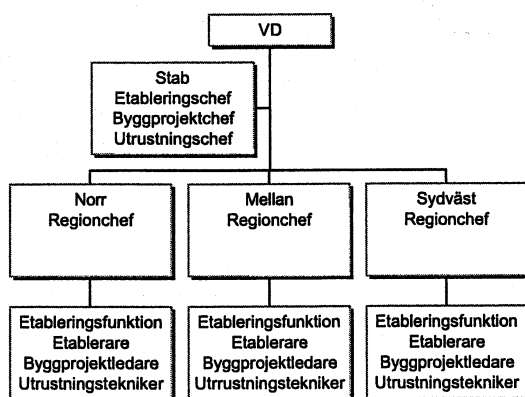
I detta kapitel görs en jämförelse av handelsföretagens etableringsfunktioner samt olika aktörers arbetssätt och personal. Jämförelsen som ligger till grund för analys och diskussion illustreras i två matriser i slutet av kapitlet (se figur 26 och 27 i slutet av detta kapitel). Under varje avsnitt illustreras utdrag, som berör respektive stycke, ur de två matriserna.

### 6.1 Vilken utvecklingsfas handelsföretagen befinner sig i<sup>38</sup>

Alla intervjuföretagen är i en tillväxtfas just nu. Fyra av fem företag är i en mogen fas men ändå expanderande. Ett av företagen har gått igenom en uppgång samt en nedgång. Efter att ha tappat marknadsandelar har de nu tagit fram en tillväxtstrategi och växer igen, men är ännu i ett tidigt skede av expansionen. Ett annat företag är nytt och expanderande. Ett företag säger sig vara ett moget företag, men för varje nytt koncept de tar fram börjar en ny expansion och tillväxtfas. Att vara ett moget företag anser de bara vara positivt då det ger erfarenhet och företaget har ett gott rykte och är ett etablerat varumärke, samtidigt är det viktigt att det finns entreprenörskraft i företaget. De två övriga företagen är ständigt växande och ser inget slut på expansionen, trots att de är mogna företag.

### 6.2 Hur handelsföretagen är organiserade<sup>39</sup>

Intervjuföretagen har olika strukturer vad gäller var i företaget etableringsfunktionen är placerad samt hur etableringsfunktionen är organiserad. Ett av intervjuföretagen har en divisionsorganisation, se figur 12. Detta företag är uppdelat i Norr, Mellan och Sydväst med varsin etableringsfunktion bestående av etablerare, byggprojektledare och utrustningstekniker. Etableringschefen ingår i en stabsfunktion tillsammans med byggprojektchefen och utrustningschefen. Av dessa tre är etableringschefen den enda som sitter med i ledningen.

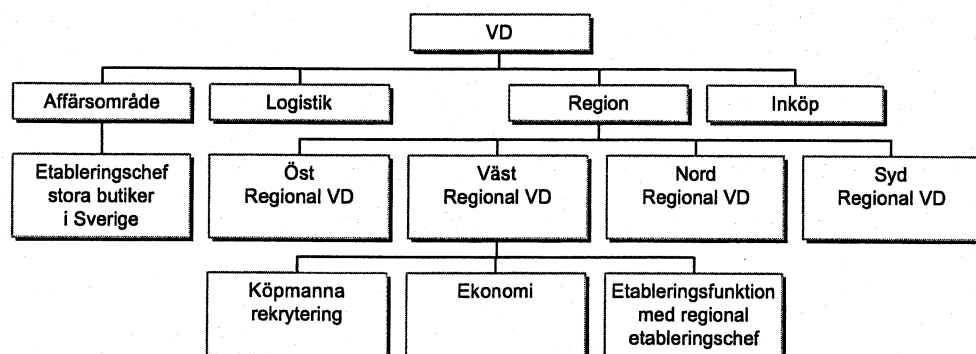


Figur 12: Ett av intervjuföretagens organisation i något förenklad version

<sup>38</sup> Intervjusvar från respektive företagsrepresentant

<sup>39</sup> Intervjusvar från respektive företagsrepresentant

Fyra av intervjuföretagen är funktionellt indelade under VD. I det ena företaget heter funktionerna affärsområde, inköp, logistik samt region, se figur 13. Funktionen region är i sin tur geografiskt indelad i Öst, Väst, Syd och Nord med varsin regional VD. Dessa områden är sedan uppdelade i funktioner med etablering som en funktion med regionala etableringschefer. Dessa etableringsfunktioner har hand om butiks nät för lite mindre butiker. På bilden visas endast en region, men de övriga regionerna är identiskt organiserade med denna. Under funktionen affärsområde finns en etableringschef för stora butiker, dennes arbetsområde innefattar hela Sverige. De regionala etableringscheferna sitter inte med i ledningen utan det är den regionala VD:n som för etableringsfrågorna uppåt i organisationen.



Figur 13: Ett av intervjuföretagens organisation i något förenklad version

I det andra företaget som är funktionellt uppdelat heter funktionen, där etablerarna arbetar, inredning. Etableringschefen är chef för denna avdelning. Varje etablerare ansvarar i sin tur för ett eller två länder, de har dock sin fasta arbetsplats i Sverige. Alla företagets huvudfunktioner ligger också i Sverige. Företaget har för övrigt en platt organisation. Etableringschefen sitter inte med i koncernledningen men har direktkontakt med VD.

Det tredje företaget med funktionellt indelad organisation har funktionerna strategi och butiksutveckling, affärsområden, inköp och distribution samt inköp specialvaror. Etablering är organiserad under strategi och butiksutveckling och är i sin tur uppdelad i syd, väst, södra Svealand, Stockholm samt norra Svealand. Det finns en etablerare för var region och dessa har en gemensam etableringschef.

Det fjärde funktionellt indelade företaget är så pass litet att det bara är en person som arbetar med etablering, denne sitter direkt under VD som en stabsfunktion. I övrigt är de 15 stycken som arbetar på företagets kontor.

Organisationsstruktur	Handelsföretag 1	Handelsföretag 2	Handelsföretag 3	Handelsföretag 4	Handelsföretag 5
	Funktionell	Divisions	Funktionell	Funktionell	Funktionell

Figur 14: Sammanfattande matris över företagens organisationsstruktur

### 6.3 Egen etableringsfunktion eller inte

De handelsföretag som ingår i studien har alla en egen etableringsfunktion, på ett av företagen är den dock endast tillfällig och består bara av en person. Detta är det vanligaste för företag i den storleksordning som valts att studeras i denna uppsats. Deras mål är oftast att täcka hela marknaden samt att växa en viss procentenhet varje år<sup>40</sup>. I högkonjunktur arbetar personalen på etableringsfunktionen främst med nyetableringar och frågor som berör det. Under lågkonjunkturer då företagen inte etablerar så mycket omfattar arbetet mer lokalplanering, ombyggnad, omställning av lokaler samt nedläggningar<sup>41</sup>. Det företag i studien som har en tillfällig etableringsfunktion är en mindre kedja som har ett specifikt etableringsmål, när detta mål är uppnått försvinner etableringstjänsten, företaget anser då att de inte kan växa mer.

*Kommentar:* Det är oftast bara de större, mer väletablerade, handelsföretagen som har en egen etableringsfunktion. De ser oftast inget slut på sin expansion utan har för avsikt att växa så mycket det går och anpassa sig efter marknadsförändringar vilket kan leda till ometableringar eller nedläggningar. De har inget direkt mål för hur stora de ska bli utan etablerar då de hittar ett fördelaktigt läge. Företag som inte har för avsikt att vara ett kedjeföretag har av naturliga skäl ingen egen etableringsfunktion. De tar hjälp av konsulter och mäklare då de etablerar, sedan arbetar de inte med etablering mer.

När företag är nybildade har de vanligtvis ingen uttalad etableringsfunktion. Det är en eller ett antal personer som arbetar med att etablera nya butiker. Då företaget blir större och får fler anställda kommer indelning av företaget i olika avdelningar som en naturlig följd, det är då som etableringsfunktionen bildas. Detta fenomen kan vara branschrelaterat. Företag inom till exempel livsmedelsbranschen, som har en stor kundgrupp, har potential att växa och bli stora medan företag inom väldigt nischade branscher inte har samma förutsättningar att bli tillräckligt stora för en egen etableringsfunktion. Det företag i undersökningen som endast har en tillfällig etableringsfunktion är dels ett företag som nyligen startat försäljning i butiker i egen regi (tidigare var företaget endast leverantör), vilket ger att de inte kommit till stadiet där avdelningar bildas. Dels verkar företaget i en nischad bransch vilket gör att de ser ett slut på sin etablering, marknaden blir mättad snabbare. Detta gör att de förmodligen aldrig kommer att komma till ett stadium där de behöver utveckla en beständig egen etableringsfunktion med flera anställda.

### 6.4 Antal anställda på etableringsfunktionen

Hur många som arbetar med etablering på intervjuföretagen varierar. Detta beror delvis på företagets olika organisation av etableringsfunktionen och vilka uppgifter som hör till etableringsfunktionen. En del uppgifter som ingår i etableringsfunktionens arbete i ett företag ingår inte i arbetsuppgifterna hos en annan etableringsfunktion<sup>42</sup>. I intervjuföretagen arbetar 30 (varav 1 etablerare), 15-20 (varav 5 etablerare), 25 (varav 6 etablerare), 9 (varav 5 etablerare) respektive 1 person med etablering på heltid.

<sup>40</sup> Egen kommentar

<sup>41</sup> Intervjusvar

<sup>42</sup> Egen kommentar

För närvarande är alla intervjuföretag inne i en expansiv fas, mycket beroende på en högkonjunktur.<sup>34</sup> Det företag som endast har en person som arbetar med etablering har ett tillväxtmål att nå, när detta är uppnått försvinner etableringstjänsten.

	Handelsföretag 1	Handelsföretag 2	Handelsföretag 3	Handelsföretag 4	Handelsföretag 5
<b>Antal anställda på etableringsfunktionen</b>	30, varav 1 etablerare	15-20 varav 5 etablerare	9, varav 5 etablerare	25, varav 6 etablerare	1, varav 1 etablerare

Figur 15: Sammanfattande matris över antalet anställda på företagens etableringsfunktioner

*Kommentar:* Vilket företag som har den effektivaste etableringsfunktionen och optimalt antal anställda i förhållande till sin storlek är svårt att bedöma, då etableringsfunktionens uppgifter skiljer sig åt i de olika företagen. Däremot kan ifrågasättas om man kan etablera en kedja, ett visst antal butiker och sedan inte ha kvar en tjänst som innefattar etablering och frågor inom ämnet. För företagen handlar det om att anpassa sig efter marknaden och dess trender. Då det ständigt byggs fler externa köpcentrum krävs det att det i handelsföretaget finns någon som kontinuerligt följer utvecklingen på marknaden. Ifall dessa uppgifter inte täcker en hel tjänst bör de ingå som en del av en annan tjänst eller köpas in via konsulter. För kedjeföretag som oftast vill täcka hela marknaden behövs ständig utveckling och bevakning av befintliga butikers utveckling om de fortfarande är lönsamma. Intressant är att ett av företagen, som är ett stort företag, endast har en etablerare i Sverige. Detta beror på att företaget är så väletablerat i Sverige att deras tillväxttakt här har minskat. Företaget expanderar mestadels utomlands nu. I Sverige etablerar de för att följa med i utvecklingen och förändringarna som sker på marknaden.

## 6.5 Utveckling av etableringsfunktionen

Vad gäller om företagen arbetar med att utveckla etableringsfunktionen varierar sysättet på hur de gör. Två intervjuföretags etableringsfunktioner har nyligen genomgått en organisatorisk förändring, och har inte för avsikt att förändra den inom överskådlig framtid, de har en relativt stabil organisation. Den senaste förändringen gjordes i det ena företaget för att få en klarare gräns mellan underavdelningarna. Två av företagen förändrar ständigt, "ett föränderligt företag medför en föränderlig organisation" svarade en intervjuperson. De förbättrar och förenklar genom erfarenhetsåterföring samt att de ständigt ser till att rätt man är på rätt plats.<sup>44</sup>

	Handelsföretag 1	Handelsföretag 2	Handelsföretag 3	Handelsföretag 4	Handelsföretag 5
<b>Utveckling av etableringsfunktionen</b>	Ständig förändring	Relativt stabil	Relativt stabil	Ständig förändring	Tillfällig funktion

Figur 16: Sammanfattande matris över företagens utveckling av etableringsfunktionen

<sup>44</sup> Intervjusvar

*Kommentar:* Vilket synsätt som är att föredra, relativt stabil organisation eller ständigt föränderlig organisation, beror mycket på hur den övriga organisationen ser ut samt vilka uppgifter som ingår i etableringsfunktionens arbete. Hur företagen arbetar beror även mycket på tradition. I ett företag som har för vana att ständigt förändra sin organisation är de anställda också vana att snabbt anpassa sig. De kan, vid ett senare tillfälle om det blir aktuellt, ha svårt att anpassa sig till att ha en mer stabil organisation. En ständigt föränderlig organisation kan samtidigt skapa förvirring bland de anställda då ansvarsområdena ständigt förändras. Detta kan givetvis förhindras genom ständig kommunikation. Denna organisationsform kan vara fördelaktig på en marknad med hög förändringstakt då företaget snabbt måste kunna anpassa sig. Hur snabbt själva företaget expanderar kan också ha betydelse. Växer företaget snabbt sker snabba förändringar som kräver en mer förändringsbenägen organisation.

Fördelen med en relativt stabil organisation är att de anställda vet var de hör hemma och de vet sin arbetsuppgift och ansvarsområden tydligt. Dessutom har de klart för sig vem som gör vad av de andra anställda. Detta leder till att de vet vem de ska vända sig till inom olika områden samt att de blir säkrare på sina egna uppgifter. Problemet med en relativt stabil organisation, som inte förändras ständigt, är just att företaget måste inse när de ska förändra organisationen. Gör de det kan denna modell vara till en fördel för företag som är mogna och där förändringstakten på marknaden inte är väldigt snabb. Däremot om företaget inte ändrar organisationen då det behövs kan det leda till ineffektivt arbete och onödiga konflikter.

I vilken utvecklingsfas företaget befinner sig är också en faktor som spelar in då ett företag väljer hur de ska utveckla sin etableringsfunktion. Generellt sägs att företag som är i en tillväxtfas har en plattare organisation än mogna företag. Mogna företag brukar kännetecknas av hierarki och statisk organisation<sup>45</sup>. Intressant är att denna vanliga teori inte överensstämmer med intervjuföretagen. Ett av företagen som är under ständig tillväxt och alltså på uppgångsstadium, har en stabil organisation medan ett av företagen som enligt intervjupersonen såg sig själva som ett moget företag, som passerat den kraftigaste uppgångsfasen, ständigt ändrade sin organisation. Ytterligare ett företag som gått igenom alla utvecklingsfaser, uppgång och nedgång, och precis börjat i tillväxtfasen igen, har också en stabil organisation. Endast ett av intervjuföretagen överensstämmer med den klassiska teorin. Företaget är under ständig tillväxt och har en organisation som ständigt ändras.

## 6.6 Etableringsfunktionens ansvarsområden

De ansvarsområden som särskildes i intervjumaterialet var tekniska, ekonomiska, juridiska, samt strategiska och strukturella. Det vanligaste är att etableringsfunktionen relativt fritt får fatta beslut inom olika delområden. Särskilt de strukturella frågorna ligger helt på etableringsfunktionens ansvar. Övergripande strategiska beslut tas däremot oftast högre upp i organisationen, sedan får etableringsfunktionen arbeta mot dessa mål. Etablerarna vet hur mycket företaget har som mål att växa, samt hur de vill växa och letar aktivt lägen efter dessa mål.<sup>46</sup> Utöver dessa mål kan företaget etablera på en plats om de får en förfrågan trots att det går utanför. I två av intervjuföretagen ansvarar etableringsfunktionen för alla delfrågor, en intervjuperson kallar det "frihet under ansvar". I två andra företag ansvarar etableringsfunktionen för alla delfrågor men har främst strukturansvar med butiksplanering. Etablerarna i dessa företag gör underlag för investeringsbeslut som innehåller tekniska, ekonomiska och strukturella frågor, sedan tas investeringsbesluten högre upp i

<sup>45</sup> Integrerad organisationslära

<sup>46</sup> Egen kommentar utifrån intervju svar

organisationen. Även om etableringsfunktionen inte har beslutsrätt så är det den som är den drivande kraften. Beslutsrätten vad gäller investeringar följer ett givet mönster i alla företagen, beslut om stora investeringar tas av ledningen. Etableringsfunktionen får besluta upp till en viss nivå, över denna nivå måste besluten gå högre upp i organisationen. Ett företag arbetar lite annorlunda, där har etablerarna beslutsrätt inom ramar för investeringar som ledningen har utformat. Detta företag anser att de behöver den friheten för att kunna arbeta effektivt. Anser etableringsfunktionen att de saknar kompetens inom något delområde tar de in personer utifrån (kan fortfarande vara från samma företag, men från någon annan avdelning) som ger råd. Att etableringsfunktionen fritt kan fatta beslut inom de olika delområdena anses oftast som en nödvändighet för att de anställda ska kunna sköta sitt arbete att hitta nya lägen att etablera på samt för att kunna genomföra etableringsprocessen på ett effektivt sätt.<sup>47</sup>

	Handelsföretag 1	Handelsföretag 2	Handelsföretag 3	Handelsföretag 4	Handelsföretag 5
Ansvarsområden	Alla utom strategiska	Alla utom strategiska	Alla utom strategiska	Alla utom strategiska	Alla

Figur 17: Sammanfattande matris över etableringsfunktionernas ansvarsområden

*Kommentar:* Något som bör kommenteras är att i två av företagen är etablerarens roll mycket självständig. Den ena arbetar själv med etablering och har ansvar för alla delfrågor och den andra bildar projektgrupp med övrig kompetens i företaget först i genomförandefasen och är således också ensam ansvarig för projektets alla delfrågor i början. Till skillnad från de övriga tre företagen som tidigt bildar projektgrupper inom företaget med varierande kompetens. Företaget som har en tillfällig etableringsfunktion, där etableraren arbetar själv med etablering och ansvarar för alla delområden är ett fåmansföretag, fortfarande i entreprenörstadiet. Då har någon hierarki i företaget inte uppstått ännu, utan alla inom företaget har ständiga kommunikation med varandra och de vet var för sig vad som är bäst för företaget. Etableraren vet exakt hur företaget vill växa och kan således fatta avgörande strategiska beslut. Detta arbetssätt hade förmodligen inte fungerat i stora företag men i mindre, som detta, med en etablerare som kan sitt ämnesområde väl är detta troligtvis den bästa lösningen på ansvarsfördelningen.

De två företagen där etablerarens roll är mycket självständig är de företag som främst etablerar i redan befintliga köpcentra och hyr lokaler i väldokumenterade affärlägen. Båda företagen har mycket väldefinierade krav på ett affärläge och är båda populära hyresgäster. De två företag som bildar projektgrupper tidigt i etableringsprocessen är sådana företag som kan etablera sig på förut ej etablerade lägen, de köper oexploaterad mark och bygger nytt, eller använder en lokal som förut nyttjats av något annat. Dessa etableringsprojekt innebär stora investeringar och även stora förändringar i stadsbilden där de väljer att etablera sig, vilket medför krav på omfattande utredningar. Utredningar krävs som underlag för beslut internt, inom företaget, och externt gentemot exempelvis kommunen. Därför är det kanske naturligt att dessa företag behöver större kompetens och flera som arbetar med etableringsprojektet.

En annan intressant aspekt är att de två företag som endast etablerar i redan kända affärlägen inte kräver något speciell utbildning av sina etablerare, vilket kanske kan förklaras med att det inte kräver så omfattande utredningar. Å andra sidan är dessa etablerare ensamma med ett stort ansvar över flera delfrågor.

<sup>47</sup> Intervjusvar

## 6.7 Utbildning hos aktörerna

Handelsföretagens krav på sina etablerare är främst att de känner till företaget väl vad gäller strategier, värderingar och arbetssätt. Just denna kunskap fås inte genom skolutbildning utan genom någon form av arbete inom företaget. Följden av detta blir att de flesta företag oftast rekryterar etablerare internt efter att personen har lärt sig företagets arbetssätt och kultur, etablerarna klättrar oftast inom företaget<sup>48</sup>. Detta leder till att fyra av de fem handelsföretagen svarade att någon speciell utbildning hos etablerarna inte krävdes, däremot krävde de erfarenhet av detaljhandel eller etablering. Ett företag svarade att karaktären hos en person var viktigare än utbildning. Företaget som gärna såg att den anställda hade högskoleutbildning ville ha civilekonomer eller liknande.

	Handelsföretag 1	Handelsföretag 2	Handelsföretag 3	Handelsföretag 4	Handelsföretag 5
Utbildningskrav	Inget. Erfarenhet av etablering	Inget	Inget. Vana av detaljhandel	Gärna högskoleutbildning	Inget

Figur 18: Sammanfattande matris över utbildningskrav hos handelsföretagen

*Kommentar:* Då etablerarna har så stora befogenheter krävs det att de är insatta i ett flertal ämnesområden såsom ekonomi, juridik och marknadskunskap. Detta borde ställa vissa krav på utbildning, vilket det inte görs på majoriteten av de intervjuade handelsföretagen. Frågan är om etablerarna hade kunnat arbeta mer effektivt om de haft grundläggande kunskaper i form av någon utbildning som berör deras ämnesområden eller om de kan lära sig allt efterhand som de arbetar. Tilläggas kan att i USA finns utbildningar där man utbildas till etablerare och i Sverige finns en fortbildningskurs för sådana som redan arbetar inom etablering. Att det i Sverige inte finns någon ren utbildning till etablerare gör att handelsföretagen har svårt att kräva specifika utbildningskrav hos etablerarna. Som det ser ut idag så är den som har arbetat på företaget ett tag och vet hur företaget fungerar kanske den som är mest lämpad som etablerare oavsett utbildning.

På företaget som har en tillfällig etableringsfunktion är det tydligt att de istället för utbildning och en bra etableringsprocess är beroende av en nyckelperson med holistiska kunskaper. Detta för att han kan se möjligheter för företaget och han har känsla för vad som skulle gå bra. Även de andra företagen som inte kräver utbildning vill antingen att den nyanställda har erfarenheter av etablering eller detaljhandel eller/och att de har känsla för företaget. Detta visar att handelsföretagen anser att rätt känsla för vad företaget står för och vill ha, är viktigare än teoretiska kunskaper. Teoretiska kunskaper kan en person få genom utbildning medan de holistiska egenskaperna tar lång tid att träna upp.

För företaget som gärna ville att den anställda har högre utbildning borde vissa fördelar uppstå. Då företaget ska nyanställa behöver de inte leta efter personer med erfarenhet av etablering utan kan anställa någon som passar ihop med övriga anställda, vilket tordes finnas fler av än personer med erfarenhet av etablering. Dessutom har de kortare inkörningsperiod för den nyanställda eftersom han/hon redan har grundkunskaper inom de teoretiska områdena och behöver inte läras upp från grunden. Då företaget kan anställa även nyutexaminerade bör de få en större åldersspridning av sin personal på etableringsfunktionen vilket aldrig är en nackdel.

<sup>48</sup> Egen kommentar utifrån intervju svar



Kommenteras bör att trots att en etablerare vet att ett visst läge skulle fungera bra för företaget att etablera på så måste denne ändå göra de utredningar som följer vid varje etablering. Dessa utredningar ser likadana ut för alla etableringar som företaget gör, oavsett om läget är "ett säkert kort" eller ett lite mer osäkert läge. Frågan är då egentligen vad företaget vinner på att etableraren har de holistiska egenskaperna om de ändå måste göra alla utredningar. Företagen hade kanske istället vunnit på att ha medarbetare med de teoretiska kunskaper.

Vid en jämförelse mellan handelsföretagen och de två andra stora aktörerna, byggföretagen och fastighetsföretagen, visar det sig att hos dessa har utbildning större betydelse. På de båda intervjuade byggföretagen är de flesta som arbetar med nyetableringar civilingenjörer med inriktning väg- och vatten eller lantmäteri. Även högskoleingenjörer kan förekomma. På två av fastighetsföretagen har de anställda högskoleutbildning med lite olika inriktning. Av tradition är det mest med teknikinriktning på ett av dessa företag men de strävar efter att få in personal med annan bakgrund för att få en bredare kompetens. På det andra företaget är inriktningarna mer varierande såsom inriktning på detaljhandel, marknadsföring, teknik eller förvaltning. På det tredje fastighetsföretaget är de anställda främst civilingenjörer med inriktning väg- och vatten eller lantmäteri.

	Fastighetsföretag 1	Fastighetsföretag 2	Fastighetsföretag 3	Byggföretag 1	Byggföretag 2
Utbildningskrav	Civilingenjör V eller L	Högskoleutbildning	Högskoleutbildning	Civilingenjör V eller L	Civilingenjör V eller L

Figur 19: Sammanfattande matris över bygg- och fastighetsföretagens utbildningskrav

Då de övriga aktörerna på etableringsmarknaden har medarbetare med högre utbildning kanske handelsföretagen skulle få ännu bättre förståelse för dessa aktörer om deras etablerarna skulle ha högre utbildning. Även det omvända förhållandet, att fastighets- och byggföretagen skulle få större förståelse för handelsföretagen skulle i så fall uppstå. På det hela taget skulle etableringsprocessen kanske kunna genomföras mer effektivt och med mindre missförstånd aktörer emellan om aktörerna har liknande utbildningar.

## 6.8 Kommunikation mellan aktörerna

Då praktiker och teoretiker möts kan det uppstå kommunikationssvårighet. Teoretikern utgår från det han/hon har lärt sig via sin litteratur och praktikern utgår från sitt eget arbetssätt och vana. Båda parter tvivlar på den andres kunskaper. Vid etablering av handelsföretag då etablerare, som praktiker, möter fastighetsföretag eller byggföretag, som teoretiker finns tecken på vissa problem, frågan är om dessa beror på kommunikationsproblem<sup>49</sup>. Ett fastighetsföretag tycker att relationen till handelsföretagen är som relationen kollegor emellan. Ett av fastighetsföretagen tror att handelsföretagen ser fastighetsföretagen som mentorer. De övriga fastighetsföretagen och byggföretagen tycker att handelsföretagen är lätta att samarbeta med och det finns inga brister. Handelsföretagen tycker däremot att relationen aktörerna emellan har blivit lite mer ansträngd på grund av de höga hyrorna i Stockholmsområdet. Detta gör det svårt för handelsföretagen att etablera där. Tidigare gjorde dessutom fastighetsföretaget i ordning lokalen åt kunden innan denne flyttade in, numera hyrs endast råyta ut, vilket ger hyresgästen höga etableringskostnader. De tycker samtidigt att fastighetsföretagen kan ha

<sup>49</sup> Egen kommentar

svårt att förstå kundens behov samt att det finns en viss kulturskillnad. Fastighetsföretagen har långa intervaller och uppfattas som lite tröga beroende på att aktörerna har olika tidsperspektiv. Handelsföretagen vill haka på trender så snabbt som möjligt och vill vara före konkurrenter, det skapar problem då beslut kan ta lång tid i fastighetsföretag.<sup>50</sup> De intervjuade konsulterna har sett att fastighetsägare och butiksägare har svårt att komma överens, mycket beroende på de höga hyrorna som fastighetsägaren vill ta ut i innerstan.

## 6.9 Egenskaper som de olika aktörerna söker hos etableringspersonalen

Egenskaper som efterfrågas hos etablerare på handelsföretag är varierande. Ett företag som inte kräver någon utbildning hos en etablerare anser det viktigt att personen har känsla för vad företaget står för. Egenskaper de söker är envishet, framåtanda samt att personen sätter företaget främst och är lojal. Dessutom måste en etablerare klara tuffa förhandlingar. Ett annat företag vill att deras etablerare ska ha egen drivkraft och samtidigt vara lagspelare. Det är viktigt att personen i fråga kan representera företaget. Det tredje företaget anser det viktigt att etableraren är ärlig och håller sina löften. Två företag svarade att inga speciella egenskaper krävdes.

	Handelsföretag 1	Handelsföretag 2	Handelsföretag 3	Handelsföretag 4	Handelsföretag 5
<b>Egenskaper</b>	Känsla för företaget, envis, tuff förhandlare	Lagspelare, egen drivkraft, kunna representera företaget	Analytisk	Inga speciella krav	Ärlig och hålla löften

Figur 20: Sammanfattande matris över de egenskaper som handelsföretagen söker

Egenskaper som eftersträvas hos personerna på byggföretagen är på det ena företaget teoretisk kunskap (uppfylls genom att de anställda är civilingenjörer eller högskoleingenjörer) samt att de passar bra ihop med de andra på företaget. Även social kompetens är en viktig egenskap då projektgrupperna inkluderar olika personer vid olika tillfällen, då krävs det att den anställde har en förmåga att anpassa sig till att kunna arbeta och kommunicera med olika människor. Dessa företag söker även personer som kan förhandla, har drivkraft och är uthålliga, då varje projekt tar lång tid.

På ett av fastighetsföretagen vill de att den anställde ska kunna ta för sig, vara självständig samt kunna arbeta under eget ansvar.

	Fastighetsföretag 1	Fastighetsföretag 2	Fastighetsföretag 3	Byggföretag 1	Byggföretag 2
<b>Egenskaper</b>	Inga uttalade	Självständig, att kunna ta för sig, arbeta under eget ansvar	Inga uttalade	Social kompetens, kunna förhandla, vara uthållig, ha drivkraft	Teoretisk kunskap, passa ihop med övriga anställda

Figur 21: Sammanfattande matris över önskade egenskaper hos de som arbetar med etablering på bygg- och fastighetsföretagen

<sup>50</sup> Egen kommentar utifrån intervju svar

*Kommentar:* Det är handelsföretagen med de mer väletablerade varumärkena, där varumärket är en image, som vill att de anställda ska ha känsla för företaget och kunna representera det. Än en gång syns det att rätt känsla för företaget värderas högt. Detta kan delvis ha att samband med att dessa företags etablerare har huvudansvaret, de är processägare, och driver arbetet genom hela etableringsprocessen. I de övriga företagen har de också projektgrupp, men etableraren medverkar oftast inte i dessa genom hela projektet. Etableraren letar upp lägen och lämnar sedan över arbetet till utredare och övriga i projektgruppen. Dessa lämnar i ett senare skede vidare det till den som ska driva butiken. Då är det i stället viktigt att den som ska driva butiken har känsla för företaget så att de kan få butiken att representera företaget på ett bra sätt vad gäller bland annat utformning och utseende. Andra egenskaper som företagen vill ha hos sin personal varierar. Någon intervjuperson svarade att etableraren måste ha förmåga att kunna arbeta självständigt samt ha "skinn på näsan" och kunna stå på sig i förhandlingar. Förvånande är att inget av de intervjuade handelsföretagen svarade att det var viktigt att en etablerare har förmåga att kommunicera med olika människor. Detta borde kanske betonas mer, då deras arbete bygger mycket på kontakt med andra människor som måste känna förtroende för etablerarna.

Att företagen svarade olika vad gäller vilka egenskaper deras personal bör ha har sin troliga förklaring i att företagen arbetar inom olika delar av branschen och verkar i och med det på olika delmarknader med olika förutsättningar. För företag med hårdare konkurrens räcker inte alltid de holistiska egenskaperna utan de måste kräva teoretiska kunskaper. De här företagens etableringsfunktioner har andra arbetsuppgifter och inom deras delmarknad krävs större förberedande arbete med analyser och tekniska utredningar.

## 6.10 Kontakters betydelse för etablerare och för andra aktörer

Kontakter är en viktig faktor i stadiet att hitta mark och under arbetet med etablering, "kontakter är A och O" (citrat från en intervju). För handelsföretag syftar kontakter främst till att göra det lättare att komma in på en marknad och få tag i de attraktiva lägena. Har företagen bra kontakter kan de bli erbjudna lägen och därmed få ett försprång framför andra företag<sup>51</sup>. Två av handelsföretagen svarade att det var en förutsättning att en person de anställde till etableringsfunktionen hade kontakter på marknaden innan de började. Detta för att, som ett företag uttryckte sig, "etablering handlar uteslutande om kontakter, inte någon teknik eller utbildning". Ett handelsföretag svarade att det var bra om den nyanställda hade kontakter men det var inget krav. Två handelsföretag svarade att kontakter inte spelade någon roll då den nyanställda snabbt skulle skapa kontakter. Detta svar gavs av företag som är så stora och starka på marknaden att de direkt får de lägen de vill ha. Etablerar dessa företag på en plats vill fler företag etablera sig där eftersom de vet att kunder kommer dit. Detta vet fastighetsägarna, därför ger de lägen till de stora företagen och skapar på så sätt en större efterfrågan på lokaler i sina fastigheter.<sup>52</sup>

Det andra företaget som svarade att kontakter inte behövdes, eftersom den anställde fick det efterhand, är det handelsföretag som gärna vill ha högskoleutbildade etablerare, det är även det företaget som inte söker någon speciell egenskap hos sina etablerare. Att den nyanställda inte behöver ha kontakter kan i

<sup>51</sup> Egen kommentar utifrån intervju svar

<sup>52</sup> Egen kommentar

detta fall ha ett samband med att företaget föredrar den teoretiska kunskapen hos sina etablerare. Ett av företagen som kräver att nyanställda har kontakter, är företaget som endast har en person som arbetar med etablering. Detta företag är, som tidigare beskrivits, beroende av en nyckelperson och således måste han ha kontakter då han börjar sitt etableringsarbete då det företaget inte är känt på marknaden samt han har ingen annan referensperson på sitt företag som är känd på marknaden. För denna typ av företag är kontakter och vissa egenskaper, som skrevs i tidigare stycke, viktigare än utbildning och teoretisk kunskap.

	Handelsföretag 1	Handelsföretag 2	Handelsföretag 3	Handelsföretag 4	Handelsföretag 5
<b>Krav på kontakter hos nyanställda</b>	Nej	Bra, men inget krav	En förutsättning	Nej	En förutsättning

Figur 22: Sammanfattande matris över handelsföretagens krav på kontakter hos nyanställda

Byggföretagens främsta kontakt då de söker ledig mark är kommunen och fastighetsägare. Fastighetsföretagen i sin tur har kontakt med andra fastighetsföretag och kommunen. Två av de intervjuade fastighetsföretagen har kontakt med mäklare, oftast på de marknader där de själva inte har nätverk.

	Fastighetsföretag 1	Fastighetsföretag 2	Fastighetsföretag 3	Byggföretag 1	Byggföretag 2
<b>Krav på kontakter hos nyanställda</b>	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej

Figur 23: Sammanfattande matris över bygg- och fastighetsföretagens krav på kontakter hos nyanställda

Då konsulter och mäklare fick frågan vilka informationskällor de använder sig utav svarade två av tre kontakter, det tredje företaget svarade att de *är* informationskällan. För att få den mark eller den lokal de vill, för uppdragsgivarens räkning, utnyttjas uteslutande kontakter, det är den viktigaste faktorn för att hitta nya lägen. Mycket går via mun mot mun metoden, aktörerna i branschen känner varandra och möts kontinuerligt i olika sammanhang.

*Kommentar:* Utifrån intervjuavaren är det tydligt att det viktigaste för att få mark eller lokal på attraktiva lägen handlar uteslutande om kontakter. Detta gäller för alla aktörer. Utan kontakter är det svårt att vara före konkurrenterna och få det läge man vill ha. Oftast är det så kallade "rävar" i branscherna som har hand om etablering just för att kontakter är så viktiga. Detta speglas i handelsföretagen där utbildning oftast inte spelar någon roll, kontakter är viktigare. Ju längre man varit inom branschen desto fler kontakter har man och desto mer respekterad är man, som yrkesperson.

## 6.11 Kompetensutveckling hos aktörerna

Kompetensutveckling syftar dels till att ge fördjupad kunskap inom olika områden, men lika viktigt är kompetensutveckling som motivationshöjare. Det ger dessutom uppdatering av vad som sker på marknaden. En av intervjupersonerna tyckte att kurser ibland kunde vara viktigare som nätverksbildare än det som kursinnehållet erbjuder. Detta borde alla aktörer beakta då de vill skapa nya kontakter på marknaden.<sup>53</sup> Vad gäller olika aktörers syn på vikten av kompetensutveckling skiljer den sig något.

Ett av handelsföretagen som har intervjuats har en del internutbildningar men ansåg att den mesta kompetensutvecklingen fås genom att komma ut i verkligheten. På tre av de intervjuade handelsföretagen går de anställda kurser som ordnas internt eller andra kurser som de känner behov av för sitt arbete, konferenser förekommer också. På ett av dessa tre företag anser man att fastställda mål för etablering är drivkraften i etableringsarbetet och att de anställda kanske inte behövde kompetensutveckling för att höja motivationen utan endast för att öka kompetensen. Ett av intervjuföretagen anser att kompetensutveckling överhuvudtaget inte är nödvändigt.

	Handelsföretag 1	Handelsföretag 2	Handelsföretag 3	Handelsföretag 4	Handelsföretag 5
<b>Kompetensutveckling</b>	Internutbildning, kompetensutv. genom att komma ut i verkligheten	Kurser, konferenser, etableringsmål är en drivkraft i sig	Seminarium, kurser på egna initiativ	Ordnar egna kurser på företaget	Nej

Figur 24: Sammanfattande matris över handelsföretagens kompetensutveckling på företagen

*Kommentar:* Då etablerarna har hand om frågor inom flera olika områden borde kompetensutveckling prioriteras, vilket det inte verkar göras i så hög grad. Detta kan ha ett samband med att det inte finns någon utbildning till etablerare, vilket gör att vidareutbildningar inte är en naturlig del av arbetet. De riktigt starka varumärkena anser att kompetensutveckling är att arbeta med etablering. Att företaget som helst vill att deras etablerare ska vara högskoleutbildade har samma syn på kompetensutveckling som de övriga handelsföretagen kan tyckas konstigt då personer med högskoleutbildning oftast anser att kompetensutveckling är en avgörande faktor för anställning. Men kanske beror det på att vidareutbildning faktiskt inte behövs för etablerare, de lär sig och utvecklas då de utför sitt arbete.

I kontrast till handelsföretagens lite lösare syn på kompetensutveckling har byggföretagen gedigna kompetensutvecklingsprogram. De har utvecklingssamtal regelbundet två gånger per år där individuella utbildningsprogram och personliga mål sätts upp. Dessutom står de fritt för de anställda att gå kurser de anser sig behöva utöver detta.

Fastighetsföretagen anser också att kompetensutveckling ska prioriteras. Ett av de intervjuade företagen hade en person som arbetade heltid med dessa frågor. Både byggföretagen och fastighetsföretagen går på konferenser och branschrelaterade föreläsningar som ordnas.

	Fastighetsföretag 1	Fastighetsföretag 2	Fastighetsföretag 3	Byggföretag 1	Byggföretag 2
<b>Kompetensutveckling</b>	Utvecklingssamtal, kurser på egna respektive företags	Kurser på egna initiativ, internutbildningar, konferenser	Konferenser, kurser	Utvecklingssamtal, kurser, internutbildningar	Utvecklingssamtal, kurser av intresse på egna initiativ

<sup>53</sup> Kommentar utifrån intervjuvar

	initiativ, konferenser				
--	---------------------------	--	--	--	--

Figur 25: Sammanfattande matris över bygg- och fastighetsföretagens kompetensutveckling på företagen

*Kommentar:* Här syns klara skillnader mellan de olika aktörerna. De så kallade teoretikerna, som har en högre utbildning i grunden, anser att kompetensutveckling i form av kurser och vidareutbildning är viktigare än vad praktikerna tycker. Detta beror troligtvis på olika behov inom olika yrken. Etablerarna, som oftast är "gamla rävar", behöver inte sådan kompetens för att hitta lägen, de har kontakter som är det viktigaste för att de ska kunna sköta sin uppgift. Välutbildade kräver oftast av sin arbetsgivare att gedigen kompetensutveckling ska ingå på arbetsplatsen. Detta är en trend som syns mer och mer, och idag när det är ont om arbetskraft måste arbetsgivaren ställa upp på dessa krav för att få arbetskraft. Personer med lägre utbildning har inte dessa krav och således får de inte heller möjlighet till samma kompetensutveckling.

## 6.12 Kundorientering hos aktörerna

Två av handelsföretagen som ingår i studien har märkt att fastighetsföretagen har blivit mer kundorienterade, speciellt fastighetsägare till köpcentran. Ett av handelsföretagen tror att det beror på att omsättningshyror (hyresgästens hyresnivå beror på hur hög omsättningen är i butiken) sätter press på fastighetsägaren. Pressen skulle vara att om fastighetsägaren uppfyller hyresgästens krav vad gäller lokalen, säljer butiken bättre och fastighetsägaren kan således ta ut högre hyror.

Två av intervjupersonerna har inte märkt någon skillnad från tidigare beroende på att de arbetat för kort tid i branschen. Det femte handelsföretaget tycker att förhållandet har försämrats då man endast kan hyra råyta (ingen inredning såsom till exempel golv och kylanläggningar för matbutiker ingår) nu, tidigare gjorde fastighetsägaren i ordning lokalen åt hyresgästen. Detta har lett till att hyresgästerna fått höga etableringskostnader.

De intervjuade byggföretagen anser sig arbeta kundorienterat. Det är en nödvändighet för att tillmötesgå kundens behov anser de. Ett av företagen har gjort det länge men har nu blivit tydligare på det. Företaget vill ha flexibla fastigheter så att de lättare kan möta kundens behov även om behoven förändras. De ger även kunden möjlighet att vara med från början och sätta sin image på lokalen genom till exempel val av golv.

Alla de intervjuade fastighetsföretagen anser sig också vara kundorienterade. Detta är en nödvändighet anser ett av intervjuföretagen. Ett av fastighetsföretagen mäter bland annat "nöjd kund" för att se till vilken grad de uppfyller kundens önskemål och ha möjlighet att förbättra sig.

Konsulterna har också uppfattningen att fastighetsföretagen arbetar kundorienterat och är bra på att möta kundens behov, speciellt fastighetsföretag med köpcentrumfastigheter. Samtidigt anser de att fastighetsföretagen blivit mer aggressiva på marknaden och höjt hyrorna mycket, vilket lett till att hyresgäster varit tvungna att flytta. Detta har inte spelat fastighetsföretagen så stor roll då de haft flera hyresgäster på kö för att hyra de uppsagda lokalerna.

*Kommentar:* Som framgår av intervjuerna har framförallt fastighetsägare för köpcentran blivit mer kundorienterade. Oftast är det lite större fastighetsföretag som har dessa fastigheter och förmodligen kommer de mindre fastighetsföretagen att följa efter, då de märker att det blir en nödvändighet för att

vara framgångsrik på marknaden. Att fastighetsföretagen och byggföretagen är kundorienterade borde alla parter på marknaden vinna på. Fastighets- och byggföretagen för att de kan ta ut högre hyror med all rätt och dessutom blir de attraktivare värdar på marknaden. Handelsföretagen tjänar på att ha värdar som är lyhörda för deras önskemål. Ett problem som kan uppstå är att aktörerna har olika tidsperspektiv. Handelsföretagen har ofta ett kortare tidsperspektiv och vill att förändringar ska ske snabbt. På bygg- och fastighetsföretagen har de av tradition längre tidsperspektiv. Detta kan skapa irritation mellan aktörerna. Då är det viktigt att aktörerna kommunicerar med varandra och kommer överens om tidshorisonter, samt att aktörerna lär sig hur de övriga aktörerna arbetar och tänker.

### Matris över etableringsfunktionens egenskaper

	Företagets utvecklingsfas	Egen etabl.funkt.	Företagets organisation	Antal anställda på etabl.funkt.	Utv. av etabl.funkt.	Ansvarsområden för etabl.funkt.
Handelsföretag 1	Mogen fas men ständigt växande	Ja	Funktionell	30 (1 etablerare)	Ständig förändring	Alla utom strategiska
Handelsföretag 2	Mogen fas men ständigt växande	Ja	Divisions	15-20 (5 etablerare)	Relativt stabil	Alla utom strategiska
Handelsföretag 3	Mogen fas men expanderande (efter en tidigare nedgång)	Ja	Funktionell	9 (5 etablerare)	Relativt Stabil	Alla utom strategiska
Handelsföretag 4	Mogen fas men expanderande. För varje nytt koncept börjar de om på kurvan	Ja	Funktionell	25 (6 etablerare)	Ständig förändring	Alla utom strategiska
Handelsföretag 5	Tillväxt fas. Nytt företag som expanderar	Ja	Funktionell	1 (1 etablerare)	Tillfällig	Alla

Figur 26: Matris över etableringsfunktionens egenskaper

### Matris över aktörernas personal och kompetenskrav

	Utbildningskrav	Egenskaper	Krav på kontakter hos nyanställda	Kompetensutveckling
Handelsföretag 1	Inget. Erfarenhet av etablering krävs	Känsla för företaget, envis, tuff förhandlare	Nej, skapar snabbt kontakter	Internutbildning, kompetensutv. genom att komma ut i verkligheten
Handelsföretag 2	Inget	Lagspelare, egen drivkraft, kunna representera företaget	Bra, men inget krav	Kurser, konferenser, etableringsmål är en drivkraft i sig
Handelsföretag 3	Inget. Vana av detaljhandel krävs	Analytisk	En förutsättning för anställning	Seminarium, kurser på egna initiativ
Handelsföretag 4	Gärna högskoleutbildning	Inga speciella krav	Nej, skapar snabbt kontakter	Ordnar egna kurser på företaget
Handelsföretag 5	Inget	Ärlig och hålla löften	En förutsättning för anställning	Nej
Fastighetsföretag 1	Civilingenjör, Väg- och vatten eller lantmäterier	Intresse för marknadsfrågor	Nej	Utvecklingssamtal, kurser på egna respektive företagets initiativ, konferenser
Fastighetsföretag 2	Högskoleutbildning	Självständighet, att kunna ta för sig, arbeta under eget ansvar	Nej, skapas efter hand	Kurser på egna initiativ, internutbildningar, konferenser
Fastighetsföretag 3	Högskoleutbildning	Inga uttalande	Nej, skapas efter hand	Konferenser, kurser
Byggföretag 1	Civilingenjör, Väg- och vatten eller lantmäterier	Social kompetens, kunna förhandla, vara uthållig, ha drivkraft	Nej	Utvecklingssamtal, kurser, internutbildningar
Byggföretag 2	Civilingenjör, Väg- och vatten eller lantmäterier	Teoretisk kunskap, passa ihop med de övriga anställda	Nej	Utvecklingssamtal, kurser av intresse på egna initiativ

Figur 27: Matris över aktörernas personal och kompetenskrav





## 7 Slutsatser

### 7.1 Utvecklingspotential

Etableringsprocessen formas av aktörerna som deltar i den. Det är deras syfte och villkor med deltagandet i processen som gör att den ser ut som den gör och vi finner i denna studie att aktörerna är nöjda och respekterar varandras villkor för deltagande. Processen är dock inte statisk utan anpassas efter aktörernas förändrade behov i och med förändringar i det egna företaget och förändringar som följer av utvecklingen på marknaden.

Vi finner att etableringsprocessen har ett naturligt förlopp och fungerar bra som den är och ser ingen anledning till några större förändringar. I och med att flera aktörer är med i processen och ser till sina egna intressen i deltagandet så är det svårt att ändra processen efter endast en av aktörerna om det skulle vara önskvärt. Däremot kan enskilda företag göra förändringar i sitt eget arbete och därmed förbättra sin etableringsprocess. Genom att identifiera faser och viktiga moment i processen kan företaget effektivisera sitt eget arbete. Detta kan spara både tid och pengar.

De faser vi har identifierat utifrån intervjuer är *initiering, hitta mark/lokal, analys, utredning, säkerställande av process, bygga/inreda lokal* och *uppföljning*. Ett viktigt moment för etableraren är att tidigt få ett beslut från den egna ledningen som ger klartecknen om att gå vidare med ett läge, och att beslutet är väl förankrat. Dessa faser och viktiga moment är dock individuella och kan skilja sig något mellan olika företag. Vad som ska etableras och var, har stor betydelse för hur etableringsprocessen ser ut. Företagen etablerar olika typer av verksamhet vilket har stor betydelse för vad som är ett bra läge. Detta avgör också om företaget ska hyra lokal eller etablera på oexploaterad mark. Etableringsprocessen påverkas även av om etablering sker i storstadsregioner eller i mindre städer.

Vi fann att handelsföretagens etableringsfunktioner ser olika ut vad gäller personal och arbetssätt beroende på hur företagets etableringsprocess ser ut. Olika processer ställer olika krav på personalen. De företag som ibland etablerar ny verksamhet på oexploaterad mark behöver personal med mer teoretisk kunskap då en sådan etablering kan kräva detaljplaneändring och andra tillstånd samt mer omfattande utredningar och analyser. I företag vars image och varumärke ska genomsyra hela verksamheten, och där imagen är en del av företagets affärsidé är det viktigast att personalen har stark känsla för företaget. Denna personal rekryteras oftast internt.

I studien fann vi att en etablering som innebär nybyggnad tar mindre än ett år i ett företag medan det i ett annat företag tar upp till två år. Det företag vars process tar mindre än ett år har en mycket väldefinierad och effektiviserad process, dessutom har de byggt upp ett nära samarbete med andra aktörer. Detta företag har även en person som följer hela etableringsprojektet med stort engagemang och målmedvetenhet. I det andra företaget är det många personer som under olika stadier driver projektet och olika personer som medverkar i skilda stadier, detta torde förlänga processen.

I jämförelsen mellan handelsföretagens och bygg- och fastighetsföretagens personalpolitik fann vi stora skillnader. För bygg- och fastighetsföretagen är högskoleutbildning ett krav medan handelsföretagen lägger större vikt på annat som till exempel erfarenheter hos en nyanställd. Handelsföretagen ser positivt på att en nyanställd redan har kontakter på marknaden, detta har däremot ingen betydelse för bygg- och fastighetsföretagen. En annan skillnad är synen på kompetensutveckling,

som i bygg- och fastighetsföretagen ofta består av gedigna program men hos handelsföretagen främst sker internt och i mindre omfattning.

## 7.2 11 sätt att bli bättre på etablering

- Företaget bör identifiera faserna i sin etableringsprocess. En väl genomförd identifiering är en förutsättning för att kunna hitta kritiska moment och därmed kunna effektivisera sin etableringsprocess.
- Vad som kan underlätta etableringsarbetet för handelsföretagen är att ge etableraren, det vill säga den person inom företaget som letar nya lägen och driver ett etableringsprojekt under de första avgörande faserna, stor frihet att agera inom fastställda ramar. Detta förutsätter att företaget gör tydligt för sin etableringspersonal vilka strategier och etableringsmål det har genom till exempel årliga strukturkonferenser.
- Det är viktigt att etableraren bearbetar ett projekt internt och får ledningens fulla stöd, detta för att etableraren ska kunna agera med trovärdighet externt gentemot andra aktörer.
- Det är inte bara viktigt att bearbeta ett projekt internt i ett tidigt skede utan även att bearbeta det externt mot kommunen och övriga berörda av projektet. Detta för att få reda på om en etablering över huvudtaget är möjlig, innan för stora kostnader och för mycket tid lagts ned.
- För att få en snabb etableringsprocess bör företagen ha en ansvarig person, en så kallad processägare, som följer hela processen.
- I utredningsskedet kan anlitan av konsulter som oberoende experter vara värdefullt för ett handelsföretag, både för att ge ytterligare trovärdighet utåt gentemot andra aktörer som till exempel kommunen och för att få en dubbelkoll på de egna kalkylerna.
- Genom noggrann uppföljning av varje etableringsprojekt kan företaget lära sig mycket av sitt eget arbete och förbättra sin process. Men för att få ut något av en sådan uppföljning måste processen vara väldefinierad, man måste kunna dra slutsatser om var, när och hur i processen som utfallet har påverkats.
- Att begära någon form av utbildning hos sina etablerare borde vara en fördel eftersom etablerarens arbete innebär stort ansvar inom ett flertal ämnesområden. För att få jämbördiga parter i förhandlingar med fastighets- och byggföretag är också ett argument för att etableraren bör ha högre utbildning.
- Företagen bör uppmuntra sina etablerare att gå på vidareutbildningar som ordnas av universitet och branschorganisationer.
- Då etableringsmarknaden handlar mycket om kontakter är det för ett nytt företag som vill etablera ett flertal butiker till stor fördel om deras etablerare har kontakter bland aktörer på etableringsmarknaden sedan tidigare.

- 
- För ett framgångsrikt etableringsarbete är balansen mellan personal med känsla för företaget och vad som för företaget är ett bra läge, och personal med mer teoretiska kunskaper viktig.



## 8 Källförteckning

### 8.1 Publicerade Källor

*Bonniers stora lexikon*

Bonnier Fakta Bokförlag 1985

*Detaljhandelns utveckling i Stockholmsregionen fram till 2030*

Promemoria Nr 10 1998

Regionplane- och Trafikkontoret 1998

*Efter Internet- framtidens nätverkssamhälle*

Bo Carlsson

Bonnier Icon, AIT Falun, Falun 1999

*En förändrad värld- En guide till det nya individsamhället*

Bengt Wahlström

Liber Hermods, Kristianstads boktryckeri AB, Kristianstad 1996

*Etableringsprocessen, Om planer lagar och avtal*

Hans Bergh-Nilsson, Jan Hallqvist, Janne Sandahl och Martin Öberg

1:a konceptupplagan 1995

Avdelningen för Trafik- och transportplanering, KTH

*Framtidens arbete och liv*

Åke E Andersson och Peter Sylwan 1997

Första utgåvan, andra tryckningen, Centraltryckeriet, Borås 1998

*Handeln i planeringen*

Stellan Svedström

Utgiven av Boverket i samråd med Konsumentverket och Svenska Kommunförbundet, 1999

*Integrerad organisationslära*

Lars H. Bruzelius, Per-Hugo Skärvard

Studentlitteratur, Lund 1995

*Intervjumetodik*

Hans Gordon

Tredje upplagan, tredje tryckningen, Göteborgs Offsettryckeri AB, Kungälv 1978

*Klicka på trenden*

Faith Popcorn och Lys Marigold

Isbergs tryckeri AB, Uddevalla 1996

*Nationalencyklopedin*

Bra Böcker AB, Höganäs 1989

*Näringslivets fastighetsstrategier*

Leif Sundsvik och Nicolas Jändel för Utveckling av Fastighetsföretagande i Offentlig Sektor (UFOS), Svenska kommunförbundet  
Kommentus förlag 1998

*Placehunting International- Om konsten att göra sig mer attraktiv för investeringar*

Christer Asplund  
Industrilitteratur, Skogs Boktryckeri AB, Trelleborg 1993

*Praktisk intervjuteknik*

Mats Ekholm och Anders Fransson  
Tredje upplagan, Almqvist & Wiksell Förlag AB, Graphic Systems, Göteborg 1984

*Processorientering- en grund för morgondagens organisationer*

Olof Rentzhog  
Studentlitteratur, Lund 1998

*Strategisk fastighetsplanering - Förvaltningsplaner i offentlig fastighetsförvaltning*

Stellan Lundström  
Utgiven av Svenska kommunförbundet 1996, Kommentus Förlag, Fingraf, Södertälje

*Så skriver du bättre tekniska rapporter*

Erik Walla  
Studentlitteratur 1990, Studentlitteratur, Lund

*Tankar om Ledning och utveckling i fastighetsföretag*

Birger Ljung m fl.  
Byggforskningsrådet, Elanders Gotab, Stockholm 1998

*Varumärkesskapande i fastighetsbranschen - en framtida trend?*

Jörgen Gustafsson och Marcus Ehrenfried, 2000  
Institutionen för Fastigheter och Byggnade, Avdelningen för Bygg- och Fastighetsekonomi, Kungliga Tekniska Högskolan

ISBN: 91-7147-566-4, Boverket, september 1999, 0455-353000

Statens Offentliga Utredning 1996:52

Svenska McDonald's AB årsredovisning 1999

H & M Hennes & Mauritz ABs årsredovisning 1999

KF Svenska Detaljhandels årsredovisning 1999

ICA Handlarna ABs årsredovisning 1999

Skanskas årsredovisning 1999

NCCs årsredovisning 1999

Piren-Rodamcos årsredovisning 1999

Vasakronan ABs årsredovisning 1999

Wihlborgs Fastigheter ABs årsredovisning 1999

## 8.2 Muntliga Källor

Adamson, Jan, Etableringschef Sven-Axel Svensson Bijouterier AB, Söderköping

Alvin, Per, Etableringskoordinator ICA Handlarnas AB, Stockholm

Begnert, Mats, Fastighetskonsult DTZ Sweden, Stockholm

Eken, Erik, Vd Projektutveckling NCC, Stockholm

Ernarp, Rebecca, Ansvarig för Marknad och Analys Vasakronan AB, Stockholm

Ehrenfried, Marcus, Uthyrare Region Stockholm Vasakronan AB, Stockholm

Fries, Andreas, delägare i Strategisk Arkitektur

Hermansson, Jörgen, Utredare Etablering KF Svenska Detaljhandel, Stockholm

Hjort, Gunnar, Fastighetskonsult ProfilatorGruppen, Stockholm

Jansson Hans, Etablerare Etablering KF Svenska Detaljhandel, Stockholm

Knutsson, Åsa, Lektor, Lantmäteri , Lunds Tekniska Högskola

Källström, Björn, Etableringschef Svenska McDonald's AB, Stockholm

Lagerholm, Hans, Fastighetskonsult Colliers HBV, Stockholm

Lindgren, Torbjörn, Samordnare uthyrning Piren-Rodamco, Stockholm

Ohlsson, Inger, Projektledare Projektutveckling Sverige Skanska, Stockholm

Nilsson, Jan, Näringsliv & Arbetsmarknad Strängnäs kommun

Persson, Per-Erik, Fastighetschef Wihlborgs Fastigheter AB, Sollentuna

Sandahl, Jan, Konsult Nordplan AB

Sandahl, Jocke, Konsult Nordplan AB



Smedmark, Magnus, Fastighetskonsult Detaljhandel Healey & Baker, Stockholm

Sterndal, Johan T., Näringslivschef Solna stad

Svensson, Jessica, Projektledare H & M Hennes & Mauritz AB, Stockholm

### 8.3 Källor från Internet

Svenska McDonald's AB: s hemsida: [www.mcdonalds.se](http://www.mcdonalds.se) 00-10-30

H & M Hennes & Mauritz AB:s hemsida: [www.hm.se](http://www.hm.se) 00-11-25

ICA Handlarnas AB:s hemsida: [www.ica.se](http://www.ica.se) 00-11-27, 01-02-05

Kooperativa Förbundets hemsida: [www.kf.se](http://www.kf.se) 00-11-25

Glitters hemsida (ägare Sven-Axel Svensson Bijouterier AB): [www.glitter.se](http://www.glitter.se)

NCC:s hemsida: [www.ncc.se](http://www.ncc.se) 00-10-01

Vasakronan AB:s hemsida: [www.vasakronan.se](http://www.vasakronan.se) 00-12-05

Collier HBV:s hemsida: [www.colliers.se](http://www.colliers.se) 00-11-20

DTZ Swedens hemsida: [www.dtz.com](http://www.dtz.com) 00-11-21

Healey & Bakers hemsida: [www.healey-baker.com](http://www.healey-baker.com) 00-11-20

## 9 Appendix 1. Redovisning av intervjufrågor och svar

### 9.1 Redovisning av intervjufrågor och svar - Handelsföretag

#### A. Information om företaget, dess fastigheter och etablering

##### 1. Vad anser du vara er kärnverksamhet?

- ◆ Sälja modekläder och kvalitet till bästa pris.
- ◆ Alternativ till köksbordet. Service, mat - ett tjänsteproducerande företag.
- ◆ Att sälja måltidslösningar till kund.
- ◆ Dagligvaruförsäljning.
- ◆ Bijouterier, inget annat.

##### 2. Utifrån er kärnverksamhet, vad krävs av lokalen för att ni ska etablera där?

- ◆ A-läge vad gäller affärläge, ett flöde av människor.
- ◆ Den ska finnas där människor är, jobbar och bor. Visst krav på logistiken.
- ◆ Lokalen ska vara utformad för sin verksamhet, helst i ett plan. Det måste finnas förutsättningar för en bra entré skild från varuintaget. Det ska finnas möjlighet att hålla öppet då det passar kunden och det ska vara lätt att handla genom god tillgänglighet.
- ◆ Rationell yta (ska inte vara konstiga vinklar och pelare till exempel). Inre förutsättningarna är viktiga, ska vara en viss storlek. Trenden är att de vill bygga större, ca 3000 kvm. Vid små butiker stör det ej om ytorna inte är rationella. Typ av golv (ska hålla mycket), lastbryggor, logistiska krav finns också. Även krav på parkeringsplatser.
- ◆ Företaget har uttalade krav på en lokal för att de ska etablera en ny butik där. Dessa är att den ligger i en galleria, grannskapet är mode, den ska ha en yta på 40-70 kvm, ett befolkningsunderlag på mer än 50 000 invånare och en frekvens på mer än 40 000 besökare per vecka. Utöver det vill de helst ha 18 meter vägg inne i lokalen. Idealet är sex meter fasad varav fyra ska vara öppna så att man kan titta lite innan man bestämmer sig för att gå in.

##### 3. I vilken utvecklingsfas befinner sig ert företag?

- ◆ Ständig utveckling, ett expanderande företag.
- ◆ Förbi entreprenörstadiet, mot mognad men fortfarande expanderande. En 10 % tillväxttakt per år. Funnits i Sverige i 27 år.
- ◆ Företaget är generellt ett moget företag detta ser företaget som positivt då det ger erfarenhet och ett rykte. Företaget bryter kurvan då de tar fram nya koncept, inom företaget finns entreprenörskraft.
- ◆ Har tappat marknadsandelar på sista tiden, har gjort en tillväxt strategi nu och är alltså på väg uppåt igen. Är längst ned på kurvan.
- ◆ I tidigt tillväxtstadium.

##### 4. Vilket lokalinhav har företaget i Sverige?

- ◆ 683 butiker i världen i slutet av år 2000. Finns i 50 städer i Sverige.
- ◆ Har franchising och egna restauranger. Marknaden avgör vilket.
- ◆ Butiker i hela Sverige, och är en av landets största fastighetsägare. Se årsredovisning.
- ◆ 301 fastigheter för detaljhandel, totalt 325 000 kvm. Har även 25 000 kvm bostäder. Det totala bokförda värdet på fastigheterna är fem miljarder kronor. Fastigheterna är belägna över hela landet.

- ◆ Totalyta inkl bakutrymme ungefär 18 000 kvm. Allt är butikslokaler runt om i gallerior och köpcentra i Sverige.
5. *Hur mycket lokalarea hyrs in?*
- ◆ Hyr endast.
  - ◆ Lokalinnehav: äger 45 000 kvm och hyr 30-35 000 kvm. Hyr inne i städer och köpcentrum där det inte går att köpa mark och bygga själv.
  - ◆ Lokaler i fastigheter som företaget inte får eller vill äga hyr de. Se årsredovisning.
  - ◆ Ca 300 butiker hyrs in, totalt 300 kvm. Företaget är öppna för att både hyra och att äga. Det är olika från fall till fall vad det beror på om hyr eller köper en fastighet. Gör det som är lämpligast.
  - ◆ Allt.
6. *Har ni en egen etableringsfunktion?*
- ◆ Ja.
  - ◆ Ja.
  - ◆ Ja.
  - ◆ Ja.
  - ◆ Intervjupersonen som är etableringschef arbetar själv med etablering i företaget.
- *Om inte, Den personen eller den avdelningen ersätter det vi kallar "etableringsfunktion" i detta frågeformulär.*

*Hur definierar du ordet etablering?*

- ◆ Hitta ny lokal, nytt affärsläge.
- ◆ Öppna ny verksamhet, hela processen.
- ◆ Bygger en butik på marken.
- ◆ Etablering av verksamhet. Skaffa lokaler med goda förutsättningar för företagets verksamhet.
- ◆ Allt från att hitta lokal till att öppna butik, endast hårdvara (inte personal och dylikt).

**B. Etableringsfunktionens del i företaget**

7. *När bildades etableringsfunktionen?*

- ◆ Funnits sedan företaget bildades 1949.
- ◆ Den har alltid funnits, men har sett ut som den gör idag sen tre år tillbaka.
- ◆ Slutet av 60-talet. Då kom den stora byggboomen och företaget ville vara med i uppbyggnadstiden då många samhällen byggdes.
- ◆ Etableringsfunktionen har funnits länge men har sett olika ut, men i den här konstellationen sedan 1996.
- ◆ -

8. *Var i företagets organisation är etableringsfunktionen placerad?*

- ◆ Direkt under VD finns etableringschefen som är chef för avdelningen Inredning. Företaget har en platt organisation.
- ◆ Företaget är uppdelat i tre regioner, med egna etableringsfunktioner. Dessa består av etablerare, byggprojektledare och utrustningstekniker. Etableringschefen ingår i en central stabsfunktion liksom byggprojektschefen och utrustningschefen.

- ◆ Under VD är företaget funktionellt indelat i affärsområde, regioner, inköp/sortiment och logistik. Funktionen regioner är uppdelad i öst, syd, väst och nord som i sin tur är uppdelade i köpmannarekrytering, ekonomi och etablering med regionala etableringschefer. Under funktionen affärsområde finns även etableringschef för hela Sverige.
  - ◆ Etableringsfunktionen är placerad direkt under ledningen på en avdelning tillsammans med marknadsplatsutveckling och fastighetsutveckling. Denna avdelning heter Strategi och butiksutveckling. Det finns en gemensam chef för Strategi och butiksutveckling, däremot ingen för etablering. Enheten Strategi och butiksutveckling är nybildad. Motivet till ombildning var att det var svårt att dra gränser mellan underavdelningarna. Den här förändringen hänger ihop med en större omorganisation i företaget.
  - ◆ Direkt under företagets vd.
9. *Är chefen för etableringsfunktionen medlem av företagets koncernledning eller styrelse?*
- ◆ Inte i koncernledningen men har stort eget ansvar och har direktkontakt med VD.
  - ◆ Etableringschefen sitter i ledningsgruppen.
  - ◆ Nej. Regional VD för frågan uppåt i organisationen.
  - ◆ Ja, chefen är medlem i företagsledningen. Etablering har alltid haft hög status.
  - ◆ Etableringschefen sitter med i ledningsgruppen. Vd företräder etableringsfrågorna i styrelsen.

### C. Etableringsfunktionens arbetssätt och personal

#### 10. *Hur är etableringsfunktionen organiserad?*

- ◆ Geografiskt, varje land har Project Managers som är placerade i landet men de har även en arbetsplats i Sverige. Varje Project Manager är ansvarig för ett eller två länder. Project Managers (etablerare), byggprojektledare, Display Managers (designansvariga) sitter tillsammans på avdelningen Inredning och arbetar ihop i team inför varje ny etablering.
- ◆ Geografiskt.
- ◆ Geografiskt
- ◆ Består av en chef, flera etablerare och endast en utredare för tillfället. Meningen är att de ska vara fyra utredare egentligen. Etablerarna är uppdelade geografiskt: syd, Göteborg, norra Svealand, södra Svealand och Stockholm. De har även en etablerare som hjälper franchisingbutikerna.
- ◆ -

#### 11. *Vilka delfrågor ansvarar etableringsfunktionen för?*

- Strategiska och strukturella frågor, juridiska, ekonomiska och tekniska?
- ◆ Alla. Etablerarna vet vad företaget vill och har frihet under ansvar.
- ◆ Har hand om alla delfrågor själva.
- ◆ Ansvarar för alla delfrågor. Har främst strukturansvar med butiknätsplanering "BNP" som ger ett samlat synsätt i hur de vill etablera. De gör underlag för investeringsbeslut som innehåller tekniska, ekonomiska och strukturella frågor.
- ◆ Ej klart. Etableringsfunktionen fungerar som projektledare och arbetar med alla delfrågor.
- ◆ Han svarar för alla delfrågor inom etablering.

#### 12. *Är etableringsarbetet kontinuerligt?*

- Om ja, hur många arbetar då heltid med etablering?
- ◆ Ja, trettio personer arbetar heltid varav åtta etablerare.
- ◆ Ja. 15 stycken heltid.
- ◆ Ja. 25 personer arbetar heltid.

- ◆ Ja. Fullt bemannat ska de vara tio stycken som arbetar heltid, för tillfället är de bara fem stycken. Under tider då företaget inte etablerar så mycket arbetar de med struktur och till exempel nedläggningar av butiker.
  - ◆ Just nu när företaget är i en expansiv fas med ett mål att etablera nya butiker i hela Norden ja. När detta mål är uppnått upphör etableringschefens jobb.
13. *Vilken utbildning har den personal som arbetar med etableringsfrågor och vilken typ av människor är det?*
- *Efterfrågar ni några speciella egenskaper hos dessa personer?*
  - *Är det viktigt att de har bra kontakter på marknaden?*
  - ◆ Varierande. Många har byggtekniskbakgrund, utbildning är inget krav, och har erfarenhet av etablering. Det är vanligt att etablerarna har klättrat inom företaget. Det är viktigt att ha känsla för vad företaget står för. Egenskaper som är bra att ha är envishet, ej vara rädd, sätta företaget främst, vara lojal och klara tuffa förhandlingar. Kontakter är A och O, men är något man bygger upp efter hand.
  - ◆ Olika utbildning, inget speciellt krav. Karaktären är viktigare än utbildningen. De som anställs ska ha egen drivkraft och samtidigt vara lagspelare, de ska kunna representera företaget. Ofta intern rekrytering. Kontakter i branschen är bra men ingen nödvändighet.
  - ◆ Många är civilekonomer. Inga speciella egenskaper krävs, kontakter får man då företaget har en stark ställning på marknaden.
  - ◆ Som etablerare behövs ingen speciell utbildning men erfarenhet av detaljhandel är ett krav, goda kontakter på marknaden är en avgörande faktor. En utredare bör vara lantmätare eller motsvarande med goda kunskaper inom området fastigheter och vara analytisk.
  - ◆ Intervjupersonen som är den enda som arbetar med etablering på företaget är självlärd. Etablering handlar uteslutande om kontakter, ingen teknik eller utbildning. Det gäller att bygga upp långvariga relationer. Egenskaper som är bra att ha som etablerare är att vara ärlig och hålla löften.
14. *Hur säkerställs nödvändig kompetensutveckling för den personal som arbetar inom etablering?*
- ◆ Företaget har internutbildningar men för etablerare handlar det mycket om att lära sig genom att komma ut i verkligheten.
  - ◆ Kurser i media, försäljning, förhandlingsteknik och föredragsteknik. Konferenser. Att uppnå av företaget fastställda mål för etablering är drivkraften i etableringsarbetet.
  - ◆ Företaget ordnar egna utbildningar tillsammans med högskolor och går även utbildningar utomlands för att få in nya influenser. Traineeutbildning för nyutexaminerade studenter finns.
  - ◆ Deltar i seminarium, går lämpliga kurser. Det finns ingen speciell plan utan utbildning sker på eget initiativ. Det är viktigt att läsa branschtidningar och var ute och röra sig, studera konkurrenter.
  - ◆ Det behövs inte.
15. *Arbetar ni med att utveckla etableringsfunktionen?*
- ◆ Ja, ett föränderlig företag medför en föränderlig organisation. Det handlar om att förenkla och förbättra genom erfarenhetsåterföring samt att personer ska hamna rätt för att tillvarata deras goda egenskaper. Organisationen har sett ut som den gör idag i ett halv år, innan dess var arbetsfördelningen annorlunda.
  - ◆ Jämför med andra länder. Etableringsfunktionen genomgick en förändring 1996 och är sedan dess oförändrad. Den fungerar bra som den är.
  - ◆ Löpande för att hitta nya sätt att arbeta med att undersöka marknaden. Etablering av butik kostar mycket och man måste vara säker på att butiken fungerar. Därför är det viktigt med bra

beslutsunderlag och företaget tittar på nya tekniker som att koppla GIS till ett fastighetsdatasystem och även program för simulering.

- ◆ Se fråga B2.
- ◆ Nej, etableringen sker under en begränsad tid. Efter målet med antal nya butiker är uppnått så upphör etableringsfunktionen.

#### D. Etableringsprocessen

##### 16. Vad är ert huvudsakliga syfte med etablering?

- ◆ Expandera och ta marknadsandelar.
- ◆ Öppna nya affärer, finnas överallt och vara tillgängliga.
- ◆ Att befästa marknaden, måste utveckla butiks nätet.
- ◆ Etablering av verksamhet. Skaffa lokaler med goda förutsättningar för företagets verksamhet. Måste skapa volym, måste etablera hela tiden och hålla jämna steg med marknaden alternativt växa.
- ◆ Att tillgodose kundbehovet flärd hos kvinnor i Skandinavien genom import och distribution av bijouterier och håraccessoarer.

##### 17. Vilka faktorer är viktiga för att ni ska etablera på en plats? (infrastruktur, andra verksamheter, samarbetsvilliga kommuner, närhet till arbetskraft)

- ◆ Att människor rör sig där, kundunderlag, annan handel samt konkurrenter.
- ◆ Läget - människor i rörelse, arbetsplatser, boende. Logistiken har också betydelse. Allt annat än ett dåligt läge går att förbättra eller ändra på, därför är läget viktigast. Att vara först på en ort kan vara viktigt, det folk är vana vid fortsätter de att använda.
- ◆ Kundunderlag, tillgänglighet det ska t ex vara lätt att komma dit med buss, cykel eller till fots på ett tryggt och säkert sätt. På många ställen är det även viktigt med bra parkering.
- ◆ Att där finns förutsättningar för kunder i form av bostäder samt vid viktiga trafikflöden.
- ◆ Folk som rör sig samt krav på viss besöksfrekvens. Detta innebär ett befolkningsunderlag på mer än 50 000 invånare och en frekvens på mer än 40 000 besökare per vecka.

##### 18. Hur ser etableringsprocessen ut steg för steg?

- ◆ I ett nytt land gör man först en grundlig undersökning av hur landet fungerar. Processen börjar sedan med att företaget antingen blir kontaktade av mäklare eller centrumutvecklare alternativt kontaktar företaget själv mäklare då de vill ha ett speciellt läge. Detta följs av förhandling om yta, pris och om när verksamheten kan starta.
- ◆ *Den här etableringsprocessen gäller för förvärv av mark och byggande*  
Det här företaget har arbetat mycket med att effektivisera sin etableringsprocess och har förkortat den avsevärt.

Treårsplaner över nyetablering upprättas och revideras en gång om året. Processen börjar med att företaget bestämmer exakt var i en kommun de vill etablera ny verksamhet. I kommunen skapar företaget nätverk med berörda parter. Företaget presenterar sin idé och därefter bestämmer de sig om de ska fortsätta med etableringsprocessen, beroende på om de möter starkt motstånd från någon part. Företaget vill så tidigt som möjligt se om etableringen ej är genomförbar utan alltför mycket processer med berörda parter, då lägger de ner projektet tidigt, för att inte dra ut på tiden i onödan och därmed förlora pengar. Om företaget ska lägga ner ett projekt gör det redan i värderingsstadiet, medan de flesta andra företag lägger ner projekt först i utredningsstadiet. Detta gör att de tappar tid.

Företaget vill arbeta transparent mot andra parter och allra helst ha det som ett gemensamt projekt med gemensam tidsplan, då blir projektet lättare att genomföra. Företaget inser också vikten av att komma överens om priset på mark i ett så tidigt skede som möjligt, det blir billigare så.

Processen kan delas in i fyra delar: Värdera (bestämma var, bilda nätverk, innefattar det vi skrev ovan), utreda (volymprognos), myndighetsbehandling (planprocess), verkställa affären (säkerställa fas, beslut från ledningen (kan även ske i efterhand), teckna kontrakt), utvärdera genom erfarenhetsåterföring (är de än så länge dåliga på). Utreda är den fas som tar längst tid men som också är den viktigaste.

Att ha gemensam tidsplan tillsammans med andra parter är bäst, då blir det som ett gemensamt projekt och det är roligast och går lättast.

Ett skäl till att arbeta med processen var att förkorta byggprocessen. Den tar nu 2 månader, detta beror bland annat på att bygglidarna är med från början i processen. Projektgruppen sätts ihop i ett tidigt skede.

Allt arbete med att förkorta processen gör de själva, tar ej hjälp utifrån.

- ◆ Grunden är butiksplanering som bygger på visioner som t ex befolkningsutveckling, trender, kommande hyreskostnader, trafik samt ny infrastruktur. Då företaget har en potentiell etableringsplats tar man med hjälp av GIS fram kundunderlag för att se vilken sorts butik som ska etableras. När företaget har en adress för nyetablering tar de kontakt med kommunen för att se planbestämmelsen, ofta är marken inte planerad för livsmedelshandel och detta leder till planändring. Kontraktet skrivs tidigt i processen efter ett internt investeringsbeslut, i kontraktet görs förbehåll för planbestämmelser, bygglov och styrelsens godkännande.
- ◆ Företaget letar ständigt lämplig mark eller lokal för etablering, när de har något intressant gör etableringsfunktionen en förta undersökning av platsen. Därefter tar de snarast kontakt med de inom företaget som ska driva butiken, är de intresserade så undersöks objektet närmare av etableringsfunktionen som också gör kalkyler på hur mycket som kan säljas. Företaget arbetar ut mot kommunen i ett tidigt skede för att se om etableringen är juridiskt möjlig.
- ◆ Det är ingen process, han vet var de vill etablera sig och åker dit och tittar hur det ser ut. Lokaler blir alltid lediga på något sätt och företaget är eftertraktat, nyckelpeng förekommer nästan aldrig.

#### 19. Har etableringsprocessen alltid sett likadan ut?

- Hur ofta sker förändring? Är det konjunktursberoende?

- ◆ Nej, företaget är så kända att de inte behöver anstränga sig för att hitta lägen.
- ◆ Nej, arbetade med att förbättra processen i ett och ett halvt år under 95/96, efter det har den sett lika dan ut.
- ◆ Förändras nu för att hitta en optimal väg, man vet att företaget kan spara tid på en bättre definierad process.
- ◆ Samma innehåll ungefär även om organisationen har förändrats.
- ◆ -

#### 20. Hur lång tid tar i genomsnitt en etableringsprocess? (från beslut om nyetablering till färdig butik)

- Tar det olika lång tid i olika kommuner och kan det i så fall bero på vilken kontakt ni har från tidigare med kommunen?

- ◆ Arbetar i säsonger och har oftast en process på ca sex månader. Som snabbast kan det ta sex till åtta veckor.
- ◆ Riktlinje på ett snabbt projekt är 1 år. Det längsta projektet har varit upp till 7 år (från idé till öppning), det kortaste 5-6 månader (med planändring). Bygger på 10 veckor om det finns

kapacitet, d v s vid lågkonjunktur. I olika kommuner tar processen olika lång tid oftast snabbare i mindre kommuner där beslutet har färre instanser att gå.

- ◆ Utan planprocess då man har en lokal eller färdigt hus tar processen ca sex månader. En planprocess tar ungefär ett år och byggande och inredning av lokal tar också ungefär ett år, alltså totalt två år. Planprocessen kan ta olika tid beroende på kommunens samarbetsvillighet.
- ◆ Varierande och det tar tid oftast ett par år. Utgår man från en bit mark så tar det ungefär ett år att få tillstånd att etablera. Det är ofta den processen som tar tid och kan förlänga en etablering mycket. Det är lättare att få tillstånd av kommuner på landsbygden än i stora städer. Bra kontakter med kommunen underlättar, men i ett fall som Stockholm spelar kontakter mindre roll för där är det ont om mark ledig mark.
- ◆ Snabbast är fyra veckor. Butiksinredning och produkter att sälja finns ständigt på lager för tre nya butiker, det som kan sakta ner processen är tiden det tar att få tag i personal. Vid nytt köpcentrum kan processen ta flera månader på grund av att man skriver kontrakt tidigt då man vill vara med från början.

21. Hur får etableringsfunktionen information om kärnverksamhetens framtida lokalbehov?

- *Vem utför prognoser över lokalbehovet? Sker det i samverkan med personal från etablering?*
- ◆ Etableringsfunktionen gör själva prognoser som endast visar hur många nyetableringar som ska göras och inte var, men det är inte säkert att dessa följs då det beror på vilka lokaler som blir lediga. Företaget tar inte vilka lokaler som helst även om inte prognosen uppfylls, men får de ett erbjudande om en tillräckligt attraktiv lokal så tar de den även om den ligger utanför prognosen.
- ◆ Har ett ständigt mål att växa en viss % varje år. Ledningen har strategier.
- ◆ Etableringsfunktionen gör själva bedömningar av hur mycket ytor företaget behöver i framtiden.
- ◆ Etableringsfunktionen leder en årlig strukturkonferens där de får reda på var de olika affärsområdena vill etablera sig. På denna konferens får etableringsfunktionen reda på vilka kriterier de ska uppfylla.
- ◆ Har en färdig plan över var de vill etablera nya butiker.

22. Vilka informationskällor använder ni för att få den mark eller fastighet ni vill ha?

- *Samarbetar ni med kommunerna? Har ni andra kontinuerliga kontakter?*
- *Använder ni er av mäklare och/eller etableringskonsulter?*
- *Vad bestämmer att ni ska anlita extern hjälp vid en speciell situation?*
- ◆ Etablerare besöker själva platser och använder sig ibland av mäklare. Ibland får de även erbjudanden från fastighetsägare och deras representanter.
- ◆ Etableringsfunktionen bevakar marknaden själva. Mäklare eller konsult används bara i undantagsfall och vid köpcentra. Kontakter knyts under konferenser, där de möter fastighetsägare och andra parter på marknaden. Etableringsfunktionen gör själva analyser över Sverige genom intervjuer och kontakter. Statistik finns tillgängligt för alla.
- ◆ Löpande kontakt med fastighetsägare, byggföretag och kommun. Företaget har löpande kontakt med de 60 största kommunerna i landet så att de vet vad företaget vill ha. Kontinuerlig kontakt med byggföretagen är viktig för att företaget ska vara med i ett tidigt skede då nya områden byggs. Företaget följer lokalsidor på Internet och har egen personal som letar lägen. Konsulter tar på uppdrag av fastighetsägare kontakt med företaget och erbjuder lokaler. De använder sig även av konsulter för att hitta lokaler, speciellt för att komma in på nya marknader. Detta kommer nog att bli mer och mer vanligt i framtiden.



- ◆ Mest kontaktnät men även kommuner och det är också viktigt att snappa upp vad som händer på byggmarknaden. Är de ute efter något speciellt så sprider de ut sitt budskap. Det händer även att de kontaktas av folk som vill sälja lägen till dom.
- ◆ Informationskällor är centrumföretagarna eller konsulter som arbetar med centrumanläggningar. Kontakter knyts vid konferenser och dylika tillställningar.

23. *Är det etableringsfunktionen som tar de slutliga investeringsbesluten? Om inte, på vilken nivå i organisationen fattas investeringsbesluten?*

- ◆ Nej, VD i samråd med koncernledning och styrelse.
- ◆ Ramar för investeringar utformas av ledningen. Inom dessa ramar tar etablerarna själva beslut. Dessa befogenheter behöver de för att kunna jobba effektivt.
- ◆ Nej, det är företagsledningen. Men kommunikation sker under hela etableringsprocessen inom organisationen.
- ◆ Nej. Styrelsen tar alla beslut om nyetableringar.
- ◆ Ledningsgruppen tar de slutliga investeringsbesluten och där är etableringschefen med.

24. *Finns det interna regler i företaget som anvisar hur beslutsfattandet för lokalinvesteringar ska gå till?*

- ◆ -
- ◆ Ja.
- ◆ En beslutsmodell i trappsteg finns i företaget.
- ◆ Ja.
- ◆ -

#### **E. Attityder mellan aktörerna på lokalmarknaden**

25. *Använder ni alltid mäklare, eller kan ni tänka er att vända er direkt till ett fastighetsbolag?*

- ◆ Använder båda två.
- ◆ I köpcentra används mäklare eller direktkontakt med fastighetsägare. I vanliga fall är lokaler som de vill ha ej lediga och de lokaler som hyrs ut är oftast inte intressanta.
- ◆ Ja, använder sig dels av mäklare och tar dels kontakt med fastighetsägaren direkt, det är billigare.
- ◆ Företaget använder mäklare om det är något speciellt de är ute efter. De har goda och kontinuerliga kontakter med fastighetsbolag.
- ◆ Använder sig inte av mäklare då mäklaren inte vet vad de vill ha.

26. *Fastighetsbolag strävar mer och mer efter att arbeta kundorienterat, har ni märkt något av det?*

- ◆ Kan inte svara, har arbetat för kort tid.
- ◆ De märker att fastighetsbolagen har blivit mer kundorienterade. Fastighetsägare till köpcentra speciellt.
- ◆ Nej.
- ◆ Nej, intervjupersonen har inte arbetat så länge att han har kunnat uppfatta någon förändring.
- ◆ Ja, omsättningshyror sätter press på fastighetsägaren.

27. *De fastighetsbolag ni har varit i kontakt med, har de uppfyllt era förväntningar och varit lyhörda för era krav?*

- ◆ Ja.

- ◆ Ja, men det finns en viss kulturskillnad. Fastighetsbranschen har långa intervaller och uppfattas som lite tröga. Olika tidsperspektiv. Men de är själva fastighetsägare, de hyr ut sina fastigheter till franchisingföretag som betalar med omsättningshyra.
- ◆ I storstadsregioner (Stockholm) har hyresnivån blivit oerhört hög, vilket gör det svårt för företaget att etablera. I centrala Stockholm har det blivit för dyrt. Om köpcentra har för höga hyror så väljer företaget att bygga en egen butik bredvid. Hyresnivåerna har gjort förhållandet till fastighetsägarna blivit mer ansträngt. Dessutom kan hyresgästen endast hyra råyta nu, jämfört med tidigare då fastighetsägaren gjorde i ordning lokalen, detta ger hyresgästen höga etableringskostnader.
- ◆ Fastighetsbolagen har dock svårt att förstå kundens (företagets) behov.
- ◆ Ja, företaget är populära och betalar ofta genom omsättningshyror bra hyra.

28. *Har ni anlitat konsultföretag för etablering, om inte kan ni tänka er att göra det?*

- *Om ni har gjort det, skulle ni kunna tänka er att göra det igen och kanske i större utsträckning i framtiden?*

- ◆ Nej, behöver inte använda konsulter.
- ◆ Nej, det är omöjligt för någon som ej är förankrad i företaget att agera för deras räkning.
- ◆ Ja, när företaget är osäkra på något och behöver experthjälp. De kan tänka sig att fortsätta med det så länge de får utdelning.
- ◆ Vid större projekt tar de hjälp av konsulter, som är oberoende parter, för att dubbelkolla kalkyler eller göra trafikanalyser och dylikt.
- ◆ Nej. Etableringschefen vill ha kontroll och vet bäst vad företaget vill ha.

29. *Har ni goda erfarenheter av kontakter med kommunen?*

- *Om nej, har ni förslag på hur det skulle kunna fungera bättre?*

- ◆ Ingen kontakt med kommunen.
- ◆ Ja, överlag bra erfarenheter, men det är olika i olika kommuner. Den intervjuades bild av kommunen har förbättrats efter att han fick mer kontakt med kommuner i sitt nuvarande arbete.
- ◆ Ja, har goda erfarenheter, det vore dock bättre om kommun och företaget hade en dialog i starten då man kan utbyta kompetens. Det är också bättre om kommunen inte skriver bestämmelser som är branschanknutna utan man bör ta fram förslag tillsammans med företaget. Intervjupersonen ifrågasätter allvaret bakom kommunens näringslivsfunktion och undrar om det inte bara är en sida utåt. Undantag finns självklart.
- ◆ Det är varierande från kommun till kommun. Har inget konkret förslag till förbättring men anser att tjänstemän och politiker inte fungerar riktigt ihop, de vill olika och deras maktkamp kan ställa till problem. Problem kan även uppstå vid regimbyte.
- ◆ Har inga kontakter med kommunen.

## 9.2 Redovisning av intervjufrågor och svar - Byggföretag

### B. Information om företaget, dess fastigheter och etablering

#### 1. Vad anser du vara er kärnverksamhet?

- ◆ Arbetar med fastighetsutveckling. Förser kunder, investerare, med bra och välbelägna kontorslokaler som genererar ett högt värde. Ett annat mål är nöjda hyresgäster.
- ◆ Se årsredovisning.

#### 2. I vilken utvecklingsfas befinner sig ert företag?

- ◆ Vet ej.
- ◆ Verkar i en mogen bransch, men är ändå i en mycket expansiv fas, växte med 27% 1999.

#### 3. Vilket fastighetsinnehav har företaget i Sverige?

- ◆ Se årsredovisningen.
- ◆ Se årsredovisningen.

#### 4. Hur stor del av era kunder är handelsbolag, uppskattningsvis?

- ◆ Ej så många, har främst kontor.
- ◆ Se årsredovisningen.

#### 5. Hur definierar du ordet etablering?

- ◆ Skapa förutsättningar för olika hyresgäster att vara.
- ◆ Associerar till handel. Vid kontor använder intervjupersonen inte ordet etablering.

### B. Etableringsfunktionens arbetssätt och personal

#### 6. Vad gör den avdelning du arbetar på?

- ◆ Skapa projekt, utveckla (genomföra och hyra ut) och sedan sälja.
- ◆ Projektutvecklar, det vill säga skapar byggrätter för främst kontor. De initierar byggprojekt, genomför, hyr ut och därefter lämnar de vidare byggnaden till fastighetsförvaltning.

#### 7. Vilka delfrågor ansvarar etableringsfunktionen för?

- Strategiska och strukturella frågor, juridiska, ekonomiska och tekniska?

- ◆ Alla.
- ◆ Alla.

#### 8. Hur är etableringsfunktionen organiserad?

- ◆ Organiserat i tre regioner i Sverige med ett kontor i Stockholm, ett i Göteborg och ett i Malmö. Stockholms kontoret har två ansvariga för projektutveckling och de andra två kontoren har en ansvarig vardera. Organisationen inom avdelningen är platt och man arbetar i team runt projekten.
- ◆ Geografiskt: Stockholm, Göteborg, Malmö och Köpenhamn.

#### 9. Är etableringsarbetet kontinuerligt?

- Om ja, hur många arbetar då heltid med etablering?

- ◆ Ja. 20 personer arbetar heltid med projektutveckling.
- ◆ Ja. 15-20 personer totalt.

10. Vilken utbildning har den personal som arbetar med etableringsfrågor och vilken typ av människor är det?

- Efterfrågar ni några speciella egenskaper hos dessa personer?
- Är det viktigt att de har bra kontakter på marknaden?
- ◆ Civilingenjörer, främst inom väg- och vatten och lantmäteri och även högskoleingenjörer. Företaget är noggranna i rekryteringsarbetet, tycker att grundläggande teoretiska kunskaper är viktiga men även att nya personer passar bra ihop med de andra i den platta organisationen.
- ◆ Civilingenjör inom väg- och vatten eller lantmäteri. Egenskaper som är fördelaktiga är social kompetens, man ska möta och umgås med alla sorters människor. Man ska kunna förhandla samt ha uthållighet (för varje projekt tar lång tid) och drivkraft.

11. Hur säkerställs nödvändig kompetensutveckling för den personal som arbetar inom etablering?

- ◆ Utvecklingssamtal två gånger per år där utbildningsplan och personliga mål sätts upp. Personliga mål är ofta mjuka mål som att vilja bli bättre på något eller vilja lära sig något nytt. Annars är det fritt att ta de kurser man är intresserad av, så länge det är inom området.
- ◆ Företaget har ett gediget kompetensutvecklingsprogram. Företaget har mycket intern utbildning och arbetar med detta kontinuerligt. Årliga utvecklings samtal med cheferna.

12. Arbetar ni med att utveckla etableringsfunktionen?

- ◆ Förändring sker då det behövs, t ex då avdelningen blir för stor (då delas den upp). Funderar även på att gå över till teamorganisation.
- ◆ Ja, varje år görs en affärsplan, i den sätts lönsamhetsmål. Projektutvecklingssystem finns för att få liknande arbetssätt och förhållningssätt i varje projekt.

**C. Etableringsfunktionens del i företaget**

13. Var i företagets organisation är etableringsfunktionen placerad?

- ◆ Företaget är uppdelat på fem affärsområden: Anläggning, Bostad, Hus, Industri och Fastigheter. Projektutveckling ligger under fastigheter.
- ◆ Avdelningen är ett av flera affärsområden som ligger under VD och styrelse.

14. Är ansvarig för etablering medlem av företagets koncernledning eller styrelse?

- ◆ Chef för projektutveckling sitter med i den regionala ledningsgruppen. Regionchefen företräder etableringsfrågorna i ledningsgruppen för affärsområdet fastigheter vars chef i sin tur sitter med i koncernledningen.
- ◆ Nej. Affärsrådets chef rapporterar uppåt till styrelsen och VD.
- ◆

**D. Etableringsprocessen**

15. I vilket skede börjar etableringsprocessen gentemot kunden?

- Börjar etableringsprocessen med att ni letar mark för kundens behov eller har ni redan mark eller fastighet att erbjuda?
- Vilket är vanligast? Hur stor del?
- ◆ Är konjunktursberoende. De bygger endast efter marknadsbehov och kunden kommer in i olika skeden. Bygger de för en specifik kund kommer denne in tidigare är om företaget bygger för en kundgrupp. I dagens situation då hyrorna ökar i snabb takt vill företaget inte teckna hyresavtal för tidigt för att inte missa hyreshöjningar under tiden. Letar ständigt mark behöver dock ej vara till en speciell kund.

- ◆ Avdelningen tar initiativet att köpa fastigheter att bygga på. Kunden kommer in i ett tidigt skede, oftast innan byggstart. Undantagsvis är kunden med innan markköp.

16. *I vilken grad styr ni vilken verksamhet som bedrivs i era lokaler?*

- ◆ Kontor. Anstränger sig för att hitta rätt mix av hyresgäster. Det är en fördel om företagen stöttar varandra.
- ◆ Hus byggs för kontorsverksamhet, mer än så styr de inte verksamheten.

17. *Hur arbetar ni med att hitta "rätt" hyresgäst?*

- Hur kommer ni i kontakt med kunden?
- Vem tar slutgiltigt beslut om vilken hyresgäst det blir?
- ◆ För att hitta rätt kund tittar företaget på hyresgästens potential, hur den passar in i lokalen, vilken hyresgäst som de tror ger minst problem samt den hyresgäst som höjer status på byggnaden. Dessa faktorer är speciellt viktiga då de ska välja mellan två hyresgäster. Via kontakter, kunder ringer, gamla kunder, mäklare i orter där företaget inte är vana aktörer får de kontakt med kunden. Det är viktigt med rätt kontakter. Ansvarig för projektutveckling bestämmer vilken hyresgäst det blir.
- ◆ Ständig kontakt med hyresgäster. Har goda relationer till ett antal mäklare som finns på marknaden. Den hyresgäst vars verksamhet passar bäst i fastigheten blir den som får hyra. Det finns ingen speciell som tar beslut.

18. *Hur ser etableringsprocessen ut steg för steg?*

- ◆ Kvalitetssäkrade enligt ISO 9001 för ett år sedan då identifierades tre delprocesser. Dessa är: Idé / konceptutveckling, projekteringssäkring och produktionssäkring. Vid de två första stegen väljer man om man ska gå vidare med projektet eller "droppa" det. Det andra steget görs en översiktlig projektering samt man tittar på finansieringen. I tredje steget bygger man.
- ◆ Projektledaren letar ständigt efter ny mark. När de hittat mark de vill ha anlitas arkitekter för volymstudier och samtidigt görs projektbeskrivning som lämnas till kommunen. Sen följer en lång process med myndigheter och politiker för att ändra detaljplanen. Parallellt med denna process görs kalkyler, bestäms utformning, mark köps och hyreskontrakt skrivs med hyresgästen. Samarbete sker tidigt med byggavdelningen, det är viktigt att allt blir rätt från början.

19. *Har etableringsprocessen alltid sett likadan ut?*

- ◆ Företaget lade om sin strategi för ett år sedan men det innebar inga större förändringar i etableringsprocessen.
- ◆ Avdelningen har funnits i ca 3 år, tidigare har den funnits till och från i företaget beroende på konjunkturläge. Avdelningen förändras kontinuerligt. Med hänsyn till detta är det en liten och anpassningsbar avdelning.

20. *Hur lång tid tar i genomsnitt en etableringsprocess? (Från att samarbete med kunden börjar till färdig butik).*

- ◆ På ickeplanlagd mark tar ett projekt fem till sju år. Då det finns en färdig detaljplan tar det två till två och ett halv år. Ett ombyggnadsprojekt tar ett till ett och ett halvt år. Företaget jobbar endast med stora projekt. Hyresgäst kommer oftast in tidigt, det vill säga ett år innan färdigställande.
- ◆ Olika. Hela processen tar allt från 1 år upp till 10 år från idé till färdigställande. Kunden är inte med från början i de längre processerna. Kund som vill etablera har ofta bråttom. Kunden är med 1-2 år.

21. Vilka faktorer är viktiga för att ni ska etablera på en plats? (infrastruktur, andra verksamheter, samarbetsvilliga kommuner, närhet till arbetskraft etc.)
- ◆ Läget! Läget! Läget!
  - ◆ Rätt läge är viktigast. Infrastruktur och kommunikationer, som är kopplat till rätt läge, är också viktigt. Även service så som restauranger, butiker och friskvård. Bra kontakt med kommunen kan också spela in.
22. Vilka informationskällor använder ni för att få den mark eller fastighet ni vill ha?
- Samarbetar ni med kommunerna?
  - Använder ni er av mäklare? Har ni andra kontinuerliga kontakter?
  - ◆ Kommunerna är en bra informationskälla, företaget är ibland med i markanvisningstävlingar, händer att företaget byter fastigheter, de har kontinuerlig bevakning samt kontakter inom företaget. Använder sig av mäklare till viss del.
  - ◆ Samarbetar med kommun och fastighetsägare samt andra stora markägare till exempel landstinget. Ständig kontakt med markanden genom företagets stora organisation och företagets agerande inom olika områden i branschen. Nätverk är också viktigt.
23. Är det etableringsfunktionen som tar de slutliga investeringsbesluten? Om inte, på vilken nivå i organisationen fattas investeringsbesluten?  
Om besluten fattas på olika nivåer:  
- Vilka kriterier avgör var besluten fattas? Är det investeringsbeloppens storlek, frågan om var investeringen skall utföras eller annat som avgör?
- Finns det interna regler i företaget för detta?
  - ◆ Var investeringsbesluten tas beror på storlek och det finns en dokumenterad beslutsordning för detta. Små investeringar bestäms av ansvarig för projektutveckling, nästa steg är regionchefen, sen affärsområdeschefen och sist styrelsen.
  - ◆ Nej. Det är affärsområdets chef som redogör för styrelsen som tar beslut då investeringsbeloppet är över en viss storlek, annars har chefen själv möjlighet att ta beslut.
24. Från vilken organisationsenhet i företaget rekryteras projektledare för fastighetsinvesteringsprojekt eller anlitas externa projektledare?
- ◆ Team bildas inför varje projekt och olika kompetenser tas från projektutveckling, förvaltning, försäljning och entreprenör (bygg). Storleken på teamet beror på projektets storlek. Allt från en person och uppåt kan vara ansvarig.
  - ◆ Rekryteras av affärsområdets chef. Externa projektledare tas också in.
- E. Attityder mellan aktörerna på lokalmarknaden**
25. Hur är era erfarenheter från kontakter och samarbete med handelsföretag?
- ◆ Inga erfarenheter.
  - ◆ Lätt att samarbeta med alla.
26. Vi har läst att fastighetsbolag/byggbolag arbetar mer och mer kundorienterat, har anammat denna trend? Om ja, vad har ni gjort? Erfarenheter?
- ◆ Ingen uttalad förändring. Har alltid arbetat kundorienterat, detta måste de göra för att tillmötesgå kundens behov.
  - ◆ Ja. Företaget har arbetat kundorienterat länge, men har nu blivit tydligare på det. Företaget vill ha flexibla fastigheter så att de kan lättare möta kundens behov även om behoven förändras. De ger

---

även kunden möjlighet att vara med från början och sätta sin image på lokalen genom t ex färg, val av golv.

27. *Har ni anlitat mäklare/konsulter för att nå kunder, om inte kan ni tänka er att göra det?*

- *Om ni har gjort det, i vilken utsträckning? Skulle ni kunna tänka er att göra det igen och kanske i större utsträckning i framtiden?*

- ◆ Använder ibland fastighetsmäklare vid försäljning. Behöver de hjälp med något tar de den utifrån.
- ◆ Ja i viss utsträckning, men inget de strävar efter. De vill ha direkt kontakt med kunden för att veta vad de vill ha.

28. *Har ni goda erfarenheter av kontakter med kommunen?*

- *Om nej, har ni förslag på hur det skulle kunna fungera bättre?*

- ◆ Ja, bra erfarenheter. Vissa dock besvärligare än andra. Ett sätt att öka takten på etableringsprocessen är att lätta på kommunens planmonopol.
- ◆ Ja, bara bra erfarenheter, det är en förutsättning.

### 9.3 Redovisning av intervjufrågor och svar - Fastighetsföretag

#### C. Information om företaget, dess fastigheter och etablering

1. *Vad anser du vara er kärnverksamhet?*

- ◆ Förvalta och utveckla köpcentra.
- ◆ Förvalta och utveckla fastigheter samt vårda kunder. Dessutom tillhandahålla bra arbetsplatser för företag.
- ◆ Hänvisar till årsredovisning.

2. *I vilken utvecklingsfas befinner sig ert företag?*

- ◆ Tillväxtfas.
- ◆ Nytaget koncernbeslut om fortsatt tillväxt.
- ◆ Hänvisar till årsredovisning.

3. *Vilket fastighetsinnehav har företaget i Sverige?*

- *Vilken typ av fastigheter?*
- *Var är de belägna?*
- ◆ Se årsredovisning.
- ◆ Inriktning på kommersiella fastigheter och främst kontor. Äger fastigheter på 15 orter i Sverige.
- ◆ Se årsredovisning.

4. *Hur stor del av era kunder är handelsföretag, uppskattningsvis?*

- ◆ Med hotell ca 75-80%.
- ◆ 55% privata företag och resten statliga myndigheter. SEB största kund.
- ◆ Se årsredovisning.

5. *Hur definierar du ordet etablering?*

- ◆ Hitta möjligheter. Hitta markområden och titta demografiskt, såsom på kommunikationer.
- ◆ Etablera sig på en ny delmarknad samt utöka sitt fastighetsbestånd.
- ◆ Startar verksamhet i befintlig fastighet.

#### D. Etableringsfunktionens arbetssätt och personal

6. *Vad gör den avdelningen du arbetar på?*

- ◆ Etablerar, skriver kontrakt och tar in intäkterna. Står även för nya affärsidéer och visioner.
- ◆ Avdelningen Marknad och Analys arbetar med köp och försäljning av fastigheter. Arbetar kontinuerligt med delmarknadsanalyser på Stockholmsmarknaden. Stockholm är uppdelat i 25 delmarknader och analyserna innebär bl. a att de tittar hyresnivåerna, vem som är största fastighetsägaren i området, befintlig infrastrukturen samt eventuella nybyggnader. Avdelningen ansvarar även för kunskapsforumet Marknadsplats Stockholm som ordnar seminarier om diverse aktuella ämnen och har som mål att samordna de geografiskt indelade marknadsområdena i Stockholm och verka för kunskapsutveckling.
- ◆ -
- ◆ Hyr ut och förvaltar lokaler och ser till så att allt i fastigheterna fungerar.



7. *Vilka delfrågor ansvarar etableringsfunktionen för?*

- *Strategiska och strukturella frågor, juridiska, ekonomiska och tekniska?*
- ◆ Ansvarar för utveckling och tar hjälp i övriga frågor som finans och teknik, anlitar ibland jurister men sköter hyresjuridiken själva.
- ◆ Juridiska, ekonomiska och tekniska. De juridiska frågorna innebär att man ser på servitut, äganderätt och detaljplan. De ekonomiska frågorna innebär att man undersöker hyresavtal och drift och underhåll. De tekniska frågorna hyr man ofta in konsulter för, då tittar de på exempelvis på fastighetens miljöstandard.
- ◆ Ekonomiska och tekniska. Vid större juridiska frågor tas hjälp utifrån.

8. *Hur är etableringsfunktionen organiserad?*

- ◆ Funktionellt indelad. Sitter på huvudkontoret.
- ◆ Avdelningen finns bara på Regionkontoret i Stockholm, motsvarande regioner i övriga landet har inte samma behov av en sådan funktion.
- ◆ Geografiskt

9. *Är etableringsarbetet kontinuerligt?*

- *Om ja, hur många arbetar då heltid med etablering?*
- ◆ Ja. Sju stycken inklusive chefen arbetar heltid med etablering.
- ◆ Ja. På avdelningen har fyra anställda, men de arbetar även med andra frågor parallellt.
- ◆ Ja. Tio stycken.

10. *Vilken utbildning har den personal som arbetar med etableringsfrågor och vilken typ av människor är det?*

- *Efterfrågar ni några speciella egenskaper hos dessa personer?*
- *Är det viktigt att de har bra kontakter på marknaden?*
- ◆ Högskoleutbildning med blandad inriktning, bland annat detaljhandel, marknadsföring, teknik och förvaltning. Egenskaper som önskas är självständighet, att kunna ta för sig och arbeta under eget ansvar. Det är viktigt med kontakter på marknaden men det är också något man bygger upp efter hand.
- ◆ De flesta är civilingenjörer med inriktning lantmäteri eller väg och vatten. Intervjupersonen kan ej svara på om företaget eftersträvar några generella egenskaper hos de anställda. Intervjupersonen ser gärna att personal på egen avdelning har en starkt utvecklad servicekänsla och intresse för marknadsfrågor.
- ◆ Högskoleutbildning, av tradition mest med teknikinriktning. Strävar efter att få in personal med annan bakgrund för att få bredare kompetens. Att nyanställda har bra kontakter på marknaden är inte så viktigt, det får de ändå senare.

11. *Hur säkerställs nödvändig kompetensutveckling för den personal som arbetar inom etablering?*

- ◆ Tar kurser på eget initiativ, företaget ordnar även internutbildningar inom t ex juridik eller engelska. De anställda går på konferenser och föreläsningar som ordnas av köpcentrumföreningar.
- ◆ Företaget satsar mycket på kompetensutveckling för sin personal, på huvudkontoret har de just anställt en person som ska arbeta heltid endast med dessa frågor. Utbildning sker både på eget initiativ från den anställda på exempelvis utvecklingssamtal men även på företagets initiativ.
- ◆ Inget svar.

12. *Arbetar ni med att utveckla etableringsfunktionen?*

- ◆ Lite flytande, försöker hänga med i nya trender.
- ◆ Funktionen är relativt ny och de arbetar ständigt med att förbättra den.
- ◆ Nej, den är under ständig förändring. Fastighetsbolaget har en liten egen organisation och tar extern hjälp i stor utsträckning.

### C. Etableringsfunktionens del i företaget

#### 13. Var i företagets organisation är etableringsfunktionen placerad?

- ◆ Det är ett av tre områden direkt under styrelsen.
- ◆ Marknad och Analys är en funktion av fem på regionkontoret Stockholm, dessa funktioner är Ekonomi och Finans, Bygg och Anläggning, Kvalitet och Miljö och Fastighetsutveckling. Andra regionkontor är Syd, Väst och Nord. Alla har de varsin regionchef och ligger under huvudkontoret och högsta VD. Regioncheferna och VD utgör koncernledningen. Varje region innehåller ett antal marknadsområden som har förvaltningsansvar för fastigheterna i ett visst geografiskt område.
- ◆ Etableringsenheten är en stabsfunktion.

#### 14. Är ansvarig för etablering medlem av företagets koncernledning eller styrelse?

- Om inte, vem företräder då etableringsfrågorna i koncernledningen eller bolagets styrelse?
- ◆ Chefen för avdelningen sitter med i arbetsutskottet. Det är han som har kontakt med styrelsen.
- ◆ -
- ◆ Nej.

### D. Etableringsprocessen

#### 15. I vilket skede börjar etableringsprocessen gentemot kunden?

- Börjar etableringsprocessen med att ni letar mark för kundens behov eller har ni redan mark eller fastighet att erbjuda?
- Vilket är vanligast? Hur stor del?
- ◆ Företaget letar ständigt mark för att kunna etablera ny affärscentra, i dessa fall är potentiella hyresgäster med tidigt. Innan bygget startar är kontrakten med hyresgäster klara. Ibland får hyresgäster optioner på att få etablera i ett center. I befintliga köpcentra där företaget har färdiga lokaler skrivs kontrakt med kunden innan ombyggnad.
- ◆ Vanligast är att kunden kommer in i uthyrningsskedet. Men det händer att kunder vänder sig till fastighetsbolaget och att de efter kundens önskemål köper en ny fastighet eller anpassar en fastighet som de redan äger.
- ◆ Företaget förvaltar främst befintliga fastigheter och en ny hyresgäst kommer in i uthyrningsprocessen då en lokal är vakant, innan renovering för då måste den nya hyresgästen vara med.

#### Uthyrning av befintliga lokaler

#### 16. Hur ser uthyrningsprocessen ut steg för steg?

- Hur kommer ni i kontakt med kunden?
- Anlitat ni extern mäklare för uthyrning?
- ◆ Företaget följer en plan på hur hyresgästsammansättningen ska se ut och tar därefter kontakt som de vill ska etablera i deras lokaler. De har även ett intressentregister och ständiga kontakter med större kedjor.
- ◆ Uthyrningsprocessen börjar med att fastighetsbolaget meddelar mäklare om ledig lokal, därigenom får de kontakt med en lämplig kund. Tillsammans med kunden renoverar fastighetsbolaget lokalen.

- ◆ En lokal blir vakant då en hyresgäst avflyttar eller när företaget har köpt en ny byggnad eller när en byggnad ska göras om och renoveras, då blir nya ytor ofta lediga. Så fort uthyraren får veta att en lokal blir vakant frågar han/hon om någon av de befintliga hyresgästerna i huset eller andra befintliga hyresgäster behöver större ytor. Nästa steg är att kolla den egna databasen där uthyraren tidigare har lagt in företag som kontaktat företaget och som söker lokal, har man fortfarande inte hittat en lämplig hyresgäst börjar man marknadsföra lokalen på företagets hemsida och även i tidningar. När man hittat en lämplig hyresgäst, det är oftast inga svårigheter i dagsläget, träffas man och visar lokalen. Är lokalen fortfarande intressant för den presumtive hyresgästen så startar en förhandling. I förhandlingen ska förutom hyresnivå och andra kontraktsfrågor, alla detaljer om lokalens utformning behandlas. Fastighetsföretaget genomför renovering och inredning av lokalerna efter hyresgästens önskemål och parterna måste vara överens om allt innan kontrakt skrivs. Det är ovanligt att en hyresgäst vill ha en lokal som den är, de vill oftast bygga om mer eller mindre för att anpassa den till sin verksamhet. I förhandlingarna deltar en uthyrare, en förvaltare och ibland en arkitekt från fastighetsbolaget och ett par representanter från hyresgästen. Det händer att tekniska konsulter sitter med vid omfattande ombyggnationer. Kontrakten skrivs i vanliga fall på 3 år, ett kortare avtal ger ej hyresvärden rätt till indexuppräknning av hyran eller rätt att ta ut fastighetsskatt utöver hyran. Uthyraren upplever inte att kontrakten anses långa eller att det leder till problem för hyresgästerna förutom i vissa mycket föränderliga branscher som It-branschen där verksamheterna kan växa eller minska mycket hastigt och lokalbehovet på så sätt förändras över kort tid. Företaget använder sig inte av mäklare för att nå hyresgäster idag när marknaden ser ut som den gör. De möter mäklaren i rollen som representant för hyresgäster som letar lokaler.

17. *Hur lång tid tar i genomsnitt en uthyrningsprocess? (Från att samarbete med kunden börjar till färdig butik).*

- ◆ Ett halvt till ett år. Det beror på hur mycket lokalen måste anpassas till den nya hyresgästens verksamhet.
- ◆ Från fem månader till ett år, varav tre månader för ombyggnad av lokal.
- ◆ Allt från en månad till fem månader, men det normala är mellan 3 till fyra månader. Att förhandla och skriva kontrakt brukar ta 1-2 månader beroende på hur omfattande ombyggnationen är.

18. *Hur arbetar ni med att hitta "rätt" hyresgäst?*

- *Vem tar slutgiltigt beslut om vilken hyresgäst det blir?*

- ◆ Har olika experter och använder konsulter.
- ◆ Fastighetschef för aktuell fastighetsområde bestämmer vilken hyresgäst det blir. Rätt hyresgäst hittas genom nätverk.
- ◆ Fastighetsbolaget vill ha rätt gäst till rätt lokal och uthyraren säger nej till hyresgäster som de inte tycker passar i lokalen.

19. *I vilken grad styr ni vilken verksamhet som bedrivs i era lokaler?*

- ◆ 100%.
- ◆ -
- ◆ -

Nyförvärv av fastigheter för kundens behov

20. *Hur ser etableringsprocessen ut steg för steg?*

- *Hur kommer ni i kontakt med kunden?*

- ◆ Nyförvärv av fastigheter för en speciell kund sker inte men köp av mark för att bygga köpcentra görs. Där ser processen ut som i svar D1.
  - ◆ Marknadsområdena gör affärsplaner och marknadschefen ansvarar för fastighetsbeståndet inom sitt geografiska område. Företaget får information av mäklare om att en fastighet är till salu, de åker då ut och tittar på fastigheten varefter de gör kalkyler för investeringsunderlag. Därefter skickas bud till mäklaren. Efter det följer en fördjupad undersökning inom områdena juridik, ekonomi och teknik. Därefter följer en sammansfattning och ett slutbud, detta stäms av med investeringsrådet. Sedan vidtas förhandlingar och köpavtal upprättas. När köpet är klart tar marknadsområdet över.
  - ◆ -
21. *Har etableringsprocessen alltid sett likadan ut?*  
- *Hur ofta sker förändring? Är det konjunktursberoende?*
- ◆ Den har anpassats efter den nya verksamheten med mer köpcentrumfastigheter.
  - ◆ -
  - ◆ -
22. *Hur lång tid tar i genomsnitt en etableringsprocess? (Från att samarbete med kunden börjar till färdig butik).*
- ◆ Två till tre år om allt går som på räls.
  - ◆ -
  - ◆ Totalt ett par år beroende på omfattning. Byggtid på 15 månader, innan det en samarbetsprocess.
23. *Vilka faktorer är viktiga för att ni ska etablera på en plats? (infrastruktur, andra verksamheter, samarbetsvilliga kommuner, närhet till arbetskraft etc.)*
- ◆ En plats där det finns förutsättningar för lönsamhet.
  - ◆ -
  - ◆ Läget absolut viktigast. Ska kännas rätt och att det kommer att utvecklas. Bra samarbete med kommunen där fastigheten är belägen kan också påverka en kommunen.
24. *Vilka informationskällor använder ni för att få den mark eller fastighet ni vill ha?*  
- *Samarbetar ni med kommunerna?*  
- *Använder ni er av mäklare? Har ni andra kontinuerliga kontakter?*
- ◆ Mäklare, andra företag och fastighetsbolag. På marknaden erbjuder man varandra fastigheter.
  - ◆ Företaget får information om marknaden vis kontakter, prospekt, hyresgäster samt lokalsökande. Dessutom har uthyrarna mycket information och bra kontakter. Mäklare anlitas ej, vill företaget sälja en fastighet så används den i bytesaffärer.
  - ◆ Kommunen är den viktigaste informationskällan. Kommunen tar kontakt med fastighetsbolaget när de har en ledig obebyggd fastighet. Mäklare används där fastighetsbolaget inte har något nätverk.
25. *Är det etableringsfunktionen som tar de slutliga investeringsbesluten? Om inte, på vilken nivå i organisationen fattas investeringsbesluten?*  
*Om besluten fattas på olika nivåer:*
- *Vilka kriterier avgör var besluten fattas? Är det investeringsbeloppens storlek, frågan om var investeringen skall utföras eller annat som avgör?*
  - ◆ Nej, tas i samråd. Slutgiltigt beslut tas av högsta ledningen.

- ◆ Det finns ett investeringsråd som tar alla investeringsbeslut upp till 50 miljoner. Rådet består av VD, VVD, en bolagsjurist och en ekonomidirektör. Investeringar över det beloppet behöver godkännande av styrelsen.
  - ◆ Upp till en viss nivå på investeringsbeloppets storlek får etableringsfunktionen ta investeringsbeslut. Vid större belopp fattar styrelsen de slutgiltiga investeringsbesluten.
26. *Finns det interna regler i företaget som anvisar hur beslutsfattandet för investeringar i fastigheterna ska gå till?*
- ◆ Ja, ledningen fattar alla investeringsbeslut.
  - ◆ Ja.
  - ◆ Ja, det finns en beslutsordning i företaget.
27. *Från vilken organisationsenhet i företaget rekryteras projektledare för fastighetsinvesteringsprojekt eller anlitas externa projektledare?*
- ◆ Från affärsutveckling.
  - ◆ Köp och försäljning sköts av marknadsområdeschef, regionchef och chef för Marknad och Analys.
  - ◆ Det finns tre egna i etableringsfunktionen. Externa bygglidare anlitas vid behov.

#### **E. Attityder mellan aktörerna på lokalmarknaden**

28. *Hur är era erfarenheter från kontakter och samarbete med handelsföretag?*
- ◆ Generellt goda, men de kan ha meningskiljaktigheter om bland annat hyresnivåerna. Företaget har anklagats för att ta ut för höga hyror men försvarar sig med att det kan bero på länge stillastående hyror som kräver en stor höjning när omförhandling väl sker. Företaget anser också att hyrorna i Sverige generellt sett är låga i internationella mått. Vad gäller kontakter med handelsföretagen för intervjuföretaget en ständig dialog med sina hyresgäster för att underlätta samarbete. Företaget samarbetar även med företagarföreningar i köpcentrumen.
  - ◆ Större handelsföretag ser fastighetsbolaget som "kollegor". För mindre handelsföretag fungerar fastighetsbolaget som "mentorer" - de delger sina kunskaper och hjälper till i frågor som butiksägarna inte behärskar. Det ligger i fastighetsbolagets intresse att få nöjda och långvariga hyresgäster.
  - ◆ Arbetar mest med kontorslokaler. Skillnaden är att för butiker krävs ofta omfattande ombyggnader, då låter fastighetsbolaget ofta handelsföretaget stå för ombyggnaden själva, med inverkan och kontroll av förvaltaren.
29. *Vi har läst att fastighetsbolag arbetar mer och mer kundorienterat, har ni anammat denna trend? Om ja, vad har ni gjort? Erfarenheter?*
- ◆ Ja, 100%. Det är en nödvändighet.
  - ◆ Företaget är det första fastighetsbolaget som börja bygga upp ett varumärke. De vill ta bort fokus från väggar och tak till människorna som arbetar i lokalen. Ett led i att arbeta upp ett varumärke har varit reklamkampanjer på till exempel tv. Dessutom mäter företaget bland annat nöjd kund, kundlojalitet, personallojalitet och återföring av reklam.

Att vara mera kundorienterade har företaget arbetat med, det innebär för intervjupersonen att ha en bra relation till hyresgästen, att ständigt utvecklas tillsammans med hyresgästen och att alltid finnas till hands och hjälpa hyresgästen då det behövs.

- 
- ◆ Ja, det är de enligt fastighetsbolaget själva. De fungerar som konsulter vid nyetableringar för kunder utan erfarenheter.
30. *Har ni anlitat mäklare/konsulter för att nå kunder, om inte kan ni tänka er att göra det?*
- *Om ni har gjort det, i vilken utsträckning? Skulle ni kunna tänka er att göra det igen och kanske i större utsträckning i framtiden?*
  - ◆ Ja, speciellt internationella mäklare som tar kontakt med företaget vid etableringar i Sverige.
  - ◆ Ja, i regel goda erfarenheter av mäklare och konsulter.
  - ◆ Använder mäklare i tider då det behövs, i dag ser marknaden annorlunda ut och de behöver inte mäklare för att nå hyresgäster och få sina lokaler uthyrda. Det kan dock tänkas att fastighetsbolaget kommer att använda mäklare i framtiden om marknaden vänder. Intervjupersonen tycker att alla mäklare borde förstå att marknaden inte behöver mäklare som hyr ut lokaler utan behöver mäklare som hjälper hyresgäster att hitta lokaler istället och arbeta så. Många gör det redan.
31. *Har ni goda erfarenheter av kontakter med kommunen?*
- *Om nej, har ni förslag på hur det skulle kunna fungera bättre?*
  - ◆ Ja, det gäller att få kommunerna med sig.
  - ◆ -
  - ◆ Ja. Kan vara lättare i mindre kommuner där beslutsrätten ligger på samma person som fastighetsbolaget får kontakt med. Det är även lättare i kommuner där de redan är etablerade.

## Redovisning av intervjufrågor och svar - Mäklare och konsulter

### 1. Vad anser du vara er kärnverksamhet? Hur arbetar ni?

- ◆ Hitta rätt lägen för företag som vill etablera samt fungera som mäklare vid köp och försäljning av lokalkontrakt. Företaget kan få uppdrag av butiksinnehavare att sälja deras hyreskontrakt. Då hittar intervjupersonen nya lokalhyresgäster som är beredd att köpa kontraktet för en viss summa pengar, så kallad nyckelpeng. I ett sådant här fall måste den nya hyresgästen bli godkänd av fastighetsägaren. En annan arbetsuppgift för företaget är rena sökuppdrag från företagskedjor som vill etablera sig. Intervjuföretagets uppgift är att hitta rätt butiks läge och försöka köpa loss det. Företaget arbetar också med att hyra ut lokaler åt fastighetsägare, då presenterar de lokalen för tidigare kunder eller andra mäklares kunder, viss annonsering kan också ske.
- ◆ Intervjupersonen arbetar på avdelningen CRES. På den avdelningen tar de hand om de lokalproblem ett företag har, både hitta nya och effektivisera eller utvärdera befintliga. De tar reda på kundens behov via en kravlista och löser lokalproblemet därefter. Konsulter gör det som företag inte har tid med. Företaget hjälper även utländska företag att komma in på den svenska marknaden. I stället för att de utländska företagen ska ha både tolk, jurist och någon med lokalkännedom som hjälp vid etablering kan konsulten bistå med alla tjänster. Konsulten kommer oftast in efter att beslut om nyetablering tagits, då är han med och hittar lämplig lokal, skriver kontrakt, bygger om och inreder tillsammans med hyresgästen.
- ◆ Företaget är konsulter inom kommersiella fastigheter. Intervjuföretaget anses, både av sig själva och av konkurrent, vara störst på butikssidan. De är mäklar till butiksinnehavare som vill sälja kontrakt och få ut nyckelpengar. Men de kan även representera fastighetsägare som har lediga lokaler. Företaget hittar det företag som vill betala mest för en viss lokal. De arbetar även för butikskedjor som vill etablera nya butiker. Företaget hyr ut och förvaltar köpcentra i viss utsträckning. Företaget rör sig även inom kontor- och industrimarknaden.
- ◆ Företaget är ett konsultföretag som sysslar med handelsfrågor. De hjälper till vid etableringar och stadsförnyelser, gör också konsekvensanalyser. De har breda kunskaper om allt inom handel och får ofta agera opartiska experter. Företaget kommer oftast in i projektets idéstadium, och är med från början.
- ◆ Konsultföretag. Utveckla, hyra ut och förvalta detaljhandelsfastigheter sås som gallerier, stormarknader och köpcentra mm. Fastighetsägare anlitar dem när de vill förändra eller förnya sina handelsfastigheter och ej har egen kunskap om detaljhandel. Företaget erbjuder tjänster inom alla stadier strategi och analys, forma projekt och skapa affärsidé, konkretisera projekt, genomförande och även förvaltning. Strategi och analys innebär marknadsanalyser, dimensionsutredningar och volymeräkningar mm. Genomförande innebär bygglösning och förvaltning kan innebära både marknadsföring, teknisk och ekonomisk förvaltning. Den tekniska och ekonomiska förvaltningen handlar de i så fall upp.

### 2. Information om företaget, hur länge det har funnits etc.? Är verksamheten konjunktursberoende?

- ◆ För 1,5 år sedan blev företaget Hyresmäklarna, som de hette då, medlem i Colliers. Colliers är en kedja av internationella fastighetsrådgivare som har 245 kontor i 51 länder i hela världen. Varje bolag ägs lokalt av mäklarna som arbetar där. I Sverige finns Colliers i Stockholm, Göteborg och Malmö. i Stockholm 15 stycken anställda och totalt i Sverige är de 20-25 stycken anställda.
- ◆ Företaget finns i hela världen och har funnits i Sverige sedan början 90-talet. Huvudkontor i London. Företaget har förutom CRES avdelningarna värdering, kontor och industri samt även mäklari av bostadsfastigheter. Denna bransch är inte konjunktursberoende utan växer på grund av den ökade globaliseringen av företag. CRES konsulter kan ses som en ingångsport för företag som vill in på den svenska marknaden.

- ◆ Företaget är Londonbaserat och finns i 43 länder med ca 15 anställda i Sverige, där företaget har sitt enda Sverigekontor. På kontoret är det fyra stycken som arbetar med butiker. Företaget har funnits i Sverige sedan -96. Det är ett expansivt företag och har som mål att ha 35 anställda i Stockholm om tre år. Verksamheten är konjunkturberoende. Vid lågkonjunktur gäller det att ligga i och söka kunder.
  - ◆ Företaget grundades 1972 och har 12 delägare, dessutom arbetar på företaget 5 konsulter. Vid behov anlitar de andra externa konsulter. De är etablerade i Stockholm och Göteborg. Företaget är ej konjunktursberoende.
  - ◆ Affärsidén är att de ska vara heltäckande och att de ska vara med i alla stadier inom centrumutveckling. Företaget har funnits sen -94 och har idag fem delägare och 25 anställda. De anställda har olika bakgrund men den gemensamma faktorn är att de har erfarenhet av detaljhandelsbranschen.
3. *Vad är er roll på marknaden?*
- ◆ Företaget representerar antingen fastighetsägaren vid uthyrning av lokaler eller butiksinnehavaren som vill sälja ett lokalkontrakt eller de kan även representera ett företag som vill få tag i ett bra butiksläge för etablering.
  - ◆ Är en lokal aktör. Representant för hyresgästen, främst kontorshyresgäster när de vill hitta ny lokal.
  - ◆ Beroende på uppdrag. Kan representera fastighetsägare, butiksägare och ibland en butikskedja som vill hitta bra lokal.
  - ◆ Deras roll är att vara oberoende konsult med både tekniska och ekonomiska kunskaper. De säger sig själva vara "tråkiga", d v s marknadsför sig inte med snygg layout eller dylikt, men anses trovärdigare i jämförelse med andra i branschen.
  - ◆ Att vara kunskapsförmedlare mellan konsument och fastighetsägare. Konsumenten har krav på hur ett köpcentra ska se ut och fastighetsägaren vill locka kundens kund till sin fastighet. Intervjuföretaget ser till att dessa krav möts och fungerar som en sorts mäklare då de två parterna inte pratar med varandra.
4. *Vilka anlitar er? Finns det några som du tycker borde anlita er mera? Hur har trenden sett ut? Är det konjunktursberoende?*
- ◆ Fastighetsägare, butiksinnehavare och företag som vill ha tag i lokaler. Intervjupersonen vet ingen som borde anlita företaget i större utsträckning. Branschen är konjunkturberoende.
  - ◆ De anlitas av större internationella företag som vill in på svenska marknaden, främst IT företag, även företag som vill samordna sina lokaler anlitar dessa konsulter. Företag som enligt intervjupersonen borde anlita konsulter mera är stora företag med egen fastighetsavdelning. Dessa har viss erfarenhet men då de ska ut på marknaden har konsulter bättre erfarenhet. Vissa mellanstora företag skulle kunna ta hjälp av konsult för att se över om lokalen passar organisationen.
  - ◆ Fastighetsägare, butiksinnehavare och företag som vill etablera. Fastighetsbolag borde anlita konsulter mer för uthyrningsuppdrag istället för att ha egna uthyrare, så ser trenden ut utomlands.
  - ◆ Kommuner, fastighetsägare, statliga verk och handelsföretag anlitar företaget för olika uppdrag. Allmännyttan borde anlita dem mera men har ej råd. De har dock bättrat sig.
  - ◆ Fastighetsägare, kommuner som vill belysa city istället för externa köpcentra, detaljhandelsföretag som vill ha hjälp att hitta nya lägen. Uppköp av stora köpcentra på marknaden har gjort att intervjuföretagets kundgrupp har förändrats till mindre köpcentra. Högkonjunktur och låg ränta ger investeringsvilja hos fastighetsägarna och dessutom blomstrar detaljhandeln.



### Hur definierar du ordet etablering?

- ◆ När man startar en verksamhet på ett *nytt* ställe, det vill säga inte i en stad som man redan finns i.
- ◆ Definierar etablering som processen mellan beslut att öppna nytt till dess att dörrar slagits upp.
- ◆ Nyetablering av handelsbutiker.
- ◆ Etablering av en ny butikskedja.
- ◆ Kedja av aktiviteter. Tittar man från marknadens sida är det att utveckla ett köpcentra, se man från detaljhandelns sida är etablering att hitta lägen.

### 5. Vilka aktörer har ni kontakt med/arbetar mot?

- ◆ Fastighetsägare, butiksinnehavare, företag som vill etablera, andra mäklare och konsulter.
- ◆ Aktörer konsulten har kontakt med är:
  - Mäklare/Uthyrare åt fastighetsägare, marknadsförare åt hyresvärderna (också konsultbolag)
  - Mäklare/Uthyrare åt avflyttande hyresgäst
  - Hyresvärd eller förvaltare
  - Hyresgäster, andra än kunden
  - Kommunen endast vid marketableringar, inte vid befintliga anläggningar.
- ◆ Fastighetsägare, butikskedjor, andra konsulter och reklambyråer.
- ◆ Alla aktörer på marknaden.
- ◆ Arkitekter som hjälper dem att utforma, teknikkonsulter som hjälper dem att lösa tekniska frågor så som ventilation, el, sprinkler mm. Även kommunen i planfrågor, brandmyndigheten och hälsovårdsmyndigheten i vissa fall, butiker och konsumenten som de intervjuar inför förändring av ett köpcentra för att höra deras åsikter.

### 6. Hur hittar ni de lokaler eller den mark ni vill ha?

- ◆ Via kontakter, annonser samt direkta förfrågningar hos butiksinnehavare som har en lokal som intervjuföretagets kund vill ha.
- ◆ Kontaktar fastighetsföretag och företag som ska flytta. De tar även kontakt med bolag som har byggprojekt på gång.
- ◆ Kontakter, kontakter, kontakter.
- ◆ -
- ◆ Mycket går via mun mot mun metoden, aktörerna i branschen känner varandra och möts kontinuerligt i olika sammanhang. Kontaktyta är den viktigaste faktorn att hitta nya lägen. Kunden tar kontakt med dem, främst efter rekommendation. Att göra ett bra jobb är det bästa sättet att få nya kunder.

### 7. Hur får ni kontakt med nya kunder?

- ◆ Via rekommendationer från gamla kunder. Företaget söker även aktivt nya kunder. Mycket bygger på personliga relationer.
- ◆ -
- ◆ Har databas med kunder, har även kontakt med etablerare på olika handelsföretag. När företag vill ha ny lokal tar de kontakt med intervjuföretaget, det kan även vara att intervjuföretaget ringer upp företag. De håller sig ajour med vad som händer på marknaden och hör sig för.
- ◆ Kunden ringer. De har bra rykte bland kommuner som ofta tipsar om företaget, som har funnits länge på marknaden. Har bra kontakter på skolor (KTH).
- ◆ Kunden tar kontakt med dem, främst efter rekommendation. Att göra ett bra jobb är det bästa sättet att få nya kunder.

8. *Vilka informationskällor använder ni er utav?*

- ◆ Intervjuföretaget är informationskällan! De har kunskap om att en lokal kan vara till salu för en viss summa pengar.
- ◆ En informationskälla är Internet för kända fakta, även för information om nya projekt. Andra informationskällor är kontakter genom större företag om vad som är på gång och företag som ska flytta.
- ◆ Kontakter på marknaden, t ex med andra konsulter. Skapar kontaktnät på till exempel invigningar.
- ◆ Informationskällor är kommunen, statistik, Delphi-undersökningar, olika dataprogram, tidskrifter samt skolor (KTH).
- ◆ Kontakter till 90%.

9. *Attityder på marknaden:*

- *Allmänna attityder mellan aktörerna på marknaden?*
- *Fastighetsbolag strävar mer och mer efter att arbeta kundorienterat, har ni märkt något av det? Finns det något de kan göra bättre?*
- *(Har ni goda erfarenheter av kontakter med kommunen?)*
- ◆ -
- ◆ Intervjupersonen anser att fastighetsägare är för "självgoa", de tror att de kan allt bra. De stora fastighetsaktörerna har en maktposition och kan köra över hyresgästen. Till exempel i centrala, mycket attraktiva delar av Stockholm sätter de väldigt höga hyror som kanske inte håller i längden. Det är ingen bra grund för ett långsiktigt samarbete mellan hyresgäst och hyresvärd.
- ◆ En konflikt i de attraktivaste innerstadslägena är att hyresvärdens begär höga hyror och en avflyttande butiksinnehavare vill ha ut en hög nyckelpeng, detta skrämmer bort många potentiella nya hyresgäster som tycker att en etablering blir för dyr. Hyresgästen och hyresvärden är ofta oense om hyresnivån, men blir dock överens efter en förhandling. Fastighetsbolagen anses vara kundorienterade och är bra på att möta kundens behov. Vissa fastighetsbolag har höjt hyrorna drastiskt, vilket medfört att hyresgäster varit tvungna att flytta. Detta har varit möjligt för att fastighetsbolaget har flera företag i kö för att få hyra deras lokaler.
- ◆ Vissa fastighetsägare tänker inte på vilka hyresgäster de tar in. Borde veta när de ska ta hjälp av konsulter. Företaget har bara bra erfarenheter av samarbete med kommuner.
- ◆ Butiksägare och fastighetsägare har svårt att kommunicera. I Sverige är det i allmänhet positiva attityder, vi har snälla fastighetsägare och en hyreslag som ger bra skydd för hyresgästen. Fastighetsbolag med köpcentrumfastigheter är bra på att möta kunden och är mån om kundens kund men de är också mer aggressiva på marknaden och har höjt hyrorna. De ser positivt på kommunens arbete, de vill också utvecklas, däremot bromsar planprocessen upp vid etablering.

10. *Skiljer sig Stockholmsmarknaden från andra marknader?*

- ◆ -
- ◆ Stockholmsmarknadens stora efterfrågan gör att det går väldigt fort på marknaden och man får ändra arbetsgången lite. Höga hyror ökar omsättningen på hyresgäster, vilket är positivt enligt intervjupersonen eftersom det leder till ständig förnyelse.
- ◆ Hyresnivåerna är höga i Stockholm jämfört med övriga Sverige och det är ofta i Stockholm nya företag vill etablera sig om de ska etablera sig i Sverige. Det är nästan bara i Stockholm som nyckelpeng existerar.
- ◆ Inköpsbeteendet är annorlunda på Stockholmsmarknaden, konsumenterna har längre pendelresor. Konsumenter åker mer bil på mindre orter, i Stockholms innerstad behövs inte bil vilket ger andra

förutsättningar för affärs-etablering. En annan stor skillnad är de höga hyrorna i Stockholms innerstad.

- ◆ Beror på från vilken synvinkel. Från konsumentens perspektiv har de ett stort utbud med tidiga trender eftersom nya företag kommer först till Stockholm, däremot är dagligvaror dyra i jämförelse med övriga delar av Sverige. Från fastighetsägarens sida skiljer sig främst hyresnivån.

11. Hur tror du framtiden på handelsmarknaden kommer att se ut?

- ◆ -
- ◆ -
- ◆ Svårt att säga långsiktigt.
- ◆ Stora blir större, små försvinner. Fler bra stadscentra med fristående bra butiker. Stormarknader ökar, likaså trafikbutiker samt e-handel.
- ◆ Kedjeföretag stärker sin position på marknaden och stora köpcentra och extern handel kommer att öka. Sverige har haft en stark inhemsk marknad men i framtiden kommer vi troligtvis få in fler utländska kedjor både inom fackhandel och detaljhandel.

12. Aktörerna på marknaden har olika långa beslutsprocesser och tidsperspektiv. Är detta ett problem? Finns det sätt att undvika det, måste någon anpassa sig?

- ◆ -
- ◆ Butikshyresgästen vill ha långa kontrakt på grund av stora investeringar medan hyresvärden är mer försiktig p g a riskfaktorer. Trenden går mot kortare hyreskontraktider på grund av snabba organisationsförändringar. Inget problem, en förhandlingsfråga.
- ◆ Det uppfattas inte som något problem. Allt går att fixa med lite pengar.
- ◆ -
- ◆ Kommunens planprocess tar tid, marknaden är mycket snabbare. Kommunens tröghet kan ha en positiv effekt då besluten ej får förhastas. Fastighetsbolagens beslutsprocess kan vara trög.

## 9.4 Redovisning av intervjufrågor och svar - Kommuner

### 1. *Berätta lite om din kommun, om handelstraditioner, stora aktörer m.m.*

- ◆ Solna är en av Sveriges minsta kommuner till ytan. En tredjedel av denna yta är nationalstadspark. Det tar 10 minuter in till Stockholm city. Till Solna går både pendeltåg och tunnelbana. Det finns ca 8000 företag inom kommunen, varav 5000 är enmansföretag. Antal arbetsplatser i kommunen är 51 000. Kommunen har inga tunga industrier utan mest tjänsteföretag. Stora arbetsgivare i kommunen Karolinska sjukhuset, Karolinska Institutet, SAS och Siemens. Annars utgörs näringslivet främst av företag inom IT och telecom. Solna är Sveriges företagstätaste kommun och detta har de jobbat konsekvent och målinriktat för. Kommunens mål är att bli företagsvänligast i Sverige.
- ◆ Strängnäs är en samanslagen kommun av städerna Strängnäs, Mariefred, Åkerstykkebruk och Stallarholmen och har totalt 30 000 invånare. Strängnäs är en gammal marknadsplats med ett strategiskt läge mellan Stockholm och Eskilstuna där det är lättast att ta sig över Mälaren om man vill ta sig över vattnet norrut.

Det finns inga stora dominerande aktörer på företagsmarknaden utan i kommunen verkar mest småföretag, endast fem till sex företag har över 100 anställda. Strängnäs strategiska läge lockar logistik och transportföretag som gärna etablerar lagerlokaler i kommunen. Läkemedelsbranschen är annars den största arbetsgivaren med ett biotekniskt centrum i kommunen. Strängnäs kommun har det lägsta arbetslösheten i Sörmlands län.

### 2. *Hur många invånare har den? Ökar den?*

- ◆ I kommunen finns 56 000 invånare (31 dec 1999) varav 8000 arbetar i kommunen och varje dag pendlar ca 45 000 personer in till Solna. Invånarantalet ökar ständigt.
- ◆ 30 000 invånare.

### 3. *Påverkas din kommun av Stockholm? Andra kommuner?*

- ◆ Skämtsamt kallar de Stockholm för Solnas södra förort men erkänner att de har svårt att hävda sin identitet. Kommunen drar nytta av Stockholms dragningskraft och märker att människor vill flytta ut från Stockholm city i och med de höga hyrorna. Detta får till följd att kommunen bygger mycket.
- ◆ Idag går både motorväg och Svealandsbanan (järnväg från Stockholm) genom Strängnäs. Strängnäs påverkas av trycket i Stockholmsregionen och byggandet av Svealandsbanan var ett sätt att lätta på trycket genom att få folk att pendla. Utpendlingen från Strängnäs till andra kommuner är 35% och siffran ökar. Inpendlingen är betydligt mindre.

### 4. *Vad heter den avdelning du arbetar på? Vilken position har du?*

- ◆ Näringslivschef på omvärldsstaben.
- ◆ "Näringsliv och arbetsmarknad" som lyder under näringslivsutskottet som i sin tur lyder under kommunstyrelsen. Två och en halv tjänster finns på avdelningen.

### 5. *Vad är kommunens mål med arbetet på din avdelning?*

- ◆ Ett dynamiskt näringsliv ger en dynamisk stad och det är det avdelningen strävar efter. Kommunen vill öka andelen Solnabor som arbetar i Solna, främst av miljöskäl då trafikproblemen är stora.

- ◆ Mål med arbetet är att få fler jobb och fler människor i kommunen. Avdelningens uppgift är att kommunen ska kunna åstadkomma vad företag vill ha och det ska gå fort.
6. *Hur länge har avdelningen funnits?*
- ◆ Intervjupersonen har arbetat som näringslivschef i fyra år och han är den första på denna post. Innan dess skötte avdelningen Planering och stadsbyggnad hans frågor.
  - ◆ Avdelningen har sett ut som den gör nu sedan 1995, det fanns även en näringslivssekreterare på 80-talet då det fanns ett behov.
7. *Vad gör ni för att locka företag att etablera sig i kommunen?*
- ◆ Gör ingenting, är trevliga i allmänhet men de har arbetat mycket med att förbättra planprocessen och utbilda de anställda. De är dessutom lyhörda för näringslivets önskemål, och kan sortera önskemålen på rätt sätt. Kommunen stödjer nyföretagare genom bland annat rådgivning och mentorverksamhet.
  - ◆ Har annonskampanjer både i Sverige och i utlandet, de besöker även intressanta företag. De försöker få kommunen omskriven i facktidningar och annat. De har idag en jämn ström av förfrågningar från företag som funderar att etablera sig i kommunen.
8. *Vad vill kommunen få ut av en etablering av ett företag?*
- ◆ Nya företag i kommunen ger en ökad service som i sin tur lockar nya invånare men arbetet är en balansgång, det finns inte mycket mark kvar att etablera på.
  - ◆ Arbetstillfällena men inte till vilket pris om helst.
9. *Vilka faktorer tittar ni på för att bestämma om ett företag ska få etablera i kommunen?*
- ◆ De företag som passar in i kommunen är de som inte kräver för stora ytor och som kan betala ett högt markpris, ofta tjänsteföretag. Kommunen vill inte ha in företag som ökar miljöbelastningen.
  - ◆ 9 Försöker få hit allt, men praktiska faktorer kan sätta stop för etablering av vissa företag.
10. *Hur går en etableringsprocess av en ny verksamhet till i er kommun?*
- ◆ -
  - ◆ Företag ringer kommunen, sedan besöker de kommunen och tittar på den mark som kommunen har att erbjuda. Det gäller för kommunen att snabbt hitta lämplig mark/lokal som svarar mot företagets önskemål då företaget ofta vänder sig till flera kommuner samtidigt. De måste även snabbt få ett pris på marken. Om företaget är intresserat så köper de marken och det blir ett bygglovsärende. Stora produktionsföretag letar mark medan mindre företag letar lokaler. Tillsammans med samhällsbyggnadskontoret upprättas en detaljplan.
11. *Hur ser er delaktighet ut i den processen?*
- ◆ En konsult, som representerar ett företag som vill etablera sig i kommunen, tar kontakt med kommunen, ofta genom näringslivschefen, och vill köpa mark. Ofta vet kommunen i det läget inte vilket företag konsulten representerar, men måste ändå ta ställning och bemöta alla lika. Lika ofta kontaktar konsulten ett byggföretag eller en fastighetsägare i stället och då sköter de kontakten med kommunen.
  - ◆ -
12. *Hur är beslutsordningen hos er?*
- ◆ -

- ◆ Beslutsordningen beror på ärendet. Tiden för en etableringsprocess varierar. De mindre företagen är ute i god tid medan de större företagen ofta vill etablera snabbt.

13. *Hur lång tid tar i genomsnitt en etableringsprocess? (Från att samarbete med kunden börjar till färdig butik).*

- ◆ Det beror på byggtiden, kan ta två och ett halvt år då ett helt hus byggs om.

◆ -

14. *Kommuner rekommenderas att upprätta en handelspolicy (=strategiskt dokument för vägledning). Har ni någon sådan? Hur använder ni den?*

- ◆ Kommunen har ingen handelspolicy. Men de har ett program för samarbete mellan näringslivet och Solna stad. I det anges hur de ska bli "företagsvänligast i Sverige".

- ◆ Ingen handelspolicy. Men de har startat upp Stadsförnyelseföreningar i kommunen. I och med det samarbetet vill kommunen få fastighetsägare att välja hyresgäster med omsorg som höjer nivån på staden.

15. *Vilka aktörer möter ni i en etableringsprocess?*

◆ -

- ◆ Företagsledningen, de som har lokaler eller mark.

16. *Hur är era erfarenheter från kontakter och samarbete med handelsföretag?*

- ◆ Bra kontakt med företag som har huvudkontor inom kommunen, t ex ICA. Butiksägarna möter oftast fastighetsägaren istället för kommunen. Handeln i stadsdelar blir sämre p g a stora köpcentra, det är marknaden som styr och ligger utanför kommunens makt. Intervjupersonen tycker att det är synd att handeln utgörs mer och mer av kedjeföretag, detta kan inte kommunen heller göra något åt.

- ◆ Ej mycket kontakt.

17. *Hur är era erfarenheter från kontakter och samarbete med konsulter?*

- ◆ De etableringskonsulter kommunen kommer i kontakt med är proffsiga.

◆ -

18. *Hur fungerar samarbetet med fastighetsägare i kommunen?*

- ◆ De stora fastighetsbolagen har gott samarbete med kommunen. Men symbolfrågor (skyltar t ex) kommer upp då och då, i dessa fall står näringslivschefen på fastighetsägarens sida mot andra delar av kommunen.

- ◆ Samarbetar i föreningen utveckla stadskärnan.

19. *Hur tror du att andra aktörer på marknaden uppfattar er?*

- ◆ Solna är, enligt intervjupersonen, en lätt stad att samarbeta med, bygglov går fort.

- ◆ Olika beroende på hur en etableringsprocess fortlöper. Näringsliv och arbetsmarknad är första kontakten ett företag har med kommunen.

20. *Tror ni själva att ni lättare ger tillstånd för etablering till ett företag som ni har bra kontakt med sedan tidigare än företag som ni inte haft någon kontakt med innan?*

- ◆ Ja, kontakter är alltid en fördel.

- 
- ◆ Bra kontakt med många företag men har inga erfarenheter av att ett företag etablerar i kommunen igen.

21. *Hur tror du kommunens roll på marknaden ser ut i framtiden?*

- ◆ Solna kommuns roll är idag att exploatera, efter detta stadium kommer det att handla om förtätning då det inte finns mer mark att exploatera. I framtiden tror intervjupersonen att regionplanering kommuner emellan blir allt viktigare.
- ◆ Vet inte. Politiska mål är kortsiktiga och olika från kommun till kommun.