

Nytänkande i tillverkningsföretag
- En studie av strategier, fastighetsportföljer och trender

New influences in corporate real estate management
- A study of strategies, real estate portfolios and trends

Maria Kristoffersson
Karin Petersson

Avdelningen för Fastighetsvetenskap
Lunds Tekniska Högskola
Lunds Universitet

Department of Real Estate Science
Lund Institute of Technology
Lund University



ISRN LUTVDG/TVLM 03/5081 SE

Avdelningen för
Fastighetsvetenskap
Lunds Tekniska Högskola
Lund Universitet
Box 118
221 00 Lund

Department of
Real Estate Science
Lund Institute of Technology
Lund University
PO Box 118
SE – 221 00 Lund
Sweden

Nytänkande i tillverkningsföretag
- En studie av strategier, fastighetsportföljer och trender

New influences in corporate real estate management
- A study of strategies, real estate portfolios and trends

Examensarbete utfört av/ Master of Science's Thesis by
Maria Kristoffersson, Karin Petersson
Civilingenjörsutbildning i lantmäteri, Lunds Tekniska Högskola

Handledare / Supervisor
Carl-Magnus Willert
Avdelningen för fastighetsvetenskap, Lunds Tekniska Högskola

Examinator / Examiner
Carl-Magnus Willert
Avdelningen för fastighetsvetenskap

Sökord: fastighetsportföljer, fastighetsstrategier, fastighetshantering, generella fastigheter, mätmetoder, PFI, tillverkningsföretag, ändamålsfastigheter

Keywords: real estate portfolios, real estate strategies, corporate real estate management, general purpose premises, methods for measuring real estate values, PFI, corporate, special purpose premises

Förord

Detta examensarbete omfattar 20 p och avslutar civilingenjörsutbildningen inom Lantmäteri med fastighetsekonomisk inriktning. Arbetet är skrivet för Avdelningen för fastighetsvetenskap inom Institutionen för teknik och samhälle vid Lunds Tekniska Högskola.

Internationellt har det skett förändringar beträffande tillverkningsföretags fastighetshantering. Det verkar som om dessa influenser nått Europa och däribland Sverige. Vi blev intresserade av att undersöka huruvida det finns en trend att tillverkningsföretag säljer sina fastigheter. När vi började studera material som rörde ämnet började vi intressera oss för hur fastighetsportföljerna och strategier är uppbyggda för tillverkningsföretags fastigheter.

Vi skulle vilja börja med att tacka vår handledare Carl-Magnus Willert för den hjälp och kunskap som han bidragit med, samt Hans Lind för hans hjälp med att initialt finna relevant och aktuellt material i ämnet.

Vi skulle även vilja tacka de företag som ställt upp med sin tid och bidragit med värdefull information vid de intervjuer som genomförts.

Avslutningsvis skulle vi vilja tacka familj och vänner för det stöd som Ni givit oss.

Lund 2003-07-07

Maria Kristoffersson

Karin Petersson

Sammanfattning

Det ekonomiska klimatet för börsnoterade tillverkningsföretag har de senaste åren varit kärt och det faktum att de måste uppvisa positiva resultat för sina aktieägare har påverkat handlingsmöjligheterna i företagen. Kostnadsjakten har tvingat företag att effektivisera och förnya sin verksamhet och en ökad medvetenhet om de stödjande delarna i ett företag har blivit ett krav. I tillverkningsföretag utgör inte fastigheter kärnverksamheten utan de tillhör den operationella verksamheten. Ett företags fastigheter och dess hantering utgör en av de största utgiftsposterna hos tillverkningsföretag vilket leder till att det är väsentligt att dessa hanteras på rätt sätt. Hur ett tillverkningsföretags fastighetsfunktion ser ut kan emellertid vara mycket varierande både i dess omfattning och uppgift.

Syftet med denna studie är att beskriva fastighetshantering ur ett tillverkningsföretags perspektiv samt belysa och analysera vilka delar som är mest betydelsefulla vid optimering av en fastighetsportfölj. Viktiga frågeställningar i detta sammanhang är hur börsnoterade företag med tillverkning i Sverige hanterar sina fastigheter i dagsläget, huruvida det finns en trend att sälja ut hela eller delar av sitt fastighetsbestånd samt förekomsten av fastighetsstrategier.

Studien undersöker 12 börsnoterade företag som bedriver tillverkning i Sverige. Företagen som används är av olika storlek och är verksamma inom varierande branscher. Det har länge funnits en stark ägandetradition bland svenska företag. Trots att de flesta företag alljämt äger största delen av sina fastighetsportföljer har det på senare år blivit vanligare att leta efter andra alternativ som finns på marknaden. Numera är företagen medvetna om de positiva effekter som alternativa lösningar exempelvis hyra kan erbjuda. Exempel på dessa effekter är högre operationella flexibilitet, minskad risk samt avkastningsvärdet i ett företags kärnverksamhet. Det är i detta sammanhang viktigt att poängtera att det i första hand inte handlar om att äga eller hyra en fastighet utan att hitta den användning av fastigheten som stödjer företagets kärnverksamhet mest.

I ett tillverkningsföretags fastighetsportfölj kan det ingå olika typer av fastigheter; generella, ändamålsenliga och fastigheter med lägre grad av ändamålsenlighet. Varje fastighetstyp kan ha varierande karaktärsdrag och kan därför behöva behandlas på diverse sätt. En faktor som utmärker tillverkningsföretag är att de har en stor andel ändamålsenliga fastigheter det vill säga specialanpassade fastigheter för tillverkning och dylikt. Dessa fastigheter har vanligtvis ett dåligt andrahandsvärde på marknaden och är dessutom kapitalintensiva. Traditionellt har dessa fastigheter ägts av företaget, vilket kan vara en förklaring till att tillverkningsföretag ägt stora delar av sin portfölj. Nya metoder på marknaden och fastighetsföretag som visar ett större intresse för denna typ av fastighet ger fler alternativ för tillverkningsföretag idag.

För att kunna driva en optimal fastighetshantering skall en strategi för företagets fastigheter utformas som i hög grad är integrerad med företagets affärsstrategi. Det är framförallt viktigt att utforma hur fastigheterna skall stödja kärnverksamheten och att involvera fastigheterna i

ett tidigt stadium av affärsförändringarna. Genom att använda en fastighetsstrategi kan ett företag uppnå en ökad effekt i fastighetshandlingen och lokalnyttjandet samt förbättra planeringen för framtida behov och förändringar. En annan positiv faktor är att företagets kan uppnå en högre produktivitet genom att de resurser som finns tillgängliga användas på ett bättre och lönsammare sätt.

Det finns utrymme för förbättringar i tillverkningsföretags fastighetshandling genom till exempel utökad tillämpning av fastighetsstrategier, exploatering av de möjligheter som finns tillgängliga på marknaden samt att inte stirra sig blind på den andel av fastighetsportföljen som ägs utan istället fokusera på hur arean och metoden för att anskaffa denna tillgodoser företaget och dess behov.

Abstract

The financial climate for corporations has for a couple of years been difficult and the fact that they have to provide a positive result for their stock owners has influenced their way of taking action in financial situations. The constant demand for showing positive results has forced the corporations to render more effective and revalue their business and to become more aware of the supporting parts of the corporation.

Real estate is not the core business for a manufacturing corporation, instead it belongs to a corporations operational business. The real estate represents one of the largest cost units in a manufacturing corporation. There for it is of most importance that these are handled with knowledge and caution. How ever, the function for a real estate division can vary from corporation to corporation.

The purpose of this study is to describe the function of a real estate division from a corporate perspective as well as illustrate and analyze the most important parts of an optimization of a real estate portfolio. Important questions in this context is how corporate businesses with manufacturing in Sweden handle their real estate portfolio, weather there is a trend for acquisitions in a real estate portfolio or existence of real estate strategies.

This study conducts 12 corporate businesses with manufacturing in Sweden. The corporations vary in size and are active in different lines of businesses. There has, for a long time, been a strong tradition of ownership among Swedish corporations. Thus most corporations still own the majority of their real estate portfolio, it has recent years become more common to explore different alternatives on the market. Now a day's corporations are enlightened of the positive effects that alternative solutions can provide. Alternative solutions can provide higher operational flexibility, reduced risk and better return of profit in the core business. It is important to emphasize that it is not a question of owning or renting premises, but finding the use for the real estate portfolio that support a corporations core business the most.

In business corporations real estates portfolios there can be different types of premises, such as premises that are created for the business and premises that are more flexible in their use for example office buildings. Every single building can have different characteristics and therefore need different treatment. A factor that distinguishes business corporations is that they have a large share of buildings that are created for special purposes such as manufacturing and production. These buildings usually have a low second-hand value and are capital intensive. Traditionally a corporation has owned these buildings, this can be an explanation to the fact that the corporations own a large portion of their real estate portfolio. There are new methods on the market and real estate corporations show bigger interest for these types of real estate witch provides more alternatives for business corporations today.

To be able to pursue an optimal real estate function, a strategy for the corporation's real estate must be integrated with the core business strategy. It is important to frame how the real estate should support the core business and to involve the real estate in an early state of changes in the businesses activity. By using a real estate strategy a business can achieve an increased efficiency in the real estate function and also improve their plans for future needs and changes. Another positive factor is that business corporations can achieve a higher productivity by using the resources that are available in a better and more profitable way.

There are room for improvements in the real estate function trough using an increased application of real estate strategies, exploring the possibilities that are available on the market and not focus on how much of the portfolio that is owned by the corporation. Instead the focus should be on how the premises and the method of the acquisition meet the corporation expectations and needs.

Förord**Sammanfattning****Abstract**

1 Inledning	11
1.1 Disposition	11
1.2 Bakgrund	12
1.3 Syfte	13
1.4 Målgrupp	13
1.5 Metod	13
1.5.1 Primärdata	14
1.5.2 Sekundärdata	16
1.6 Källhänvisning	16
1.7 Avgränsning	17
1.8 Studiens tillförlitlighet.....	17
1.9 Definitioner	18
2 Tillverkningsföretag och deras fastigheter	22
2.1 Dagens marknadsläge.....	22
2.2 Företag och deras kärnverksamhet.....	23
2.3 Fastigheter och deras karaktärsdrag.....	24
2.4 Var ingår fastigheter i företags verksamhet?.....	26
2.5 Vilka fastighetstyper kan ingå i ett företags portfölj?.....	27
2.5.1 Rena ändamålsfastigheter.....	27
2.5.2 Generella fastigheter	28
2.5.3 Fastigheter med lägre grad av ändamålsenlighet	28
2.6 Effektiv fastighetshandling kan påverka företags resultat	29
2.7 Mätmetoder	31
2.7.1 Metoder för att uppskatta ett företags värde.....	31
2.7.2 Metoder för att mäta fastigheters värde.....	33
2.7.2.1 Kassaflöde	34
2.7.2.2 Shareholder value	35
2.8 Riskhantering	36
3 Strategi – en viktig del av fastighetshandlingen.....	39
3.1 Hur är fastighetsstrategier och företagsstrategier utformade?.....	39
3.2 Rätt strategi – ett enkelt val?	41
3.2.1 Olika fastighetsstrategier.....	42
3.2.2 Hur kan fastighetsstrategier och företags drivkrafter kopplas samman	48
3.2.3 Operationella beslut i fastighetshandling.....	50
3.2.4 Implementering av fastighetsstrategier	53
4 Valmöjligheter för utformande och förändring av fastighetsportföljer	57
4.1 Äga	57
4.4.1 Förvärv	60
4.4.2 Bygga	61
4.2 Hyra.....	61
4.3 Arrende.....	65
4.4 Fastighetsleasing	66
4.4.1 Sale-leaseback	67
4.4.2 Byggnadsleasing.....	69
4.4.3 Rak fastighetsleasing.....	70
4.5 PFI.....	70

5 Hypoteser	73
6 Presentation av studien	75
6.1 Sammanställning av intervjuer	75
6.2 Använda metoder för utformande och förändring av fastighetsportföljer	77
6.3 Äga fastigheter	78
6.4 Hyra fastigheter	82
6.5 Motiv för avyttring av fastigheter	87
6.6 Förändring av fastighetsbeståndet	89
7 Analys	91
7.1 Fastighetshandlingen hos börsnoterade företag	91
7.2 Förekomst av fastighetsstrategier hos tillverkningsföretag i Sverige	92
7.3 Finns det en trend att tillverkningsföretag säljer ut fastigheter?	94
8. Slutsatser	97
9 Källförteckning	99
Publicerade källor	99
Rapporter	100
Artiklar	100
Internet	102
Årsredovisningar	102
Övriga källor	103
B1 Frågemanual	104
B2 Presentation av de studerade tillverkningsföretagen	105
B3 Alternativ för finansiering av fastigheter	111
B3.1 Intern finansiering	112
B3.1.1 Självfinansiering	112
B3.1.2 Nyemission	113
B3.2 Extern finansiering	114
B3.2.1 Lån i bank	114
B3.2.2 Byggnadskreditiv	114
B3.3.3 Factoring	115
B3.3.4 Värdepapperisering	115
B 3.4 Joint-Venture	116
B 3.3 Kostnader som uppstår vid finansiering av lokalanskaffande	117
B3.3.1 Fastighetsskatt och taxeringsförfarande	117
B3.3.2 Stämpelskatt	118

1 Inledning

Inledningsvis i detta kapitel ges en kort bakgrundsbeskrivning till studiens ämnesval samt en redogörelse för de frågeställningar som kommer att behandlas i studien. Valet av metod redovisas och motiveras i detta kapitel. En redogörelse för studiens avgränsning och tillförlitlighet finns i de avslutande avsnitten i detta kapital.

1.1 Disposition

Denna studie är uppdelad i fyra olika block;

1. *Inledning* – I kapitel ett beskrivs bakgrunden till studien, dess syfte, metod, avgränsning samt tillförlitlighet. En beskrivning ges även av den målgrupp som studien riktar sig till samt hur källorna redovisas i den löpande texten. En lista över de definitioner som används i studien redovisas slutligen i detta kapitel för att underlätta förståelsen.
2. *Teori* – Kapitel två till fyra sammanfattar den kunskap och litteratur som finns tillgänglig inom ämnet idag. Det andra kapitlet behandlar ämnena tillverkningsföretagens marknader och fastigheter samt de metoder som kan användas för att mäta de värden som finns i företagen och deras fastigheter. Det tredje kapitlet redogör för hur företagsstrategier skall byggas upp och hur en integrering av fastighetsstrategier och affärsstrategier teoretiskt skall genomföras. Det sista kapitlet beskriver de val som företag har då de skall anskaffa lokalarea till verksamheten. För närmare förståelse av finansieringsprocessen hänvisas läsaren till *bilaga 3*.
3. *Sammanställning och resultat* – Inledande i kapitel fem redovisas de hypoteser som skall besvaras i slutsatsen. Sammanställningen av de genomförda intervjuerna redovisas i kapital sex i form av tabeller med en beskrivning av resultaten i anslutning till dessa.
4. *Analys och slutsats* – I de två avslutande kapitlen återkopplas resultat och sammanställning till tidigare frågeställningar, syfte och uppställda hypoteser för att avgöra om dessa kan förkastas eller antas.

De bilagor som finns i arbetet är den frågemanual som legat till grund för intervjuerna, olika finansieringsmöjligheter, samt en sammanställning av de intervjuade företagen och deras fastighetsstrategier.

1.2 Bakgrund

Det ekonomiska klimatet i Sverige har de senaste åren blivit allt sämre. Under 2002 föll den svenska börsen kraftigt och i början av 2003 finns det, enligt i stort sätt samtliga analytiker på marknaden, inga tecken på en snar uppgång. Företagsklimatet har därigenom försämrats och framförallt börsnoterade företag bedriver en ständig kostnadsjakt för att förbättra resultatet och maximera vinsten för sina aktieägare.

En av de största kostnadsposterna för det genomsnittliga företaget är deras fastigheter. Det faller sig därför ganska naturligt att intresset för hanteringen av dessa har ökat den senaste tiden. Historiskt sett har fastigheter inte varit inkluderade i företagens övergripande strategier med motiveringen att de inte tillhört företagets kärnverksamhet. En förklaring till detta kan vara att fastigheter betraktas som skal för den verksamhet som bedrivs det vill säga en produktionsenhet. Eftersom fastigheter binder upp mycket kapital kan en felaktig fastighetsstrategi, eller avsaknaden av en sådan, leda till att företagets tillväxt begränsas.

En fastighetsavdelning skall tillsammans med företagets övriga verksamhetsdelar sträva efter att skapa långsiktiga värden för företaget. Trots att avkastningen från fastigheter vanligtvis är lägre än den från kärnverksamheten, är det av stor betydelse att en effektiv fastighetshantering bedrivs. En grundläggande förutsättning vid en effektiv fastighetshantering är kunskap och kännedom om det egna fastighetsbeståndet. Utan kunskap om företagets fastighetsbestånd saknas information för att ta viktiga beslut som kan förbättra och utveckla fastighetshanteringen. Det kan verka självklart att ett företag ska ha tillgång till denna information men allt som oftast är den ytterst bristfällig. En ineffektiv fastighetshantering kan förhöja företagets kostnader avsevärt (Nourse & Roulac 1993).

Ett vanligt förekommande fel hos fastighetscheferna i tillverkningsbranschen är fokuseringen på företagets befintliga fastigheter. För att minska fastighetsutgifterna görs då framförallt nedskärningar i drift- och underhållskostnaderna samt facility management funktionerna. Vid dramatiska nedskärningar av dessa funktioner kommer den totala kostnaden för fastigheterna endast minska marginellt, då kostnaderna för dessa funktioner utgör mindre än 20 % av de årliga fastighetskostnaderna (McNamara 2002).

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva fastighetshandlingen ur ett tillverkningsföretags perspektiv samt belysa och analysera vilka delar som är mest betydelsefulla vid optimering av ett företags fastighetsportfölj. De frågor som behandlas i studien är hur börsnoterade företag med tillverkning i Sverige hanterar sina fastigheter idag samt huruvida det finns en trend att sälja ut hela eller delar av fastighetsbestånd. Studien skall även utreda förekomsten av fastighetsstrategier hos de studerade tillverkningsföretagen samt undersöka hur dessa används och integreras med verksamheten.

1.4 Målgrupp

Målgruppen för denna studie är studerande med en fastighetsekonomisk inriktning samt yrkesverksamma med ett fastighetsekonomiskt arbete eller intresse. Examensarbetet riktar sig även till tillverkningsföretag som vill få en ökad förståelse, nya infallsvinklar och höjd effektivitet i sin fastighetshandling.

1.5 Metod

Vid val av forskningsansats berörs förhållandet mellan teori och empiri samt hur dessa skall kunna samordnas för att en analys skall uppnås. Det finns två olika huvudansatser, induktiv och deduktiv. När en uppsats skrivs ändras kontinuerligt läget mellan de två ändpunkterna, de generella teorierna och den konkreta verkligheten. (Paulsson 1999)

- *induktion*

Induktion tar sin utgångspunkt i verkligheten det vill säga i empirin och utifrån denna skall slutsatser dras som kan sammanfattas i teorier och modeller. Syftet är att forma en teori utifrån ett verkligt problem.

- *deduktion*

Vid deduktion insamlas information från befintliga teorier och modeller, dessa skapar sedan en teoretisk referensram. Utifrån referensramen härleds en hypotes som sträcker sig utöver tidigare kunskap och som prövas empiriskt. Således betraktas verkligheten ur ett teoretiskt perspektiv och ett lösningsförslag utvecklas med förankring i en vedertagen referensram.

- *abduktion*

När utgångspunkten tas från både teorin och verkligheten talar man om ett abduktivt synsätt, där input hämtas växelvis från teorin och empirin för att utveckla ett förslag till resultat. Abduktion kan sägas blanda ett induktivt och deduktivt angreppssätt.

Denna studie har sin utgångspunkt i teori och verklighet, vilket leder till att ett abduktivt synsätt använts.

Insamlingen av information är nödvändig för att skapa en bild av verkligheten. Denna skall spegla det underlag som återfinns i rapportens teoretiska och empiriska delar och kan delas in i primär- och sekundärdata. I primärdata finns framförallt information från intervjuer och i avsnitt 1.4.1 beskrivs de urvalskriterier som ligger till grund för primärdatans insamling. I avsnitt 1.4.2 behandlas den insamlade sekundärdatan.

1.5.1 Primärdata

Olika typer av intervjuer passar för olika förutsättningar och tillfällen. De flesta intervjuformer är standardiserade och strukturerade till en viss grad. Ofta finns det möjlighet att kombinera olika intervjutyper för att få den variant som passar för en specifik undersökning. En undersökning som vill belysa ett kvantitativt resultat bör använda en intervjumetod med hög grad av strukturering och standardisering. De undersökningar som vill uppnå kvalitativa resultat bör ha en lägre grad av strukturering och standardisering. (Holme & Solvang 1997)

Intervjuer kan ha olika grader av strukturering och standardisering. Vid en låg struktureringsgrad det vill säga en kvalitativ intervju, får intervjupersonen stora möjligheter att fritt tolka frågorna beroende på vilken inställning och vilka erfarenheter den intervjuade personen har. En fördel kan vara att den intervjuade personen inte är bunden till givna svarsalternativ. Holme och Solvang (1997) benämner detta som en fri intervju och anser att intervjupersonen därmed får en chans att tala fritt om de ämnen som intervjuaren är intresserad av. Vid en intervju där en låg grad av standardisering används kan nya frågor uppstå fortlöpande under intervjun och intervjuaren har en större frihet att styra intervjun i den riktning som önskas. Styrkan i en kvalitativ intervju ligger i den vardagliga situationen, exempelvis kan utgångspunkten vara hur en viss samhällsföreteelse fungerar. Detta innebär ofta att intervjuarna utövar en minimal styrning av intervjun. En kvalitativ intervju är en krävande form av informationsinsamling och intervjutiden kan variera från en till tre timmar (Holme & Solvang 1997). Ytterligare en fördel med denna intervjuform är att man vid behov alltid kan återgå till sina källor då ytterligare information krävs och metoden är att föredra då undersökningen behandlar ämnen som inte tidigare utforskats (Ekholm & Fransson 1994). En hög struktureringsgrad, det vill säga en kvantitativ intervju, begränsar en intervjupersons utformning av svaren. Frågorna är i princip bestämda i förväg beträffande ordning och innehåll. Den intervjuade personen måste i detta fall begränsa sina svar till givna svarsalternativ, vilket leder till en standardiserad intervju (Pavel & Davidsson 1994). Det finns även ett mellanläge beträffande strukturering och standardisering som kallas för en planerad intervju. Vid en sådan intervju har intervjuaren planerat de frågor som skall besvaras och kan även ha inslag av fasta svarsalternativ (Ekholm & Fransson 1994).

En av fördelarna med att använda intervjuer som ett redskap är att man kan ta del av andras erfarenheter, då det inte finns möjlighet att skaffa den erfarenhet och kunskap som krävs för att kunna genomföra undersökningen på annat sätt.

Det finns olika former av intervjuer; respondent, informant och gruppintervjuer (Holme & Solvang 1997). En respondentintervju innebär att man intervjuar de personer som är delaktiga i beslut som berör studiens frågeställningar. En informantintervju däremot innebär att intervjuer genomförs med personer som inte är delaktiga i besluten men har åsikter om ämnet. Gruppintervjuer används då man vill studera personer sätt att utveckla uppfattningar och åsikter. I denna studie har endast respondentintervjuer använts.

I en intervjusituation är det betydelsefullt att ha olika element i åtanke. En intervju innebär en krävande situation för alla parter som är involverade. Det är viktigt att de personer som skall intervjuas ställer upp frivilligt för att tillit skall kunna uppnås mellan intervjuarna och respondenterna. Tillit är av stor vikt för att ett bra resultat skall kunna åstadkommas ur intervjun. Andra element som bör beaktas i intervjusituationen är att de intervjuande inte skall påtvinga egna åsikter på respondenterna. Även intervjuens tema, de olika roller parterna har samt miljön är avgörande för intervjuens resultat. (Ekholm & Fransson 1994)

I denna studie har intervjuerna baserats på en kvalitativ intervjuteknik, för att kunna spegla de intervjuade företagen på ett så sanningsenligt sätt som möjligt. För att vid intervjun kunna täcka de viktigaste områdena i studien har en frågemanual använts (Holme & Solvang 1997). Manualen behöver inte följas ordagrant utan kan används som en vägledning under intervjuens gång. Intervjun skall dock täcka de områden som manualen innehåller.

Urvalet av de objekt som skall ingå i studien har en avgörande betydelse. Exempelvis kan ett felaktigt urval resultera i en studie som saknar värde. Urvalet av de intervjuade personerna bör göras systematiskt utifrån vissa medvetet formulerade kriterier. För att kunna genomföra urvalet förutsätts kunskaper om urvalsgruppen samt en medveten strategi så att studiens mål uppnås. Urvalsgruppen kan uppnås på olika sätt och metoderna som används är sinsemellan inte uteslutande utan kan kombineras på ett flertal sätt. Det viktigaste är att försäkra sig om ett urval som passar den undersökning som skall genomföras.

Denna studie är baserad på två metoder för att rätt urvalsgrupp skall väljas. Den första metoden förespråkar ett urval av intervjupersoner som på välinformerade grunder har goda kunskaper om de ämnen som studeras. Det är i denna situation viktigt att intervjuarna är medvetna om att intervjuobjekten inte är objektiva utan kan ge en förvrängd bild av verkligheten. Den andra metoden är att välja intervjupersoner som har en verbal förmåga och är villiga att delta i studien. Det finns även andra metoder som är användbara då urvalsgrupper skall formas men i denna studie används emellertid endast de ovan nämnda (Holme & Solvang 1997). De företag som deltar i studien redovisas i *bilaga 2*.

Besöksintervjuer har genomförts efter en överenskommelse med de utvalda respondenterna. De intervjuade personerna fick ta del av den frågemanual som sammanställts inför intervjuerna, se *bilaga 1*. Respondenterna kontaktades via telefon för att kunna informeras om studien och om intresse uppstod för att boka en tid för intervju. Manualen sändes efter överenskommelse ut via e-post till de utvalda respondenterna innan besöksintervjuerna genomfördes. Intervjun bandades för att minimera tolkningsfel då sammanställning av intervjuerna gjordes. Enligt Holme och Solvang (1997) bör alltid en kassettbandspelare utnyttjas vid intervjuer. Det förekom även återbesök hos vissa företag för att kompletterande information skulle kunna erhållas. Om en besöksintervju genomförs väl kan den ge detaljerade och inträngande svar som är av stor vikt för arbetets kvalitet. Denna intervjuform kan karaktäriseras som en dyrbar metod, som ibland är nödvändig för att få svar av hög kvalitet.

1.5.2 Sekundärdata

Sekundärdata kan beskrivas som information, som redan är insamlad och framtagen för ett annat sammanhang. De sekundärdata som använts i studien har inhämtats genom sökningar på Internet, olika biblioteks databaser samt genom rekommendationer från kunniga personer inom det berörda området. De databaser som har använts är främst LIBRIS – det nationella biblioteksdatasystemet och LOVISA – sökorgan för Lunds Universitetsbibliotek.

Materialet som inledningsvis låg till grund för detta arbete var omfattande och för att urskilja relevant information för det berörda området har en gallring genomförts. En viktig utgångspunkt är corporate real estate, då denna studie är skriven ur ett tillverkningsföretags perspektiv. Delar av materialet som använts i studien kommer från utländska källor, främst USA och Storbritannien. En orsak till detta är bristen på svenskt material som finns att tillgå beträffande tillverkningsföretags fastighetshantering.

För att kunna erhålla ett aktuellt underlag, har framförallt material daterats efter 1995 använts. Detta beror dels på att det ständigt sker en förändring inom tillverkningsföretagens fastighetshantering och dels för att undvika efterdyningarna från den fastighetskris som inträffade i början av 1990-talet.

1.6 Källhänvisning

Den modell för källhänvisning som har valts i denna studie är Harvardmodellen som rekommenderas i Svenska Skrivregler och Standardisering i Sverige. Hänvisning av källorna i examensarbetet har som syfte att stärka de antaganden som görs och underlätta för läsaren att finna kompletterande information. Källhänvisningar enligt Harvardmodellen innebär att källan anges direkt i anslutning till ett påstående, citat etc. Då ett helt avsnitt bygger på

samma källa anges denna efter det sista tecknet i avsnittet. En källa som har tre eller fler författare kommer att anges med det första namnet i källans ordning följt av förkortningen *m fl.*

Källhänvisning för information som hämtats från Internet kommer att anges som Internet följt av en siffra som visar var källan finns i källförteckningen.

Studien bygger delvis på statliga offentliga utredningar och dessa källor kommer i texten att endast anges med utredningens förkortade namn följt av utredningens år till exempel (*SOU 1991:81*). De hänvisningar som bygger på Svea Rikes Lag kommer att redovisas med lagen följt av kapitlet och paragrafen (*PBL 1:1*).

1.7 Avgränsning

Denna studie behandlar 12 börsnoterade företag som bedriver tillverknings i Sverige. Företagen som används är av olika storlek och är verksamma inom varierande branscher. Det geografiska område som valts är begränsat till mellersta och södra Sverige. Studien belyser trenden att sälja ut hela eller delar av ett företags fastighetsbestånd samt hur fastighetshanteringen bedrivs i svenska börsnoterade tillverkningsföretag.

Teoriavsnittet i denna studie är begränsad till att endast belysa de faktorer som är viktiga för tillverkningsföretags portföljvalsteori. Det material som inte är direkt tillämpningsbart för svenska förhållanden har anpassats för att kunna användas i denna studie, då delar av materialet hämtats från utländska källor. I första hand har anpassningar skett avseende skillnader i lagar och regleringar.

Studien avser främst att fördjupa sig i hur tillverkningsföretagens fastighetshandling har förändrats de senaste åren samt hur dessa företag ser på framtiden.

1.8 Studiens tillförlitlighet

För att mäta en studies tillförlitlighet används begreppen validitet och reliabilitet. Studiens reliabilitet avgörs av hur intervjuerna genomförs samt hur framställningen och bearbetningen av det framtagna materialet genomförs. Validiteten däremot är beroende av vad som undersöks samt hur väl detta överensstämmer med studiens frågeställning. I en kvalitativ studie är validitet det centrala begreppet. För att informationen i en studie skall erhålla hög validitet krävs det att teori och intervjuer sammanfaller i så stor utsträckning som möjligt. En hög validitet är en nödvändig förutsättning för att reliabiliteten skall fylla en funktion. För att pröva reliabiliteten, pålitligheten, bör en jämförelse av oberoende undersökningar för samma företeelse genomföras. En sådan jämförelse förekommer inte i större utsträckning i denna

studie. Tillförlitlighetsbegreppen reliabilitet och validitet kan inte alltid kombineras utan kan i vissa situationer leda till att författaren tvingas välja mellan de två begreppen. (Holme & Solvang 1997)

För att skapa en tillförlitlig studie bygger intervjuunderlaget på den framtagna teorin. Teorin bygger i sin tur på ett flertal olika författare med olika bakgrund inom ämnet, detta för att försöka bibehålla en mindre subjektiv syn på ämnet. Författarna till de artiklar och böcker som används är nästan uteslutande personer med stor kunskap och erfarenhet av fastighetsbranschen, vilket ökar studiens tillförlitlighet. Den litteratur som finns tillgänglig inom området är framförallt skriven av engelska författare och anpassade till förhållanden som råder på fastighetsmarknaden i Storbritannien. Detta kan leda till skevheter då teorierna överförs till svenska förhållanden.

Det finns mycket nytt material i ämnet och valet av material kan därför till viss del ha färgats av den utsällning som genomförts. Urvalet är därför delvis baserat på subjektiva bedömningar av relevant information. De nya tankegångar som används i denna studie har inte prövats och utvärderats på den svenska marknaden i någon större utsträckning, vilket leder till att det är svårt att förutsäga vikten av detta material.

Underlaget till studien bygger delvis på ett antal besöksintervjuer med utvalda företag. Valet av intervjuobjekt hos de berörda företagen kan utgöra en felkälla. Det finns en möjlighet att de valda intervjuobjekten inte är de mest lämpade personerna för att ge klarhet i företagets agerande i de berörda frågorna, då företagets ansvarsförhållanden inte alltid är transparenta för en utomstående part. Studiens intervjuobjekt kan ha upplevt en komplikation mellan att svara ärligt och svara för att bevaka företagets intressen. Detta kan i sin tur avspegla sig på de svar som givits i intervjuerna, vilket kan bidra till en osäkerhet i studiens reliabilitet.

1.9 Definitioner

<i>ABL</i>	Aktiebolagslagen
<i>Affärsstrategi</i>	den handlingsplan som utformas för ett företags kärnverksamhet. Avser den metod som företag vill använda för att uppnå sina mål.
<i>Byggnadskreditiv</i>	en kreditform där en bank lånar ut kapital till ett byggföretag, med en kredit i räkning. Säkerhet krävs ofta i form av pantbrev i den fasta egendom som skall uppföras. Ett byggnadskreditiv får successivt tas i anspråk enligt särskild lyftningsplan allteftersom bygget fortskrider.

<i>Byggnadsleasing</i>	en form av finansiell leasing som inriktar sig på leasing av lös egendom exempelvis uppförande av en byggnad
<i>CAPM</i>	Capital Asset Pricing Model – en modell för att avgöra ett företags rikstagande i samband med en investering
<i>Corporate Real Estate</i>	avser fastighetsfunktionen i ett företag som inte har fastigheter som sin kärnverksamhet
<i>Corporate Real Estate Management</i>	innebär att ett företags fastighetsfunktion aktivt skall delta i utvecklingen av det egna företagens kärnverksamhet och funktionen skall dessutom sträva efter att öka fastighetsrelaterade mervärden för företaget
<i>Direktavkastning</i>	den metod där ett normaliserat driftnetto kapitaliseras med en kalkylränta som beaktar värdeförändringen
<i>Factoring</i>	innebär att kundfordringar används som en säkerhet för att företag skall kunna erhålla kredit det vill säga företagens fakturor belånas
<i>Fastighet</i>	avser fast egendom som är registrerad i fastighetsregistret som en självständig enhet, till denna hör bland annat byggnader som finns på dess mark
<i>Fastighetsbestånd</i>	de fastigheter som ett företag äger
<i>Fastighetsportfölj</i>	den mängd lokalarea som företag nyttjar för sin verksamhet. Definitionen är baserad på det amerikanska synsättet där en fastighetsportfölj innefattar fastigheter som ägs, hyrs, leasas etc.
<i>Fastighetsregister</i>	förteckning över fastigheter som förs av fastighetsregistermyndigheten
<i>Fastighetsstrategi</i>	den handlingsplan som utformas för företagens fastigheter med hänsyn tagen till företagens mål och affärsstrategier
<i>FBL</i>	Fastighetsbildningslagen
<i>Generell fastighet</i>	avser vanligtvis kontors- och administrativa lokaler men kan även innefatta lagerlokaler. Byggnaderna är inte skräddarsydda utan har en alternativ användning och inbringar marknadsmässiga priser vid försäljning.

<i>IL</i>	Inkomstskattelagen
<i>Internhyra</i>	den hyra som debiteras internt till de olika enheterna i ett företag för deras användning av lokaler. Denna hyra är dock svår att uppskatta, då sättet den utformas på varierar från företag till företag.
<i>JB</i>	Jordabalken
<i>Joint-Venture</i>	avser företagsförvärv eller samgående mellan två eller fler företag
<i>Kassaflödesanalys</i>	ger information om vilka likviditetskonsekvenser som exempelvis ett fastighetsinnehav medför. Analysen ger även information om betalningsströmmarnas relativa storlek och kan även användas som en avkastningsmetod där framtida in- och utbetalningar prognostiseras för ett antal år och nuvärdesberäknas till värdetidpunkten.
<i>Kärnverksamhet</i>	avser det som uttalat är ett företags eller en organisations huvuduppgift
<i>Lokalarea</i>	bruksarean för ett lokalutrymme
<i>Lagerarea</i>	bruksarean för ett lagerutrymme
<i>Marknadshyra</i>	den mest sannolika hyran vid ett nytecknande av ett hyreskontrakt på en öppen hyresmarknad
<i>Nyemission</i>	metod för tillförande av riskvilligt kapital till ett företag genom utgivande av teckningsrätter för exempelvis aktier
<i>Operationella beslut</i>	avser de löpande beslut som företag bör ta ställning till i sin förvaltande verksamhet
<i>PBL</i>	Plan- och bygglagen – lag som reglerar markanvändning och nybyggande
<i>PFI</i>	Private Finance Initiative – metoden innebär att en riskövergång uppnås för finansiering och förvaltning genom att ett denna avyttras till en extern part och sedan återhyrs av företag

<i>Publikt aktiebolag</i>	har rätt att inbjuda allmänheten till att förvärva och teckna aktier eller andra värdepapper som bolaget ger ut
<i>Sale-leaseback</i>	innebär att en fastighetsägare som är i behov av kapital säljer sin fastighet till en extern part med en återköpsoption och ett långt hyresavtal
<i>SOU</i>	Statlig Offentlig Utredning
<i>Specialfastighet</i>	se ändamålsfastighet
<i>Stämpelskatt</i>	omsättningsskatt som erläggs vid förvärv av fast egendom och tomträtter samt vid beviljande av inteckning i en fastighet. Skatten är 3 % vid förvärv av fast egendom och 2 % vid beviljande av inteckning.
<i>Stödfunktion</i>	avser den funktion som kärnverksamheten behöver för att hantera, samordna eller koordinera sin kärnverksamhet, för att största mervärde skall skapas för företaget ur ett produktivitets-, effektivitets- och kvalitetssynpunkt
<i>SVA</i>	Shareholder Value Added - är en mätmetod för att avgöra aktieägarnas mervärde vid olika investeringar
<i>Tillverkningsföretag</i>	ett företag som bedriver en tillverkande verksamhet
<i>Värdepapperisering</i>	avser belåning av finansiella tillgångar via obligationer eller andra värdepapper. Den ursprungliga betydelsen är att företag finansierar sina krediter genom att emittera till exempel obligationer.
<i>Ändamålsfastighet</i>	en fastighet som är skräddarsydd för företagets behov i sin tekniska utformning eller i sitt läge. Denna typ av fastighet har vanligtvis liten eller ingen alternativ användning och inbringar därför relativt låga marknadsmässiga priser.

2 Tillverkningsföretag och deras fastigheter

Detta kapitel sammanfattar inledningsvis marknadsläget för företag i början av 2003. En beskrivning ges av fastigheternas plats i ett tillverkningsföretag och de olika fastighetstyper som kan ingå i dess fastighetsportfölj. För att ett företag skall kunna förbättra sin fastighetshantering krävs det att de kan lokalisera de kostnader och värden som finns i företaget respektive fastigheterna. De mätmetoder som är relevanta vid företags- och fastighetsvärdering redovisas med en kompletterande diskussion av de risker som förknippas med val av portföljer.

2.1 Dagens marknadsläge

Den allmänna uppfattningen på marknaden under den senare delen av 2002 är att den ekonomiska nedgången är på väg att vända och sakta förbättras. Börsfallet under sommaren 2002 påverkade dock de internationella framtidsprognoserna kraftigt och trots de positiva tongångarna finns en risk att uppgången kommer att stagnera.

Terrorattacken den 11 september 2001 inledde en recession runt om i världen, som visade sig vara djupare än de första rapporterna angav. På grund av en medveten expansiv politik ökade tillväxten temporärt inledningsvis för att sedan återigen minska. Den ekonomiska tillväxten i EU är nu förhållandevis stabil men optimismen bland hushåll och företag har dämpats till följd av den oro som funnits på finansmarknaden. En fortsatt expansiv politik förväntas dock öka företagens investeringar och hushållens konsumtion. I skrivandets stund har osäkerheten på marknaden ökat ännu en gång, vilket framförallt beror på det instabila läget mellan Irak och delar av västvärlden. (Internet 1)

Den svenska aktiebörsen rasade med 30 % under sommaren 2001 som en följd av nedgångarna på de amerikanska och europeiska marknaderna (Affärsvärldens generalindex). Den svenska ekonomin bedöms i januari 2003 vara stabilare och tydligare än tidigare. BNP-tillväxten i år bedöms dock stanna på 1,9 % som en följd av den svaga utvecklingen under tidigare år. En viktig faktor för tillverkningsföretagens ekonomiska situation är den svenska importens och exportens utveckling. Idag finns dock motstridiga uppgifter beträffande den svenska exporten och importens utveckling. Vissa institut anser att ökningen är starkt uppåtgående medan andra anser att utvecklingen är svag. Exporten har dock ökat hittills i år i en takt som överstiger marknadens tillväxt. Den höga efterfrågan på personbilar och läkemedel kan vara en bidragande faktor till denna ökning. Exporten har även stimulerats av den svaga svenska kronan.

Den konjunkturförsvagning som Sverige genomgick under år 2001 fick ett begränsat genomslag på arbetsmarknaden. Den uteblivna nedgången under 2002 berodde till stor del på den offentliga sektorns positiva sysselsättningsutveckling. Den öppna arbetslösheten i Sverige var i början juli ca 3,8 % (Internet 1). Inflationen i Sverige beräknas ha fallit tillbaka 1 % sedan början av 2002 då inflationen bedömdes vara 3 %. Nedgången beräknas fortsätta om de tillfälliga effekterna på inflationen avtar, kronan förstärks och ett lägre resursutnyttjande får genomslag på prisbildningen.

Den kommersiella hyresmarknaden är beroende av den ekonomiska aktiviteten i samhället. Om den ekonomiska marknaden förändras syns inte detta på hyresmarknaden förrän 12-24 månader senare eftersom hyresmarknaden är färdigskjuten. Fastighetsmarknaden är beroende av hyresmarknaden och den kapacitetsutveckling som sker beträffande lokaltillgång. Efterfrågan på kommersiella lokaler i storstadsområdena har till viss del stagnerat och det finns större utbud än efterfrågan på Stockholmsmarknaden. Omsättningen på fastighetsmarknaden har sjunkit och hyrorna i storstadsregionerna har blivit lägre under det senaste året. Det finns indikationer på att fastighetspriserna kommer att öka långsammare framöver, prisökningen under 2001 var 1 % för hyreshus och 14 % för industrifastigheter. Rörligheten på marknaden minskar då företagen känner oro för marknadsutvecklingen och framtiden. Vakanserna är mycket låga, ca 3-4 %, men det finns även en dold vakans på ett par procent som inte syns i det angivna vakanstalet. (Årsredovisning Vasakronan 2002)

2.2 Företag och deras kärnverksamhet

Tillverkningsföretag kan förekomma i tre bolagsformer; aktiebolag, handelsbolag eller kommanditbolag. De större företagen i Sverige idag är aktiebolag och vanligtvis börsnoterade. Ett aktiebolag är ett eget rättssubjekt vilket innebär att aktiebolag kan förvärva rättigheter och ikläda sig skyldigheter. För att ett aktiebolag skall bli ett rättssubjekt måste bolaget registreras i aktiebolagsregistret (ABL 2:13). Ett svenskt aktiebolag är även ett skattesubjekt och är därmed skattskyldig för sina inkomster i Sverige och från utlandet (IL 5:4). Aktiebolagslagen delar upp aktiebolagen i privata och publika. De publika aktiebolagen har rätt att inbjuda allmänheten till att förvärva eller teckna aktier eller andra värdepapper som aktiebolaget ger ut. Om ett svenskt aktiebolag är börsnoterat bör det vara ett eget skattesubjekt för att undvika att varje delägare beskattas för sin andel i aktiebolagets inkomster. Publika bolag omfattar mer än begreppet marknadsnoterad eftersom ett offentligt bolag kan genomföra emissioner utan marknadsnotering. Företag äger idag ofta andelar i andra bolag. Ett aktiebolag kan äga alltifrån mindre aktieposter till hela bolag. Om ett aktiebolag äger mer än 50 % av rösterna för samtliga aktier och andelar i ett företag bildas ett dotterbolag (ABL 1:5). Moderbolaget och dotterbolag utgör tillsammans en koncern. Ett moderbolag kan i princip ha obegränsat antal dotterbolag i sin koncern.

Den huvudverksamhet som ett företag bedriver brukar benämnas som företags kärnverksamhet. Det är denna som vanligtvis står för den inkomstbringande verksamheten. En kärnverksamhet är den primära verksamheten med tillhörande huvudprocesser som gör att ett företag når uppsatta mål i enlighet med den affärsidé som företaget formulerat (Grandin m fl 1997).

Fastigheter tillhör ett tillverkningsföretags operationella verksamhet och är därför inte en del av dess kärnverksamhet. Trots att fastigheter inte är företagets huvudsakliga uppgift måste tillverkningsföretag fatta beslut, som avser användandet av fastigheter, eftersom dessa är en integrerad del i företagets verksamhet. Ett tillverkningsföretags fastigheter med tillhörande funktioner benämns ofta som corporate real estate. (Brueggeman & Fisher 2001)

2.3 Fastigheter och deras karaktärsdrag

Detta avsnitt bygger huvudsakligen på information från boken, Fastighetsekonomi – Hyresfastigheter, av Bejrum och Lundström.

Det finns i svensk lagstiftning idag ingen definition av begreppet fastighet. Förarbetena till JB och FBL anger dock att en fastighet avser fast egendom och att en fastighet skall redovisas i fastighetsregistret. En fastighet har både rättsliga och fysiska tillbehör. De rättsliga tillbehören är rättigheter och kan vara legalrätt, servitut i olika former, ledningsrätt, delaktighet i marksamfällighet, delaktighet i företagssamfällighet och delaktighet i fastighetssammanslutningar i övrigt. En fastighets fysiska tillbehör regleras i jordabalkens andra kapital. De fysiska tillbehören är indelade i omedelbara tillbehör, byggnadstillbehör och industritillbehör. Ett omedelbart tillbehör är bland annat ledningar, byggnader, stängsel och annan anläggning som anbragts i eller ovan jord för stadigvarande bruk. Byggnadstillbehör avser bland annat fast inredning om den är installerad för stadigvarande bruk i hela eller delar av byggnaden. Exempel på byggnadstillbehör kan vara fast avbalkning, hiss, ledstång och värmepanna. Den sista gruppen är industritillbehör som avser tillbehör till fastigheter som är inrättad för industriell verksamhet. Skillnaden industritillbehör och byggnadstillbehör är att den första är knuten till fastigheten och den andra till byggnaden. Maskiner och annan lös egendom kan vara industritillbehör om föremålen som tillförts fastigheten är avsedda för användning i verksamheten. (JB)

Varje fastighet är lägesmässigt unik, har långa livslängder, olika tekniska lösningar samt långa produktionstider. En fastighet är dessutom en kapitalintensiv och svårriktig tillgång som binder och förbrukar stora mängder kapital. För tillverkningsföretag kan detta innebära att funktioner måste inrättas för hanteringen av dess fastigheter. Det finns i Sverige ett omfattande institutionellt ramverk som innefattar en komplicerad skattelagstiftning, komplexa hyresförhållanden, formaliserade ägarbyten och PBL.

Det talas om två olika livscyklar beträffande investeringsprocessen i fastigheter, byggnadens livscykel som anses vara objektbundet och ägarens livscykel som anses vara subjektbundet. Den objektbundna livscykeln avser den tidsperiod från uppförande av byggnaden tills densamma rivs eller byggs om. Den subjektbundna är knuten till ägaren och tillsammans ger dessa livscyklar förutsättningarna för innehav av fastigheter av olika tidslängder. Under en byggnads livscykel finns det olika stadier av ägande, då alla innehavare har olika kompetens och motiv för sitt specifika ägande. Genom att kombinera olika byggnaders och ägares livscyklar uppstår det olika investeringsmönster under byggnadens livscykel. Ett investeringsförlopp kan exempelvis påbörjas och avslutas med ett skifte i ägande och den tidsperiod som finns mellan två ägarbyten kallas för innehavsbunden livscykel. De aktiviteter som finns under en byggnads livscykel kan illustreras med nedanstående figur.

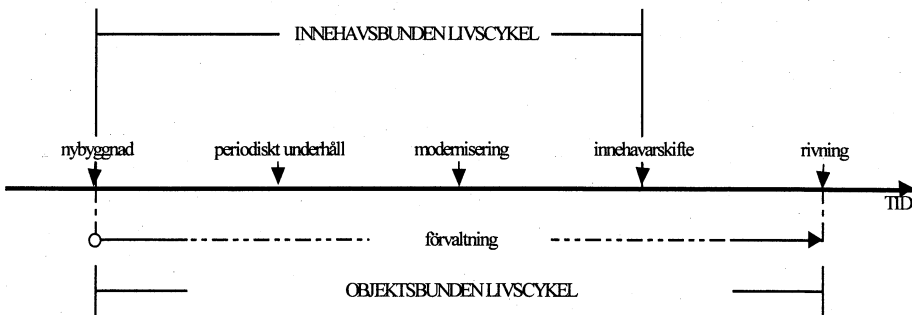


Bild 1: Innehavs- och objektbundet livscykel (Bejrums & Lundström 1995)

De beslut som skapas på fastighetsmarknaden och i fastighetsförvaltningen fattas i ett samspel mellan människa och fastighet, i en marknadsmiljö, i ett framtidsperspektiv samt under osäkerhet. I större företag påverkas vanligtvis dessa beslut bland annat av företagets personaluppsättning, policy och marknadens konjunktursvängningar. I mindre företag påverkas besluten av ägarnas ålder det vill säga deras position i livscykeln. Nyttjaren har även en stor betydelse för omfattningen och typen av beslut som fattas. Marknadens miljöer förändras ständigt och det kan vara svårt för en enskild beslutsfattare att överblicka och kontrollera dessa förändringar.

Fastigheter medför ett investeringsbeslut som har långsiktiga konsekvenser för en ägare. Den fortlöpande förvaltningen karaktäriseras av kortsiktiga beslut till exempel städrutiner och löpande underhåll. Beslut som fattas beträffande energibesparande åtgärder och förändrad lokalanvändning, är däremot beslut som har långsiktiga konsekvenser för resursutnyttjande och betalningsflöden. Byggnader blir mer svårskötta och kräver större underhållsinsatser ju

äldre de blir, vilket leder till att de ekonomiska utfallen ökar över tiden. Slutligen närmar sig en byggnad det stadium då en ombyggnad eller rivning blir aktuell, då dessa är de enda realistiska alternativen. Under byggnadens ekonomiska livscykel har olika ägare med varierande kompetens och finansiella resurser för att öka fastighetens produktionsförmåga. Då en byggnad uppförts kan den byta ägare ett flertal gånger under sin livscykel. Ett företags ägande är kopplad till byggnadens livscykel och medför därför långa tidsperspektiv för innehav och beslut.

2.4 Var ingår fastigheter i företags verksamhet?

Det finns idag olika sätt för tillverkningsföretag att hantera de kostnader som uppstår då företaget till exempel hyr eller äger byggnader respektive fastigheter. Hur ett företag väljer att hantera kostnaderna kan bero dels på både makro- och mikroekonomiska faktorer och dels på företagets fastighetshantering, som kan vara nära relaterad till företagets kultur och tradition (Krumm 2001).

Företag kan välja att hantera sina fastigheter som en del av kärnverksamheten och då redovisas vanligtvis de kostnader som fastigheterna medför som en produktionskostnad. Detta innebär att varje enhet eller avdelning i företaget belastas med en kostnad för nyttjande av lokaler, vilket kan anses som både negativt och positivt. Företag som låter sina olika avdelningar betala en internhyra genomför detta med en önskan om att öka kostnadsmedvetandet inom företaget. Detta kan dock ge ett negativt resultat om delar av företaget känner att de får betala en för hög internhyra och på grund av höga lokalkostnader inte redovisar lönsamma resultat. Ett företag som väljer att använda sig av internhyra uppnår med största sannolikhet inte en marknadsmässig hyressättning. De hyror som finns på fastighetsmarknaden idag är mer differentierade än företag och kommuners internhyror. Ett problem med internhyran är att den ibland inte tar hänsyn till att produktionslokaler har betydligt lägre marknadsmässigt värde än kommersiella lokaler, vilket leder till att produktionslokalernas hyreskostnader skall vara avsevärt mycket lägre, då företag använder sig av internhyra. Det kan därför vara svårt att få ett rättvist system där medarbetarna känner att de bidrar till företaget. Om ett internhyressystem däremot fungerar på ett tillfredställande sätt kan detta bidra till en högre kostnadsmedvetenhet och sammanförande av de anställda.

Det förekommer även att tillverkningsföretag placerar sina fastighetsbestånd i ett dotterbolag, som bara har den fasta egendomen som enda tillgång. Det finns ytterligare en variant där varje enskild fastighet placeras i ett separat bolag. Det kan vara en fördel att separera fastighetsbeståndet från ett tillverkningsföretags kärnverksamhet, då detta kan underlätta en kalkylering av de kostnader som nyttjande av fastigheter medför. En bolagisering av fastighetsbeståndet kan leda till att företagen kan få bättre kontroll över sitt fastighetsbestånd och antalet fastigheter som de innehar. (Nordstöm P)

2.5 Vilka fastighetstyper kan ingå i ett företags portfölj?

Vanligt förekommande fastighetstermer kan idag ha olika betydelser. Ett exempel är kommersiella fastigheter, ett begrepp vars innebörd varierar i olika länder. I vissa länder avses kontors-, affärs- och industrifastigheter medan exempelvis USA avser inkomstproducerande fastigheter. De olika tolkningarna av fastighetsrelaterade begrepp har lett till att en indelning efter fastigheternas grad av ändamålsenlighet genomförts i studien. (Hoesli & MacGregor 1999)

Ett företags fastighetsportfölj innefattar alla de lokaler som företaget nyttjar i sin verksamhet inklusive lokaler som hyrs in eller leasas. På den svenska marknaden förknippas dock fortfarande en fastighetsportfölj med de fastigheter som ett företag äger och den innefattar därmed inte de lokaler som anskaffats på andra sätt. I denna studie avser ett företags fastighetsportfölj den totala lokalarea som företaget använder i sin verksamhet.

I ett tillverkningsföretags fastighetsportfölj kan det finnas olika grupper av fastigheter. Den största gruppen har traditionellt utgjorts av ändamålsfastigheter. Denna fastighetstyp är byggnader som företaget skräddarsytt för sin verksamhet. De flesta tillverkningsföretag i Sverige har även en viss andel av så kallade generella fastigheter det vill säga fristående kontorsfastigheter i sin portfölj (SOU 1996:187). Det finns även en tredje grupp fastigheter som är en blandning mellan ändamålsfastigheter och generella fastigheter.

2.5.1 Rena ändamålsfastigheter

Det finns två olika grupper av ändamålsfastigheter. Den första gruppen är byggnader som klassas som ändamålsfastigheter på grund av sin *tekniska utformning*, till exempel industrifastigheter som är specialdesignade för tillverkning av en viss produkt. Den andra gruppen är de byggnader som är ändamålsfastigheter på grund av sitt *läge*. (SOU 1996:187)

Många tillverkningsföretag i Sverige är belägna i mindre orter eller i industriområden. Detta innebär att rena kontorsfastigheter kan kallas ändamålsfastigheter, trots att de inte är speciellt utformade för den bedrivna verksamheten. Företagens kontorsfastigheter är ofta kopplade till tillverkningen genom läget, vilket innebär att de kan vara belägna så att det inte finns någon mer tänkbar användare än det specifika företaget. Detta innebär att det är svårigheter för företag att hitta goda alternativ eftersom fastighetsmarknaden inte har stort intresse av att förvärva industrifastigheter. (SOU 1996:187)

Ändamålsfastigheter har mycket liten alternativ användning på fastighetsmarknaden och inbringar därför ofta inga marknadspriser. Byggnadernas utformning kan till och med vara så speciell att kostnaden för att bygga om fastigheten för en ny användare är högre än att riva och uppföra nya byggnader. (SOU 1996:187)

2.5.2 Generella fastigheter

Generella fastigheter är ofta inte belägna i direkt anknötning till tillverkningen utan kan finnas på olika orter runt om i Sverige. Det bedrivs vanligtvis försäljning och administrativ verksamhet i dessa fastigheter men de kan även utgöra lagerlokaler. Generella fastigheter inbringar bättre priser än ändamålsfastigheter på marknaden eftersom det är lättare att finna alternativa användningar för denna typ av fastigheter. Det är idag inga större svårigheter för tillverkningsföretag att sälja av generella fastigheter i attraktiva lägen.

2.5.3 Fastigheter med lägre grad av ändamålsenlighet

Tillverkningsföretag har ofta fastigheter med varierande grad av ändamålsenlighet i sin portfölj. Detta kan till exempel vara fastigheter med en stor andel kontor i produktionsbyggnaderna, produktionsenheter som inte är specialanpassade för verksamheten och lagerlokaler. En faktor som kan vara bidragande till lägre ändamålsenlighet hos en fastighet är ett attraktivt läge. Den alternativa användningen för fastigheter med låg grad av ändamålsenlighet är större än hos rena ändamålsfastigheter, vilket leder till att priserna på marknaden blir högre för de mer generella fastigheterna.

Det kan vara svårt för ett företag att bedöma om deras fastighet är ren ändamålsfastighet, generell fastighet eller fastighet med låg grad av ändamålsenlighet. Ett sätt att bedöma denna grad kan vara att svara på frågorna som redovisas nedan.

- Hur stor del av de investeringar som företaget har gjort i byggnaden blir utan värde om byggnaden inte kan användas till andra ändamål än sin ursprungliga verksamhet?
- Hur stor del av byggnadens värde försvinner om den ändamålsenliga verksamheten försvinner från byggnaden?
- Hur stora nyinvesteringar skulle krävas för att anpassa byggnaden till andra verksamheter?
- Hur skulle verksamheten påverkas av att man valde det bästa alternativet som kan erbjudas på marknaden det vill säga om företaget exempelvis valde att hyra sina lokaler istället för att äga dem?

Fastigheter som är rena ändamålsfastigheter bör ge ungefär samma svar på de olika påståendena ovan. Detta innebär att de har ungefär samma höga grad av ändamålsenlighet. Om fastigheterna ger varierande svar på påståendena ovan är graden av ändamålsenlighet lägre för dessa fastigheter än för rena ändamålsfastigheter. Fastigheter med en lägre grad av ändamålsenlighet kan användas för andra verksamheter utöver den specifika tillverkningsverksamheten och är därmed mer flexibla i sin användning. (SOU 1996:187)

2.6 Effektiv fastighetshandling kan påverka företags resultat

Företag kan idag skapa konkurrensfördelar på marknaden genom att hantera sina fastigheter på ett effektivt sätt. För att kunna effektivisera handlingen bör inte företagets fastigheter ingå som del i kärnverksamhet, utan i stället stödja denna. Syftet med en stödfunktion är att den skall skapa största möjliga mervärde för kärnverksamheten ur produktivets-, effektivitets- och kvalitetssynpunkt. Detta uppnås genom att företagets stödfunktioner hanteras, samordnas och koordineras, internt eller externt på det sätt som ger det största värdet för respektive företag.

Ett företag kan ha många olika stödfunktioner beroende vilken verksamhet de bedriver däribland fastighetsförvaltning och lokalförsörjning. Fördelarna med att samordna olika funktioner i ett företag kan vara att en helhetssyn skapas, över vad företaget behöver förbättra, och att en förståelse för hur de olika funktionerna är beroende av varandra åstadkoms. Genomförs denna koordinering och samordning kan det leda till att kompetensen förhöjs inom de berörda områdena. (Grandin m fl 1997)

Stödfunktionerna i ett företag kan skötas i egen regi, inhouse, eller läggas ut på entreprenad. Ett företag kan välja mellan att lägga ut hela sin förvaltning på entreprenad så kallad outsourcing eller endast lägga ut vissa funktioner på entreprenad. Vilken av dessa alternativ som gynnar ett företag mest kan variera beroende på (Grandin m fl 1997)

- vem som har de bästa förutsättningarna och som kan bära och bibehålla kompetens,
- vilken lösning som ger de lägsta transaktionskostnaderna
- vilken kapacitet respektive stödfunktion har
- vilka skal och synergieffekter som man kan uppnå med olika kombinationer av arbetsuppgifter och organisationslösningar
- närheten till arbetsuppgiften
- hur den lokala marknaden av aktörer ser ut
- vilken egen stödfunktion man kan bära med avseende på kompetens och utveckling
- vilka stödfunktioner man anser vara strategiskt viktiga att behålla i egen regi

Det finns idag en hård konkurrens inom den inhemska marknaden såväl som den internationella. Detta har lett till att företag ständigt arbetar för att nå bättre resultat för att tillfredsställa aktieägarna och marknads höga avkastningskrav. Enligt den allmänna

uppfattningen är ledningen i ett företag därför ofta mer benägen att ifrågasätta den traditionella uppfattningen att ”företag har konkurrensfördelar då de äger sina fastigheter” och undersöker andra alternativ på marknaden.

Många investerare är som nämnts ovan endast intresserade av företagets resultat. Detta kan lätt skapa en snedvriden bild av företagets ekonomiska situation och för att ge företag en rättvis bedömning bör därför alla ekonomiska aspekter i ett företag studeras. En av dessa aspekter är företagets balansräkning där dess tillgångar redovisas. Fastigheter utgör en speciell typ av tillgång eftersom de är långsiktiga investeringar, svårörliga och extremt lägesberoende. Det är endast tillgångarnas bokföringsmässiga värde som syns i en balansräkning, det vill säga inköpspriset minus de ackumulerade avskrivningarna. Det blir därför allt vanligare att företag låter värdera sina fastigheter för att redovisa deras verkliga värde. Värdering av fastigheterna görs bland annat för att upplysa aktieägarna om de värden som finns i företaget. Värderingarna kan även öka kunskaperna inom det egna företaget eftersom tillgångarnas värden kan användas på ett mer effektivt sätt vid investeringar och utvärdering. I samband med värderingen görs det många gånger dessutom en inventering av fastigheterna och en utvärdering av deras funktioner. Fastighetsförvaltarna undviker på detta sätt att få en ineffektiv användning där de sanna kostnaderna negligeras. Resultaten kan ibland leda till en omlokalisering eller försäljning av fastigheterna hos företagen. I detta sammanhang bör dock poängteras att kostnaderna för att värdera ett stort företag med varierande fastighetsbestånd kan bli väldigt stora eftersom det är ett tidskrävande arbete. Att informationsflödet mellan aktiemarknaden och företagets ledning fungerar är viktigt. Även om marknaden är medveten om det verkliga värdet på företagets tillgångar finns dock osäkerheten kvar om ledningen överväger att realisera värdet och när detta i så fall kommer att inträffa.

Tillverkningsföretag kan som tidigare beskrivits dra nytta av sina fastigheter om de hanteras på ett effektivt sätt. Tillverkningsföretag kan skapa en konkurrensfördel gentemot andra aktörer om de exempelvis väljer att inkludera sina beslut om fastighetsportföljen i den övergripande affärsstrategin. Det kan dock uppstå olika problem då företag försöker integrera sina fastigheter i sin affärsstrategi eftersom fastigheterna konkurrerar med de andra verksamhetsområdena om investeringskapital. Fastigheter är en riskbärande tillgång med en osäker avkastning, vilket kan till leda att företaget väljer att investera i andra verksamhetsområden. Om fastigheterna blir en integrerad del av affärsstrategin blir besluten mer komplexa och dess lösningar mer mångfacetterade (Krzysko & Marciniak 2001). Detta kan leda till att man söker andra lösningar för sin fastighetsportfölj utöver de traditionella alternativen äga och hyra. Behoven av fastigheter är dynamiska och varierar från ett företag till ett annat. Detta kan jämföras med de variationer som finns mellan olika företags affärsstrategier. Det kan även förekomma skillnader i fastighetsbehov inom ett och samma företag.

I artikeln "Optimizing real estate financing" beskriver bland annat Kryzysko och Marciniak ett idag ganska vanligt förekommande problem hos industriföretag. Företagens fastighetsledning tenderar att gärna vilja införa en så kallad "one-size-fits all" inställning för sina fastigheter som resulterar i att alla fastigheter av en speciell typ får samma svar eller beslut vid en förändring. Ett exempel på detta kan vara att ett företag skall installera ett call-center för sin försäljningsverksamhet. Centret skall vara verksamt under en tioårs period och under denna period kommer företaget att stå inför stora förändringar. Det berörda företaget genomför en analys som jämför ett tioårigt hyreskontrakt med ett köp med lån där restvärde saknas. I detta scenario anses hyra vara det bättre alternativet. Detta fenomen hos fastighetsledningen kan vara farligt eftersom hänsyn endast tas till ett fåtal aspekter kan ett felaktigt beslut fattas som kan påverka företaget negativt. Fastigheter av samma typ kan kräva varierande lösningar och beslut, för att en maximering av värden skall erhållas.

2.7 Mätmetoder

2.7.1 Metoder för att uppskatta ett företags värde

När man i dagligt tal talar om ett bolags värde åsyftas värdet av bolagets samtliga aktier. Värdet påverkas framförallt av hur företagets verksamhet kommer att utvecklas i framtiden. En värdering av denna typ bygger på antaganden, vilket medför en viss osäkerhet i resultatet. Det framtagna värdet på ett företag brukar därför anges inom ett intervall. Värdering av företag förekommer främst vid en överlåtelse eller då en tvist råder om företagets rätta värde. (Internet 2)

Det finns idag tre grundläggande värderingsmodeller för att bestämma ett företags värde; kassaflödesmetoden, substansvärdering samt avkastningsvärdering. Under senare tid har framförallt den förstnämnda metoden, kassaflödesmetoden, kommit att användas mer utbrett. Denna metod är mer komplicerad än de två andra värderingsmetoderna eftersom den innehåller fler variabler som måste antas. Metoden innebär att inte bara de framtida resultaten bedöms utan att även rörelsekapitalets förändringar, investeringar och skatter prognostiseras. Det kassaflöde som genereras av rörelsens tillgångar beräknas utan hänsyn till finansieringen. (Internet 2) Ett företags värde beräknas, genom att dess framtida fria kassaflöden diskonteras till nutid samt att övriga rörelsefrämmande investeringar och nuvärdet av företagets värdepappersinnehav adderas till det diskonterade värdet. För att bestämma nuvärdet av framtida kassaflöden, residualvärdet, det vill säga summan av de kassaflöden som genereras i oändlig tid från prognosperiodens slut studeras historiska kassaflöden. Dessa kassaflöden kan användas för att finna trender och underliggande faktorer. Den historiska analysen kan variera tidsmässigt. Gärtner och Olbert (1995) rekommenderar en tidsperiod på 10 år. Kunskapen som anskaffats, då historiska kassaflöden studerats, används sedan för att beräkna framtida kassaflöden. Residualvärdet som ofta ger det största värdet till ett företag kan bestämmas med hjälp av två olika metoder. Antingen förutsätts avkastningen motsvara kapitalkostnaden eller

så utgår man ifrån att företaget kommer ha en långsiktig tillväxt. Det första antagandet bygger på att företag på grund av konkurrenter inte kommer att erhålla en överavkastning efter en tid.

För att beräkna företagsvärdet genom kassaflödesmetoden skall även nuvärdet av företagens värdepappersinnehav och övriga rörelsefrämmande investeringar adderas till de framtida fria kassaflödena. Värdet av de främmande investeringarna utgörs främst av tillfälliga investeringar i form av det likviditetsöverskott som företaget har. Värdet av dessa investeringar består av investeringarnas marknadsvärde minus eventuell reavinstskatt. Till kassaflödena adderas förutom de tillfälliga investeringarna dessutom företagens övriga likvida medel. Utifrån företagsvärdet kan ett aktieägarvärde beräknas. Ett företags totala värde består av aktieägarvärdet adderat med värdet av skulderna. Subtraheras marknadsvärdet av företags räntebärande skulder med företagsvärdet erhålls aktieägarvärdet.

Vid företagsvärdering är det även vanligt förekommande att en substansvärdering genomförs. Denna värdering ligger emellertid sällan till grund för att bedöma företags verkliga marknadsvärde. Metoden kan dock vara lämplig för företag som i huvudsak har tillgångar som är marknadsvärderade. Enligt redovisningsmässiga principer är substansvärdet värdet på det justerade egna kapitalet. Substansvärdet beräknas genom att till företags beskattade egna kapital adderas obeskattade reserver och bedömda varaktiga övervärden i företags tillgångar. För att få fram det "rätta" substansvärdet måste man även i vissa fall subtrahera detta värde med erforderliga reserveringar som inte gjorts i bokslutet. Det kan till exempel röra sig om pensionsåtaganden och garantiförpliktelser. Övervärden i bokföringsmässiga regler avser normalt skillnaden mellan marknadsvärde och bokfört värde. Anläggningstillgångar såsom fastigheter, värdepapper och i vissa fall även maskiner kan betraktas som varaktiga övervärden eftersom de uppfyller kravet "beständighet" (Internet 2).

Den tredje värderingsmodellen som man bör känna till är avkastningsvärdering. Denna metod förutsätter att vinsten från ett företag i längden motsvarar kassaflödet som en investerare får av sitt aktieinnehav. Det diskonterade värdet av vinster i framtiden utgör därmed avkastningsvärdet. En typ av avkastningsvärde är P/E- värdering som används av flera börsnoterade företag. Detta värde tar även hänsyn till ett företags tillväxt genom att riskkapitalet har en högre förräntning än investerarens avkastningskrav. (Internet 2)

Vid alla de ovan nämnda värderingsmetoderna måste ett avkastningskrav fastställas. Avkastningskravet, som bestäms av aktieägarnas och långivarnas krav, behövs för att bestämma en diskonteringsfaktor som används för att diskontera framtida vinster och flöden till nuvärdet. Desto högre avkastningskrav ett företag har desto större blir diskonteringsfaktorn som används för nutidsberäkningen. Ett avkastningskrav är uppbyggt av två komponenter; tidsvärde och riskpremie. Tidsvärdet är vanligtvis samma för långivare och aktieägare medan riskpremien varierar dem emellan. Långivare har ofta en lägre risk än aktieägare eftersom de bland annat är högre prioriterade vid en konkurs. En investerarens avkastningskrav, det vill säga en aktieägare, brukar uppskattas med hjälp av CAPM.

CAPM står för capital asset pricing model och är en metod för att skatta en förväntad avkastning. Modellen har stor användning inom flera finansiella områden (Bodie & Merton 2000).

Kassaflöden består av olika in- och utbetalningar. Utgångspunkten brukar vara företagets ordinarie redovisning som därefter justeras för poster som inte är av betalningskaraktär.

Tabell 1 nedan visar ett exempel på hur kassaflödet beräknas.

<p>Kassaflöden från rörelsen</p> <p>Försäljning</p> <p>- Rörelsens kostnader</p> <p>- Avskrivningar</p> <p>= Resultat efter avskrivningar (Utgångspunkt för kassaflödesberäkning)</p> <p>+/- Extra ordinära intäkter och kostnader</p> <p>+/- Skatter</p> <p>= Resultat efter skatt</p> <p>+Avskrivningar</p> <p>=Kassaflöde från rörelsen</p> <p>Kassaflöden från investeringar</p> <p>+/- Förändring av rörelsekapital</p> <p>+/- Nettoinvesteringar i anläggningstillgångar</p> <p>= kassaflöde från investeringar</p> <p>Fritt kassaflöde= Kassaflöde från rörelsen – Kassaflöde från investeringar</p>

Tabell 1: Beräkning av fritt kassaflöde (Gärtner & Olbert 1995)

2.7.2 Metoder för att mäta fastigheters värde

Det finns idag ett flertal olika modeller som företag kan använda då de vill beräkna en fastighets framtida avkastning eller mäta det mervärde en investering kan ge företagets ägare. Dessa modeller kan komma till användning då företag vill förändra och analysera sin sammansättning av fastigheter. Finns det fastigheter i företaget det som är bättre att till exempel hyra än att äga? Det kan även vara av betydelse för ett företag att kunna analysera varje enskild fastighet för att kunna avgöra dess värde för aktieägarna. I detta avsnitt kommer kassaflödesmetoden och Shareholder Value Added att behandlas.

2.7.2.1 Kassaflöde

Följande avsnitt bygger på kapitel 12 ur Fastighetsnomenklaturen (1994).

Fastigheter är en ekonomisk tillgång vars värden kan påverkas av olika faktorer. Värdepåverkande faktorer kan vara direkt fastighetsanknutna, marknadsanknutna samt omvärldsanknutna. Vid en enskild värdering är det ofta omöjligt att ta hänsyn till alla värdebärande faktorer och det är vanligt förekommande att generaliseringar görs vid till exempel beräkningar.

För de fastigheter som skapar en ekonomisk avkastning såsom generella och ändamålsenliga fastigheter relateras vanligtvis deras värde till den ekonomiska avkastningen. Idag används det främst två värdebegrepp inom branschen; marknadsvärde och avkastningsvärde. Enligt Fastighetsnomenklaturen (1994 s 158) definieras marknadsvärdet som ”*Sannolikt pris vid en tänkt överlåtelse på en fri och öppen marknad...*” och avkastningsvärdet definieras som ”*Nuvärde av förväntade framtida avkastningar från värderingsobjektet.*”. När respektive värdebegrepp ska användas varierar beroende på värderingens syfte samt i vilken situation företaget befinner sig. Om det väsentliga för ett företag är, vilket värde fastigheten ger företaget, är det främst avkastningsvärdet som är intressant att studera. Vid fullständiga analyser av fastighetsvärdet är dock båda värdena av intresse.

En bedömning av ett avkastningsvärde kan göras på varierande sätt och med olika grader av komplexitet främst beroende på syfte, typ av fastighet samt utbudet på grunddata. Ibland förekommer beskrivningar som framställer avkastningsvärdet som en investeringsanalys tillämpad på fastigheter, men detta är en grov förenkling. Kalkylmodellen innebär en nuvärdesberäkning av förväntade framtida avkastningar från ett objekt till en värdetidpunkt med hänsyn till kalkylräntan.

$$V = \sum a_t / (1+p)^t$$

a – förväntade framtida avkastningar

t – antal tidsperioder

p - kalkylräntan

De modeller som i första hand brukas för att beräkna värdet är räntabilitets- och diskonteringsmodellerna. I räntabilitetsmodellen tas ingen hänsyn till restvärdet utan istället används en avskrivningsfaktor för att beakta bland annat byggnadernas livslängd. Modellen anses vara enkel i sin utformning men begränsas i sin användning av bland annat förenklade ansatser. Diskonteringsmodellen däremot är utformad från en nusummeberäkning av driftnetton under en bestämd period där även en nuvärdesberäkning av restvärdet genomförs. Beroende på framförallt den ökade datoriseringen har diskonteringsmodellerna på senare tid utvecklats till kassaflödesmodeller, vilka bygger på samma grundprinciper men baseras på

in- och utbetalningar istället. Genom att använda kassaflödesmodeller får man ofta en mer sanningsenlig bild av verkligheten och en ökad flexibilitet.

2.7.2.2 Shareholder value

Hur kan ett företag mäta det mervärde en fastighetsinvestering genererar åt dess aktieägare? Detta ger Matthew Hill ett exempel på i sin artikel "Corporate real estate: It's role in maximising shareholder value". Genom att använda sig av metoden shareholder value added (*SVA*) kan företaget mäta effekterna av en investering. För att kunna förstå huruvida ägande av fastigheter förbättrar *SVA* måste man studera den avkastning som genereras av en investering i fastigheter och jämföra denna med till exempel eventuella hyresbesparingar som uppnås om företaget väljer att äga en fastighet. Detta värde skall sedan sättas i relation till den avkastning som genereras från kärnverksamhetens aktiviteter. Formeln som används för att mäta *SVA* ser ut på följande sätt;

$$SVA = NOPAT - (WACC * NAV)$$

WACC – Weighted average cost of capital

NAV – net asset value

NOPAT – net operating profit after tax

SVA – amount of shareholder value added

Elementen *WACC * NAV* utgör tillsammans den summa som krävs för att finansiera fastighetsinvesteringen samt betala aktieägarna. Aktieägarna kräver nämligen en riskanpassad avkastning på eget kapital investerat i företaget. Då *NOPAT* är lika stor som produkten av *WACC* och *NAV* tillför investeringen inget mervärde för företagets aktieägare. Detta innebär dock inte att investeringen inte är lönsam. För att företaget skall skapa ett mervärde måste *NOPAT* vara större än produkten av *WACC* och *NAV*. Det kan uppstå svårigheter då denna metod skall anpassas till verkligheten eftersom det kan vara svårt för företag att beräkna de olika faktorerna som bygger upp *SVA* analysen. Om fastighetstillgångarna är belånade är förhållandena snarlika förutom att hänsyn måste tas till de kostnader som skuldsättning medför. Skulderna påverkar även värdet av *WACC*.

Då *SVA* skall jämföras med alternativa fastighetsfinansieringsmetoder skall analyserna genomföras under hela investeringens livslängd. Hänsyn skall även tas till de inkomster och utgifter de olika alternativen genererar. Exempel på dessa kostnader är; kostnader för förvärv, kostnader som uppstår vid avyttring samt överflödiga fastighetskostnader. Det är viktigt att ta marknadens hyrescykler i beaktande då en *SVA* analys genomförs, för att en komplett bild av alternativa situationer till ägande skall kunna analyseras. Det är viktigt att förstå att en analys av detta slag kan vara mycket komplex men även värdesätta det faktum att den är genomförbar.

Resultaten av analyserna skiljer sig åt beroende på; vilket företag som analyseras, portföljens sammansättning, fastighetens typ och förutsättningar på olika geografiska marknader.

2.8 Riskhantering

Risk kan definieras på olika sätt. En risk kan till exempel innebära faran att en slumpmässig händelse påverkar möjligheten att nå ett uppsatt mål på ett negativt sätt. Risk behöver dock inte innebära att något dåligt inträffar utan kan även avse bra saker som inte inträffar (Internet 3). All verksamhet men framförallt ekonomisk verksamhet omfattar ett risktagande till exempel kan investeringar, produktutveckling och marknadsföringssatsningar medföra ett visst mått av risktagande.

En verksamhets riskförhållande förändras ständigt och hur väl ett företag lyckas anpassa sig efter skiftande förhållanden kan bero på hur företaget reagerar vid förändringarna. Ett företag som reagerar, efter en förändring har inträffat, har ofta sämre utgångsläge än ett företag som väljer att strategiskt positionera sig genom aktiv riskmanagement. Idag handlar risk management om att göra säkra och välinformerade beslut, med kunskap om alla de risker som en affärsverksamhet innefattar. De risker som ett företag står inför är extremt varierande och ofta oklara eftersom företag idag har bristande tillgång till kvalitativ information. (Internet 4)

Den risk som är förknippad med fastigheter skiljer sig från andra företagstillgångar som till exempel aktier. Modern portföljvalsteori föreslår att fastighetstillgångar tillför en spridningsmöjlighet då de ingår i en företagsportfölj, eftersom fastigheter generellt sett har en låg korrelation med aktiers avkastning. Den slutsats som kan dras av detta är att om fastighetstillgångar tillförs ett företags portfölj kan företaget erhålla fördelar genom riskspridning. Man kan även argumentera för motsatsen det vill säga att fastigheter inte ger någon spridningseffekt för företaget eftersom den ekonomiska risken är förenad med avkastningen hos företaget. (Seiler m fl 2001)

Nourse & Roulac (1993) anser att fastighetsansvariga i tillverkningsföretag har en mer komplex funktion än vad enskilda investerare och fastighetsutvecklare, som söker investeringsobjekt för att öka sitt företags avkastning, har. Ett tillverkningsföretags fastigheter skall tillgodose verksamheten med lokaler till lägsta kostnad, trots att hänsyn måste tas till den finansiella och operationella risken samt företags aktievärde. Detta dilemma ställs inte en fastighetsföretagare inför i sin verksamhet.

Enligt svensk tradition anses fastigheter vara en säker kapitalinvestering det vill säga risken är låg. Risken hos en investering kan dock variera beroende på fastighetens objektstyp och lokalisering. Det finns framförallt tre olika objektstyper som är relevanta då en diskussion förs om risker som är sammankopplade med fastigheter. Dessa objektstyper är bostadsfastigheter, generella fastigheter och ändamålsenliga fastigheter.

Bostadsfastigheter anses ge den lägsta risken och ändamålsenliga fastigheter den högsta. En viktig ekonomisk fråga för företaget är därför hur mycket de skall anpassa sina lokaler efter sin verksamhet. De byggnader där tillverkning bedrivs måste ofta vara skräddarsydda för att generera höga värden för ett företag och bör därför inte utformas för att en bra alternativanvändning skall uppnås. Detta innebär att den ekonomiska risken är högre hos ändamålsfastigheter än hos generella fastigheter. Det finns alltid risker med att äga ändamålsfastigheter eftersom en verksamhet kan förändras och de skräddarsydda tillverkningslokalerna kan då bli utan värde för företaget. Företaget får vanligtvis endast ut en mycket liten del av investeringsbeloppet vid en försäljning av en ändamålsfastighet. Fastigheter som är belägna i attraktiva lägen medför en lägre risk än de fastigheter som är lokaliserade i mindre attraktiva områden. Exempelvis bedöms ändamålsenliga fastigheter i perifera lägen på landsorten vara högriskobjekt. (Bejrums & Lundström 1995)

Det finns aktuella studier som klassificerar över 50 kategorier av olika fastighetsrisker. Ur dessa riskkategorier kan över 1000 risker identifieras. Riskerna har olika karaktärer, vissa är stabila medan andra förändras ständigt och vissa är sammanbundna med marknaden medan andra är ett resultat av den fortlöpande beslutsprocessen i företaget. De vanligaste riskkategorierna är hyresavtal, avkastningsgraden, fastighetsmarknadens efterfrågan och utbud, konkurrens, vakansgrader, informationsasymmetrier, inflation, miljöförstöring, politisk struktur, infrastruktur och joint-ventures. Det krävs mycket kunskap för att kunna förstå och hantera dessa olika risker. Det kan uppstå svårigheter med att identifiera alla de risker som är relevanta för ett beslut. De risker som inte identifieras kan inte heller hanteras av det berörda företaget och detta leder till en försämrad riskhantering. En riskhantering bör vara väl integrerad i ett företags verksamhet. Hur en riskhanteringsfunktion ser ut i ett företag beror på företagets storlek. Mindre företag har vanligtvis endast ett fåtal personer som sköter riskhanteringen medan större företag kan sysselsätta hela avdelningar med hantering och planering av risker. För att uppnå bra riskhantering bör följande beaktas:

- Företag bör genomföra en omfattande och regelbunden bedömning av de risker som påverkar dess strategi.
- Det bör finnas ett handlingsprogram för hantering av alla de risker som kan uppstå i verksamheten.
- Det skall finnas en plattform för riskbedömning så att en insyn i företagets fastighetsportfölj skapas.
- Det skall finnas ett fokuserat och integrerat arbetssätt i riskhanteringen samt ett internt granskningssystem som är utformat för att behandla risk som en möjlighet.
- Företag bör även etablera en struktur som fungerar varnande och rapporterande så att de kan åtgärda den källa som framkallar problem.

En bra riskhantering är särskilt viktig för företag som väljer att investera och starta upp verksamheter i andra länder. Företag börjar idag bli mer medvetna om de värden som finns i att ta riskhantering på allvar. (Internet 5)

3 Strategi – en viktig del av fastighetshandlingen

Kapitlet beskriver hur ett företags affärs- och fastighetsstrategier är utformade. Ett företag har olika krafter som driver deras handlingar och arbetssätt, som till stor del avgör vilken fastighetsstrategi företaget skall använda sig av. Ett senare led i optimering av fastighetsportföljer är den avgörande integreringen av affärs- och fastighetsstrategierna i ett tillverkningsföretag. Hantering och förvaltning av fastigheter innefattar operationella beslut som varje lokalnyttjare måste ta ställning till för att kunna förbättra företagets värden. Avslutningsvis beskriver detta kapital hur fastighetsstrategier kan implementeras i en verksamhet. Detta avsnitt bygger huvudsakligen på artikeln "Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategies" av Nourse och Roulac. Då andra källor använts anges detta.

3.1 Hur är fastighetsstrategier och företagsstrategier utformade?

Det är endast ett fåtal företag i tillverkningsbranschen som tydligt studerar hur en specifik fastighetstransaktion sätts i relation till deras fastighetsstrategi. Det kan vara lätt att misslyckas med denna återkoppling om ett företag inte har utformat och formulerat en fastighetsstrategi. Den bristande samordningen av beslut kan exempelvis bero på att företaget internt inte samtycker om vad som är deras fastighetsstrategi. Saknas ett samtycke i företaget kan detta leda till att verksamheten bedrivs utan några formulerade strategier vilket ökar företagets risktagande.

Det har gjorts undersökningar som visar att företagschefer ofta är ointresserade av att arbeta för att sätta fastighetstillgångarna i relation till verksamhetens huvudsakliga strategi. Beslutsfattare tar ofta för givet att ett företag blir mer framgångsrikt om fokus ligger på kärnverksamheten och arbetar för att uppnå detta genom operationella beslut och implementering. (Glagola 2000) Flertalet företag förbiser då kopplingen mellan företagets operationella beslut och dess fastighetsinriktade beslut. Trots att vanligtvis minst 25 % av företagets tillgångar finns i deras fastigheter och de kostnader som uppstår i samband med användandet av lokaler motsvarar 40 – 50 % av företagets nettoinkomster, anser sig flera tillverkningsföretag ändå inte vara ett "fastighetsföretag".

En förutsättning för att kunna utarbeta en fastighetsstrategi, som är anpassad till företagets affärsstrategi, är att affärsstrategin är utformad och nedskrivet. För att kunna skapa en balans mellan teori och praktik är det viktigt att strategin inte är oklar eller avgränsande. Utrymme för handling måste finnas i en strategi. Det finns många olika modeller som kan användas av företag som skall utforma strategier. Rappaport (1986) har utarbetat ett system för att kunna utvärdera olika strategier så att den strategi som skapar det största värdet för företaget skall kunna väljas.

En bra strategi innebär även att företaget kan skapa ett stort mervärde för sina aktieägare. Strategier måste översättas till specifika handlingsplaner för de olika delarna i företagens produkter och marknader, vilket innebär att man skapar grundläggande strategiska beslut. När ett företags olika beståndsdelar brutits ner och man har analyserat behoven hos de enskilda delarna skall detta lägga grunden för de behov som fastighetsförvaltningen skall uppfylla, det vill säga vilken typ av lokaler och lösningar som behövs för att kunna underlätta för företagens kärnverksamhet. Tregoe och Zimmerman (1980) har identifierat nio olika strategiska drivkrafter som är avgörande för det framtida valet av produkt- och marknadssammansättning. Det är dock vanligtvis endast ett fåtal av dessa faktorer som har högsta prioritet då ett företag skall välja rätt väg för framtiden. Dessa olika faktorer modifieras av företaget beroende på miljö, marknader, konkurrens och produkter. Det är ett företags framtida val av produkt eller affärsområde som avgör fastighetsstrategins utseende det vill säga länkandet mellan fastigheter och företag. De nio olika drivande krafterna kan kombineras med olika strategier så att ett företag kan arbeta framgångsrikt med sin verksamhet och de funktioner som skall stödja dess kärnverksamhet. Nedan redovisas de drivande krafterna:

1. En verksamhet som styrs av sitt *produktutbud*, är en verksamhet som ständigt letar efter nya marknader och sätt att förbättra redan existerande produkter. I en situation som denna är det viktigt att sträva efter förbättringar och att arbeta med utveckling, reklam, försäljning etc.
2. För en verksamhet som styrs av att *vinna ett marknadssegment* är det viktigt att upptäcka nya vägar att serva sina kunder och erbjuda dem mer än andra aktörer på den specifika marknaden.
3. Den drivande kraften för ett företag kan vara förmågan att *erbjuda tekniska lösningar*. Det är i de flesta fall då även viktigt att tillhandahålla tjänsterna runt den tekniska lösningen som exempelvis kan utgöra kompletterande produkter. De möjligheter som finns tillgängliga för företag, som är tekniskt inriktade, är att utveckla ett stöd för tekniken genom forskning och genom att arbeta för att nå nya lösningar.
4. En annan drivande kraft är *volymproduktion*. För de företag där volymer är viktiga avgör produktionsprocessen vilka produkter som skall erbjudas på marknaden. De potentialer som finns är att arbeta för att förbättra produktionsprocessen och att söka efter nya produkter som tar vara på de kunskaper som finns.
5. Drivande krafter kan även vara företagens *tillvägagångssätt för att sälja en produkt* till en kund och att genom säljprocessen övertyga kunden om att deras produkt är den bästa på marknaden. Möjligheterna i denna typ av verksamhet finns i de stödjande delarna som kan erbjuda hjälp och kunskap till de personer som skall sälja produkterna.

6. Ett företag som har sina *distributionsvägar och distributionssätt* som drivande kraft måste arbeta med att förbättra distributionen eftersom det är den som säljer produkterna. Det är här viktigt att se vilka behov marknaden har och hur dessa skall uppfyllas.
7. En drivande kraft för ett företag kan även vara en *naturtillgång*. Ett företag som livnär sig på naturtillgångar måste försöka finna sätt att bevara och kontrollera en viss tillgång så att företaget kan säkra sin överlevnad på marknaden. (Tregoe & Zimmerman 1986)
8. Ett företag som har sin drivkraft i storlek och tillväxt arbetar för att kunna erbjuda nya produkter och hitta nya tillväxtområden. Denna typ av drivkraft har sin möjlighet i att hitta nya marknader och produkter där det finns tillväxtpotential. Tillväxt och storlek är dock ingen varaktigt drivkraft eftersom den är beroende av många av de ovan beskrivna faktorerna för att kunna genomföras.
9. Företag kan även drivas av vinst och avkastning. I denna typ av verksamhetsmål är det viktigt att företaget når uppsatta avkastningskrav och vinstmarginaler genom att erbjuda rätt målgrupper rätt produkter. Företaget letar då efter nya produkter med hög avkastning som inte liknar produkter som tidigare använts i företaget. Det viktigaste är att avkastning- och vinstkrav uppnås.

3.2 Rätt strategi – ett enkelt val?

Ett tillverkningsföretag kan betrakta sin fastighetsportfölj ur olika perspektiv. Företag kan se sina fastigheter som en finansiell tillgång/börda, en fastighetsmarknadstillgång/börda eller som en operationell tillgång i verksamheten. Många företag behandlar dessa synsätt separat och använder därmed inte den potential som finns i företagets fastighetsportföljer för att förbättra organisationen. Ett företags förmåga att optimera sin fastighetsportfölj är beroende av kunskap och tillgången till resurser. Portföljer har olika utseende och potential beroende på fastigheternas storlek, antal samt geografiska placering. Storleken och diversifieringen av ett företags fastighetsportföljer är även dessa faktorer i den potentiella förbättringen som kan genomföras beträffande fastighetshandlingen. En fastighetsportfölj skall förse ett företags kärnverksamhet med effektiva, dugliga och ekonomiska arbetsmiljöer samt vara strategiska tillgångar. (Varcoe 2000) Fastigheterna skall kunna bedömas var för sig och varje lokal skall då kunna utgöra ett stöd för företagets verksamhet.

Det kan vara svårt att utarbeta en bra sammansättning av fastigheter som ger ett företag bra ekonomiska värden. Svårigheten i detta sammanhang är att det i princip inte finns ett sätt som är det rätta vid val av portfölj. Ett företag som planerar att omarbete sin portfölj får förmodligen initialt investera mycket kapital för att få en fastighetskombination som ger

företaget ekonomiska mervärden. Det krävs ofta även hjälp från personer som har expertkunskap inom området. En fastighet skall ge mervärde som en enskild tillgång men framför allt skall den kunna sammanlänkas med hela portföljen på ett tillfredställande sätt. På en strategisk nivå skall fastigheterna ställas i relation till den verksamhet de skall stödja och då skall deras syfte vara att underlätta för företagets kärnverksamhet, vilket innebär att de måste matcha företagets strategi för kärnverksamheten. För att kunna avgöra hur fastigheterna bäst ger kärnverksamheten det stöd som behövs måste hänsyn tas till olika faktorer på ett flertal områden. Till exempel kan ett företag fråga sig om det är funktionen som erbjuds eller om det är arbetsmiljön som ger mest ekonomiska mervärden (Yontz 2001). Det är viktigt att företaget kan ange vad som är viktigast för dem för att behoven skall kunna tillfredställas.

Ekonomer anser ofta att fast egendom som anskaffas av företag för att bistå i tillverkningen är en så kallad input. Den tjänst som fastigheten bistår med betraktas som en kostnad per tidsenhet, vilket leder till att de kostnader som uppstår i samband med fastighetens förvärv inte beaktas. Det är mer komplext än så att äga och förvalta en fastighet eftersom ett tillverkningsföretag som väljer att investera i fast egendom i vissa avseende måste bete sig som ett fastighetsföretag. En fastighet skall bistå sina användare med tjänster över ett flertal år. Företag som väljer att använda sig av långa hyrestider ger sig på sätt och vis in i fastighetsbranschen utan att i direkt mening bli ett fastighetsägande företag (SOU 1996:187). För att kunna hantera en fastighet på ett lämpligt sätt bör ett företag inte betrakta fastigheten som en input till verksamheten, eftersom detta kan leda till att fastigheten inte uppnår en vertikal integration med företagets övriga verksamhet. För att en lämplig integration skall uppnås är det viktigt att företag vet vilka resurser som behövs för att kunna bedriva den verksamhet som de anser sig vara aktörer i. Det är bland annat av stor vikt att bedöma betydelsen av rätt lokalisering, kontroll och flexibilitet, eftersom dessa faktorer är avgörande för att en bra integration skall kunna skapas mellan fastigheterna och tillverkningen (Varcoe 2000).

3.2.1 Olika fastighetsstrategier

Fastigheter har som nämnts tidigare olika betydelse för olika företag och för olika verksamhetsområden inom ett företag. Rena ändamålsfastigheter är vanligtvis strategiskt viktiga för tillverkningsföretag, se avsnitt 2.5.1. Företag försäkras sig ofta om ett långsiktigt nyttjande av dessa fastigheter eftersom de är väl anpassade och integrerade i verksamheten. Det finns dock andra anledningar till att företag väljer att ha ett långsiktigt nyttjande av rena ändamålsfastigheter, nämligen att de har en ovanlig produktion eller få konkurrenter (Brueggeman & Fisher 2001). Exempel på detta är företag med hög teknologi eller avancerad forskning. Incitament för att långsiktigt nyttja rena ändamålsfastigheter kan även vara de höga kostnader som kan uppstå vid en flyttning och att fastighetens värde är lägre vid en alternativ användning. Är fastigheten utformad och byggd för en specifik produktion som kräver speciella förhållanden kan det vara svårt att hitta företag som i framtiden skulle kunna ha

användning för denna. Värdet i en fastighet kan vara högt då den används i den verksamhet som den är skraddarsydd för, eftersom detta värde är beroende av företagets resultat. Generella fastigheter och fastigheter med låg ändamålsenlighet är vanligtvis inte strategiskt viktiga för ett tillverkningsföretags verksamhet, se avsnitt 2.5.2 samt 2.5.3.

Det finns teoretiker som anser att företag endast bör fokusera sig på ett värde eller en drivkraft då de utarbetar sin verksamhet och dess produkter. Detta överensstämmer dock inte med hur företag i verkligheten fungerar. Företag har vanligtvis ett flertal faktorer eller drivkrafter som de tar hänsyn till och arbetar efter, då en marknad eller produkt skall utvecklas eller breddas. De produkter och marknader som ett företag är verksamma inom skall stödjas av fastighetsfunktionen, vilket innebär att det kan behövas multipla strategier eftersom prioriteringen ser annorlunda ut då olika marknader och produkter skall stödjas.

Nourse och Roulac (1993) talar i sin artikel "Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy" om åtta fastighetsstrategier, som i stort sett omfattar hur beslut beträffande fastigheter kan vägledas.

1. Kostnadsminimerande av lokalnyttjande

Det är viktigt att skilja på begreppen att vara kostnadseffektiv och att söka det lägsta lokalkostnadsalternativet. Det sist nämnda alternativet leder ofta till att företag ger efter i fråga om kvalitet. Alla beslut som ett företag gör skall naturligtvis vara kostnadseffektiva beträffande fastigheter men det är även viktigt att företaget uppnår den standard som de anser skall gälla för deras lokaler. Företag bör ta fram ett flertal olika alternativ som motsvarar de krav som ställts initialt på kvalitet och tekniskt utformande. Det alternativ som innebär lägst kostnad, i förhållande till den standard som önskats, väljs sedan av företaget. Det finns även ett annat tillvägagångssätt vid val av lokalarea som innebär att ett företag endast fokuserar på kostnaden och inte kvaliteten. Detta leder till att det alternativ som innebär lägst kostnad oberoende av kvalitet väljs av företaget och stor vikt läggs vid att finna den lägsta kostnaden. Företag som väljer den lägsta kostnaden har ofta kortsiktiga perspektiv. Om företaget har otur kan detta leda till förhöjda kostnader i framtiden i form av dyra underhålls- och reparationskostnader.

Det finns olika strategier för olika fastighetstyper till exempel behöver en lagerarea inte hålla samma höga kvalitet som en produktionslokal eller kontorslokal. En lagerarea kan därför väljas som ger den lägsta kostnaden oberoende av kvalitet. Det skall finnas ett visst mått av flexibilitet då lokalarea väljs, så att den matchar behoven och kraven som ett företag har. Ett företag har ofta ett uppställt kvalitetskrav som gäller hela deras fastighetsbestånd och lokalarea som anskaffas skall därför motsvara detta så att helheten kan kvarhållas på fastighetsbeståndet.

Då ett företag endast behöver en lokal, som inte är strategiskt viktig för verksamheten, under en kortare period väljer de vanligtvis att hyra. Genom att hyra lokalen undviks de kostnader som uppstår i samband med inköp och försäljning av fastigheten. Det kan vara i företagets intresse att försöka begränsa kostnaderna vid temporära lösningar av lokaler. En annan orsak till att det kan vara fördelaktigt att hyra lokaler under kortare tidsperioder är att ett fastighetsföretag har konkurrensfördelar i förhållande till ett tillverkningsföretag eftersom de lättare kan skapa alternativ nytta för tillgången. Företag som har behov av lokaler för en längre tidsperiod bör väga in andra faktorer som kan vara viktiga i valet av anskaffningsform. Detta beror på att de satsar mer kapital vid långsiktiga lösningar och företaget begränsar sin rörlighet då de binder till sig lokaler för en längre tidsperiod. Den allmänna uppfattningen är att beslut som omfattar längre tidsperioder bör undersökas mer noggrant än kortsiktiga lösningar som till exempel sträcker sig över endast en treårsperiod. Det kan vara rimligt att anta att även arean på en lokal har en avgörande betydelse i valet mellan de olika alternativ som marknaden erbjuder. Om endast mindre lokalarea behövs föredrar många företag flexibla, kostnadseffektiva och kortsiktiga alternativ för denna area.

2. Flexibilitet

Företag har olika önskemål beträffande nyttjande av lokalarea, bland annat beroende på den typ av verksamhet som bedrivs samt det stadium företaget befinner sig i. För vissa företag är flexibilitet en viktig faktor då de ska välja metod för att anskaffa lokalarea till sin verksamhet. Flexibilitet i lokalanvändande har varierande betydelse för olika företag. Företag som är stabila och har en långsam utvecklingsfas är mer benägna att knyta till sig lokaler för en längre tidsperiod eftersom de inte räknar med att företaget skall genomgå några större förändringar inom den närmaste framtiden. Det är vanligt att företag i denna situation äger stora delar av sitt fastighetsbestånd. Om oförutsedda behov dock uppstår har företaget alltid möjlighet att använda sig av kortsiktiga lösningar för att utöka sin lokalarea. Företag som befinner sig i en bransch som ständigt förändras eller företag i expansionskedan värdesätter ett flexibelt lokalnyttjande. För dessa företag är flexibiliteten viktig framförallt med avseende på lokalareans storlek, lokalens läge och den bindningstid som användandet har. Det är lättare att knyta korta nyttjandetider för generella lokaler än för ändamålsenliga lokaler. Detta beror framförallt på tillgången på fastighetsmarknaden. Fastighetsmarknaden och hyresmarknaden är idag främst inriktad på kontors- och lagerlokaler. Marknaden för ändamålsfastigheter är i princip obefintlig vilket leder till att företag inte med lätthet kan välja att hyra denna typ av lokal. Olika situationer kräver olika lösningar. Företag idag bör försöka finna det alternativ som motsvarar deras behov och önskemål för en specifik situation. Ett företag som befinner sig i ett expansivt skede och i en snabbt förändrande bransch bör vanligtvis inte knyta lokaler till sig för längre tidsperioder om man inte kan garantera att förändringen är permanent eller att lokalarean är strategiskt viktig (Yontz 2001).

Det finns behov hos företag att minimera sina lokalkostnader kortsiktigt respektive långsiktigt beroende på livscykel hos de produkter som tillverkas. Beslut som fattas beträffande en byggnads konstruktion, design och underhåll kan påverka framtida transaktioner med fastigheter. Ett exempel på detta kan vara att en specifik produkts livscykel förväntas vara kort, vilket innebär att det kan bli onödigt dyrt att bygga en specialanpassad produktionslokal för endast denna produkt. Ändamålsenliga byggnader är svårare att finansiera eftersom det inte finns en marknad för dessa byggnader om en försäljning skulle bli aktuell. En annan faktor som kan försvåra försäljning av en fastighet kan vara om ett företag har valt att placera en byggnad i en central del av ett markområde. Detta kan omöjliggöra en framtida försäljning av eventuella överskott av mark som företaget inte har användning för.

En byggnad med hög grad av flexibilitet kan skapas med hjälp av bra ventilation, värmesystem, rörläggning, el-anordningar samt att byggnaden har öppna ytor som lätt kan förändras då behov uppstår (Yontz 2001). Denna typ av byggnad kan initialt leda till höga kostnader men detta återbetalar sig ofta vid en försäljning, eftersom fastigheten inbringar ett högre värde på marknaden då byggnaden är flexibel. En flexibel byggnad innebär även att det är möjligt att anpassa byggnaden till nya användningsområden inom företaget till en lägre ombyggnadskostnad.

3. Gynnande av humankapital

Företag kan tvingas vara etablerade på en viss ort för att kunna behålla och attrahera kunnig arbetskraft för sin verksamhet. För att kunna erhålla låg omsättningsgrad på de anställda kan det krävas att ett företag väljer sin lokalisering med omsorg, där de anställdas hem ligger inom rimliga pendlingsavstånd. Ett forsknings och utvecklingsföretag är vanligtvis beroende av duktiga forskare och tekniker. Det kan då vara viktigt att kunna erbjuda de anställda förmåner utanför arbetstid i form av olika fritidsarrangemang. Detta görs för att de anställda skall trivas både på och utanför arbetet, då sannolikheten att företaget förlorar kunnig personal minskar om trivseln är hög. Företag som etablerar tillverknings- med ändamålsenliga byggnader och verksamhet söker sig vanligtvis till platser och marknader där arbetslösheten är hög. Detta gynnar företag på så vis att de inte behöver konkurrera med andra företag om arbetskraften och därmed kan erbjuda lägre löner än om ett annat företag funnits i närområdet.

4. Framhävande av företagets marknadsprofil

Det fysiska utseendet hos en byggnad kan bidra till ett företags marknadsföring och därmed vara ett sätt för företagets verksamhet och produkter att få uppmärksamhet. En byggnads utseende kan även användas då ett företag vill nå ut till sin målgrupp och locka dessa in i byggnaden genom att tillgodose målgruppens önskemål och behov. Exempel på företag som använt denna strategi är McDonalds. Det finns dock en nackdel med denna strategi då företag

vill flytta och sälja sina fastigheter. Det kan bli mycket svårt att finna en köpare till en byggnad som på ett tydligt sätt representerar ett varumärke.

5. Gynnande av försäljning

Ett sätt att öka försäljningen för ett företag är att säljkontor och affärer lokaliseras där marknad och målgrupp finns eller i anslutning till en sådan plats. Detta koncept används av allt ifrån bensinstationer och matbutiker till stora kedjor som etablerar nätverk med säljkontor och affärer. Genom att välja en bra lokalisering kan företaget förbättra sin försäljning och ta marknadssegment från konkurrenter.

6. Främjande och kontroll av produktion, förvaltning och service

Utformande, kvalitet, kapacitet, lokalisering, äganderättigheter och finansiering är alla faktorer som kombineras med ett företags affärsstrategier för att högre effektivitet och kontroll av en produktion skall kunna uppnås. Ett viktigt strategiskt mål hos ett företag kan vara att övertyga potentiella klienter att köpa kundanpassade produkter och komponenter. Denna form av verksamhet köper ofta sina komponenter från andra företag och förädlar sedan produkterna för att en kontroll av kvalitet och pris skall kunna uppnås. Det kan dock uppstå problem då tillverkning och utveckling inte finns på samma plats, eftersom de olika kunskapsområdena inte bidrar till att gemensamt uppnå en väl fungerande verksamhet. Detta beror på att det kan vara svårt att få de olika funktionerna att känna gemenskap och samhörighet då de inte är lokaliserade på samma plats. Genom att placera de olika verksamhetsområdena i samma byggnad eller i anslutning till varandra kan detta problem lösas. Om en produktion förläggs till en central del av en byggnad kan den kontrolleras på ett smidigt sätt genom att det finns tillgänglighet till lokaler. Utveckling och försäljning bör placeras i närheten av den produktionsenhet som berörs eftersom detta ofta leder till att produkten som tillverkas blir den bästa för kunden när ett samarbete uppstår. Det är viktigt att personalen känner ansvar för hela processen och inte bara den del som de är direkt involverade i, eftersom detta arbetssätt vanligtvis ger det bästa resultatet. Rätt byggnadsutformande kan alltså bidra till att ett företag kan samarbeta på ett tillfredställande sätt (Yontz 2001).

7. Främjande av lednings- och kunskapsarbetet

Processen med kunskapsarbete kräver att ett företags ledning arbetar för att främja kunskapsutvecklingen genom dess operationella beslut. Denna fastighetsstrategi är exakt, enskild och har en hög förväntad avkastning. Valet av fastigheter som företaget skall disponera för sin verksamhet är alltför sällan grundade på hur man skall hantera

verksamhetens funktioner på ett effektivt, lönsamt och utvecklande sätt. Alltför lite vikt läggs på arbetsplatsens utformande och desto mer energi läggs istället på ritningar och byggnadens utseende (Yontz 2001). Detta kan hämma kunskapsutvecklingen i ett företag eftersom trivseln och produktiviteten hos de anställda är sammanlänkade. För att hantera och förvalta kunskapsarbete är det viktigt att företaget utformar strukturer som är anpassade till kunskapsarbetet och dess utveckling. Det är vanligt att företag utformar arbetsplatser utan att ta hänsyn till eventuella framtida förändringar i företaget och utan att ta hänsyn till hur lokalerna kompletterar personalen som skall arbeta i dem. Endast ett fåtal företag har insett att det finns en koppling mellan den fysiska arbetsplatsen och ledningens arbetsprocess samt det kunskapsarbete som utförs på dessa lokalareor. Detta beror på att det ofta inte finns en tydlig koppling mellan en byggnad och det arbete som utförs inne i byggnaden. En ökande prioritet har på senare år varit hur utformandet av arbetsplatser kompletterar kunskapsarbete och ledningsarbete. En väl planerad yta kan effektivisera möten och underlätta informationsöverföringen i företaget och därmed kan bra grunder för en så kallad lärande organisation skapas (Yontz 2001).

8. Fånga de värdeökningar som ett företag kan skapa för sina fastigheter

En verksamhet kan skapa värden för omgivande fastigheter och markområden genom sin närvaro. Detta beror på att ett företag kan attrahera nya verksamheter, kunder och leverantörer till ett område genom sin verksamhet. Denna strategi utforskar möjligheterna att kunna behålla de värden som ett företag skapar. Detta kan uppnås genom att ett företag initialt väljer att äga den omgivande marken och på så sätt få behållning av de ökande värden som uppstår då företaget etablerar sin verksamhet på en mindre exploaterad plats. Ett eftertraktat företag kan öka en fastighets värde genom sin närvaro. Detta kan nyttjas av företag genom att de kan knyta fördelaktiga avtal med hyresvärdar, på grund av att de ger större mervärden för fastighetsägaren. Ett exempel på detta fenomen är en så kallad långivande hyresgäst i en kontors- eller industripark, som kan möjliggöra för en exploatör att erhålla finansiering för sitt projekt. Hyresgästen kan i detta fall exploatera och utveckla fastigheterna själv eller välja att knyta förmånliga och rabatterade hyror med exploatören. Förmånliga hyror kan erhållas på grund av att hyresgästen agerat kreditgivare för projektets finansiering samt varit ett dragplåster för andra företag som vill etablera sig på samma plats som en långivande hyresgäst.

Företag som är beroende av efterfrågan och teknologi arbetar vanligtvis med kortare produkt eller service livs cykler eftersom dessa produkter snabbt kan förändras. Det kan därför vara viktigt för företag med denna förutsättning att hålla nere sina lokalkostnader genom att använda sig av mer flexibla lösningar. De fastigheter som skall stödja ett snabbt förändrande företag måste kunna anpassas från en produkt eller service till en annan. Teknikföretag kan också ha behov av att kunna attrahera arbetskraft genom att erbjuda bra lokaliseringar samt

bra arbetsplatser, vilket i sin tur ställer ganska höga krav på byggnaderna och deras utformande.

Företag som arbetar med försäljning av produkter med inriktning på produktutbud och försäljningsmetoder väljer ofta en fastighetsstrategi som inriktar sig på kostnadsminimerande vid lokalnyttjande. Dessa företag är fokuserade på avkastning och vinst det vill säga de söker sig till verksamheter som ökar deras vinst, och använder sig därmed ofta av strategier som innefattar värdeökningar på omgivande markområden och fastigheter. De bli mer inriktade på att utveckla mark, som inte är exploaterad i någon större utsträckning, för att på detta vis tjäna pengar. De flesta företag arbetar dock mest med att försöka sänka sina hyreskostnader genom förhandlingar eller att köpa fastigheter till så låga kostnader som möjligt.

3.2.2 Hur kan fastighetsstrategier och företags drivkrafter kopplas samman

De åtta strategier som redovisats ovan kan kopplas till ett företags drivande krafter, som redovisats i 3.1. Det finns för varje drivande kraft i en verksamhet en eller flera fastighetsstrategier som är av primär, sekundär och tertiär betydelse. Schemat som redovisas nedan är hämtad från artikeln "Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy" och de kopplingar som gjorts i denna schematiska framställning är förslag. De kopplingar som företag gör mellan de drivande krafterna och fastighetsstrategier är beroende av det specifika företags utarbetade affärsstrategi.

Drivande krafter										
Fastighetsstrategier	Produktutbud	Marknadsbehov	Teknik	Produktionskapacitet	Försäljningsmetod	Distributionsmetod	Naturtillgångar	Storlek/Tillväxt	Avkastning/Vinst	
1. Kostnadsminimerande av lokalnyttjande	P	T	S	T	P	S	T	T	P	
2. Flexibilitet	T	P	P	IT	IT	IT	IT	S	S	
3. Gynnande av Humankapital	T	T	P	P	T	S	T	S	T	
4. Framhävande av företagets Marknadsprofil	S	S	S	S	S	P	S	P	S	
5. Gynnande av försäljning	S	P	S	S	P	P	S	P	S	
6. Främjande och kontroll av produktion, förvaltning och service	P	S	S	P	S	P	P	S	S	
7. Främjande av ledningsprocessen och kunskapsarbetet	S	S	P	S	T	T	S	S	S	
8. Fånga de värden som ett företag kan skapa för sina fastigheter	IT	IT	IT	IT	IT	P	P	S	P	

P = Primärval, S = Sekundärval, T = Tertiärval, IT = Icke Tillämpbar

Tabell 2: Matris över sammankopplingar mellan företags drivande krafter och olika fastighetsstrategier (Nourse & Roulac 1993)

Genom att titta i figuren kan man se hur ett företags fastighetsstrategi och drivande kraft är sammanlänkade. För att kunna få fram de fastighetsstrategier, som är mest lämpade för ett företags drivande krafter, kan man gå in och se i matrisen vilken prioritet olika strategier har för olika drivande krafter. Ett exempel på en relation som visas i schemat är teknikföretag som har den drivande kraften teknik. Man kan då se att de fastighetsstrategier som är primära är de strategier där tyngdpunkten läggs vid flexibilitet, gynnande av humankapital och främjandet av kunskapsarbete. Fastighetsstrategier som är av sekundär betydelse för en tekniskt inriktad verksamhet är gynnande av försäljning, framhävande av företags marknadsprofil, kostnadsminimerande av lokalnyttjande samt främjande och kontroll av produktion, förvaltning och service.

En strategi som är logisk att tillämpa för en verksamhetsinriktning kanske inte är lämplig att använda för en annan typ av verksamhet. Tendenserna i litteratur och praktik inom tillverkningsföretag är att man skall använda sig av generaliserade tillvägagångssätt och inte fokusera på specifikt valda strategier. Resultatet då ett företag använder sig av alltför generaliserade strategier vid val av en fastighet kan vara att det urval som fås inte motsvarar de förväntningar som finns. Valet av byggnad kan då bli svårt och frustrerande. Om en mer riktad strategi används för att skapa ett urval av fastigheter kanske det finns fler än en fastighet som kan uppfylla företagets förväntningar och krav. Speciellt viktig i detta avseende är det dominerande önskemålet att minimera ett företags kostnader för lokalnyttjande. Denna strategi är av andra eller tredje prioritet hos sex av de nio drivande krafterna eftersom minimerande av kostnader är viktigt men inte av avgörande betydelse i de flesta fallen.

3.2.3 Operationella beslut i fastighetshantering

De beslut som företag tar vid fastighetstransaktioner är vanligtvis operationella beslut och innefattar processer för att förvärva, kontrollera, förvalta och avyttra fastighetsintressen (Varcoe 2000). Fastighetshantering och förvaltning passar in i den definition som tidigare givits på drivande krafter för verksamheter. Ett företags fastighetshantering kan anses falla in under kategorin produktutbud hos de drivkrafter som redovisats ovan. Ett företag som har förvärvat en fastighet kan anses ha inträtt i fastighetsbranschen och den specifika fastigheten är en del av fastighetsmarknaden. Den drivande kraften är den specifika fastighetsprodukt eller tjänst som erbjuds till exempel arkitektur, byggande och utveckling av vissa fastighetstyper, fastighetsförvaltning, marknadsföring, värdering, finansiering och förvaltning av fastighetsportföljer. Detta är dock långt ifrån hela sanningen, eftersom de operationella beslut som tas med avseende på denna typ av produkt eller tjänst kan formas på ett otal olika sätt för att passa olika användares behov. De operationella beslut som företag står inför kan beskrivas som 14 olika kritiska beslut:

1. Det första beslutet som kan vara av vikt är var företaget skall lokalisera sig. Företag har ofta regionala och nationella etableringsstrategier som hanterar alltifrån nationella etableringar till val av enskilda byggnader.

2. Företag bör överväga den mängd utrymme som behövs för att tillgodose det omedelbara behov som kan finnas i företaget. Det är även viktigt att företaget möjliggör för eventuell framtida expansion och omlokaliseringar av enheter inom företaget (Yontz 2001). De behov av extra area som kan uppstå kan vara en planerad expansion liksom resultatet av ett spontant förvärv. Det finns organisationer som med avsikt håller kontroll på extra lokalarea som kan finnas i anslutning till deras lokaler trots att det förväntade behovet är tillgodosett. De vill behålla möjligheten att spekulera i den framtida hyresmarknadens villkor samt behålla möjligheten att kunna kontrollera angränsande lokalareors hyrestider och användare.

3. Ställningstagande till ett hyresavtals längd kan vara ett kritiskt beslut eftersom maximerande eller minimerande av hyrestider är ett sätt för företag att försäkra sig om tillgång till lokalarea. Den tidsperiod som ett företag har tillgång till en lokalarea är kontrollerad och bestämd genom ett hyreskontrakt eller genom en option som tillåter expansion och förlängda hyrestider.

4. En plats kan utformas så att den påverkar utomståendes uppfattning av ett företag. Företag kan till exempel placera logotyper på byggnaden eller i entrén till byggnaden och på så sätt påverka den uppfattning som personer erhåller då de besöker platsen. Detta leder till att ett företag kan marknadsföra sig genom att utforma en byggnads exteriör och interiör så att den upplyser kunderna om företagets verksamhet eller namn.

5. Företag kan välja att lokalisera sig i byggnader där de blir den dominerande hyresgästen med avseende på storlek av förhyrd area. De kan även välja att bli en av flera hyresgäster i en byggnad som innehåller ett stort antal olika hyresgäster, ett så kallat multihyresgäst komplex. Företag kan även finna det fördelaktigt att vara en mindre hyresgäst i en byggnad som domineras av ett annat företag med stort inflytande på utformandet av arbetsplatsen och viktiga fastighetsstrategiska beslut. Vilket av dessa alternativ som ett företag föredrar vid en etablering kan bero på bland annat företagets storlek och dess stadié i utvecklingen.

6. De bekvämligheter som finns i en byggnad eller i anslutning till en byggnad kan vara av betydelse för de anställdas uppfattning av ett företag. De bekvämligheter som kan vara önskvärda i en byggnad är reception, tidningsstånd och minilivs. De bekvämligheter som bör finnas i närområdet av den byggnad där ett företags personal arbetar är gym, swimmingpool, barnomsorg, restauranger och mötesplatser för de som arbetar i byggnaden. Dessa bekvämligheter kan öka trivseln hos de anställda och kan leda till att personal väljer att stanna hos ett företag istället för att flytta vidare till andra arbetsgivare.

7. Företag som skall uppföra en byggnad eller hyra lokaler bör ta ställning till vilka kvalitetskrav som skall uppfyllas för omgivning, en byggnads utformande och material. Det är även viktigt att ta ställning till den visuella uppfattning som byggnaden skall ge samt att bestämma funktionaliteten hos byggnaden.

8. Interiör och en arbetsplats utformande med avseende på möblering och design kan ha avgörande betydelse för funktionaliteten på arbetsplatsen. Detta är därför något som ett företag måste arbeta med så att en funktionsduglig arbetsplats skapas.

9. En byggnads tekniska utformning med avseende på ventilation, värme och luftkonditionering så väl som hissar och trappor påverkar komforten i en byggnad och på en arbetsplats.

10. Det stöd som en byggnad kan ge sina hyresgäster i kommunikation och informationsbehandling har stor betydelse för funktionaliteten hos lokalen och produktiviteten hos personalen.

11. Vilken form av ägande som är aktuell vid en fastighetstransaktion kan vara av betydelse för ett företag då de väljer lokalarea till sin verksamhet. De former av indirekt ägande som kan uppnås vid överlåtelse är bland annat korta respektive långa hyreskontrakt och option för utökande av lokalarea. Dessa olika val av indirekt ägande kan vara såväl finansiellt och operationellt invecklade.

12. Hur företag skall betala sina finansiella förpliktelser och vilka finansiella arrangemang som används kan ha betydande konsekvenser. Det är viktigt för ett företag att ta ställning till hur de vill sköta sina finansiella förpliktelser. De kan till exempel betala månads- eller kvartalshyra, stegrande hyra, indexreglerad hyra eller förskjuten betalning, som innebär att ett företag betalar ett stort förskott eller en stor slutbetalning vid en hyresperiod.

13. Graden av kontroll som ett företag utövar på andra användningsområden och användare kan påverka den glädje ett företag har av sin lokalarea. Närvaro av andra hyresgäster i angränsande lokaler kan ha betydande operationella verkningar.

14. De finns risker som är förknippade med att inneha en lokalarea. Företag som äger byggnader eller hyr lokaler har ett ansvar gentemot en tredje part vid olyckor och oförutsedda händelser som till exempel storm och översvämning. Hur dessa risker är försäkrade kan ha operationella verkningar.

Det finns en mängd olika aspekter som företag bör ta ställning till när de gör komplexa och betydelsefulla operationella beslut som avser deras fastigheter och dess hantering. Det viktiga är hur ett företag väljer att implementera de beslut som avser dess fastigheter. Det är vid implementeringen av beslut viktigt att ha en utarbetad fastighetsstrategi att luta sig mot så att rätt beslut tas.

3.2.4 Implementering av fastighetsstrategier

När ett företag skall definiera en fastighetsstrategi är det viktigt att hänsyn tas till den verksamhetsstrategi som är utformad. De beslut som fattas för ett företags fastigheter skall i sin tur vara kopplade till fastighetsstrategin. Det finns några punkter som skall arbetas igenom då en fastighetsstrategi skall implementeras. Dessa är;

- den förändrade rollen för fastigheterna i företaget
- de marknadsförhållanden som råder beträffande pris och lokaltyper som ett företag kan söka samt tillgänglighet av lokalarea på marknaden
- vikten av en anpassad arbetsmiljö som önskas för ett företags olika verksamheter

När ett företag beslutar om fastighetsstrategier är det viktigt att de har en klar och tydlig bild av fastighetsmarknaden och de behov som företaget har. Fastighetsstrategin skall implementeras så att den stödjer företagets affärsstrategier till exempel humankapital, finansiering och informationsstöd. De operationella beslut som avser fastighetshanteringen skall överrensstämma med den uppsatta strategin och med företagets affärsstrategier. Om ett beslut inte överrensstämmer med fastighets- och affärsstrategierna blir besluten mindre effektiva.

De åtta fastighetsstrategier och nio drivande krafter som redovisats tidigare i kapitlet har varierande grad av användning för ett företag. De fjorton operationella besluten som redovisats skall dock vanligtvis påtalas i en fastighetsstrategi. Dessa beslut skall antingen uttalat eller underförstått fattas varje gång ett fastighetsrelaterat beslut skall tas. Detta kan ske antingen genom en uttalad implementation eller genom att underförstått besluta att inte implementera en transaktion.

Schemat nedan åskådliggör den prioritet varje operationellt beslut har i en fastighetsstrategi. Framställningen är ett förslag och kan naturligtvis ha olika utseende beroende på enskilda företags marknader, produkter och tillgångar. För att kunna implementera operationella beslut, som avser fastigheter, måste ett företag vara villigt att på olika sätt förhandla fram resultaten. Det är dock inte förhandlingen i sig som är central i en implementering, utan de mål som är uppsatta genom strategin. En förhandling har som syfte att förbättra de olika

valmöjligheter som ett företag har och inte endast fokusera på de ekonomiska målen att minimera kostnaderna. Ett företags drivande krafter, fastighetsstrategier och operationella beslut skall alla vara sammanlänkade och de skall komplettera varandra i sökandet efter att optimera beslut inom en företagsfastighetshantering.

Operativa beslut							
Fastighetsstrategier	Lokalisering	Storlek	Hyrestiders längd	Identitet	Byggnadens storlek	Byggnadens bekvämligheter	Uvärdig kvalitet
1. <i>Kostnadsminimerande av lokalnyttjande</i>	avlägsen, mindre populära regioner & platser	minimerande av utrymme per anställd			allmänt användbar byggnad	mindre betydelse	mindre betydelse
2. <i>Flexibilitet</i>	mindre central lokalisering		kortsiktiga hyresavtal / optioner				
3. <i>Gynnande av humankapital</i>	lättillgänglig för de anställda med avseende på boendeavstånd	mer area per anställd	långsiktiga hyresavtal			hög prioritet	
4. <i>Framhävande av företagets marknadsprofil</i>	prestige & hög synlighet; mycket viktigt		äga eller långsiktiga hyresavtal	kritisk	struktur på landmärken		mycket viktig
5. <i>Gynnande av försäljning</i>	prestige & mycket trafikerade lokaliseringar		hyr för att er hålla flexibilitet	kritisk			överväg att sälja
6. <i>Främjande och kontroll av produktion, förvaltning och service</i>	tillgång till kunder & leverantörer		äga eller långsiktiga hyresavtal		lämplig för grundläggande syften		
7. <i>Främjande av kunskapsarbete</i>		tilräckligt för att skapa en effektiv arbetsplats			viktig	bidrar till effektivt arbete	
8. <i>Fånga de värden som ett företag kan skapa för sina fastigheter</i>	överväg den inverkan den efterfrågade lokalisering har	Tillförsäkra mer mark än vad som behövs för eget bruk	längre avtalsperioder		dominerande hyresgäst		

Tabell 3: Matris över de åtta fastighetsstrategierna och de första sju operationella besluten (Nourse & Roulac 1993)

Operativa beslut

	Fastighetsstrategier	Företags storlek	Tekniska utifrån	Kommunikation	Ägande rättigheter	Finansiering	Kontroll	Risk hantering
1.	<i>Kostnadsminimerande av lokalytjande</i>	lägre prioritet			minimerande av finansiella förpliktelser	kostnad för kapital utbyten drivande beslut	inkonsekvent kostnadsminimerande	minimerande av finansiell utsatthet
2.	<i>Flexibilitet</i>	konstruktion som underlättar förändringar					viktig	
3.	<i>Gynnande av humankapital</i>	hög kvalitet på inredning	bekväm arbetsmiljö				hög prioritet	
4.	<i>Framhävande av företagets marknadsprofil</i>	överensstämmande med marknadsförings budskapet			viktig i relation till kontinuitet hos marknadsföringen		prioritet	
5.	<i>Gynnande av försäljning</i>	kritisk inverkan på försäljningsmiljön		viktigt			betydande påverkan på angränsande användningsområden	
6.	<i>Framjående och kontroll av produktion, förvaltning och service</i>	specialiserade lokaler	lämplig temperatur	prioritet			betydande påverkan på angränsande användningsområden	
7.	<i>Framjående av kunskapsarbete</i>	kritisk prioritet	positiv arbetsmiljö	prioritet				
8.	<i>Fånga de värden som ett företag kan skapa för sina fastigheter</i>				kritisk	kritisk strategisk prioritet	kritisk	stora värdeökningar omfattar större risktagande

Tabell 4: Matris över de åtta fastighetsstrategierna och de sju återstående operationella besluten (Nourse & Roulac 1993)

4 Valmöjligheter för utformande och förändring av fastighetsportföljer

Ett företags fastighetsportfölj kan ha varierande utseende beroende på bland annat produktion och arbetssätt. Detta kapitel ger en övergripande bild av de olika metoder som kan användas då ett företag vill anskaffa lokalarea. En mer djupgående beskrivning ges av de vanligaste alternativen, hyra och äga. En ny metod, inom fastighetsbranschen, för anskaffande av lokalarea med tillhörande stödfunktioner redovisas slutligen i detta kapitel.

4.1 Äga

Företag i Sverige väljer att äga sina fastigheter av olika skäl. Det vanligaste motivet är kontroll, eftersom ett företag med kontroll själv kan välja när och om de skall förflytta sin verksamhet. Andra motiv är att tillförsäkra sig fastigheter för en framtida expansion eller omlokalisering av företaget. Ytterligare ett motiv, till att företag vill äga fastigheter, är att de vill bevara och investera i lokalarea för att till exempel kunna öka diversifieringen av verksamheten (Brueggeman & Fisher 2001). Det sistnämnda blir dock allt ovanligare idag.

Tillverkningsföretag måste speciellt ta hänsyn till tre olika aspekter när de äger fastigheter eftersom fastighetshantering normalt sett inte ingår i företagets kärnverksamhet. Alternativkostnaden det vill säga *”den avkastning man skulle erhålla vid den bästa alternativa användningen av en viss resurs”* (Eklund 1995 s 453) måste beaktas, men även hur ägandet påverkar företagets redovisning och företagets förmåga att effektivt använda utrymmet bör studeras.

Det finns olika fördelar och nackdelar med att äga fastigheter. Många av de fördelar som tillverkningsföretag får kan jämföras med fastighetsföretagens fördelar. Nedan beskrivs de viktigaste aspekterna av ett ägande, vilka innehåller både för och nackdelar. (Brueggeman & Fisher 2001, Krzysko & Marciniak 2001)

- **Finansiell påverkan**

Ett beslut att äga fastigheter påverkar bland annat den finansiella situationen i ett företag, vilken i sin tur inverkar på värdet investerare och utlånare ger företaget (Brueggeman & Fisher 2001). Fastighetstillgångens påverkan på det finansiella resultatet kan verka positivt, om fastighetsmarknaden är på uppgång, eftersom fastigheterna stiger i värde. Men inverkan kan även vara negativ, vid exempelvis en nedgång på marknaden. Ett ägande kan skapa en fördröjning av den finansiella prestationen och möjligheten för företaget att skapa mervärde för sina aktieägare. Detta beror på faktorer som finns i

omvärlden, fastigheterna som företaget besitter och de fastighetsmarknader som företaget är verksamt inom. För att få en djupare förståelse för tillverkningsföretags finansieringsmöjligheter, se *bilaga 3*.

- **Besparingar av hyresutbetalningar**

Företag som äger sina fastigheter betalar inte hyra för sina lokaler till en utomstående part och de undviker på detta sätt hyresmarknadens förändringar.

- **Skattefördelar genom ägande**

Staten är den tredje parten utöver aktieägare och långgivare som är intresserade av företagens resultat. Företag betalar skatt på sitt resultat och denna skattenivå är idag 28 %. För att kunna minska sina skattekostnader kan företag göra olika skattefria åtgärder som är relaterade till ägande av en fastighet. Detta kan vara reduceringar med hjälp av till exempel avskrivningar på fastigheter och dess inventarier. (Lindencrona m fl 2001) En fastighets avskrivningsstorlek är relaterad till dess tekniska livslängd och dess ursprungliga investeringskostnad. Ett företag kan göra ytterligare avdrag om deras fastigheter är belånade då de har rätt att göra avdrag för räntekostnader. Dessa avdrag som beskrivits har effekten att de minskar företagets redovisade resultat och därmed minskar företagets skattekostnader.

- **Kontroll och finansiell flexibilitet**

Genom att äga fastigheter har ett företag full kontroll över sin verksamhet och kan vara flexibel i dess utformande. Detta innebär enligt Hill (2001) att en ägare har, om man bortser från vissa lagmässiga regleringar, handlingsfrihet att göra de åtgärder han vill under långa tidsperioder utan hänsyn eller skyldighet mot en tredje part. Ett företag kan till exempel specialdesigna sina fastigheter för att matcha företagets behov.

Ett företag kan uppnå en annan form av flexibilitet så kallad finansiell flexibilitet genom att exempelvis använda sina fastighetstillgångar som säkerhet för ett lån. Det finns dock en osäkerhet med en för hög belåning eftersom en ökad andel skulder i företaget leder till ökad risk för betalningssvårigheter då resultatet är sämre än förväntat. Om ett företag hamnar i betalningssvårigheter kan detta ge höga kostnader som minskar företagets värde. Det finns en optimal skulddel som infinner sig vid den punkt då företagets aktiepris är som högst på marknaden (Bodie & Merton 2000). Det kan i praktiken vara svårt att hitta den rätta balansen av skuld och eget kapital, men ett företag bör försöka finna ett riktvärde för att få kunskap om kapitalstrukturen i sitt företag.

Flexibilitet kan även innebära att ett företag kan kontrollera sina fastighetsrelaterade utgifter bättre. De kan skjuta upp planerat underhåll och större renoveringar om företagets resultat är sämre än väntat och det därför finns behov av kapital i kärnverksamheten. Ägande medför ett besittningsskydd av fastigheten, som skyddar företaget från oförutsedda omlokaliseringar och därmed ökar kontrollen av företaget. Ett företag kan även välja att avyttra fastigheter om det finns incitament för detta beslut.

- **Företaget får sämre likviditet**

Företag som investerar i fastigheter binder upp stora mängder kapital. Den mängd eget kapital som företaget investerar kan variera beroende på den ekonomiska situationen hos företaget, investeringens storlek och företagets kultur. Det kan även bero på de avkastningskrav som företaget har på sin verksamhet. Företag som väljer att investera mindre mängder eget kapital kan anse att avkastningen är högre i kärnverksamheten och därför bör den största delen av det egna kapitalet investeras där. De företag som har lägre avkastning i sin kärnverksamhet kan vara mer benägna att investera i fastigheter.

- **Kunskap**

Hantering av fastigheter kräver expertkunskap på olika nivåer. För stora väletablerade företag som inte gör större förändringar är besluten ofta rutinartade och utförs automatiskt. För företag som är i ett expansionskede av sin verksamhet är beslut och hantering mer omfattande och komplicerad. Det krävs därför ofta mer kunskap för dessa beslut. Mindre företag har ofta inte stor kunskap om hantering och beslut i expansionskedan, vilket kan leda till felaktiga beslut. Tillverkningsföretag kan ofta inte sköta sina fastigheter lika effektivt som ett fastighetsföretag eftersom besluten om fastigheternas skötsel alltid är underordnade de krav som finns på kärnverksamheten. När ett fastighetsbeslut kolliderar med behov från kärnverksamheten kommer kärnverksamheten att få igenom sina krav.

En felaktig fastighetsstrategi kan begränsa en verksamhets tillväxt och binda upp kontanter i företaget utan någon bra anledning. En inställning är att många företag har glömt bort att förvalta sina fastighetsportföljer och skapa långtidsvärden för sina företag (McNamara 2002). Kunskap om fastighetshantering är inte värdefull om den inte används på ett bra och produktivt sätt. Ibland när företag skall spara pengar tänker de kortsiktigt och förlorar därmed ofta stora värden i fastigheter som hade kunnat behållas om en långsiktig förvaltning hade varit en prioritet.

- **Risk som följer med restvärdet bärs av företaget**

Restvärdet på en fastighet påverkar sammansättningen av en fastighetsportfölj och företag som väljer att äga en fastighet har gjort en investering i dess restvärde. Vid periodens slut tillfaller restvärdet ägaren. Investeringen ger ofta en avkastning som påverkas av främst

utbudet och efterfrågan i den lokala fastighetsmarknaden men även av regionala och internationella ekonomiska förändringar. Vid uppskattning av en fastighets restvärde är det därför viktigt att bedöma marknadsvärdet av fastigheten istället för det investerade värdet. Det kan annars vara svårt att avgöra avkastningens rätta värde. Ägande av en fastighet medför att ett företag måste bära en risk för oväntade förändringar i restvärdet. Värdet kan variera både över och under den ursprungliga kostnaden som ett företag betalt för sin fastighet. Risker och den förväntade avkastningen från investeringen måste därför analyseras, för att se om de överensstämmer med företagets finansieringsstrategi, innan ett beslut om att äga fattas. Vissa analytiker menar dock att restvärdet inte har någon större betydelse i valet mellan alternativen. De anser nämligen att det inte finns något restvärde kvar i fastigheten eftersom företaget alltid kommer att behöva en lokal och restvärdet som fås ut måste återinvesteras (Brueggeman & Fisher 2001). I flera analyser till exempel i kassaflödesanalyser antas dock att restvärdet är inköpskostnaden av fastigheten minus avskrivningarna vid hyresavtalets slut. Detta värde överensstämmer emellertid för det mesta inte med fastighetens rätta värde. Idag kan även hyreskontrakt utformas så att de innehåller ett krav från ägaren på restvärdet av fastigheten. Detta kallas internationellt för ett equity lease (Brueggeman & Fisher 2001).

4.4.1 Förvärv

En fastighet kan frivilligt förvärvas genom köp, byte, gåva och arv. Den form som kommer att behandlas i detta avsnitt är köp av en fastighet eftersom de andra formerna anses som mindre vanliga då tillverkningsföretag förvärvar generella och ändamålsenliga fastigheter. För att ett köp av en fastighet skall ha rättslig verkan krävs det ett skriftligt avtal mellan köparen och säljaren. De minimikrav som ställs på ett köpekontrakt definieras i kapitel 9, JB. Har dessa minimikrav inte uppfyllts då handlingarna upprättats är köpet ogiltigt och har därmed ingen rättslig verkan. Ett villkor som ställs vid ett förvärv får inte avse mer än två år. Om köparen och säljaren trots detta villkorat köpet för längre tid än två år bedöms köpet enligt lagen vara ogiltigt. Ett villkor som inte är begränsat i tiden skall anses avse två år. Villkor om att återköpa en fastighet är inte rättsligt bindande men trots detta sker villkorade köp med återköp i praktiken. Det är vanligt att dubbla köpehandlingar upprättas trots att det i praktiken inte är nödvändigt. Den andra handlingen som vanligtvis upprättas är ett köpebrev. Köpebrevet skall upprättas om det anges i köpekontraktet att detta skall ske och innehållet består endast av det som lagen anger. Om ett förvärv är beroende av ett villkor, som angetts i köpekontraktet, måste köpebrevet innehålla samma villkor för att vara gällande.

4.4.2 Bygga

De företag som väljer att bygga en kontorsfastighet på en större ort gör ingen investering som är beroende av en specifik part, eftersom det finns många olika tänkbara hyresgäster till en generell fastighet. Företaget behöver inte hyra ut en fastighet i sin helhet utan kan hyra ut kontor till flera olika hyresgäster i samma byggnad. Detta leder till att risken att förlora kapital inte är hög för företag som väljer att uppföra eller förvärva en generell fastighet eftersom fastigheten inte är knuten till en specifik verksamhet. Det är lättare för parterna som är inblandade att reglera allt av betydelse i förväg då man skriver hyreskontrakt för generella fastigheter, eftersom det inte finns samma höga grad av oförutsedda kostnader som vid avtalsskrivande för ändamålsfastigheter. Drift- och underhållskostnader är lättare att reglera för brukande av generella fastigheter än för ändamålsfastigheter där drift- och underhåll kan variera mycket beroende på vilken bransch det hyrande företaget är verksam inom. Det går inte att använda standardavtal med drift- och underhåll för ändamålsfastigheter, eftersom det ofta måste förhandlas om vem som ska ha ansvaret för de olika kostnaderna som kan uppstå under kontraktstiden. (SOU 1996:187)

4.2 Hyra

Det finns skillnader mellan att äga och hyra fastigheter. En av de mest diskuterade är skillnaden i investerat kapital. Ett företag som väljer att hyra kommersiella lokaler har möjligheten att investera kapital motsvarande köpeskillingen i en fastighetsaffär, i företagets kärnverksamhet. Avkastningen är ofta avsevärt högre i företagets verksamhet än i ägandet av en fastighet (Hill 2001). En annan skillnad är att behovet av expertis vid förvaltning och hantering av fastigheter inte är lika framträdande då ett företag väljer att hyra. En hyresgäst behöver normalt sett inte ansvara för förvaltningen av lokaler, eftersom detta vanligtvis är inkluderat i hyresavtalet.

Tillverkningsföretag brukar, som vi tidigare nämnt, två sorters fastigheter i sin verksamhet. De använder ändamålsfastigheter för sin tillverkning och generella fastigheter för sin kontorsverksamhet. Det är viktigt att separera dessa två typer av fastigheter då man skall undersöka hyresmarknaden och dess utformning. Det finns även en tredje typ av fastigheter med en lägre grad av ändamålsenlighet. För dessa fastigheter är det dock svårare att dra några generella slutsatser eftersom de i de flesta fall kan anses vara generella fastigheter.

Företag kan hyra sina generella fastigheter till exempel kontorsfastigheter för sin verksamhet. Hyresmarknaden för generella fastigheter är väletablerad och det finns många fastighetsägare som är verksamma på marknaden, vilket leder till bra förutsättningar för tillverkningsföretag att förhandla sig till hyreskontrakt som är anpassade till det specifika företagets önskemål. Företag ser ofta sina generella fastigheter som flexibla då det är lättare att flytta kontorsverksamhet än industriverksamhet. Det innebär inga större kostnader för ett företag

om de väljer att flytta sin kontorsverksamhet eftersom det ofta inte finns några dyra installationer och svårflyttade inventarier. Utbudet på marknaden är dessutom stort och företag kan därmed utan större svårigheter flytta sin verksamhet om de skulle bli uppsagda av hyresvärden. Hyresmarknaden för kommersiella fastigheter idag styrs till stor del av hyresgästen eftersom de ofta kan välja mellan två eller fler fastighetsägare som vill hyra ut sina lokaler. Hyresgästen kan därför ofta ställa krav på utformande av kontrakten, kontraktstiderna samt kostnader för lokalerna. Det kan dock finnas marknader där fastighetsägaren har en mer bestämmande roll, exempelvis mindre orter där utbudet av kommersiella lokaler inte är så stort. I en större marknad, till exempel storstadsregion där efterfrågan är stor och utbudet inte är lika stort, kan fastighetsägaren få en framträdande roll. (Hiang & Ooi 2000)

Hyresmarknaden för ändamålsfastigheter är mer komplex än för generella fastigheter eftersom beroendet mellan de involverade parterna är större. Ett tillverkningsföretag som hyr ändamålsfastigheter är beroende av att de kan bruka lokalerna under en längre tidsperiod eftersom kostnaderna för att flytta en tillverkning är mycket höga. Ett fastighetsföretag i sin tur lägger ner stora kostnader på att anpassa sin ändamålsfastighet till hyresgästen och förlorar då stor del av sin investering, om hyresgästen lämnar fastigheten efter bara några år. Det finns ett beroende från båda parter eftersom det varken finns tillräckligt med potentiella hyresgäster eller hyresvärdar för ändamålsfastigheter. Detta bidrar till den bristfälliga konkurrensen på hyresmarknaden för ändamålsfastigheter som finns i Sverige idag. Förhållandena mellan hyresgäst och hyresvärd som beskrivits skapar osäkerhet vid förhandlingar. Riskerna för långa och kostsamma hyresförhandlingar ökar därför markant. Det finns dock olika sätt att minska riskerna för båda parterna. Det viktigaste är att de skriver hyreskontrakt med långa hyrestider där de reglerar hur hyror skall sättas på lång sikt och vilka ersättningar som skall gälla om kontrakt sägs upp i förtid. Tillverkningsföretag är beroende av att kunna förändra fastigheten efter sina behov, på grund av förändringar i verksamheten. Det uppstår ofta problem då ett tillverkningsföretag vill bygga ut sin fastighet eller förändra fastigheten invändigt. Detta beror på att fastighetsägaren ofta inte vill betala för de justeringar som behöver genomföras på grund av att de anser att det saknas garantier för hur länge hyresgästen kommer att stanna. Hyresgästen kan därför ofta hamna i underläge vid förhandlingar och i många fall själv få stå för kostnaderna vid ombyggnader. Tillverkningsföretag vill inte bekosta större förändringar eftersom de inte äger fastigheten och kanske får lämna fastigheten i förtid eller inte får förlänga hyrestiden. Det är därför mycket viktigt att reglera vilka kostnader som skall ersättas om någon av parterna vill säga upp kontraktet. (SOU 1996:187)

Det kan vara svårt för tillverkningsföretag att skriva långa hyreskontrakt eftersom marknaderna kan förändras snabbt. Det finns idag mycket osäkerhet beträffande framtiden för många företag. Nedskärningar och lönsamhetsproblem leder till att tvivel inför långsiktiga avtal kvarstår, även om allt som kan uppfattas som viktigt kan regleras i hyresavtalen.

Detta skulle kunna vara en bidragande faktor till att tillverkningsföretag i större utsträckning vill äga sina ändamålsfastigheter, även om delar av fastighetsbeståndet överförs till separata fastighetsbolag inom samma koncern. Fastigheter som har en central roll för tillverkningsföretagen hyrs i regel inte av externa fastighetsbolag, eftersom man bedömer att en viss osäkerhet och risk kvarstår även om alla tänkbara förhållanden reglerats. Detta kan bero på att tillverkningsföretag inte vill ha beroendeförhållande till ett annat företag.

Det finns för- och nackdelar för tillverkningsföretag att hyra generella fastigheter. I punkterna nedan kommer viktiga aspekter att redovisas. I de fall där skillnaderna är påtagliga mellan generella fastigheter och ändamålsenliga fastigheter kommer båda synsätten att redovisas.

- **Flexibilitet och kontroll**

Ett tillverkningsföretag som väljer att hyra kommersiella lokaler har möjligheten att avtala korta hyrestider och därmed inte behöva vara knuten till lokalerna längre än nödvändigt. Företag som expanderar sin verksamhet kan välja att hyra kontorslokaler istället för att behöva förvärva lokalerna. Fördelen med att kunna hyra är att företaget inte är bunden till fastigheten om de skulle välja att förflytta sin verksamhet till en annan ort. Detta ger företag möjlighet att testa nya marknader utan att behöva investera stora mängder kapital. Det finns dessutom en flexibilitet för företag att kunna anpassa sitt lokalbehov om företaget till exempel behöver minska antalet anställda, lägger ner ett affärsområde eller expanderar sin verksamhet och behöver mer lokalutrymme.

Företag bör dock beakta att det kan finnas svårigheter att expandera i lokalarea om konkurrensen är hög och tillgången inte matchar utbudet. Fastighetsägare kan i marknader med hög konkurrens tvinga hyresgäster till långa avtalstider och detta medför att hyresgästens flexibilitet begränsas. Den enda lösningen för en hyresgäst är då att hyra ut lokaler i andra hand. Detta leder till att hyresgästen själv tar på sig risken för uteblivna betalningar.

Företag som väljer att hyra lokaler är till viss utsträckning tvungna att följa fastighetsägarens önskemål och krav på utformande av fastigheten. Om hyresgästen vill förändra lokalernas utformande krävs ett godkännande från fastighetsägaren. En hyresgäst som genomför förändringar i hyreslokalernas utformande får ofta bekosta både förändring och sedan återställande då de lämnar lokalerna. Det största problemet är dock att de måste få fastighetsägarens godkännande, som medför till minskad kontroll för företaget som hyr lokalerna.

- **Skatter och avdrag**

Ett skäl till att företag väljer att hyra sina lokaler kan vara att de vill undvika eller minimera företagets skatter. Det finns skatteskillnader mellan hyresgäster och

fastighetsägare och kan vara ett av skälen till att det finns en hyresmarknad för kommersiella lokaler. Ett företag som hyr sina lokaler är berättigad att göra skattemässiga avdrag för sina hyreskostnader. Faktorn skatt är dock inte ett avgörande skäl till att ett tillverkningsföretag väljer att hyra sina kommersiella lokaler. Det finns många anledningar till att ett företag väljer att hyra lokaler som inte är skatterelaterade eller finansiella. (Benjamin m fl 1998)

- **Kreditmarknaden**

En annan anledning till att tillverkningsföretag väljer att hyra sina lokaler framför att de köper en fastighet, kan vara att de har varierande tillgång till kreditmarknaden. Företag som har dålig soliditet och likviditet väljer att hyra eftersom detta alternativ ofta är mer fördelaktigt än att låna kapital till höga räntor. De företag som har bra kapitaltäckning, har tillgång till kreditmarknaden och därmed får bra räntevillkor är mer benägna att äga sina fastigheter. Det finns dock företag som väljer att hyra lokaler trots att de har bra kapitaltäckning eftersom det är många fler faktorer att ta hänsyn till vid ett ägande. (Benjamin m fl 1998)

- **Risk**

Det finns alltid risker för värdeminskningar då man äger fastigheter på grund av marknadens förändringar. Detta är något som ett företag som väljer att hyra lokaler inte behöver oroa sig för. Det finns alltid en risk för att en fastighet förlorar värde och detta realiserar vid en försäljning, då företaget kan förlora stora mängder kapital. De summor som binds i ägande av en fastighet är ansevärdiga och en värdeminskning kan därför vara av betydelse för ett företags kreditvärdering (Benjamin m fl 1998). Hyresalternativet för ett tillverkningsföretag innebär alltså att företaget inte behöver stå med risken för förlorat kapital om ett beslut att sälja en fastighet genomförs (Seiler m fl 2001). En hyresgäst har alltid möjlighet att omförhandla sina hyresavtal eller helt enkelt lämna lokalerna om de anser att de villkor de fått inte är tillräckligt förmånliga. Det finns oftast fler alternativ på marknaden när det gäller kommersiella lokaler.

- **Asymmetrisk information**

Asymmetrier i informationsflöden innebär att aktörer har varierande tillgång till information på marknaden samt olika kunskap om hur informationen skall hanteras för att ge bästa resultat. Informationsasymmetrier för fastighetshantering kan leda till att en aktör erhåller övertag på vid fastighetsförsäljningar och hyrande av lokaler. Dessa asymmetrier kan leda till stora kostnader bland annat vid byte av hyresgäst, då ett företag inte kan tillgå eller hantera informationen på rätt sätt.

Ett fastighetsföretag kan anse att det finns potential i att äga en viss fastighet om avkastningen från denna är bra. Avkastningens storlek kan påverkas av hur ett företag hanterar och använder den information som finns att tillgå på marknaden och inom företaget. Fastighetsföretag är vanligtvis bättre på att använda informationen på marknaden än tillverkningsföretag. Trots detta anser många tillverkningsföretag att de kan spara pengar genom att äga sina fastigheter. De anser att eftersom fastighetsföretag kan erhålla en bra avkastning vid ett eventuellt ägande av en fastighet, borde de förlora på att hyra fastigheter. Denna inställning har dock i många fall visat sig vara felaktig eftersom tillverkningsföretag vanligtvis inte har samma tillgång till relevant information samt inte besitter den kunskap om informationshantering som fastighetsföretag. Denna informationsasymmetri leder till förhöjda kostnader för tillverkningsföretag. Ett ägande i denna situation kan till och med medföra högre kostnader för ett tillverkningsföretag än om de valt att hyra samma fastighet av en extern fastighetsägare. (Benjamin m fl 1998)

- **Höga kostnader då företag hyr**

Trots alla fördelar som kan uppnås, då företag väljer att hyra lokaler, är kostnaderna ofta högre än för andra alternativ till exempel ägande och arrende. Det är dock viktigt att beakta det faktum att avkastningen ofta är högst i ett företags kärnverksamhet och inte i dess fastighetsägande. Detta leder till att företag kan tjäna på att hyra sina lokaler om deras avkastning väger upp de nackdelar de stora hyreskostnaderna medför. (Benjamin m fl 1998)

4.3 Arrende

Ett arrende är en upplåtelse av nyttjanderätt till jord mot betalning. Arrende är en så kallad total nyttjanderätt precis som hyra. Arrende förekommer idag i fyra olika former i Sverige och den form som kommer att behandlas i detta arbete är anläggningsarrende. (Anderson 1973)

Ett anläggningsarrende definieras av att jord upplåts på arrende för ett annat ändamål än jordbruk och att arrendatorn har rätt att uppföra eller bibehålla en byggnad som är avsedd för förvärvsverksamhet. En förvärvsverksamhet är en rörelse som har ett vinstgivande syfte. För att ett arrende skall definieras som ett anläggningsarrende måste byggnaden som skall uppföras eller bibehållas på marken vara av mer än ringa betydelse för verksamheten. Det kan förekomma olika typer av byggnader vid ett anläggningsarrende. Exempel på dessa kan vara bensinstation, verkstad, industri, lagerhus, affärslokal och kiosk. Det finns inga direkta begränsningar i antalet byggnader som får uppföras på mark som upplåtits genom anläggningsarrende. Begränsningar av denna typ får regleras i avtalet och de båda parterna har här avtalsfrihet. (JB 11:1)

De avtal som reglerar ett anläggningsarrende skall vara tidsbegränsade, det vill säga de skall träffas för bestämd tid. Om man inte bestämmer en avtalstid i arrendet så gäller det ingångna avtalet automatiskt i fem år efter tillträdet. Den längsta tillåtna upplåtelse tiden är 50 år från det avtalet ingåtts. Avtalet som ingås av de två parterna måste vara skriftliga för att vara gällande. Om en arrendator vill säga upp sitt arrende skall han göra en skriftlig uppsägning sex månader innan arrendetiden gått ut. Det finns dock full avtalsfrihet även angående uppsägningstiden. (Söderberg 1986)

En arrendator har inte rätt till en förlängning av ett avtal vid avtalsperiodens slut, vilket innebär att en arrendator av ett anläggningsarrende har ett indirekt besittningsskydd. Ett indirekt besittningsskydd innebär att arrendatorn har skälig rätt till ersättning av jordägaren för den förlust som han lider om han måste frånträda marken. Avträdesersättningens storlek kan avtalas mellan de två parterna och den ersättningsstorlek som anges i lagen är inte tvingande. En arrendator har rätt till ersättning för de byggnader han uppfört på marken om avtalstiden inte förlängs. Han har även rätt till ersättning om uppsägningen är oacceptabel eller om markägaren förlänger avtalet med oskäliga krav på ersättning. (Anderson 1973, Söderberg 1986)

En arrendator har även rätt att överlåta en arrenderätt till en tredje part om markägaren inte har någon befogad anledning att motsätta sig detta. Det finns dock en möjlighet för markägaren att i arrendeavtalet avtala bort denna rätt till överlåtelse, bestämmelserna är dispositiva. (Anderson 1973)

4.4 Fastighetsleasing

Uttrycket fastighetsleasing eller fastighetsrenting används ofta för att beteckna olika former av transaktioner med fast egendom. En fastighet som involveras i en fastighetsleasing säljs av ett företag och återhyrs sedan med långa hyrestider. Företaget som sålt fastigheten kan även ha en rätt att återköpa fastigheten eller det bolag där fastigheten finns om detta är fallet. Fastighetsrenting kan dock ibland avse en transaktion som inte innefattar en försäljning och återhyrning. Det upprättas dock hyres- och optionsavtal med liknande innehåll som vid fastighetsleasingtransaktioner. (SOU 1991:81)

Fastighetsleasing är ett överordnat begrepp för olika former av sale- leaseback och andra former av fastighetstransaktioner, som innehåller så kallade finansiella leasingavtal. Det finns karaktäristiska moment i finansiella leasingavtal som återkommer i de flesta finansiella leasingavtal. Dessa moment är att avtalen sluts för en begränsad längre tid, att nyttjaren ansvarar för underhåll och alla väsentliga kostnader som följer med ägande av en fastighet. Vederlaget för fastighetstransaktionen skall beräknas enligt kreditmässiga grunder och betalningsskyldigheten som nyttjaren har skall vara frikopplad från det faktiska nyttjandet av fastigheten. Nyttjaren i en leasing- och rentingtransaktion kan ges en rätt att vid en viss

tidpunkt kunna återförvärva eller förvärva den fastighet som nyttjats. Priset på fastigheten skall bestämmas med hänsyn till de betalningar som skett under avtalstiden. För att en fastighetstransaktion skall klassas som en leasing krävs det dock inte att en option att köpa en fastighet har överenskommits mellan parterna. (SOU 1991:81)

Det skall framhållas att en sale-leasebacktransaktion inte behöver innefatta ett hyres- eller nyttjandeavtal. Detta innebär att vissa typer av förvaltningsavtal kan utgöra en sale-leaseback om rättsförhållandet karaktäriseras av samma moment som i en finansiell leasing.

4.4.1 Sale-leaseback

Begreppet sale-leaseback introducerades i Sverige i slutet av 1970-talet av försäkringsbolaget SPP. Sale-leaseback expanderade fort på grund av att de så kallade rentingbolagen använde sig av sale-leaseback vid sina fastighetsaffärer. Detta ledde till att Sverige använde sig av sale-leaseback mer än något annat land i Europa under 1970- och 80-talet. Sale-leaseback användes framförallt vid försäljningar av industri-, kontorsfastigheter samt skolor, hamnar och offentliga byggnader. De företag som använde sig av försäljningsformen var alltifrån stora industrikoncerner till små- och medelstora företag samt kommuner, landsting och myndigheter. (SOU 1991:81)

Sale-leaseback innebär att en fastighetsägare direkt eller indirekt säljer sin fasta egendom för att sedan leasa tillbaka denna med ett hyres- eller förvaltningskontrakt. Fastighetsägaren skall sedan vid en förutbestämd tidpunkt direkt eller indirekt kunna köpa tillbaka den fasta egendomen. Det kan dock uppstå problem med denna form av överlåtelse eftersom återköpsrätt av fast egendom inte är definierad i svensk lagstiftning. Följden kan då bli att sale-leaseback affärer är ogiltiga enligt lagen. För att kunna ingå sale-leaseback med fast egendom krävs det att parterna som är inblandade har fullt förtroende för varandra. Det finns dock ett sätt att kringgå lagen som förhindrar återköp med fast egendom. Detta gör man genom att bilda ett dotterbolag vars enda tillgång är den fasta egendomen som är avsedd för sale-leaseback affären. Dotterbolaget tecknar i sin tur ett hyres- eller förvaltningsavtal med köparen och återköpet gäller då aktierna eller andelarna i bolaget och inte den fasta egendomen. Det finns även en annan fördel med att lägga fast egendom i ett bolag eftersom de inblandade företagen slipper betala stämpelskatt vid ägarbytena det vill säga vid försäljningen och återköpet. (SOU 1991:81)

En sale-leaseback genomförs i princip alltid med tre fristående avtal; ett köpekontrakt, ett hyres- eller förvaltningsavtal och ett optionsavtal. Fastighetsägaren överläter den fasta egendomen till den andra parten genom köpeavtalet. Det finns dock en andra konstruktion där ett bolag istället överläts med en köpehandling. Denna konstruktion har beskrivits ovan. I de fall då överlåtelsen gäller fast egendom skall lagfart sökas och beviljas för fastigheten. Den beviljade lagfarten garanterar köparen lagligt ägande av fastigheten. Det andra avtalet som

skall ingås är antingen ett hyresavtal eller ett förvaltningsavtal, som ofta varar i 10 till 25 år beroende på parternas önskemål. Hyresavtalet innebär att den säljande parten hyr tillbaka den överlåtna fastigheten av köparen under en förutbestämd tidsperiod. Förvaltningsavtalet i sin tur innebär att säljaren förvaltar fastigheten åt köparen. Den säljande parten får genom avtalet ansvar för underhåll och de kostnader som köparen kan komma att erhålla av ägande av den fasta egendomen, inklusive kostnader för skatter och avgifter. Hyresgästen skall även stå för försäkringskostnaderna för fastigheten. Avtalet skall i regel vara ömsesidigt uppsägbart och eventuella vederlag kan beräknas med utgångspunkt från köparens förräntningskrav på köpeskillingen. I regel beräknas dock vederlaget efter en viss realränta eller efter räntenivån på penningmarknaden. Det kan ibland även ingå en del som motsvarar köparens skattemässiga avskrivningar på fastigheten. Det tredje avtalet som skall ingås är ett optionsavtal där köparen förbinder sig att sälja tillbaka den fasta egendomen eller bolaget som äger den fasta egendomen, till säljaren. Den ursprungliga fastighetsägaren får genom optionsavtalet rätt att köpa tillbaka fastigheten till ett förutbestämt pris. Detta innebär dock inte att de är skyldiga att köpa tillbaka den fasta egendomen respektive bolaget utan kan välja att inte utnyttja återköpsrätten. Den part som sålt fastigheten kan välja att köpa tillbaka den fasta egendomen innan avtalets slut eller vid uppsägning vid avtalstidens slut. Återköpspriset brukar då vara köpeskillingen vid den första försäljningen minus eventuella avskrivningsbelopp i hyran. (SOU 1991:81)

De grundläggande motiven för företag som använder sig av sale-leaseback är att de vill frigöra kapital och i samband med detta kan de även få tillgång till eventuella värdestegringar som fastigheten kan ha erhållit genom åren. Värdestegringen som är bunden i fastigheten kan frigöras genom en försäljning av fastigheten. Sale-leaseback kan ses som ett alternativ till finansiering genom nytt aktiekapital eller upplåning på kreditmarknaden. Många företag kan föredra sale-leaseback eftersom det innebär att balansräkningen inte belastas av kapitalanskaffningen. Önskan om en förbättring av den balansmässiga situationen bidrog till att företag började använda sig av sale-leaseback på 1970- och 80-talet. Det är framförallt företag med sämre soliditet och företag som behöver kapital på kort sikt som använder sig av sale-leaseback eftersom detta kan anses vara ett bra alternativ jämfört med andra utvägar som till exempel nyemission och uppskrivning av anläggningstillgångarna. (SOU 1991:81) Sale-leaseback affärer sker ofta i samband med att företag skall genomföra tunga investeringar för att utveckla företaget till exempel företagsförvärv, utvecklingsprojekt, övergång till nya produktionsprocesser och miljöinvesteringar. Andra bidragande faktorer till att företag använder sig av sale-leaseback är att de inte förlorar kontrollen och nyttjande över sina fastigheter vilket en ren försäljning kan innebära.

Företag som genomgår ägarförändringar har även de använt sig av sale-leaseback för att kunna kompensera minskningen av riskkapital som skatterna på kapital kan medföra vid affärer som innefattar förändringar i ägande. Det är ofta bättre för ett företag som vill genomföra stora investeringsprogram att börja med att utnyttja de övervärden som kan finnas i fastigheter innan de bestämmer sig för att begära in nytt kapital från aktieägarna.

Ett företag som funderar på att genomföra en sale-leaseback affär bör göra en kalkyl inför affären. Denna kalkyl skall jämföra den förväntade avkastningen med den kostnad som sale-leaseback affären medför. Kostnaden för affären skall sedan sättas i relation till kostnaden för att genomföra en nyemission eller aktieägartillskott. En sale-leaseback affär kan bidra till att soliditet och kapitalomsättningshastighet i ett företag kan öka eftersom skulderna minskar och det egna kapitalet ökar genom transaktionen.

De fastigheter som är lämpligast för sale-leaseback affärer är så kallade strategiska fastigheter. Den ursprunglige ägaren kan disponera fastigheten med god kontroll över de kostnader som kan tänkas uppstå. Den option som användas för att reglera återköpet försäkras även hyresgästen frihet att välja fritt bland olika leverantörer om man är missnöjd med hyresvärdens för fastigheten. Valfriheten är en förutsättning för att företag skall kunna få ett optimalt resursutnyttjande. Ett företag som är missnöjd med sin hyresvärd kan helt enkelt välja en ny hyresvärd till lokalerna om de ingått en sale-leaseback affär. Detta är nästan en förutsättning för att företag skall kunna använda sig av sale-leaseback eftersom det i praktiken är nästan omöjligt för ett företag att flytta ut från strategiska fastigheter. Företaget byter hyresvärd genom att utnyttja optionen och köpa tillbaka fastigheten för att sedan ingå en ny sale-leaseback med ett annat företag som därmed träder in som ny hyresvärd. Denna möjlighet för hyresgästen att byta ut sin hyresvärd leder till att monopolsituationen för hyresvärdar elimineras. Vid vanliga hyreskontrakt skulle ett sådant missnöje med en hyresvärd innebära två valmöjligheter för hyresgästen, antingen att flytta sin verksamhet till andra lokaler eller stanna kvar i de befintliga lokalerna.

Det finns flera faktorer som bidrar till att sale-leaseback kan vara intressant för företag. Företag som till exempel använder sig av vanlig belåning kan endast frigöra ca 60-70 % av fastighetens värde medan en sale-leaseback transaktion frigör hela fastighetens värde. Genom att fastigheten säljs överförs den så kallade prisfallsrisken för fastigheten till köparen eftersom risken är direkt knuten till fastigheten och hyresgästen kan välja att inte återköpa fastigheten. Vid en vanlig belåning skulle prisfallsrisken stanna kvar hos låntagaren eftersom fastigheten inte byter ägare. Om fastigheten dock skulle stiga i värde under hyrestiden tillfaller värdeökningen hyresgästen, eftersom fastigheten återköps av hyresgästen till ett förutbestämt pris. En annan fördel för den ursprunglige ägaren i en sale-leaseback kan vara att de inte är bundna till att köpa tillbaka fastigheten utan har friheten att lämna fastigheten om de anser att lokalerna inte har någon nytta för företaget. Detta innebär att en avtalsmässig balans mellan hyresvärd och hyresgäst måste etableras under hyresavtalets tid. (SOU 1991:81)

4.4.2 Byggnadsleasing

Byggnadsleasing är en form av finansiell leasing som inriktar sig på leasing av lös egendom. Denna form är mycket lik traditionell leasing av lösöre. Ett exempel på detta kan vara att en byggnad uppförs av en entreprenör på mark som inte beställaren äger. Byggnadsleasing är

uppbbyggd på att till exempel ett tillverkningsföretag planerar att uppföra en byggnad i samråd med en entreprenör. Entreprenören och tillverkningsföretaget upprättar tillsammans en byggnadsbeskrivning som sedan en utomstående finansiär går in och beställer av entreprenören. Finansiären tecknar i samband med beställningen ett leasingavtal på till exempel 10-15 år med tillverkningsföretaget. Entreprenören uppför sedan byggnaden på mark som de har nyttjanderätt till under byggnadstiden. När byggnaden är färdigställd övertar finansiären nyttjanderätten till marken som byggnaden är uppförd på och tillverkningsföretaget påbörjar den avtalade leasingen. Leasingkostnaderna avtalas innan byggnationen påbörjas och gäller därmed då leasingen börjar löpa. Eftersom "hyran" avtalas i förväg har tillverkningsföretaget och finansiären möjlighet att båda påverka kostnaderna för leasingtiden och på så sätt nå den leasingkostnad som är bäst för båda parter. Då leasingtiden är slut finns det en möjlighet för tillverkningsföretaget att köpa den leasade fastigheten till ett förutbestämt pris. Denna option är dock inte bindande för tillverkningsföretaget. Det finns dock ett problem i svensk lagstiftning beträffande köpoption på en fastighet. Det går inte att få lagstöd för att avtala en option som gäller en fastighet, optionen blir ogiltig för båda parter. Det går dock att kringgå detta problem genom att lägga fastigheten i ett bolag och avtala en option som gäller rätten att köpa andelarna i detta bolag. (SOU 1991:81)

4.4.3 Rak fastighetsleasing

Vid rak fastighetsleasing är utgångsläget inte att ett tillverkningsföretag äger en fastighet respektive ett dotterbolag som har fastigheten som sin enda tillgång. Detta leder till att det inte är frågan om en återköpsrätt för ett tillverkningsföretag som ingår en rak fastighetsleasing. Eftersom tillverkningsföretaget inte äger den berörda fastigheten vid inledandet av leasingtiden är det inte heller frågan om att den återhyrs av företaget som ägde den. Det som är utmärkande för avtalen vid en rak fastighetsleasing är att hyresvärden finansierar förvärvet respektive produktionen av en fastighet som hyresgästen skall leasa. Hyresgästen i sin tur står för de kostnader som är förenade med att producera, förvalta och äga fastigheten. De kostnader som finns för att upprätta den option som ingås av de två parterna för att ge hyresgästen/tillverkningsföretaget möjlighet att köpa fastigheten eller bolaget i framtiden står hyresgästen för. (SOU 1991:81)

4.5 PFI

På senare år har det uppkommit fler valmöjligheter för företag som vill anskaffa eller förändra sin lokalarea. Ett av dessa nya alternativ är PFI - Private Finance Initiative. Metoden har sitt ursprung i England där många organisationer till exempel staten är av den uppfattningen att det är ineffektivt för bland annat tillverkningsföretag att äga fastigheter. Fastigheterna bör istället ägas av företag med kunskaper om dessa, det vill säga fastighetsföretag. Det finns dessutom ett behov för framförallt börsnoterade företag att prestera positiva resultat.

Ett stort antal företag kan därför tänka sig att frigöra hela eller delar av sitt fastighetsbestånd eftersom det ofta finns stora mängder kapital bundet i dessa. De enda möjligheterna att frigöra detta kapital, som tidigare funnits att tillgå, är en ren fastighetsförsäljning och sale-leaseback. Nu finns det dock ytterligare ett alternativ nämligen PFI som dessutom anses skapa värdeökningar för företaget. Det bör emellertid poängteras att utbredningen av denna metod ännu är begränsad och att företag som kan tillhandahålla denna tjänst fortfarande är ett fåtal. Många tror dock att metoden i framtiden kommer att bli betydelsefull. (Hill 2001)

I följande avsnitt kommer begreppen innehavare och tillhandahållare att användas flitigt. Innehavaren är den nuvarande hyresgästen som tidigare varit ägare till fastigheten och valt att sälja denna till tillhandahållaren för att frigöra kapital. I denna studie är innehavaren ett tillverkningsföretag och studien kommer därför främst beskriva vad metoden innebär för innehavaren. Tillhandahållaren, ofta ett fastighetsföretag, är den nya ägaren av fastigheten och ska finansiera och förvalta denna. Ett avtal skrivs mellan innehavaren och tillhandahållaren för att innehavaren inte för tidigt skall kunna lämna lokalerna och avtalen är ofta långa.

Grundtanken med PFI är att uppnå en riskövergång för finansiering och förvaltning av en lokalarea till tillhandahållaren av denna area. Innehavaren av lokalarean betalar i gengäld vanligtvis en avgift som baseras på kostnaden för att tillhandahålla lokalarean och service för denna. Hur mycket service som inkluderas i avgiften varierar. Avgiften ökar varje år med en fast summa vilket gör att innehavaren slipper ta del av eventuella förändringar på hyresmarknaden.

Hur stor risk en tillhandahållare är beredd att acceptera är beroende av storleken på ersättningen. En överföring av risken från innehavaren till tillhandahållaren medför därför högre avgifter och en minskning i kassan för innehavaren. Trots detta tror man att kostnaderna på lång sikt kommer att minska för innehavaren eftersom tillhandahållaren av fastigheten i regel är bättre på att förvalta denna då fastighetshantering utgör tillhandahållarens kärnverksamhet. Det frigjorda kapital från fastigheterna som investeras i kärnverksamheten ökar vinsten för företaget (innehavaren) om ökningen i kapital från kärnverksamheten överstiger betalningen för de nya lokalerna.

Metoden PFI innebär både för och nackdelar för innehavaren det vill säga tillverkningsföretaget. De vanligaste motiven till att använda PFI är följande (Hill 2001):

- Kontrakten som tecknas mellan innehavaren och tillhandahållaren utformas för att passa specifika behov hos företagsinnehavaren och anpassas till de speciella karaktärerna för den berörda fastigheten/fastigheterna har. Det finns idag i Storbritannien inga regler för vad som är och inte är tillåtet, utan effekterna av kontraktet påverkar direkt priset positivt eller negativt.

- Tillhandahållaren, ägaren, finansierar tillgångarna vilket medför att inverkan på "hyresgästernas" redovisning blir mindre.
- Flexibilitet kan uppnås genom att innehavarens förpliktelser och möjligheterna för att variera dessa bestäms i kontraktet. Ökad flexibilitet i detta fall jämföras ofta med en ökad osäkerhet för tillhandahållarens kapital vilket kan medföra ökade avgiftskostnader.
- Det inträffar inga större hyresförändringar utan kontraktet bidrar till en betalningsprofil för hela kontraktstiden. Detta ger innehavaren en säkerhet över omkostnaderna för sina lokaler.
- Underhåll, reparationer och andra servicefunktioner som till exempel städning, bevakning och catering kan vara inkluderade och ingå i ett enda kontrakt. Det är inte nödvändigt att inkludera servicefunktioner i kontraktet eftersom PFI-metoden vill skapa specialgjorda lösningar för att möta de speciella behov som finns hos olika innehavare.
- Betalningen för lokalen och servicen till denna är beroende av att tillhandahållaren lever upp till standarden på underhållet. Håller inte utförandet måttet kan avgiften reduceras.
- Fastighetsrelaterade risker övergår till tillhandahållaren av servicen så att "hyresgästen" kan fokusera på kärnverksamheten och ägna minimalt med tid på förvaltning och skötsel av lokalerna samt de servicegrenar som är relaterade till detta.

De nackdelar som främst nämns för en företagsinnehavare i samband med PFI är (Hill 2001):

- Metoden kräver långa kontrakt på exempelvis 20-30 år för att tillåta finansieringsstruktur för den nya "ägaren".
- Det finns endast en avtalspartner vilket gör det ytterst svårt att förändra eller variera kontraktet innan avtalstiden är slut. Det krävs därför stora resurser för att upprätta ett kontrakt som tar hänsyn till och förutser eventuella förändringar.
- Flexibiliteten för sysselsättningen är fortfarande inte lika flexibel som vid ett direkt ägande, men det är bättre än vid ett traditionellt hyreskontrakt.
- Metoden är fortfarande ny! Kontrakten är inte tillgängliga i allmän form och antalet organisationer som är kapabla att leverera denna lösning är få speciellt för större företag. En del försök som gjorts har redan fallerat.

5 Hypoteser

Tillverkningsföretag arbetar med utveckling och produktion av en eller flera produkter. Denna verksamhet benämns som tillverkningsföretagets kärnverksamhet och produkterna som produceras skall säljas eller förädlas för vidare distribution eller konsumtion. Under början av 2000-talet har de ekonomiska förhållandena för företag i Sverige försämrats vilket har lett till större konkurrens på marknaden och en högre kostnadsmedvetenhet i företagen. Det är idag av vikt att företag går igenom och ser över alla sina funktioner för att kunna effektivisera sin verksamhet. En av de största kostnadsposterna för ett tillverkningsföretag är deras lokaler och dess förvaltning. Tillverkningsföretag kan ha olika typer av fastigheter som ingår i deras fastighetsportfölj och dessa är de fastigheter som företaget disponerar i sin verksamhet, däribland de fastigheter som inte ägs av företaget. Fastighetstyper som kan ingå i ett tillverkningsföretags portfölj är generella fastigheter, ändamålsfastigheter och fastigheter med lägre grad av ändamålsenlighet. Ett utmärkande drag för ett tillverkningsföretag är att de innehar en större andel ändamålsfastigheter än andra företag, vilket framförallt beror på att tillverkning bedrivs.

H 1: Tillverkningsföretag använder sig av fastighetsstrategier som är väl förankrade i företagets affärsstrategi.

Fastigheter har som nämnts speciella karaktärsdrag och kan därför inte behandlas som ett företags övriga resurser. Det är vid fastighetsrelaterade beslut därför viktigt att vara medveten och uppmärksam på de säregna förhållanden som råder. För att kunna bedriva en optimal fastighetshantering bör en strategi för företagets fastigheter utformas som i hög grad är integrerad med företagets affärsstrategi. Det är framförallt viktigt att utforma hur fastigheterna skall stödja kärnverksamheten och att involvera fastigheterna i ett tidigt stadium av affärsförändringarna. Utformande av fastighetsstrategier som är förankrade i affärsstrategier är ett krävande arbete och det finns inte en lösning som är den rätta för en viss typ av verksamhet. Ännu en faktor som kan komplicera strategiarbetet är de olika typer av fastigheter som kan ingå i en portfölj. Dessa fastighetstyper hanteras nämligen på olika sätt och fyller olika funktioner i företaget. Exempel på detta är att en fastighet som är anpassad till medicinsk forskning kräver mer arbete initialt och har ofta högre förvaltningskostnader än en fastighet som är inrättad för lagerverksamhet. En fastighetsstrategi borde därför variera från företag till företag beroende på deras olika önskemål. Frågan man kan ställa sig i detta sammanhang är; hur vanligt förekommande det är att tillverkningsföretag använder sig av fastighetsstrategier och i vilken utsträckning dessa är integrerade i den affärsstrategi som företaget utformat.

H 2: Tillverkningsföretag använder sig idag av fler metoder för att anskaffa lokalarea än för 10 år sedan.

När ett företag skall anskaffa lokalarea finns det olika valmöjligheter för detta beslut. De vanligaste metoderna för att anskaffa lokalarea har tidigare varit att bygga, förvärva eller hyra då behov av lokaler uppstått. Nya metoder har idag kommit till ytan och det finns många möjligheter vid lokalanskaffande, exempelvis Private Finance Initiative. Ett företags valmöjligheter kan inskränkas av olika faktorer däribland typ av fastighet, lokalisering och företagets finansiella ställning. De metoder företag använder vid lokalanskaffande är inte allmänt känt det vill säga använder sig tillverkningsföretag av samma metoder som tidigare eller har de influerats av de internationella förändringar som skett på marknaden under de sista åren. Det förändrade företagsklimatet och de ändrade förhållandena borde tyda på att en viss förändring har skett efter millenniumskiftet.

H 3: Börsnoterade tillverkningsföretag äger största delen av sin fastighetsportfölj.

Rena ändamålsfastigheter som produktionsfastigheter kan vara svåra att hyra då det inte finns något utbud av dessa på marknaden. Tillverkningsföretag har länge ägt största delen av de fastigheter som använts i verksamheten men man kan numera fundera över, om de förändrade ekonomiska förhållandena samt trender från andra marknader har påverkat denna inställning. Genom att investera kapital i kärnverksamheten istället för i fastigheter ökar avkastningen, vilket borde vara ett starkt argument för att tillverkningsföretag att överväga alternativ till ägande.

6 Presentation av studien

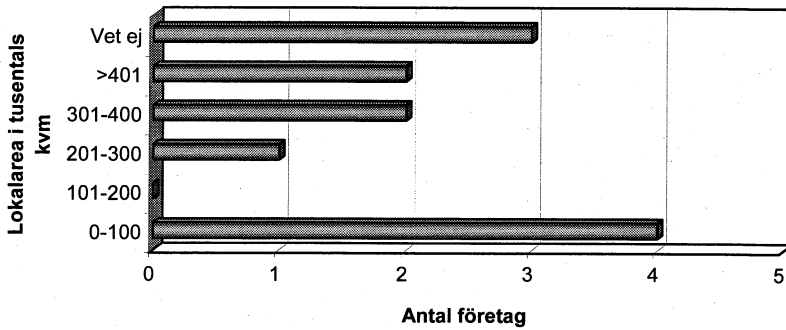
Intervjuerna hos de studerade företagen sammanställs i detta kapitel, med en kompletterande diskussion kring de olika resultat som framkommit. De studerade företagens val av lokalnyttjande presenteras med avseende på positiva och negativa aspekter hos de presenterade valmöjligheterna. De olika motiv som företagen anser kan ligga bakom avyttrande beskrivs med en avslutande sammanställning av företagens inställning till framtida förändringar av fastighetsportföljen och hantering av denna.

Syftet med denna studie att undersöka hur tillverkningsföretag använder fastighetsstrategier, hur de utformar sina fastighetsportföljer och att avgöra huruvida det finns en trend i Sverige att tillverkningsföretag säljer ut hela eller delar av sina fastighetsportföljer. Studien baseras till stor del på intervjuer med 12 börsnoterade tillverkningsföretag och behandlar främst de förhållanden samt tillvägagångssätt som är aktuella i Sverige. Det gemensamma för dessa företag är att de är börsnoterade och bedriver delar av sin tillverkning i Sverige. Företagen är förhållandevis stora på den svenska marknaden och har avsevärda mängder kapital investerade i sina anläggningstillgångar. Detta kapitel bygger på telefonintervjuer och personliga intervjuer med de studerade företagen. För att få en mer utförlig beskrivning av de deltagande företagen hänvisas läsaren till *bilaga 2*.

6.1 Sammanställning av intervjuer

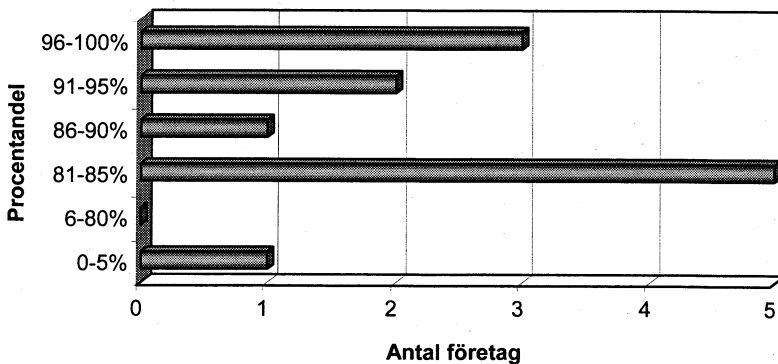
De företag som ingår i intervjuunderlaget till denna studie varierar bland annat i storlek och branschtillhörighet. Företagen har indelats i olika storleksintervall beroende på verksamhetens totala lokalarea. Den redovisade lokalarean inkluderar den totala area som företagen äger, hyr eller på annat sätt anskaffat för sin verksamhet. Detta redovisas nedan i *diagram 1*. Företag kan uppleva svårigheter med att ange sin totala lokalarea på grund av att de sällan redovisar denna utan istället redovisar det totala värdet av sitt fastighetsbestånd. Detta beror framförallt på det krav svenska företag har enligt årsredovisningslagen och bokföringslagen vid redovisning av sina anläggningstillgångar. Uppgifter om olika fastigheters lokalarea finns vanligtvis hos den lokala fastighetsansvarige och sammanställs sällan av företagets fastighetschef. Detta är en av anledningarna till att tre av de intervjuade företagen inte kunde ange sin totala lokalarea. Större delen av de intervjuade företagen upplevde svårigheter med att ange ett precist värde för den totala area som används i verksamheter. En av anledningarna kan vara att ett större företags lokalbehov ständigt förändras vilket innebär ett register över företagets lokalanvändande skulle behöva uppdateras löpande för att vara aktuellt.

Diagram 1: Indelning av de studerade företagen efter deras totala lokalarea

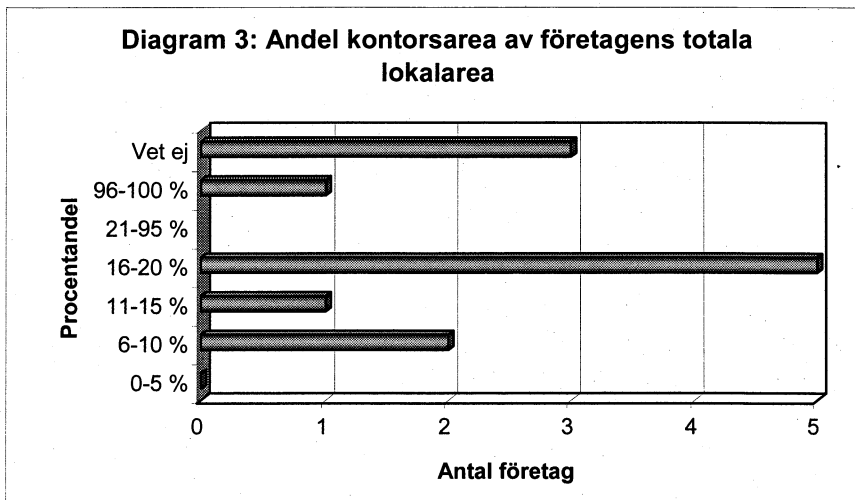


Företagen i denna studie har varierande andel specialanpassade lokaler i sitt fastighetsbestånd. En specialanpassad lokal är vanligtvis en del av en ändamålsenlig fastighet och kan vara till exempel produktionslokaler och anpassade lagerlokaler. Ett kontor som är beläget i anslutning till en produktion kan även denna enligt vissa företag anses vara en specialanpassad lokal. Andelen specialanpassade lokaler i företaget beror på till exempel produkterna företagen tillverkar, om försäljningen är säsongsbetonad och de myndighetskrav som finns på lokalernas utformande. De specialanpassade lokalerna betraktas ofta som en strategisk tillgång och ses som en betydelsefull tillgång i tillverkningsföretagen eftersom det finns mycket kapital investerat i dessa fastigheter. Det ansågs därför intressant att redovisa andelen specialanpassad lokalarea hos de studerade företagen eftersom andelen specialanpassade lokaler kan påverka fastighetsportföljens avkastning se diagram 2.

Diagram 2: Andel specialanpassad area av företagens totala lokalarea



En generell fastighet utgörs av lokaler som inte är specialanpassade för ett specifikt företags behov till exempel kontor och vissa lagerbyggnader. Dessa fastigheter är mer lätttröliga på fastighetsmarknaden än ändamålsfastigheter eftersom det vanligtvis finns en större efterfrågan på marknaden. Strategin för generella fastigheter ser därför annorlunda ut jämfört med strategier för mer ändamålsenliga fastigheter. Företagen har många gånger ett mer flexibelt synsätt vid hanteringen av generella fastigheter. De studerade företagens kontorsarea redovisas nedan i diagram 3.



6.2 Använda metoder för utformande och förändring av fastighetsportföljer

I kapitel fyra redovisas olika metoder som finns för att anskaffa och förändra lokalarea. Alla dessa metoder används dock inte av de studerade företagen. De metoder som de studerade tillverkningsföretagen framförallt använder eller har använt är hyra, äga och sale-leaseback. Valet att hyra lokalarea kan innebära olika konstellationer till exempel varierar de förvaltningstjänster som knyts till kontraktet. I vissa sammanhang kan även företag vilja teckna en option för att i framtiden få köpa lokalerna eller optionera närliggande ytor för framtida expansion. Den svenska hyreslagstiftningen begränsar emellertid valmöjligheterna för att med hjälp av olika metoder få tillgång till lokalarea. Om man rör sig utanför Sveriges gränser finns det normalt fler valmöjligheter att använda nya oprövade metoder. Valfriheten för fastighetsägare och tillverkningsföretag är större och avtalen förlitar sig i högre utsträckning på överenskommelser mellan de två parterna.

Ovanligt liten andel av de studerade företagen använde sig av fastighetsleasings-arrangemang. Sale-leaseback har använts i stor utsträckning de senaste tio åren men denna metod används alltmer sällan och det finns en stor skepsis mot formen hos tillverkningsföretag idag. Vid intervjuerna framkom att de tillverkningsföretag, som även finns etablerade internationellt, använder fler metoder då de vill anskaffa lokalarea utomlands än i Sverige. Vad detta kan bero på utöver den svenska lagstiftningen kunde de studerade företagen inte besvara.

6.3 Äga fastigheter

Det finns en stark tradition i Sverige att tillverkningsföretag äger största delen av de lokaler som används i verksamheten. Förhållandena ser dock annorlunda ut om en jämförelse görs med till exempel USA och Storbritannien. Lagar, regleringar och kapitalmarknaden är utformade efter andra förutsättning och principer i dessa länder vilket leder till att de ofta har fler alternativ att välja på vid anskaffandet av lokaler. Företag har i dessa länder större valmöjligheter att kunna skräddarsy sin fastighetshantering och därmed ta hänsyn till företagets ekonomiska situation. I USA behöver till exempel kortare hyreskontrakt inte redovisas i balansräkningen så kallad off balance sheet financing (Wainwright 2000). I USA äger företag 24 % av sitt fastighetsbestånd jämfört med 67 % i Europa. I Europa har Storbritannien varit ett föregångsland i nytänkande för hantering av fastigheter. Sverige och Finland har dock även börjat anamma den engelska modellen och äger idag en lägre andel av sina fastigheter än genomsnittet i Europa. (Lugne 2002)

Företag har olika inställning till fastighetshantering och de kostnader som uppstår i samband med ägande av fastigheter. Det gemensamma för de studerade företagen är att de är börsnoterade tillverkningsföretag. Tittar man på företag som inte bedriver tillverkning kan synen på fastigheter vara annorlunda eftersom dessa företag normalt inte innehar en stor andel ändamålsfastigheter i sitt fastighetsbestånd. De företag, vars fastighetsbestånd utgörs av främst generella fastigheter, är vanligtvis liberalare i sin syn på val av metod för anskaffande av lokalareor. Detta beror bland annat på att de investeringar som görs i kontor och dylikt har ett högre andrahandsvärde än installationer för industriell verksamhet. Börsnoterade företag är mer resultatnriktade och kostnadsmedvetna än företag som inte är registrerade på börsen. Detta beror på att företagets resultat påverkar aktiernas värde. Dagens klimat innebär vanligtvis att ett sämre resultat för företagets verksamhet påverkar aktiekursen negativt. Börsnoterade företag har därför högre avkastningskrav på sitt kapital och detta gäller även avkastningen på deras fastigheter. En fastighet har traditionellt sett en relativt låg avkastning, vilket leder till att företag kan uppleva fördelar med att investera delar av det kapital som är bundet i fastighetsbeståndet i sin kärnverksamhet. Trots att företagen i denna studie är börsnoterade och tillverkningsföretag uppvisar de skillnader i sin fastighetshantering. Skillnaderna beror delvis på att de är aktiva inom olika branscher, men det pekar även på att det finns ett stort antal faktorer som påverkar valet av metod för att anskaffa lokalarea.

Den andel av fastighetsportföljen som ägs varierar mellan de olika företagen som ingår i denna studie. *Tabell 5* visar den andel av respektive företags fastighetsbestånd som ägs idag. De flesta företagen som redovisas i denna studie äger mer än 70 % av sin fastighetsportfölj och endast ett fåtal har högre andel hyrd lokalarea än ägd.

Tabell 5: Andel av företagens totala fastighetsportfölj som ägs

<i>Andel som ägs i procent (%)</i>	<i>Antal företag</i>
0-10	1
11-20	0
21-30	1
31-40	0
41-50	0
51-60	1
61-70	1
71-80	1
81-90	3
91-95	1
96-100	3

I intervjuerna ställdes frågan varför företagen valde att äga fastigheter och vilka fördelar respektive nackdelar som kunde förekomma. När intervjuerna genomfördes upptäcktes att de fastighetsansvariga på företagen tycktes ha lätt att motivera varför de ägde sina fastigheter, se *tabell 6*. När frågan om det fanns några nackdelar skulle besvaras var svaren inte lika spontana och välmotiverade, se *tabell 7*. Detta kan grunda sig på att företag idag inte aktivt söker alternativ till sitt ägande av fastigheter. Andra möjligheter som finns på marknaden jämförs endast ekonomiskt och framstår för många företag därför ofördelaktiga. Det bör dock poängteras att företagen i sina ekonomiska bedömningar vanligtvis inte tar hänsyn till den avkastning som kärnverksamheten eller annan investering erbjuder om delar av det kapital som är bundet i den fasta egendomen investeras på alternativt sätt.

Svaren från intervjuerna är redovisade i *tabell 6* och *tabell 7*.

Tabell 6: Motiv till varför företag äger fastigheter

<i>Intervju svar</i>	<i>Antal företag</i>
En bättre kontroll erhålls av till exempel kostnader och miljövänlig verksamhet	10
Specialanpassade lokaler	5
Ger ekonomiska fördelar jämfört med andra alternativ	4
Företagets olika lokaler är integrerade med produktionen	2
Ägandetradition i företaget	2
Branschen ställer kvalitetskrav på produktionen	2
Produktionslokaler är en strategisk tillgång	1
Vid expansion kan fastighetsvärde realiserats om behov av kapital uppstår	1
Mindre byråkrati	1

Det vanligast förekommande svaret hos de intervjuade företagen var att de ansåg att en bättre kontroll av fastigheterna kunde erhållas om företaget valde alternativet att äga. Det var framförallt kontroll av fastigheternas kostnader för utformande och användande som nämdes. De kostnader som avsågs var bland annat drifts- och underhållskostnader samt kostnader för planerat underhåll och ombyggnad. Ett företag som äger sina fastigheter kan själv välja när en förändring skall ske och hur mycket en förändring får kosta samt vilka företag som skall anlitas för uppdraget. Det finns även en frihet att förändra fastigheten efter olika myndighetskrav och interna önskemål. De företag som väljer att äga sina fastigheter kan utan större problem anpassa sin verksamhet till förändrade krav i omgivningen till exempel miljöanpassning av verksamheten till ISO 14000. Flera av de intervjuade företagen har tunga och kapitalintensiva investeringar i sina ändamålsbyggnader till exempel ventilation, lyftanordningar samt traverser och de anser därför att detta är ett motiv för att äga. Det kan därtill vara svårt för företagen att hitta lämpliga ändamålsfastigheter på hyresmarknaden, eftersom verksamheten som tillverkningsföretagen bedriver kräver skräddarsydda lokaler. Utrustningen som är installerad i ändamålsfastigheterna är svårflyttad och om företaget till exempel väljer att hyra sina ändamålslokaler har de endast ett indirekt besittningsskydd. En omlokalisering kan då innebära mycket höga flyttkostnader för företaget. En del företag anser att detta är ett skäl att äga fastigheterna eftersom det då inte finns någon osäkerhet inför framtiden. Fyra av företagen i studien nämnde ekonomiska fördelar som en faktor i valet att äga fastigheterna i verksamheten. De ansåg att ett företag med god soliditet och likviditet ekonomiskt inte kan försvara att företaget väljer ett annat alternativ än att äga. En annan åsikt var att ägande av fastigheter medför ett lägre avkastningskrav än då företaget hyr sina lokaler,

eftersom hyresvärden måste gå med vinst vid uthyrning och detta leder till högre kostnader för tillverkningsföretaget. Hyrorna som företagen får betala är dessutom anpassade efter marknaden vilket ökar företagets kostnader. De företag som är verksamma inom branscher med höga krav på produkterna och/eller produktionen måste uppfylla dessa för att få sälja sina produkter på de berörda marknaderna. Detta innebär att specifika krav och förhållanden skall följas och ständigt uppdateras av tillverkningsföretagen. Några av de intervjuade företagen är verksamma inom branscher med de krav som beskrivits ovan. De ansåg därför att det fanns svårigheter med att inte äga sina fastigheter under dessa omständigheter eftersom ett företag som hyr sina lokaler måste kontrollera med sin hyresvärd innan större förändringar i lokalerna kan genomföras.

Tabell 7: Nackdelar som kan uppstå då företag äger fastigheter

<i>Intervju svar</i>	<i>Antal företag</i>
Binder kapital som till exempel kan användas i kärnverksamheten	5
Det finns inga nackdelar	3
Höga kostnader till exempel skatter	1
Fastigheter kräver separat hantering vilket leder till komplexitet i strukturen	1
Positionering av ett centralt fastighetsägande i företaget	1
Påverkan på det redovisade resultatet	1
Det bokförda fastighetsvärdet motsvarar inte marknadsvärdet på fastigheten	1

Den främsta nackdelen med att äga fastigheter var, enligt företagen som deltog i studien, att det binder upp stora mängder kapital som då inte är tillgänglig för andra investeringar. Det kapital, som är bundet i fastigheter, skulle till exempel kunna användas i företagets kärnverksamhet där en högre avkastning kan erhållas. Enligt bokförings- och redovisningsmässiga regler redovisas detta kapital som en tillgångspost i balansräkningen. Tre företag ansåg att det inte fanns några nackdelar med att äga fastigheter. Då ett företag äger flera fastigheter kan det uppstå problem om varje fastighet skall hanteras och analyseras självständigt eftersom detta arbete lätt blir tids- och resurskrävande. Storleken av den arbetsinsats som krävs beror bland annat på fastighetsportföljens storlek och de enskilda fastigheternas lokalisering. Ett centralt ägande av ett företags fastigheter kan leda till en generalisering av fastighetshanteringen och det är då större risk att varje fastighets behov inte tillgodoses. Endast ett företag nämnde att det kan vara negativt att det bokförda värdet inte motsvarar marknadsvärdet på fastigheten. Aktieägarna i ett börsnoterat företag får då inte tillgång till företagets verkliga värden, som finns i fastigheterna, utan endast det bokförda värdet som kan vara lågt beroende på avskrivningstiden och storleken på de avskrivningar

som gjorts. I en del större företags årsredovisningar förekommer det dock att det verkliga värdet finns redovisat i en not.

6.4 Hyra fastigheter

Det finns olika möjligheter för företag att förvärva lokalutrymme till sin verksamhet. De kan anskaffa lokaler genom egenanvändande eller hyra sina lokaler av utomstående fastighetsägare. Det finns olika former för att hyra lokalutrymme och oavsett den form som används ställs tillverkningsföretag inför olika beslutssituationer. Hyresförhandling och kontraktutformande är individuella förhandlingar där de två parterna gemensamt bestämmer de grunder som skall gälla för hyreskostnader, avtalslängd, uppsägningstider, ansvarsförhållanden etc.

Storleken på de kostnader tillverkningsföretaget får betala i samband med hyresperioden beror bland annat på den kunskap och erfarenhet deras förhandlare besitter. Det kan finnas stora skillnader mellan företag beroende på deras storlek. Större tillverkningsföretag kan uppleva en fördel vid hyresförhandlingar på grund av företagets namn, storleken på de ytor som hyrs, erfarenheten hos de konsulter som anlitas och på de förhandlare som företaget själv kan bistå med samt företagets stabila kapitalstruktur. Mindre företag har därför i regel svårare att förhandla fram ett fördelaktigt hyresavtal än större etablerade företag. Under intervjuerna framkom att tillverkningsföretag utvärderar sina hyresvärdar innan förhandlingar påbörjas. Företag inom vissa branscher är mer känsliga för att bli förknippade med oseriösa och oetiska fastighetsägare. Ett välkänt och stabilt fastighetsföretag med god ekonomi föredras eftersom erfarenheter från branschen värdesätts. De marknader som företag med starka varumärken är verksamma inom kan påverkas negativt om deras produkter skulle förknippas med till exempel barnarbete och miljöförstörelse.

Avtalens längd och ansvarsförhållanden är relaterade till den funktion som de hyrda lokalerna skall uppfylla. Ett företag som till exempel behöver en lagerlokal för att klara produktionstoppar under en kortare period, har inte lika höga krav på avtalets utformande som vid utformandet av kontrakt för en kontorslokal. De ansvarsförhållanden som avtalas i kontraktet är då lättare att reglera eftersom det inte uppstår en beroende situation mellan hyresgästen och hyresvärden, det vill säga lokalerna är inte strategiskt viktiga för företaget. Företag som hyr strategiskt viktiga lokaler knyter ofta längre avtal och har mer komplexa uppdelningar av ansvarsförhållandena. En av anledningarna till detta är att hyresgästen ofta får investera en större del eget kapital i lokalerna för att dessa skall anpassas till företagets behov och verksamhet. En hyresvärd är vanligtvis inte beredd att göra större kapitalinvesteringar för att anpassa en fastighet om hyresgästen inte är villig att teckna långa avtalstider. Större kapitalinvesteringar kan bli aktuella både för generella och ändamålsenliga lokaler. I dagens företagsklimat är det viktigt för tillverkningsföretag att kunna vara flexibla i verksamheten. De vill behålla möjligheterna att kunna förändra sin organisation vid behov

och effektivisera sitt lokalnyttjande. Majoriteten av de företag som deltog i studien föredrog kortare hyresavtal och ville inte knyta avtal som var längre än tre år om detta kunde undvikas. Det gäller främst de företag som hyr in mindre andel lokalarea för sin verksamhet. De företag som hyr större andelar av sitt fastighetsbestånd ser fördelar med att ha en sammansättning av långa och korta hyrestider samt att knyta dynamiska och flexibla hyresavtal. Företagen ansåg att möjligheten att förändra fastighetsportföljen var mycket viktig för att kunna anpassa sig till marknadens förändringar och samtidigt behålla flexibiliteten i lokalanvändningen.

De företag som deltog i studien hyr in en varierande andel av sin fastighetsportfölj från externa fastighetsföretag. *Tabell 8* visar företagens inhyrda andel i fastighetsportföljen och som man kan se är spridningen stor mellan de studerade företagen. Studien innehåller alltifrån företag som äger alla fastigheter i sin portfölj till företag som hyr alla fastigheter i sin portfölj. Majoriteten av företagen i studien hyr emellertid mindre än tio procent av sin fastighetsportfölj.

Tabell 8: Andel av företagens totala fastighetsportfölj som hyrs

<i>Andel som hyrs i procent (%)</i>	<i>Antal företag</i>
0-5	4
6-10	3
11-20	0
21-30	1
31-40	2
41-50	0
51-60	0
61-70	0
71-80	1
81-90	0
91-100	1

Det finns många för- och nackdelar med att hyra lokaler. De faktorer som framkom under djupintervjuerna redovisas nedan i *tabell 9* och *tabell 10*.

Tabell 9: Motiv till varför företag hyr fastigheter

<i>Intervju svar</i>	<i>Antal företag</i>
Hög flexibilitet i lokalanvändning (operativt)	10
Risken förknippad med en fastighet finns hos bolaget som hyr ut lokalerna	5
Avkastningsvärdet är högre i kärnverksamheten än i fastigheter	5
Centralisering minskar behovet av lokaler	2
Företaget blir mer kostnadseffektivt eftersom kostnaderna är tydligare	1
Skattemässiga fördelar	1
Lokala omständigheter	1

Över hälften av företagen ansåg att flexibiliteten var ett av de viktigaste motiven till att företag hyr lokaler. Flexibilitet är ett vitt begrepp som innehåller många olika definitioner. Att företagen har en flexibel lokalanvändning kan till exempel innebära att de har lätt att flytta verksamheten vid behov och anskaffa lokaler för temporära lösningar samt produktionstoppar. Ett fåtal företag ansåg även att flexibilitet kan innebära möjligheten att ställa krav vid hyresförhandlingar. Det finns en ekonomisk flexibilitet med att hyra lokaler eftersom inga större kapital binds upp. Detta anser många av de intervjuade företagen kan vara en fördel då de vill ha möjligheten att investera kapital i verksamheten om behov uppstår. Företagen som deltog i studien ansåg att det kunde vara positivt att hyra lokaler i ett expansionsstadium då de till exempel etablerar sig på en ny marknad och inte vet hur marknaden kommer att reagera på deras produkt. Den osäkerhet som redan finns vid en nyetablering kan förstärkas om företaget väljer att bygga eller förvärva lokaler och därmed satsar större mängder kapital.

Fastighetsmarknaden kan se olika ut i olika delar av landet och på de platser där marknaden inte är stabil kan värdet på fastigheterna sjunka vilket leder till att företagen kan förlora kapital om etablering inte lyckas och de tvingas sälja fastigheten. Det finns fördelar med att hyra lokaler ur ett riskperspektiv eftersom fastighetsägaren står för eventuella risker i samband med till exempel sämre marknadsvärden. I dagens ekonomiska läge där många företag tvingas effektivisera sin verksamhet för att överleva kan det innebära stora kostnader för företagen om de har tomma lokaler. Företag som äger sina fastigheter kan få svårigheter att sälja dessa om de inte är attraktiva på marknaden. Riskerna som förknippas med höga vakansgrader undviks därmed då företag hyr lokaler. De blir inte sittande med lokaler som de inte har användning för och inte kan sälja.

Andelen lokaler som hyrs kan påverkas av lönsamheten i den bransch som företaget är verksamt inom. Om lönsamheten är högre i den aktuella branschen än hos företagets fastigheter kan det ge högre avkastning för företaget om de väljer att hyra delar eller hela sin fastighetsportfölj och istället investera i kärnverksamheten.

Trenden är idag att företag blir mindre och effektivare. Vid en effektivisering och centralisering av ett företag är motivet ofta att minska företagets anläggningstillgångar. En centralisering av företag leder till ett minskat behov av lokaler. Ett exempel på detta kan vara att företag centraliserar sina lager runt om i landet till en strategiskt utvald plats. Detta minskar den totala arean lager i landet samt minskar framförallt företagets kostnader i samband med transporter av produkter och råvaror till olika delar av landet och världen.

Två av de studerade företagen ansåg att om man hyr lokaler blir kostnaderna för lokalerna tydligare än om de ägs av företaget. Det kan ibland vara svårt för verksamheter att bestämma de exakta kostnaderna för lokalanvändandet som belastar företaget. Planerat och löpande underhåll samt drift kan variera mellan åren och de kan även vara svåra att förutsäga. Det är lättare för företag att kontrollera sina kostnader samt kalkylera för framtiden om de hyr lokalerna. En annan effekt av att se de exakta kostnaderna för lokalerna är att företaget får incitament för att spara pengar det vill säga bli mer kostnadseffektivt. Det fanns en tro hos ett fåtal företag att skatterna minskar i samband med att man hyr lokaler eftersom vissa avdrag är möjliga att göra samt att fastighetsskatten inte belastar företaget. Det är dock vanligt att hyresgästen erlägger fastighetsskatten direkt eller indirekt för den area som hyrs.

Lokala omständigheter kan leda till att företag tvingas att hyra lokaler. Detta kanske inte direkt kan anses vara en fördel utan snarare ett konstaterande. Den geografiska placeringen kan påverka om ett företag hyr eller äger sina lokaler. Vid intervjuerna framkom att vissa företag anser att om företag är lokaliserade på mindre orter är det större andel som äger sina fastigheter än om de är placerade i storstadsområden eller andra attraktiva områden. Tillgången på ledig mark är betydligt sämre i attraktivare områden och priserna högre. Företag kan därför bli tvingade att hyra sina lokaler om det inte finns någon vilja att etablera delar av verksamheten i en annan region.

De vanligaste negativa aspekterna av att hyra lokaler som de studerade företagen nämnde var den förlorade kontrollen samt de ekonomiska merkostnaderna. Företag mister ofta kontrollen över sina fastigheter i samband med att lokalerna byter ägare. Om företagen skulle vilja göra förändringar i de fastigheter som hyrs måste de med största sannolikhet få dessa godkända av fastighetsägaren. Det tillkommer även ett annat problem eftersom den kostnad som uppstår då en förändring i en fastighet genomförs måste fördelas på hyresvärden och hyresgästen. Kontrakt som är dåligt upphandlade kan leda till stora merkostnader för de tillverkningsföretag som hyr lokaler då de tvingas betala för större förändringar i fastigheternas utformande. Det kan även inträffa att tillverkningsföretag tvingas omförhandla sina kontrakt för att få till stånd de förändringar som de anser är nödvändiga för att kunna

nyttja lokalerna på ett maximalt sätt. Omförhandlingar av hyreskontrakt kan vara extremt tidskrävande och värdefull arbetstid går förlorad. Skulle en hyresförhandling inte lyckas eller avtalet sägas upp i förtid får tillverkningsföretaget ofta betala mycket höga kostnader för sin flyttning till nya lokaler. Flyttningskostnaderna varierar dock i storlek beroende på bland annat lokalens ändamålsenlighet och hur stor del av verksamheten som behöver förflyttas.

En annan risk eller nackdel som är viktig att ta hänsyn till då ett företag hyr lokaler är osäkerheten inför framtiden. Företag känner idag en osäkerhet inför bland annat marknadens hyresutvecklingar och de kostnader som kan uppstå i samband med att de inte längre kan utnyttja ett hyreskontrakt utan tvingas kliva av. I intervjuerna framkom att några företag ansåg att hyreskostnaderna på marknaden i allmänhet är högre än de kostnader företagen får betala då de äger samma yta. Denna åsikt grundas till stor del på att de anser att kostnaderna ökar eftersom fastighetsägaren också är ett företag som skall gå med vinst i sin verksamhet. Företagen anser därför att om de själva kan förvalta sina lokaler kan de undvika merkostnaderna som uppstår i samband med att lokalerna hyrs.

Enligt ett fåtal företag finns det inga nackdelar med att hyra lokaler. De anser att det inte uppstår någon merkostnad i samband med att lokaler hyrs eftersom fastighetsägaren är mer effektiv och kunnig vilket leder till att kostnaderna begränsas. Skulle ett tillverkningsföretag sköta sina egna fastigheter blir kostnaderna troligtvis lika stora som om lokalerna hade hyrts eftersom kärnverksamheten inte är fastighetshandling hos tillverkningsföretagen. Denna åsikt skulle kunna förknippas med företag som äger mindre andel av sitt fastighetsbestånd men så är inte fallet.

Tabell 10: Nackdelar som kan uppstå då företag hyr fastigheter

<i>Intervju svar</i>	<i>Antal företag</i>
Förlorar kontroll över fastigheterna	9
Ekonomiska aspekter till exempel höga hyror	7
Det finns inga nackdelar	2
Dåligt upphandlade kontrakt leder till höga kostnader	1
Vet ej	1

6.5 Motiv för avyttring av fastigheter

Företag avyttrar fastigheter av olika anledningar. Dagens företagsklimat bidrar till att fler företag ser över sina fastighetsportföljer och säljer fastigheter då behov uppstår. Då delar av ett företags verksamhet läggs ned eller då en fastighet inte längre fyller någon funktion väljer företag vanligtvis att avyttra. Det är då ofta en eller ett fåtal fastigheter som avyttras och försäljningen sker i regel på måfå utan någon utarbetad försäljningsstrategi. Denna typ av avyttring kommer inte att behandlas i detta arbete eftersom den saknar relevans då den inte motiveras av ett lönsamhetskrav eller en fastighetsstrategi. Vid omorganisering, effektivisering och vid frigörande av kapital är förhållandena annorlunda eftersom dessa föranleds av strategiska beslut. Försäljningarna kan gälla fastigheter på en utvald ort eller fastigheter som är avsedda för ett visst ändamål till exempel kontorsfastigheter. Fastighetsbeståndet kan säljas i sin helhet eller brytas ned till enskilda fastigheter och därefter säljas till olika intressenter. Det är vanligt att företag som skall sälja hela eller delar av sitt fastighetsbestånd bryter ned dessa till mindre enheter eftersom efterfrågan på fastighetsmarknaden är begränsad och få företag är villiga att ta på sig de risker som köp av ett fastighetsbestånd medför.

Ett par av de företag som deltog i studien har genomfört försäljningar på hela eller delar av sitt fastighetsbestånd medan andra endast har funderat och diskuterat över vad ett sådant beslut skulle medföra för deras företag. Det finns även företag i studien som inte ens har övervägt att genomföra en fastighetsförsäljning av denna typ. De företag som har sålt eller övervägt att sälja fastigheter har påverkats av olika faktorer. De vanligast förekommande faktorerna som framkom under intervjuerna är redovisade i *tabell 11*.

Tabell 11: Faktorer som påverkar beslut om avyttring

Intervju svar

Kärnverksamhetens avkastningsgrad

Behov av finansiell flexibilitet

Företagens ekonomiska situation

Fastighetens lokalisering

Fastighetens grad av ändamålsenlighet

Graden av integration mellan fastigheter placerade inom samma geografiska område

Konkurrenternas fastighetshantering

Höga transaktionskostnader

Fastighetens skick

Företag som avyttrar fastigheter idag framställs ofta i media som företag med finansiella problem. Den allmänna uppfattningen är att företag som avyttrar fastigheter är i stort behov av kapital. Detta är dock inte hela sanningen. Frigörandet av kapital är endast en påverkande faktor vid valet att avyttra fastigheter. Ett företag som frigör kapital genom försäljning kan använda kapitalet för att ta sig ur ekonomiska trångmål, men en annan existerande motivering är att de anser att den genererade avkastningen i kärnverksamheten är betydligt högre än hos fastigheten. Detta innebär att det kapital som frigörs vid fastighetsförsäljningen investeras i kärnverksamheten och täcker därmed de ökade kostnader som företagen får för hyror. Samtliga av de intervjuade företagen var eniga om att kostnaderna är som minst då företag äger de fastigheter som används i verksamheten. Några företag ansåg dock att de kunde erhålla en avkastning i kärnverksamheten som täcker de ökade kostnaderna och ändå ger en avkastning som är högre än den avkastning som fastigheten genererar. Man bör därför inte döma ut alternativet att avyttra en fastighet, ur en finansiell synvinkel, om kärnverksamheten har en hög avkastning och är lönsam. Ett frigörande av kapital genom försäljning av en fastighet kan även bidra till att öka ett företags finansiella flexibilitet, vilket tillåter företaget att placera kapitalet där det behövs eller ger högst avkastning.

Den geografiska placeringen hos en fastighet påverkar ett företags beslut om att äga eller hyra lokaler. Tillverkningsföretag, som har fastigheter lokaliserade på mindre orter äger oftare sina fastigheter än företag på större orter. Detta kan bero på att hyresmarknaden för lokaler inte är lika utvecklad och omfattande på de mindre orterna och företag tvingas därför bygga sina egna fastigheter för att kunna tillgodose sitt lokalbehov. Om en försäljning av en fastighet på en mindre ort skulle bli aktuell, kan detta medföra svårigheter för företaget då det i regel saknas potentiella köpare. Tillverkningsföretag med fastigheter i mer utvecklade områden har lättare att genomföra försäljningar och i allmänhet lättare att hitta hyreslokaler som motsvarar företagets önskemål och behov. En annan faktor som företag måste ta hänsyn till är en fastighets ändamålsenlighet. Fastigheter som är specialanpassade till vissa typer av produktionsändamål är svårare att avyttra än rena kontorsfastigheter. Detta har beskrivits utförligt i tidigare avsnitt i arbetet. Det förekommer att tillverkningsföretag har stora markområden där deras olika verksamhetsområden är väl integrerade. Detta kan leda till svårigheter om ett företag bestämmer sig för att avyttra enstaka fastigheter i området. En kontorsfastighet som är belägen centralt i ett industriområde kan vara svår att sälja eftersom ett fåtal företag är villiga att etablera sin verksamhet på ett annat tillverkningsföretags industriområde. Generella fastigheter, som är belägna i ett industriområde, inbringar i regel lägre priser på marknaden vid en avyttring. Det företag som köper en fastighet i ett industriområde kan uppleva problem med till exempel buller från närliggande produktion. Företagets kunder kan också ha svårigheter att särskilja företaget från det omgivande tillverkningsföretagets verksamhet. Ett annat förekommande problem med fastigheter i ett industriområde är att de ofta består av både kontors- och produktionslokaler, det vill säga de har en lägre grad av ändamålsenlighet. Även detta leder till att det finns färre intressenter på marknaden vilket leder till att försäljningspriset sjunker. Det framgick av intervjuerna att de

företag som har ett flertal fastigheter belägna i samma område ofta har produktions- och kontorslokaler i samma byggnad.

Höga transaktionskostnader kan bidra till att vinsten från en fastighetsförsäljning minskar. Transaktionskostnader uppstår när det finns en informationsasymmetri på marknaden som leder till glapp då fastighetsägaren skall hitta en lämplig köpare till sin fastighet. Ett företag som har flyttat delar av sin verksamhet, innan de gamla fastigheterna sålts, har redan investerat i nya lokaler vilket leder till dubbla kostnader för lokaler. Det finns även andra transaktionskostnader som betalas i samband med ett förvärv eller vid en avyttring till exempel stämpelskatt, mäklrarvoden samt administrativa kostnader.

6.6 Förändring av fastighetsbeståndet

Tillverkningsföretag idag vill vara konkurrenskraftiga och bedriver därför en ständig kostnadsjakt inom alla företagens delar som direkt påverkar deras resultat. Aktiemarknaden rör sig inte längre endast uppåt som i början av 2000-talet och marginalerna blir på grund av detta viktigare. Det finns således en större medvetenhet om fastigheternas värde och betydelse som är relaterad till företagets storlek samt den bransch de är verksamma inom. Företag väljer att förändra sin fastighetsportfölj av olika skäl och med olika tillvägagångssätt. Förändringar i fastighetshanteringen kan bero på att företaget inte kan överleva om värdena som finns i fastigheterna inte realiserar eller att företaget kan uppvisa ett bättre resultat för sina aktieägare. De faktorer som påverkar besluten om en förändrad fastighetshandling behöver inte endast vara ekonomiska utan kan även vara viljan att uppnå flexibilitet i verksamheten eller att företaget vill satsa på det de kan bäst det vill säga sin kärnverksamhet. De företag som ville förändra sin handtering hade olika tänkbara lösningar och tillvägagångssätt för att uppnå en förbättring. Dessa redovisas i *tabell 12*. En av de tänkbara lösningarna är en centralisering av fastighetsansvaret. Detta kan leda till att mer specialiserade enheter sköter fastighetsfrågorna för att kunna uppnå förbättrad handtering. Enheterna ansvarar då i regel för de strategiska besluten samt investeringar som involverar större mängder kapital. Centralisering kan även medföra bättre kontroll över företagets fastigheter genom till exempel upprättande av ett centralt fastighetsregister. Ett centralt fastighetsregister kan underlätta för företag att kontrollera sina fastigheter och kan ge tydligare signaler om det finns behov av förändringar. Den effektivisering och kostnadsjakt som finns idag leder till att många företag minskar sin personalstyrka. Effektivisering av företaget måste gå hand i hand med en effektivisering av fastighetsbeståndet och en minskning av dess storlek. Ett företag som minskar sin personalstyrka förlorar delvis effekten av detta om inte lokalerna minskas i samma takt eftersom de större kostnaderna som ofta förknippas med företagets fastigheter inte förändras om företaget fortsätter att använda lika mycket lokalarea. En annan sätt att förändra sitt fastighetsbestånd är att sälja av de mer generella fastigheterna som finns i företagets portfölj. Företag idag anser att det kan finnas övervägande fördelar med att hyra de generella lokalerna. Kontors- och lagerbyggnader är vanligtvis inte strategiskt viktiga för företagen och

är därför lättare att sälja av. De inbringar dessutom högre priser på marknaden än ändamålsenliga fastigheter.

De företag som ansåg att en förändring inte var aktuell för deras verksamhet hade olika anledningar till denna åsikt. En åsikt var att det skulle vara svårt att finna köpare till deras fastigheter på grund av fastigheternas utformning och läge. Några företag var nöjda med sin hantering och portföljsammansättning och gav detta som anledning till varför en förändring inte var önskvärd. Det fanns även ett fåtal företag i studien som inte tog ställning i frågan.

Tabell 12: Önskas en förändring av den nuvarande fastighetshanteringen?

<i>Intervju svar</i>	<i>Antal företag</i>
Nej, en förändring är inte aktuellt	5
Ja, en förändring av fastighetshanteringen är tänkbar:	4
<i>centralisering av fastighetsansvaret</i>	
<i>skapa ett centralt fastighetsregister</i>	
<i>effektivisera lokalanvändningen</i>	
<i>sälja av kontors och lagerbyggnader</i>	
Vet ej	3

7 Analys

I analysavsnittet bearbetas och utvärderas den kunskap som teorin och intervjuerna hos de studerade företagen medfört. I analysen utreds om tillverkningsföretag använder fastighetsstrategier i sin verksamhet samt hur de studerade företagens fastighetsportföljer är sammansatta. En diskussion förs även om den eventuella trend som finns för avyttring av fastigheter.

7.1 Fastighetshandlingen hos börsnoterade företag

Börsnoterade företag är i sin verksamhet begränsade av det faktum att de måste uppvisa positiva resultat för sina aktieägare. Detta påverkar deras handlingsmöjligheter inom de flesta områden i företaget inklusive fastigheter. Majoriteten aktieägare vill ha snabba resultat och förväntar sig att en investering skall ge avkastning inom en kort tidsperiod. Detta faktum skapar en konflikt då fastigheter är en långsiktig investering med en relativt låg avkastning jämfört med andra investeringsalternativ. Den låga avkastningen och fastighetens långsiktighet kan leda till problem då företag väljer mellan att utveckla sin fastighetshandling eller andra delar av företaget. Ett icke börsnoterat företag kan arbeta för att hitta det alternativ för företagets fastighetshandling som är det mest fördelaktiga för verksamheten utan att behöva ta hänsyn till aktieägarnas kortsiktiga krav på avkastning. Långsiktiga investeringar kan initialt vara kapitalkrävande men kan med tiden leda till stora mervärden för de anställda och verksamheten i sin helhet. Icke börsnoterade företags fastighetshandling skiljer sig härmed från företag som är börsnoterade, då deras möjligheter att investera och utveckla fastighetshandlingen inte är begränsad av utomstående parter krav och förväntningar.

Företagen som ingår i denna studie är börsnoterade och bedriver verksamhet med tillverkning i Sverige. Vid intervjuerna framkom att deras fastighetshandling är varierande. De studerade företagens fastighetsledning, beslutsfattarna i fastighetsrelaterade frågor, kunde vara allt ifrån en enskild person som självständigt tog alla besluten till ett helt bolag som styrde de strategiska besluten för företagets fastigheter. De studerade företagen har olika syn på sina fastigheter och vad som krävs för att hantera dessa på optimalt sätt. Det finns idag inga gemensamma nyckeltal som används i branschen för att mäta det mervärde som fastigheterna ger tillverkningsföretaget och dess kärnverksamhet. Skillnaderna i tillverkningsföretagens fastighetshandling är även beroende av de typer av fastigheter som ingår i företagets fastighetsbestånd. Detta kan även bidra till det breda spann som finns i företagets andel lokalarea som ägs. Det faktum att tillverkningsföretag har en stor andel specialfastigheter bidrar till deras höga andel ägande eftersom endast ett av de studerade företagen uttryckte en önskan att hyra dessa. Det innebär dock inte att företagen alltid gynnas mest av att äga alla

sina specialfastigheter, då det bästa alternativet i varje enskild situation skall väljas. Ett företag kan ha lokalarea för utvecklingsverksamhet och lokalarea för tillverkning på två skilda platser geografiskt som var för sig kan ge mervärde för företaget. Det som förbises i en situation som denna är att företaget kan erhålla ännu större mervärde för verksamheten om dessa två lokaler befunnit sig i direkt anslutning till varandra och då kunnat hjälpa och nyttja de funktioner som bidrar till ökad kvalitet i produkterna. Det är viktigt för tillverkningsföretag att sätta sina fastigheter i ett större perspektiv och då ta ställning till vad som är bäst för företagets verksamhet ur ett helhetsperspektiv.

Majoriteten av de studerade företagen, cirka 70 %, äger mer än hälften av de fastigheter som används i verksamheten. Denna siffra kan sättas i relation till hur stor andel av företagets lokalarea som är specialanpassad. Utav 12 företag har 11 stycken mer än 80 % av sin lokalarea i specialanpassad area, vilket kan vara en förklaring till den höga andel av företagens totala area som ägs. Tillverkningsföretag vill äga de fastigheter som är specialanpassade och rimligen bör de då äga fler fastigheter än ett företag som inte är aktivt i en tillverkande bransch. Definitionen av vad som är specialanpassad area varierar från företag till företag, en del anser att kontor i anslutning till produktion är specialanpassad area medan andra anser att så inte är fallet. Tillverkningsföretag äger i regel mer än företag som bedriver tjänste- och servicerelaterade verksamheter. Detta beror på att behoven av specialanpassning inte är omfattande för de företag som inte bedriver tillverkning eller forsknings- och utvecklingsverksamheter.

7.2 Förekomst av fastighetsstrategier hos tillverkningsföretag i Sverige

Corporate Real Estate Management innebär att ett företags fastighetsfunktion i större utsträckning aktivt skall delta i utvecklingen av det egna företagets kärnverksamhet. Denna funktion skall sträva efter att öka kostnadskontrollen, effektivisera produktionen, öka innovationsgraden, öka tillfredsställelsen hos medarbetarna genom arbetsplatsens utformande samt öka den finansiella avkastningen hos fastighetstillgångarna. (Bergstrand 2002) Vad innebär då Corporate Real Estate Management i praktiken? Enligt aktuella publikationer och seminarier inom Corporate Real Estate Management är dess främsta uppgifter att arbeta med frågor som berör lokalisering av verksamheten, arbetsmiljön på företaget och förvalta det finansiella värdet i fastighetstillgångarna.

Den viktigaste förutsättningen, för att ett tillverkningsföretag skall kunna använda sig av Corporate Real Estate Management, anser författarna är att företagets fastighetsstrategi är en förlängning av dess affärsstrategi. De krav som skall ställas på en strategi är att den skall vara ändamålsenlig för företaget och dess verksamhet, tydlig i sin utformning och framför allt skall den vara nedskrivet och uttalad. Det är dessutom viktigt att en strategi inte verkar begränsande för nytänkande och förändringar.

Det ingår 12 tillverkningsföretag i studien. Dessa är av varierande tillverkning och storlek. Under intervjuerna diskuterades företagens fastighetsstrategier och utformning, förutsatt att företagen ansåg sig använda en sådan. Med en fastighetsstrategi avser författarna den handlingsplan som utformats efter ett företags mål och affärsstrategier. Det innebär inte att ta ställning för eller emot ägande av olika typer av fastigheter, utan hur man på bästa sätt kan stödja verksamheten. Fastigheter som ingår i en portfölj skall därför väljas efter de krav och önskemål som ställs från verksamheten, för att en hög effektivitet skall uppnås. Flertalet av de studerade företagen ansåg sig arbeta efter en fastighetsstrategi. Fastighetsstrategierna verkar dock inte, i de flesta fall, vara förankrade i målen och strategierna för företagens kärnverksamhet. Det ingår däremot vanligtvis ett ställningstagande för vilken form av nyttjande som skall avse olika fastighetstyper till exempel att lagerarea skall hyras in av externa aktörer. Genom att arbeta på detta sätt anser författarna att företaget använder sig av en så kallad "one size fits all" lösning (Krzyrsko & Marciniak 2001). En generalisering av denna form kan medföra att fastigheterna inte används på ett optimalt sätt för verksamheten. De beslut som rör förändringar i fastighetsportföljer skall formas med hjälp av de funktioner som är centrala för kärnverksamheten, se kapitel 3, inte med avseende på nyttjandeform. Tänkbara anledningar till varför ett tillverkningsföretag väljer att fokusera på nyttjandeform kan vara;

- *Försök att finna nya alternativ till den traditionella svenska ägandekulturen som kan vara mer lönsamma.*

Tillverkningsföretag i Sverige har en lång tradition av att äga fastigheter. Det har varit en stark fokusering på alternativet att hyra fastigheter under de senaste åren. Detta kan vara ett av skälen till att tillverkningsföretag har blivit mer inriktade på att ställa frågan om de skall äga eller hyra sina fastigheter, inte på vilket av alternativen som gynnar deras kärnverksamhet mest.

- *Konkurrenters val och marknadens råd.*

Fastighetsmarknaden och forskare inom fastighetsrelaterade områden kommer kontinuerligt med nya rön och undersökningar som talar om alternativ till ägande. Detta kan påverka hur företagen agerar och att de vill prova andra former av lokalnyttjande för att finna nackdelar och fördelar med olika alternativ. Företag inom samma bransch påverkas av varandra. Ett företag kanske gör förändring i sin fastighetsportfölj om flera företag inom samma bransch har gjort samma specifika förändring. Den kostnadsjakt som börsnoterade företag bedriver, leder till att det är de små marginalerna som kan vara avgörande. Företagens fokus har hamnat på fastighetsförvaltning och portföljval eftersom det finns stora mängder kapital i fastigheter. Om delar av kapitalet investeras i kärnverksamheten kan detta ge en konkurrensfördel, som kan medföra att ett företag får ett övertag på marknaden. Känsliga branscher påverkas förmodligen mer av varandra än stabila branscher i dåliga tider. Kostnadsjakten kan även medföra att företaget frigör kapital genom att

avyttra fastigheter för att verksamheten skall överleva under svåra ekonomiska tider.

- *Att tillverkningsföretagen känner sig trygga i sin framgång*
Denna orsak kan leda till att de tycker att de ageranden och beslut som gjort dem framgångsrika inte skall förändras. Det finns dock alltid områden som ett företag kan förbättra inklusive fastighetshantering och förvaltning.

I studien finns det även fallföretag som inte arbetar efter en "nedskreven" fastighetsstrategi, utan strävar mot uppsatta informella ramar för sitt lokalnyttjande. En informell ram för fastighetshantering kan innebära olika saker för olika medarbetare. För att undvika att anställda arbetar mot olika mål krävs det i de flesta fall en nedskreven fastighetsstrategi. Det faktum att ett flertal av de tillverkningsföretag som ingick i studien, inte arbetar efter en nedskreven strategi, kan bero på att företagets fastighetsavdelningar är små eller att det finns en stark ledande och beslutsfattande person inom fastighetsfunktionen. Det kan även bero på att de inte anser sig behöva en fastighetsstrategi eller att ofullständig information har givits vid intervjuerna som har lett till felaktiga tolkningar.

7.3 Finns det en trend att tillverkningsföretag säljer ut fastigheter?

Finns det en trend att börsnoterade tillverkningsföretag i Sverige säljer ut hela eller delar av sitt fastighetsbestånd? Detta är en av de huvudsakliga frågeställningarna som skall besvaras i denna studie. En trend kan beskrivas som en långsiktig utveckling, där man bortser från de allra kortaste variationerna. Hur tidsperspektivet tolkas varierar beroende på den bransch utvecklingen avser, till exempel kan en trend på börsen vara både kortsiktig och långsiktig medan en trend inom fastighetsmarknaden ofta åsyftar långa tidsperioder (Internet 6). Det studien vill utröna är om det finns en långsiktig utveckling mot att företag i större utsträckning än i mitten av 90-talet säljer ut fastigheter.

Majoriteten av de företag som ingår i studien har inte genomfört eller övervägt att sälja av fastigheter av strategiska skäl. En avyttring av strategiska skäl inkluderar inte försäljningar som skett på grund av nedskärningar i verksamheten eller där fastigheten förlorat sitt värde för företaget. När avyttring sker av strategiska skäl är det andra faktorer som inverkar vid detta beslut, exempelvis utveckling och förändring av verksamheten. Ett av argumenten, till att så få av de studerade företagen visat intresse för strategiska avyttringar, är att de inte anser det finansiellt försvarbart att sälja ut hela eller större delar av sitt fastighetsbestånd. Detta är ett argument som inte kan anses som välgrundat om det kapital som varit bundet i fastigheter kan investeras i företagets kärnverksamhet med en högre avkastningsgrad. Ett tillverkningsföretags avkastning från kärnverksamheten måste täcka de ökade kostnader som uppstår då lokaler hyrs in från externa aktörer samt generera en avkastningsgrad som

överstiger fastighetsportföljens. Det är viktigt att ej glömma bort att ett tillverkningsföretags huvudsakliga uppgift är att förädla och utveckla kärnverksamheten, produkten och inte fastigheterna.

De intervjuer som genomförts visar att det kan finnas välgrundade anledningar för ett företag att inte genomföra planerade fastighetsförsäljningar. Fastigheter som är välintegrerade i verksamheten och har stort värde för produktionen är strategiskt viktiga i företaget. Denna typ av fastighet bör inte genomgå en försäljning, då den har ett stort mervärde för företagets verksamhet. Ett fastighetsbestånd som innehåller icke-strategiska fastigheter kan dock avyttras utan att värden förloras.

Om man studerar den nordiska marknaden i stort finner man att det i en begränsad utsträckning förekommer fastighetsstrategiskt förankrade beslut och försäljningar i tillverkningsföretag. De företag som fastighetsbranschen anser har uppnått högst integrering mellan affärsstrategier och fastighetsstrategier är Nokia och Elektrolux. Dessa företag har sålt ut de fastigheter som inte ger mervärde för företaget och dess verksamhet. Fokus för dessa företag är långsiktighet, hög kommunikation och hög produktivitet till lägsta möjliga kostnad, utan försämrad kvalitet och effektivitet. (Bergstrand 2002) Det finns ett par företag som deltog i studien som har genomfört strategiska försäljningar. Det är främst kontors- och lagerbyggnader som varit föremål för avyttringar hos dessa tillverkningsföretag. LM Ericsson var först på den svenska marknaden att genomföra en radikal förändring i sin fastighetshantering. Anledningen till denna förändring har varit starkt debatterad i branschen. Det finns många olika åsikter om varför företaget genomförde en försäljning av sitt fastighetsbestånd, exempelvis anses dåligt kassaflöde vara ett av huvudargumenten. LM Ericsson menar dock att så inte är fallet, utan att en förändring av organisationen låg bakom förändringen. Företaget har bytt affärsstrategi, från att vara ett tillverkningsföretag till att bli ett kunskapsföretag. Valet att outsourca produktionen medförde att ägande av fastigheter inte längre var strategiskt viktigt. Fastighetsstrategin förändrades i takt med affärsstrategin. Även andra företag i studien har som nämnts förändrat sin fastighetshantering.

Ett tillverkningsföretag kan utan problem hyra in kontors- och lagerarea till sin verksamhet. Detta kan anses vara det mest fördelaktiga alternativet i många situationer eftersom denna lokaltyp för det mesta inte är strategiskt viktig för verksamheten. Som nämnts tidigare är avkastningen i företagets kärnverksamhet vanligtvis större än fastigheternas avkastning. Det faller sig därför logiskt att ett företag skulle erhålla bättre förtjänst om de satsade pengar i kärnverksamheten och inte i fastigheter. Detta anser författarna är den främsta anledningen till att hyra icke-strategiska fastigheter. Det kan ibland uppstå svårigheter för tillverkningsföretag att hyra in icke-strategiska fastigheter. Denna problematik är vanligtvis geografiska relaterad det vill säga det finns inga objekt för företaget att hyra på orten.

Vid intervjuerna framkom att de flesta tillverkningsföretag inte vill förändra sin fastighetshantering i framtiden. Däremot kan man säga att de flesta företagen hyr en större del

av sitt fastighetsbestånd än under 1990-talet. Orsakerna till detta är flera och varierar mellan företagen. Man kan emellertid urskilja några gemensamma tendenser som har påverkat de studerade företagens fastighetshantering. En av dessa faktorer är det kärva ekonomiska klimatet, som har bidragit till högre medvetenhet om företags kostnader samt ett större behov av effektiviseringar i framförallt de delar som stödjer kärnverksamheten. Den snabba tekniska utvecklingen hos företag är en annan faktor som lett till förändrade behov av lokaler och dess utformning. Flexibla och expansiva ytor är nyckelord i detta sammanhang. Influenser från exempelvis USA och Storbritannien kan även vara faktorer som påverkar företags val av fastighetssammansättning. Dessa länder är föregångare inom många fastighetsrelaterade områden och de har länge haft en friare syn. De har utvecklat och breddat valmöjligheterna för tillverkningsföretag då dessa skall anskaffa lokalarea, till exempel PFI. Det finns problem som kan uppstå då företag vill använda sig av de metoder som utvecklats internationellt. Ett exempel på detta är sale-leaseback där svensk lagstiftning försvårar ett genomförande av denna transaktion.

Faktorer som däremot inte är gemensamma för tillverkningsföretag, men ändå kan vara en orsak till att andelen hyrd area har ökat de senaste åren, är den bransch som ett företag är verksam inom, dess tillverkning, företagskulturer, dess geografiska utbredning, dess fastighetsledning och ekonomiska situation med flera. Hur dessa faktorer påverkar ett enskilt företag är mycket varierande. Vissa företag kanske inte påverkas alls medan andra företag anser dem vara avgörande.

Det finns idag inte någon trend att tillverkningsföretag i Sverige säljer ut hela eller delar av sitt fastighetsbestånd. Däremot anser författarna att det finns en trend beträffande ökad andel hyrd area i företagens fastighetsportföljer. Ett fåtal tillverkningsföretag har valt att avyttra fastigheter men antalet är inte tillräckligt för att ligga till grund för en trend och dessutom har avyttringarna inte skett kontinuerligt under en längre tidsperiod. De företag som valt att avyttra fastigheter har genomfört försäljningar på endast delar av sitt fastighetsbestånd och då endast på kontors- och lagerarea.

8. Slutsatser

Syftet med det avslutande kapitlet är att undersöka hur de hypoteser som formulerats styrks av den information som tagits fram genom analysen och företagsstudien.

I det inledande skedet av examensarbetet, var vår uppfattning att hanteringen av fastigheter hos börsnoterade tillverkningsföretag hade genomgått en förändring sedan slutet av 1990-talet. De uppställda hypoteserna är framförallt grundade på teorin och följer den allmänna uppfattning som vi inledningsvis hade om ämnet.

Det senaste årtiondet har det blivit mer populärt att företag ställer upp visioner och strategier för sina olika verksamhetsområden, för att dessa skall fungera som riktlinjer för verksamheterna. Detta kan anses vara särskilt viktigt för större företag eftersom dessa vanligtvis har svårare att utöva kontroll och insyn i verksamhetens olika delar. En väl utarbetad strategi skall vara integrerad i företagets övergripande affärsstrategi för att olika verksamhetsområden skall sträva mot samma mål och inte ovetandes motarbeta varandra. Vi har i hypotesen antagit att tillverkningsföretagens fastighetsstrategier är väl förankrade i deras affärsstrategier och blev därför något förvånade då vi upptäckte att inte alla tillverkningsföretagen hade en utarbetad och nedskrivna fastighetsstrategi. De flesta av de studerade företagen ansåg sig använda en strategi men i många fall visade sig denna endast innehålla val av anskaffningsmetod samt andel ägande av den totala fastighetsportföljen. Detta leder till att vi måste förkasta den hypotes som ställts upp eftersom det fanns flera fall då det saknades fastighetsstrategier. Majoriteten av de studerade företagen använde sig dock av en fastighetsstrategi men förankringen till företagets affärsstrategier visade sig vara bristande. Vi anser därför att det finns utrymme för förbättringar i detta avseende. Genom att använda en fastighetsstrategi som är väl integrerad i företagets affärsstrategi kan man uppnå en ökad effektivitet i fastighetshanteringen och lokalnyttjandet samt förbättra planeringen för framtida behov och förändringar. En annan positiv faktor med att utarbeta en fastighetsstrategi är att tillverkningsföretaget kan uppnå en högre produktivitet genom att de resurser som finns tillgängliga används på ett bättre och lönsammare sätt. Flertalet av de studerade företagen skulle kunna uppnå mervärden genom att förändra och förbättra sina fastighetsstrategier. Ett första steg i denna process är att inventera företagets fastighetsportföljer samt undersöka det lokalbehov som finns hos företagets olika verksamhetsdelar. Andra åtgärder, som vi anser är viktiga, är att arbeta för att underlätta ett samarbete mellan företagets olika verksamhetsområden och verka i ett tidigt skede i de utvecklingar som planeras för de olika verksamhetsområdena.

Det finns idag ett flertal olika metoder som tillverkningsföretag kan använda sig av då de vill anskaffa lokalarea till sin verksamhet. Trots detta framkom det i studien att företagen är restriktiva mot att använda sig av flera metoder för anskaffandet av lokalarea. De väljer hellre att använda sig av traditionella och beprövade metoder i sin fastighetsplanering. Även den andra hypotesen måste därmed förkastas då vi inte kan se någon större förändring i de metoder som används idag jämfört med tidigare år. Det finns givetvis undantag och man kan se ett ökat intresse för nya infallsvinklar och användande av nya metoder men det verkar inte som de studerade tillverkningsföretagen är redo att ta detta steg ännu. Vi tror att detta är en vanligt förekommande uppfattning även hos andra tillverkningsföretag på marknaden. Om tillverkningsföretag skulle exploatera de möjligheter som finns tillgängliga på marknaden idag skulle kanske möjligheten att finna den mest fördelaktiga lösningen öka. En metod som överensstämmer med den strategi som ställts upp och som tar hänsyn till verksamheternas olika behov kan i många fall visa sig vara den mest lönsamma för företaget i längden.

Det intryck vi hade då vi påbörjade detta arbete var att tillverkningsföretag hyr mer idag än tidigare och att det generellt sett genomförs mer försäljning av fastigheter. De försäljningar som har genomförts de senaste åren har fått mycket uppmärksamhet i media och kan därmed ha bidragit till den uppfattning vi hade om fastighetsportföljernas utseende hos börsnoterade tillverkningsföretag i Sverige. Vid närmare undersökning fick vi dock intrycket av att tillverkningsföretagen i Sverige fortfarande äger största delen i sin fastighetsportfölj. Därmed tycks vår tredje hypotes stämma, det vill säga att tillverkningsföretag äger största delen av sin fastighetsportfölj. Man kan dock uppmärksamma att andelen som ägs minskat under det senaste årtiondet och företagen är idag mer positivt inställda till att använda alternativ till att äga. Det är dock viktigt att inte stirra sig blind på andelen som ägs utan istället fokusera på hur arean och metoden för att anskaffa denna tillgodoser företaget och dess behov.

Vår slutsats är därför att det finns en intention hos tillverkningsföretag att vara mer nytänkande i sin fastighetshantering. Det kärva ekonomiska klimatet kan vara en bidragande orsak till att nytänkande och förändringar inte sker i den omfattning som kunde önskas. Det fokus som uppstått runt tillverkningsföretagets fastighetshantering är ett steg i rätt riktning. Man skall dock inte förvänta sig en förändring över en natt eftersom fastigheter är långsiktiga kapitalintensiva tillgångar som kräver att företag arbetar över långa tidsperspektiv.

9 Källförteckning

Publicerade källor

Anderson, H., 1973, *Arrende*, 1: a upplagan, LTs förlag, Helsingborg

Bejrums, H. & Lundström, S., 1995, *Fastighetsekonomi – Hyresfastigheter*, 4:e upplagan, Catella AB

Bodie, Z. & Merton, R.C., 2000, *Finance*, Prentice Hall, Prentice Hall Upper Saddle River New Jersey

Brueggeman, W. & Fisher, J.D., 2001, *Real estate Finance and Investments*, 11:e upplagan, McGraw-Hill/Irwin, New York

Ekholm, M. & Fransson, A., 1992, *Praktisk intervjuteknik*, 4:e upplagan, Nordstedt, Stockholm

Eklund, K., 1997, *Vår Ekonomi – en introduktion till samhällsekonomin*, 7:e upplagan, Tidens förlag, Gnesta

Grandin, A.-C. m fl, 1997, *Facility management – Offentligt fastighetsföretagande i ett nytt perspektiv*, Kommentus förlag, Stockholm

Gärtner, R. & Olbert, L., 1995, *Aktievärdering – Shareholder Value Analysis*, Servisen Fondkommission, Stockholm

Hansson, S., 2000, *Finansiering*, 10:e upplagan, Liber, Malmö

Hoesli, M. & MacGregor, B.D., 2000, *Property Investment – Principals and practices of portfolio management*, Pearson Education Limited, Singapore

Holme, I.M. & Solvang, B.K., 1997, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2:a upplagan, Studentlitteraturen, Lund

Institutet för värdering av fastigheter, 1995, *Fastighetsnomenklaturen*, 7:e upplagan, AB Svensk Byggtjänst, Stockholm

Lindencrona, G. m fl, 2001, *Inkomstskatt del 1-2*, 8:e upplagan, Studentlitteratur, Stockholm

Paulsson, U., 1999, *Uppsatser och rapporter - med eller utan uppdragsgivare*, Studentlitteratur, Lund

Pavel, R. & Davidsson, B., 1994, *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund

Sveriges Riksbank, 1999, *Den Svenska Finansmarknaden*, Sveriges Riksbank, Stockholm

Söderberg, E., 1986, *Arrenden*, LTs förlag

Rapporter

Prop. 2000 / 01:19, *Värdepapperisering*, Stockholm

SOU 1996:187, *Statens ändamålsfastigheter - princip för förvaltning och hyressättning*, Stockholm

SOU 1991:81, *Fastighetsleasing – sale and lease back*, Stockholm

Sveriges Riksbanken, 1999, *Den svenska finansmarknaden*, Stockholm

Artiklar

Benjamin, J.D. m fl, 1998, *Rationales for Real Estate Leasing versus Owning*, Journal of Real Estate Research, vol.15 nr.3 s 223-237

Bergstrand, D., 2002, *Internationell prägel på Business arena*, Fastighetsnytt, nr 4 s 8-9

Bergstrand, D., 2002, *Intergration stark trend inom Corporate Real Estate Management*, Fastighetsnytt, nr 4 s 10

Bergstrand, D., 2002, *Provokativa åtgärder inom Corporate Real Estate*, Fastighetsnytt, nr 4 s 6

Glagola, John R., 2000, *Outsourcing: Opportunities and challenges for corporate competitiveness – part 2*, Journal of Real Estate, vol.3 nr.3 s 260-269

Hiang, L.K. & Ooi, J.T.L., 2000, *Current issues in strategic corporate real estate asset analysis and management*, Journal of Corporate Real Estate, vol.2 nr.3 s 240-249

Hill, M., 2001, *Corporate real estate: Its role in maximising shareholder value*, Journal of Corporate Real Estate, vol.3 nr.4 s 335-345

- Krumm, P.J.M.M., 2001, *History of real estate management from a corporate perspective*, Facilities, vol.19 nr.7 s 276-286
- Krzysko, G. & Marciniak, C., 2001, *Optimising real estate financing*, Journal of Real Estate, vol.3 nr.3 s 286-297
- Lugne, L.-O., 2002, *Förändringar väntar i fastighetsägandet*, Finans Vision, Årgång 1 s 8
- McNamara, M., 2002, *The future role of the property director*, Journal of Corporate Real Estate, vol.4 nr.2 s 122-128
- Nourse, H.O. & Roulac, S.E., 1993, *Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy*, Journal of Real Estate Research, vol.8 nr.4 s 475-494
- Rappaport, A., 1986, *Creating Shareholder Value*, The Free Press, New York
- Redman, A.L. & Tanner, J.R., 1991, *The Financing of Corporate Real Estate: A Survey*, The Journal of Real Estate Research, vol.6 nr.2 s217-240
- Redman, A.L. & Tanner, J.R., 1989, *The Acquisition and Disposition of Real Estate by Corporate Executives: A Survey*, The Journal of Real Estate Research, vol.4 nr.3 s 67-80
- Redman, A.L. m fl, 2002, *Corporate Real Estate financing methods: A statistical study of corporations' choises*, The Journal of Corporate Real Estate, vol.4 nr.2 s 169-186
- Seiler, M.J. m fl, 2001, *Real Asset Ownership and the Risk and Return to Stockholders*, Journal of Real Estate Research, vol.22 nr.1 s 199-212
- Tregoe, B.B. & Zimmerman, J.W., 1986, *Top Management Strategy: What It Is And How to Make It Work*, Simon and Schuster, New York
- Varcoe, B., 2000, *A process for the portfolio management of real estate assets*, Journal of Corporate Real Estate, vol.2 nr.2 s 113-122
- Wainwright, S., 2000, *Off balance sheet property ownership structures – releasing capital from operational portfolios thru divestment*, Journal of Corporate Real Estate, vol.2 nr.4 s 330-342
- Yontz, W.L., 2001, *Transformation of the real estate function into a corporate strategic business partner*, Journal of Corporate Real Estate, vol.4 nr.1 s 25-33

Internet

Internet 1

www.scb.se/ekonomi/konjlage.asp, 2002-09-23

Internet 2

www.algonet.se/~law/bolag.html, Treffner & Arwidson, 2002-12-18

Internet 3

www.icaewmembers.co.uk, 2002-11-20

Internet 4

<http://www.pwcglobal.com/se/swe/ins-sol/spec-int/fastigheter/ScandRea.pdf>, 2002-11-15

Internet 5

www.pwcglobal.com/images/gx/eng/fs/re/managinguncertantiesspar2002.pdf, 2002-11-16

Internet 6

www.finansportalen.se/finanslexikon.html, 2002-12-20

Årsredovisningar

Årsredovisning Altas Copco, 2001

Årsredovisning Brio, 2001

Årsredovisning Ericsson, 2001

Årsredovisning Fagerhult, 2001

Årsredovisning Gambro, 2001

Årsredovisning Kalmar Industri, 2001

Årsredovisning Pharmacia, 2001

Årsredovisning Scania, 2001

Årsredovisning SKF AB, 2001

Årsredovisning Trelleborg, 2001

Årsredovisning Volvo, 2001

Årsredovisning Vasakronan, 2001

Övriga källor

Nordström, P., Teknisk chef, Trelleborg Industries, 2002-08-13, personlig intervju

Jönsson, U., Manager – Facilities, Gambro, 2002-05-20, personlig intervju

Aasvold, O., Manager In House Service, Brio AB, 2002-06-10, personlig intervju

Svensson, J., Unit Manager Real Estate, Ericsson, 2002-06-17, personlig intervju

De Besche, C., Project Manager, Ericsson, 2002-06-15, personlig intervju

Samefors, S., Manager Real Estate & Environment, Amcor Flexibles, 2002-05-11, personlig intervju

Eriksson, L.-H., Real Estate Manager Corporate Control, Scania, 2002-06-23, personlig intervju

Törnroth, O., Teknisk chef, Fagerhult, 2002-06-18, personlig intervju

Claeson, P., Real Estate Manager, Atlas Copco, 2002-06-10, telefonintervju

Jonasson, R., Real Estate Manager, Tetra Pak, 2002-05-10, personlig intervju

Kalmner, H., Fastighetschef, SKF AB, 2002-06-22, personlig intervju

Oswan, J., Fastighetschef, Volvo, 2002-06-15, personlig intervju

Lindström, M., Teknisk chef, Kalmar Industries, 2002-06-07, personlig intervju

Magnusson, B., Real Estate Manager, Pharmacia, 2002-05-27, telefonintervju

B1 Frågemanual

För att endast utöva en minimal styrning av intervjuerna och ändå ha möjlighet att täcka de viktigaste områdena som studien baseras på, har en frågemanual använts vid intervjuerna. Frågemanualen behöver inte följas ordagrant utan har främst nyttjats som en vägledning samt utgångspunkt under samtalen. Inledningsvis följer ett antal övergripande frågor om företaget för att sedan följas av mer specifika frågor i sammanhanget.

Frågemanual:

Hur skulle ni vilja beskriva företaget (kortfattat)?

Finns det en uttalad strategi för företagens fastigheter/lokaler?

Vilken är den viktigaste funktionen för fastigheterna i företaget?

Hur ser företagens fastighetsavdelning ut?

Hur mäts värdet av fastigheterna i företaget, finns det några branschspecifika metoder?

Äger företaget fastigheter utöver de som används i verksamheten?

Hur stor andel av fastigheterna som används i verksamheten utgör generella fastigheter respektive rena ändamålsfastigheter?

Hur stor andel av era fastigheter ägs av företaget?

Vad anser företaget är fördelarna respektive nackdelarna med att äga fastigheter?

Hyr företaget några fastigheter (lokaler)?

Vilka är fördelarna respektive nackdelarna med att hyra?

Hur är företagens externa hyreskontrakt uppbyggda (avtalets längd etc.)?

Vilka kriterier används vid val av "hyresvärd"?

Förekommer det köpoptioner i hyresavtalen?

Har företaget använt sale-leaseback?

Vilka för- och nackdelar finns det med att använda sale-leaseback?

Känner ni till några andra lösningar för att anskaffa lokaler än t ex hyra och sale-leaseback, vilka av dessa kan i så fall företaget tänka sig att använda?

Vad är fördelarna respektive nackdelarna med att avyttra fastigheter?

Har ert företag vid någon tidpunkt valt att sälja ut hela eller delar av sitt fastighetsbestånd?

Hur genomfördes detta och varför?

Fanns det efter försäljningen ett behov av lokaler? Hur löstes detta behov?

Önskas en förändring i företaget av den nuvarande fastighetshandlingen?

Hur tror ni företag i er bransch i Sverige kommer att hantera sina fastigheter i framtiden?

B2 Presentation av de studerade tillverkningsföretagen

Till grund för presentationen ligger respektive bolags årsredovisning.



Ericsson är en av världens ledande leverantörer av telekommunikationsutrustning och tjänster. De vill tillhandahålla totala lösningar som innefattar allt ifrån uppbyggnad av system, tekniskt kunnande samt service. Sedan 1876 har Ericsson varit internationellt verksamt och är idag etablerade i 140 länder i världen. De sysselsätter cirka 76 000 anställda varav cirka 40 000 arbetar i Sverige (maj 2002). Den finansiella situationen har försämrats sedan början av 2001 och företaget genomgår idag stora förändringar och effektiviseringar av sin verksamhet för att kunna överleva på dagens marknad. Ett resultat av effektiviseringarna är besluten om att outsourca stora delar av tillverkningen.

Ericsson har en strategi att hyra sina lokaler istället för att agera fastighetsägare. En av anledningarna till denna strategi är att telecom och IT branschen har en högre förändringstakt än tillverkningsföretag inom stabilare branscher. År 1994 bildade Ericsson ett fastighetsbolag som skulle agera som intern fastighetsägare för företagens fastigheter. Fastighetsbolaget fick även ansvara för delar av förvaltningen. Ericsson beslutade år 1999 att påbörja en försäljning av sitt fastighetsbestånd. Den förvaltningsfunktion som ingått i det interna fastighetsbolaget såldes till ett externt bolag. Fastighetsavdelningen på Ericsson har idag en kontrollerande funktion vid till exempel upphandling och upprättande av avtal.



SKF bildades 1907 i Göteborg och är idag en av världens ledande tillverkare av sfäriska kullager samt produkter som är direkt kopplade till dessa till exempel sensorerna till kullagerna i ABS-bromsar. Företaget expanderade fort i början på 1900-talet och var etablerade internationellt redan 1920. De har idag 38 000 anställda och är representerade i mer än 150 länder. SKF har ökat sin försäljning de tre senaste åren och redovisar ett ökat resultat i halvårsrapporten för 2002. Detta innebär att företaget har klarat den ekonomiska nedgång, som har ägt rum på världsmarknaden sedan mitten 2001, förhållandevis bra.

Den strategi som SKF valt för sin fastighetsportfölj är att de inte skall äga de fastigheter som endast består av kontor. De vill inte heller äga de kontor som finns i anslutning till lager så kallade försäljningsenheter. Den valda strategin innebär alltså att de vill äga strategiska fastigheter det vill säga för företaget ändamålsenliga fastigheter. Denna fastighetstyp anser SKF är fastigheter med tung tillverkning och fastigheter där kontor är integrerade med

tillverkningen. SKF har påbörjat en försäljning av de fastigheter som inte bör ägas enligt den redovisade strategin. Det fastighetsbestånd som SKF innehar har inte placerats i ett separat fastighetsbolag, med ett undantag för företagets försäljningsfastigheter. Det finns däremot ett centralt register över företagets fastigheter.



Scania bildades år 1891 och utvecklar, tillverkar samt distribuerar sedan slutet av andra världskriget endast lastbilar som är större än 16 ton. Företaget är globalt och återfinns i cirka 100 länder. De har 26 900 anställda runt om i världen varav närmare hälften arbetar i Sverige. Scania børsintroducerades år 1996 sedan det separerats från tidigare delägare som ett enskilt bolag. Det redovisade finansiella resultatet för 2001 visade en nedgång, men under första halvåret 2002 visade företaget återigen en ökning av det redovisade resultatet. Marknaden för lastbilar har stagnerat något under första halvåret 2002 och detta har lett till minskade försäljningssiffror.

Scania har ingen nedskrivna fastighetsstrategi men de strävar mot ett fullständigt ägande av sitt bestånd. De anser att det är strategiskt viktigt att äga såväl ändamålsfastigheter som generella fastigheter. Denna informella strategi anser Scania bör gälla såväl i Sverige som utomlands. Scania har idag inget centralt ägande av sina fastigheter utan varje produktionsenhet ansvarar och kontrollerar det egna beståndet. Detta leder till att det inte finns något centralt register över företagets fastighetsportfölj. Fastigheterna finns dock redovisade i moderbolaget för att underlätta ekonomisk analys.



Volvo producerade sin första bil 1927 och har utvecklats till en av världens ledande producenter av kommersiella fordon och dieselmotorer. Företaget har cirka 74 000 anställda runt om i världen. De bedriver tillverkning i 25 länder och är verksamma på 185 marknader. Den största inkomstkällan i Volvos verksamhet är lastvagnar som första halvåret 2002 stod för 66 % av den totala försäljningen. Företagets rörelseresultat har försämrats under första kvartalet 2002 och visade därmed en förlust. Detta beror bland annat på att de har gjort stora strukturella förändringar, konjunkturanpassning och produktförnyelse inom företaget. Den negativa konjunkturutvecklingen beror framför allt på den ekonomiska nedgången i Nordamerika som har påverkat alla Volvos olika affärsområden.

Volvo har en fastighetspolicy som gäller för hela företaget och som innebär att de strävar mot att minimera fastighetskostnaderna och vidmakthålla ett register för företagets fastigheter. Danafjord är ett helägt fastighetsbolag i AB Volvo och har en övergripande kontroll över företagets fastigheter. AB Volvo är indelad i olika bolag som alla äger sina egna lokaler och det dagliga ansvaret för fastigheterna, som löpande underhåll, sköts lokalt av de olika enheterna. De olika bolagen i Volvo får emellertid inte sälja, förvärva, hyra etc. utan att först konsultera Danafjord eftersom Danafjord har det strategiska ansvaret för företagets fastigheter.

FAGERHULT

Fagerhult bildades år 1945 och de utvecklar, tillverkar och marknadsför kvalificerade belysningsystem för såväl offentliga miljöer som privata. Deras kundkrets består främst av industrier, kontor och offentliga verksamheter t ex sjukhus och skolor. De har idag 1 200 anställda varav i runda tal 1000 arbetar i Sverige. Fagerhult bedriver all sin tillverkning i Sverige och har säljverksamhet i sju länder i Europa. Företagets resultat har ökat under de senaste fem åren och även i den första halvårsrapporten år 2002 redovisas ett resultat som följer den positiva trenden.

Fagerhults fastigheter är integrerade med produktionsverksamheten och varje ändamålsfastighet har en lokal driftschef som ansvarar för fastigheternas drift och underhåll. Fagerhult har ingen uttalad fastighetsstrategi men informellt använder de sig av en strategi som innebär att de vill äga sina ändamålsfastigheter. Ändamålsfastigheterna betraktas som produktionslokaler tillsammans med de tillhörande verksamheterna som finns på samma geografiska område som företagets tillverkning. Företaget vill hyra sina säljkontor i Sverige och ute i Europa.



Brio är en av världens största tillverkare av träleksaker. Företaget grundades 1884 och är idag en världsomspännande koncern med dotterbolag i ett tiotal länder. De exporterar produkter till ett 30-tal länder utöver de marknader där deras dotterbolag redan är etablerade. Företaget har cirka 1 100 anställda varav hälften arbetar i Sverige. Brio har under de senaste åren visat en negativ trend. En satsning gjordes av företaget för att vända trenden och år 2001 var företagets redovisade resultat positivt.

Brio har en strategi för sitt fastighetsbestånd som säger att de vill äga ändamålsfastigheter och fastigheter som skall användas i verksamheten under en lång tidsperiod. De hyr lokaler för att klara kortsiktiga eller föränderliga lösningar. Brios ledningsdirektiv är att företaget skall äga sina lokaler om lokalerna inte står tomma, eftersom de anser att detta är det mest ekonomiska och lämpliga. Brio har inget separat bolag för sina fastigheter utan fastigheterna belastar enskilda produktionsenheter i verksamheten.

The logo for Atlas Copco, featuring the company name in a stylized, italicized serif font, centered between two horizontal bars.

Atlas Copco är en global verksamhetsgrupp som grundades år 1873. Verksamhetsgruppen utvecklar, tillverkar och marknadsför elektriska och pneumatiska verktyg samt produkter för luft- och gaskompression, bergbrytning, lätt entreprenad och demolering, monteringsystem och relaterad service samt maskinuthyrning. De har idag mer än 26 000 anställda varav cirka 2 500 arbetar i Sverige. Atlas Copcos tillverkning sker i 14 länder och de är verksamma i 150 länder runt om i världen. Företaget redovisar ett positivt rörelseresultat för det första halvåret 2002 men jämfört med samma period 2001 har resultatet minskat.

Atlas Copco har en fastighetsstrategi som innebär att fastigheter med hög grad av ändamålsenlighet skall betraktas som strategiska tillgångar, det vill säga dessa tillgångar skall ägas. De anser att de fastigheter som kallas för "säljbolagsfastigheter" skall hyras istället för att ägas.

The logo for Trelleborg, featuring a stylized triangle composed of three parallel lines above the company name in a bold, sans-serif font.

Trelleborg bildades 1905 och har idag 15 500 anställda varav cirka 2 000 arbetar i Sverige. Företaget är idag verksamt i 40 länder i världen. Deras kärnverksamhet är utveckling, tillverkning och marknadsföring av kompletta hjulsystem för skogs- och lantbruksmaskiner, truckar samt flödessystem och ingenjörslösningar i polymera material. De är även ledande tillverkare av ljud- och vibrationsdämpande system för fordon och industriella applikationer samt ledande leverantörer av polymer- och bitumenbaserade byggprodukter. Trelleborg präglades år 2001 av tillväxt trots osäkerheten i världsekonomin. Det redovisade resultatet för första halvåret år 2002 var dock något lägre än samma period året innan.

Trelleborgs fastighetsstrategi innebär att de vill bibehålla värdet på sina fastigheter det vill säga undvika nedskrivningar på fastigheterna eftersom detta belastar balansräkningen. De strävar även efter att få större volymer lokaler på ett färre antal orter samt en effektivisering i lokalanvändningen. Numera är dock fastigheterna en integrerad del av verksamheten.



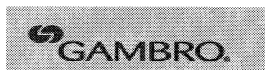
Kalmar Industries, som har rötter i den svenska sågverksindustrin, grundades 1949. Företaget tillverkar idag truckar och maskiner med lyftkapacitet i varierande storlekar alltifrån 5 – 90 ton. De ansvarar även för försäljning av nya och begagnade truckar, eftermarknad och reservdelar. Kalmar Industries är störst i världen på tillverkning av truckar över 20 ton och störst i Sverige på truckar över 8 ton. Företaget har 2 500 anställda och är globalt verksam. Kalmar Industries är idag uppköpt av det börsnoterade finska bolaget Partek. Efter en nedgång under första kvartalet år 2002 har Partek under andra kvartalet återhämtat sig och nått fjolårets resultatnivå.

Kalmar Industries vill äga sina fastigheter och hyra de lokaler som krävs för deras sidoverksamheter. Detta beror på att sidoverksamheterna är begränsade i tiden och företaget anser då inte att det finns fördelar med kortsiktigt ägande. Vid långsiktiga investeringar vill dock företaget äga sina fastigheter. Kalmar Industries fastigheter finns inte redovisade i ett eget bolag utan är placerade som en del av produktionen.

PHARMACIA

Pharmacia AB har sina rötter i Italien och Sverige sedan över hundra år och har ett ursprung i tre olika företag. Företaget är idag ett av världens tio största läkemedelsföretag och de tillverkar, marknadsför samt säljer receptförskrivna läkemedel, egenvårdsprodukter, veterinärmedicinska produkter och diagnostiska hjälpmedel. De receptförskrivna läkemedlen stod för 86,5 % av den totala försäljningen år 2001. De har 43 000 anställda varav 3 600 arbetar i Sverige och de finns verksamma på 100 marknader runt om i världen. Den verksamhet som finns i Sverige utgörs av produktion och forskning. Pharmacias försäljning och resultat ökade under år 2001 jämfört med föregående år. Det första kvartalet år 2002 visade en minskning i försäljningssiffrorna men det redovisade resultatet under första kvartalet 2002 var dock bättre än samma period 2001.

Pharmacia har ingen utarbetad strategi för sina fastigheter. Företagets ändamålsfastigheter omfattar lokaler för tillverkning och forskning. Dessa lokaler har höga krav från FDA (U.S. Food and Drug Administration) på sitt utformande vilket leder till att Pharmacia föredrar att äga sina ändamålsfastigheter. Det finns dock en tendens hos Pharmacia att hyra de generella fastigheter som används i verksamheten.



Gambro grundades 1964 och byggde på idéerna kring den första konstgjorda njuren. Företaget är ett ledande globalt företag inom medicinsk teknik och sjukvård. De tillverkar dialysprodukter, driver dialyskliniker och tillhandahåller blodbanksteknologi. Gambro har idag 20 400 anställda som arbetar med att leverera blod- och cellrelaterade produkter och tjänster. Företaget är verksamt i 40 olika länder runt om i världen och bedriver forskning och utveckling i Sverige, Tyskland, Frankrike, Italien, Japan samt USA. Gambro redovisade ett minskat rörelseresultat år 2001 jämfört med år 2000 men första halvåret 2002 steg rörelseresultatet återigen.

I dagsläget är riktlinjerna från styrelsen att generella fastigheter och vissa lagerbyggnader skall hyras. Resterande fastigheter och lokaler det vill säga fastigheter med hög ändamålsenlighet skall ägas av företaget. Gambro behandlar sina fastigheter som en egen kostnadspost i det interna redovisningssystemet.



Delar av det ursprungliga företaget Åkerlund och Rausing köptes år 2001 upp av det australiensiska företaget Amcor för att ingå i deras affärsområde Amcor Flexibles. Amcor är ett ledande globalt förpackningsföretag som erbjuder ett brett sortiment av glas, fiber, metall och plast förpackning. Den lokala produktionen i Sverige tillverkar idag olika förpackningar för fasta livsmedelsprodukter t ex såspulver och kaffe. Amcor har 29 500 medarbetare runt om i världen varav 450 är anställda i Sverige. Amcor Flexibles består av de uppköpta bolagen Åkerlund och Rausing, Danisco Flexibles och Amcor Flexibles Europe. De redovisade ett positivt resultat för det första halvåret 2002.

Den fastighetsstrategi Amcor Flexibles använder sig av i Sverige är att de hyr såväl generella fastigheter som ändamålsfastigheter.

B3 Alternativ för finansiering av fastigheter

När ett företag skall bedöma hur de skall finansiera sin verksamhet och genomföra nya investeringar är det viktigt att titta på företaget som helhet. Det går inte att planera ett finansieringsbeslut isolerat från andra verksamhetsområden i företaget. (Hansson 2000) Tillverkningsföretag strävar efter att finna den kapitalstruktur som maximerar värdet för ett företags aktieägare. En kapitalstruktur för ett företag kan innehålla en varierande sammansättning av skulder, eget kapital och andra finansiella instrument. Hur ett företags kapitalstruktur skall se ut beror framförallt på vilken verksamhet som bedrivs och var denna är lokaliserad samt vilka övergripande mål företaget har. Lokala lagar, skatter och regleringar kan ha en kraftfull inverkan på kapitalstrukturen och skall därför beaktas vid val av finansieringsform. Genom att välja rätt kapitalstruktur kan företag reducera sina kostnader och kringgå betungande regleringar på marknaden. Har ett företag skulder som kräver räntebetalningar kan den taxerbara inkomsten för företaget minskas via olika avdragsrättigheter. För att undvika betalningsproblem, vilket medför stora kostnader för ett företag, begränsas dock ofta andelen skuld i kapitalstrukturen. (Bodie & Merton 2000) För att hitta det bästa alternativet, ur en finansiell synvinkel, kan ett företag bland annat beräkna kassaflödet efter skatt och räntabiliteten för de olika alternativen. För att använda denna metod krävs dock att riskerna för de olika alternativen antas vara samma, vilket oftast inte är fallet. Ett av de stora problemen för kapitalintensiva investeringar till exempel fastigheter är de långa tiderna med hög inflation eller realränta.

Även för den mest erfarna fastighetsansvarige är det en krävande process att finansiera fastighetsprojekt. Det finns inget utvecklat tillvägagångssätt för att hjälpa fastighetsansvariga förstå hur de skall strukturera finansiering för fastighetsprojekt. (Krzysko & Marciniak 2001)

En bidragande faktor i valet av finansieringsform kan vara företagets tillgång till kreditmarknaden. Företag som inte är solida och lönsamma kan uppleva svårigheter med att låna kapital. Kreditmarknaden har idag marknadsekonomiska villkor, vilket innebär att till exempel bankerna har rätt att själva bestämma lånens räntesatser och de ändamål man vill låna ut kapital till (Hansson 2000). Kreditinstituten och bankerna avgör själva vilka ändamål som är lämpliga med avseende på lönsamhet och risktagande. Detta leder till att de företag som har svårigheter att ta lån kan få höga räntor eftersom de inte är säkra investeringar.

Är ett tillverkningsföretag i behov av kapital för till exempel en investering kan finansieringen ske genom olika upphovskällor, som kan vara både interna och externa.

B3.1 Intern finansiering

Intern finansiering innebär att kapitalet i en investering kommer från det egna företaget till exempel i form av bevarade intäkter. Det finns olika sätt att finansiera en investering internt. Några av dessa metoder kommer att beskrivas nedan.

B3.1.1 Självfinansiering

Självfinansiering kan innebära att ett företag tillför eget kapital till sin verksamhet. Ett företag vars verksamhet går med vinst ökar det egna kapitalet om vinsten efter skatt inte delas ut till företagets ägare. Ett företag kan täcka sitt kapitalbehov genom att låta den vinst verksamheten erhållit stanna kvar i företaget eller genom att ägarna skjuter till kapital. Dessa ger indirekt ett tillskott genom att verksamheten inte tar ut hela vinsten. Ett företags vinst utgörs av den del intäkter som inte behöver tas i anspråk för verksamhetens kostnader och skatt. Kapital kan behållas i företaget, utan att företaget redovisar intäkterna som vinst, genom att företaget ökar sina obeskattade reserver. Det finns även kapital som bokförs som kostnader som egentligen inte kräver någon utbetalning vilket innebär att företaget i realiteten inte förlorar något kapital. Det belopp som framkommer av dessa beräkningar kallas för internt tillförda medel eller kassaflöde från den löpande verksamheten. Ett kassaflöde definieras nedan.

Rörelsens intäkter
- Rörelsens kostnader (exkl avskrivningar)
+ Finansiella intäkter
- Finansiella kostnader
+ Övriga intäkter som medför betalningar
- Övriga kostnader som medför betalningar
- Inkomstskatt
= Kassaflöde

Tabell 13: Kassaflöde (Hansson 2000)

Kassaflödet är den självfinansiering som är tillgänglig för utdelning till ägare, investeringar, amorteringar av långfristiga skulder och ökning av rörelsekapital. Självfinansiering innebär i allmänhet att företagets ökade kapitalbehov för anläggningstillgångar och rörelsekapital täcks av företagets kassaflöde.

Det egna kapitalet har egenskaper som är viktiga för att ett företag skall kunna trygga sin existens, stabilitet och överlevnad. Det finns ekonomiska fördelar med att använda eget kapital i en verksamhet eftersom det inte skall erhållas kontraktsmässig avkastning på ett eget

kapital. Kravet på avkastning kan istället elimineras om lönsamhet och likviditet gör det önskvärt. Det egna kapitalet amorteras inte och skall inte betalas tillbaka till finansörerna. Det krävs att det finns en viss mängd eget kapital i en verksamhet för att kunna möjliggöra upplåning eftersom det egna kapitalet i första hand skall bära eventuella förluster. En hög grad av självfinansiering anses som fördelaktigt (Hansson 2000). Ett företag kan ställa upp villkor för den framtida tillväxten och dess finansiering. Det gäller då att inte låta företaget växa snabbare än att man kan självfinansiera en andel av kapitalbehovsökningen.

De företag som väljer att finansiera sina fastigheter med kassaflöden är ovilliga att utsätta företaget för de risker som följer med extern finansiering. En del chefer på företag kan ha motvilja mot att välja en finansieringsform som innebär lån eftersom de förknippar detta med konkursrisker. Det finns indikationer på att motiveringen till kassaflödesfinansiering är att det är snabbt och lätt att få tillgången till kapitalet. (Redman & Tanner m fl 2002)

B3.1.2 Nyemission

Tidvis kan behovet av kapitaltillskott för företag vara stort då de skall finansiera sina tänkta investeringar. Nyemissioner av aktier är ett sätt för företag att tillföra riskvilligt internt kapital till sin verksamhet. Finansiering genom nyemission görs genom att företag ger ut teckningsrätter för nya aktier och de ökar därmed antalet utgivna aktier. En emission där de nya aktierna betalas med kontanter kallas för kontantemission. Den vanligaste formen av kontantemission är att aktieägarna får teckna aktier i proportion till sitt ägande innan emissionen. Det finns även en emission som kallas för apportemission som innebär att ökningen av aktiekapital betalas med till exempel fastigheter, maskiner eller aktier i ett annat företag. En apportemission ger dock inte företagets tidigare aktieägare chans att delta i nyemissionen. Nyemission är ett sätt för ett företag att skaffa nytt kapital till företaget som kan användas för investering och dylikt men en nyemission kan även skapa misstro hos aktieägarna. Det kan även förekomma höga transaktionskostnader i samband med nyemissionen. Det kan också vara svårt att övertyga aktieägarna att nyemission är den bästa lösningen. Den misstro som kan skapas i samband med nyemission kan leda till att priserna på företagets aktier sjunker och det kan vara svårt för företaget att få tillbaka förtroendet från marknaden om nyemissionen varit omfattande. Det finns dock en fördel med att få in nytt aktiekapital eftersom det inte ligger som en skuld i företagets balansräkning. Ett lån däremot hade visat sig i balansräkning och förmodligen försämrat företagets soliditet. (Hansson 2000)

B3.2 Extern finansiering

Om kapitalet däremot kommer från externa upphovskällor tillförs pengar från en utomstående part exempelvis en utlånare eller en investerare. Vid många investeringar använder företagen både interna och externa källor för sin finansiering. Dessa kompletterar ofta varandra och ger företaget den bästa lösningen.

B3.2.1 Lån i bank

Det vanligaste sättet att finansiera företag med främmande kapital är genom banklån. När ett företag använder sig av en utlånare för att generera kapital lämnas ofta en säkerhet för lånet. Detta medför inte att fastigheten överlämnas till långivaren utan istället tas en panträtt ut genom inteckning av den fasta egendomen. Det finns även en möjlighet för företag att lämna en säkerhet i lös egendom genom en så kallad företagsinteckning. Inteckningen gäller inte företagets likvida medel utan är en generell inteckning av till exempel varulager och maskiner. Banken har idag även en möjlighet att kunna avstå från att kräva en inteckning om de anser att det inte nödvändigt. Detta kallas för bland annat nokredit och tanken bakom detta är att företags utvecklingsmöjligheter och ledningens kunnsighet skall vara tillräcklig säkerhet för att lånet betalas tillbaka.

B3.2.2 Byggnadskreditiv

Ett företag som väljer att uppföra en byggnad kommer att uppleva ett kapitalbehov. Behovet kan uppstå successivt under byggnadstiden och företag kan ibland inte förutse när kapitalbehovet inträffar. För att kunna finansiera uppförandet av en byggnad finns det en kreditform på marknaden som kallas för byggnadskreditiv. Denna finansieringsform innebär att en bank lånar ut kapital med en så kallad kredit i räkning. Detta ger låntagaren möjlighet att lyfta belopp efter hand under byggnadstiden men låntagaren får dock inte lyfta obegränsat med kapital. Det totalbelopp som lånet omfattar regleras innan bygget påbörjas genom att banken och låntagaren ingår ett avtal. Syftet med byggnadskreditiv är att kapitalanskaffning skall kunna ske då behov uppstår. Banken kräver vanligtvis en säkerhet i form av ett pantbrev i den fasta egendomen som skall uppföras. Värdet på säkerheten stiger allteftersom byggnaden uppförs och krediten utnyttjas. Ett byggnadskreditiv är uppbyggt som en checkkontokredit. Det finns en avgift för den beviljade krediten och en ränta för det belopp som används. När en byggnad är färdigställd ersätts ofta byggnadskreditivet med ett reverslån. Övergången till ett reverslån är ofta överenskommet med banken innan bygget påbörjas. Krediten kan även läggas om till ett lån hos ett annat kreditinstitut och lyfts då från finansören som gav byggnadskreditivet. Det vanligaste formen av långsiktig finansiering efter en byggnads färdigställande är byggnadskreditivet ersätts med ett fastighetslån. Ett fastighetslån är indelat i bottenlån och topplån. Bottenlånet lämnas mot säkerhet av de

pantbrev som har bäst förmånsrätt och ägaren får normalt sett belåna 75 % av fastigheten marknadsvärde. Topplånet kan lämnas för resterande 15 – 25 % men är mindre förmånligt. Byggnadskreditiv är en finansieringsform som ägaren till fastigheten använder sig av. Det är sällan byggföretaget som får uppdraget att uppföra en byggnad som får byggnadskreditiv. (Hansson 2000)

B3.3.3 Factoring

Behöver ett företag omedelbart erhålla likvida tillgångar kan de utnyttja sina kundfordringar som säkerhet för en kredit. Denna finansieringsform kallas för factoring och regleras genom standardavtal. Factoring medför olika fördelar bland annat befrias företaget, med de belånade fakturorna, från en del administrativt arbete med bokföringen och dessutom erbjuds de en samlad erfarenhet av kreditbedömningen. Finansieringsmetoden kan användas som en kortsiktig lösning vid behov av att tillföra kapital till företaget. Factoring eller fakturabelåning ger företag en möjlighet att få belåna eller sälja sina fordringar till ett finansbolag och därigenom få tillgång till 80 % av det kapital som är bundet i fordringarna. Om fordringarna hade använts som säkerhet vid ett banklån hade endast 50 % av fordringarnas värde kunnat belånas. De finansbolag som utför factoring tar betalt för denna tjänst med upp till 20 % av fordringarnas värde. Företag som väljer att använda factoring måste underrätta de företag som bär skulderna att en försäljning av fakturorna kommer att genomföras. Skulderna skall efter försäljningen betalas direkt till finansbolaget som köpt fordringarna. Om ett företag inte betalar sina skulder i tid återlöser de ursprungliga fordringsägarna sina fakturor. Detta innebär att risken vid förlorade betalningar inte övergår till finansbolaget utan kreditförlustrisken kvarstår hos företaget som valt att sälja sina fordringar. Den vanligaste formen av factoring i Sverige är fakturabelåning men det finns även andra lösningar på marknaden till exempel fakturaköp som innebär att factoringbolag utför en kreditbedömning och därefter övertar kreditrisken för skuldernas betalning. (Hansson 2000)

B3.3.4 Värdepapperisering

Värdepapperisering är en teknik som innebär belåning av finansiella tillgångar via obligationer eller andra värdepapper. Den ursprungliga betydelsen för värdepapperisering är att ett företag finansierar sina krediter genom att emittera till exempel obligationer. Begreppet värdepapperisering har dock ännu en innebörd. Värdepapperisering kan även avse en finansieringsform där till exempel en bank avskiljer vissa tillgångar och säljer dessa till ett så kallat specialföretag. Ett specialföretag är ett rättssubjekt som har som enda syfte att äga fordringar på andra företag. Specialföretaget finansierar sina förvärv av skulder från andra företag genom att ge ut obligationer eller andra värdepapper. De förmedlar sedan betalningsflödena som genereras av fordringarna till de personer eller företag som investerat i de värdepapper som specialföretaget gett ut. De tillgångar som kan användas för en

värdepapperisering kan vara till exempel ett fastighetslån, fordringar enligt ett leasingavtal, framtida hyresfordringar och kontokortsfordringar. Värdepapperisering innebär omfattande fasta kostnader för att kunna genomföras vilket leder till att transaktionen måste omfatta ett avsevärt belopp. (Sveriges Riksbank 1999)

De transaktioner med värdepapperisering som har genomförts i Sverige har involverat ett utländskt specialföretag eftersom det inte är lönsamt att driva ett svenskt specialföretag. Den svenska lagstiftningen definierar företag vars kärnverksamhet är värdepapperisering som en finansieringsverksamhet. Detta innebär att ett specialföretag enligt lag måste ha kapitaltäckning för de fordringar som förvärfas. Det finns dock inga teoretiska hinder för värdepapperisering i Sverige men de krav på kapitaltäckning som finns i landet leder till att det inte är lönsamt att bedriva ett specialföretag. Lönsamheten försvinner eftersom kraven på kapitaltäckning medför en kapitalkostnad som gör att värdepapperisering med ett svenskt specialföretag är mycket oförmånligt. Det finns dock fördelar med att kunna nyttja värdepapperisering som ett alternativ till traditionell upplåning. Ett företag som normalt sett inte har tillgång till kreditmarknaden kan med hjälp av ett specialföretag finansiera sin verksamhet. Ett specialföretag har en mycket begränsad och specialiserad verksamhet och de tillgångar som förvärfas är ofta fordringar med låg risk. Genom att sälja av tillgångsposten fodringar frigörs kapital som kan användas för att amortera av skulder, vilket ger det säljande företaget minskad balansomslutning och ökad soliditet. Ett säljande företag kan även på detta sätt göra sig av med tillgångar som de inte vill ska ingå i företaget och till följd därav förbättra sin riskhantering. Ett specialföretag kan erhålla bättre kreditkvalitet och därigenom sänka finansieringskostnaden på de kreditmarknader som endast är tillgängliga för kredittagare med mycket god kreditvärdighet. Ett företag som väljer värdepapperisering kan välja att avveckla de fordringar som de inte anser är önskvärda. De kan även välja att finansiera sig anonymt eftersom det inte är nödvändigt för företaget att vara känt i samband med att specialföretaget lånar upp kapital. Värdepapperisering kan även användas för att anpassa ett företags balansräkning och därmed minska behovet av eget kapital i rörelsen. (Prop 2000/01:19)

B 3.4 Joint-Venture

Utöver de interna och externa finansieringsmetoderna finns det idag ytterligare sätt att anskaffa kapital. För många små och medelstora företag kan det exempelvis vara svårt att genomföra nyemissioner eftersom företagets ägare ofta satsat allt kapital som finns tillgängligt. Dessutom kan det även finnas svårigheter med att finna intressenter som är villiga att teckna nya aktier. I dessa situationer kan självfinansiering vara den enda möjligheten att öka det egna kapitalet. Genom att använda sig av självfinansiering minskar man emellertid möjligheterna till en snabb utvidgning av företaget då det tillgängliga kapitalet minskar. (Hansson 2000)

En utväg när de externa och interna metoderna inte är optimala för företaget är ett samgående mellan två företag i samma bransch. En sammanslagning kan ge en starkare ställning på marknaden eftersom exempelvis vissa stordriftsfördelar kan uppstå och företagen kan snabbt utnyttja dessa. Företagen minskar på detta sätt till exempel sina kostnader för att äga fastigheter och riskerna i samband med fastighetsaffärer minskar (Brueggeman & Fisher 2001).

B3.3 Kostnader som uppstår vid finansiering av lokalanskaffande

De inkomster som ett aktiebolag har hänförs till inkomstslaget näringsverksamhet i skatteavseenden. En näringsverksamhet är en förvärvsverksamhet som bedrivs yrkesmässigt och självständigt (IL 13:1). All verksamhet som ett aktiebolag bedriver skall hänföras till en och samma näringsverksamhet. Huvudregeln är att bolagets redovisning av intäkter och kostnader skall ske enligt bokföringsmässiga grunder. Ett aktiebolag beskattas idag med en proportionell skattesats på 28 %. Det finns även en skyldighet att betala fastighetsskatt om aktiebolaget äger fastigheter. (Lindencrona m fl 2001)

B3.3.1 Fastighetsskatt och taxeringsförfarande

Ägare till fastigheter är skyldiga att betala fastighetsskatt för sina enheter. Fastighetsskatten och andra statliga skatter beräknas med hjälp av fastigheternas taxeringsvärde. För att kunna beräkna taxeringsvärdet har en indelning gjorts i olika byggnadstyper och ägoslag i fastighetstaxeringslagen. De byggnadstyper som är relevanta för denna uppsats är hyreshusenhet och industrienhet. En hyreshusenhet är en byggnad som är inrättad till bostad åt minst tre familjer eller till kontor, butik, hotell, restaurang eller liknande. En byggnad med förrådsutrymmen som ligger i anslutning till en hyreshusenhet och behövs för verksamheten skall även denna klassas som hyreshusenhet. En industrienhet i sin tur är en byggnad som är inrättad för industriell verksamhet. (Lindencrona m fl 2001) Marken skall indelas i olika ägoslag och de ägoslag som är relevanta är tomtmark. En tomtmark är mark som upptas av olika typer av byggnader till exempel hyreshus, småhus, industribyggnad och mark som ligger i anslutning till byggnaden som till exempel parkeringsplatser och kommunikationsutrymme. Denna indelning i taxeringsenheter görs för att man ska få lämpliga enheter att beskatta. En taxeringsenhet beskattas för sig och en fastighet utgör i normala fall en taxeringsenhet men det finns undantag där flera fastigheter tillsammans utgör en enhet. Det finns regler för om fastigheter skall ingå i samma enhet. Den ska bland annat ha samma ägare, finnas i samma kommun och ha samma skattepliktsförhållande. De olika taxeringsenheterna får dessutom bara bestå av vissa kombinationer av byggnadstyper och ägoslag. (Institutet för värdering av fastigheter 1995)

En taxeringsenhet delas upp i två delvärden, markvärde och byggnadsvärde. Markvärdet skall vara 75 % av det marknadsmässiga värdet för marken obebyggd. Byggnadsvärdet skall vara 75 % av skillnaden mellan enhetens värde i bebyggt skick respektive i obebyggt skick. (Institutet för värdering av fastigheter 1995)

När de olika taxeringsenheterna i Sverige värderas använder man sig av något som kallas för riktvärden. Dessa finns i olika riktvärdetabeller och kartor. Genom att använda sig av dessa tabeller och kartor kan man bestämma hur olika faktorer påverkar enhetens värde och därigenom få fram taxeringsvärdet för fastigheten. Fastighetsskatten beräknas som en procentandel på enhetens taxeringsvärde. Skatten är idag 1 % på hyreshusenheter och 0,5 % på industrienheter. (SFS 1:3)

B3.3.2 Stämpelskatt

Stämpelskatt betalas vid förvärv av fast egendom och tomträtter samt vid beviljande av inteckning i en fastighet. Stämpelskatten är vid förvärv av fast egendom 3 % om fastigheten förvärvas av en juridisk person det vill säga ett företag. Stämpelskatten beräknas genom att köpeskillingen jämförs med taxeringsvärdet för året innan lagfarten beviljades. Det högsta värdet av dessa två värden anses vara egendomens värde. Stämpelskatt tas även ut vid beviljande av en inteckning i en fastighet eller företag. Den är då 2 % av det belopp som intecknats. (Lindencrona m fl 2001)

Koncernföretag har en möjlighet att skjuta upp beskattning av förvärv om försäljningen sker mellan två bolag inom koncernen. Detta är vanligt förekommande idag då företag ofta bildar separata bolag för sina fastigheter. För att kunna få uppskov med skatten måste moderbolaget i koncernen vara ett svenskt aktiebolag och överlåtaren och förvärvaren måste ingå i samma koncern. Uppskovet gäller dock inte längre om förvärvaren överlåter sin fastighet till ett företag som inte ingår i koncernen, att koncernförhållandet upphör mellan överlåtaren och förvärvaren eller att förhållandet mellan överlåtaren och förvärvaren upplöses genom likvidation eller konkurs. (Lindencrona m f 2001)