

# **Fastighetsförvaltningens säljprocess**

- En rekommendation om hur säljprocessen inom lokaluthyrning kan bedrivas

Henrik Isaksson  
Henrik Svensson

Fastighetsvetenskap, Institutionen för Teknik och Samhälle,  
Lunds Tekniska Högskola, Lunds universitet

Copyright © Henrik Isaksson & Henrik Svensson, 2011

Tel 0733-82 22 62, alt 0735-35 32 36

Institutionen för Teknik och Samhälle. Avdelningen för Fastighetsvetenskap,  
Lunds Tekniska Högskola, Lund.

ISRN/LUTVDG/TVLM/ 11/5226 SE

Tryck av LTH, Lund 2011.

Lunds Tekniska Högskola  
Fastighetsvetenskap  
Box 118  
221 00 Lund  
Tel +46 (0)46 222 73 92  
Fax: +46 (0)46 222 30 95  
Hemsida: [www.lantm.lth.se](http://www.lantm.lth.se)

## **Fastighetsförvaltningens säljprocess**

### **- En rekommendation om hur säljprocessen inom lokaluthyrning kan bedrivas**

#### **The selling process within facility management**

- A recommendation on how the selling process within commercial real estate leasing could be managed

---

#### **Examensarbete utfört av/Master of Science Thesis by:**

Henrik Isaksson, Civilingenjörsutbildning i Lantmäteri, LTH, Lund Universitet

Henrik Svensson, Civilingenjörsutbildning i Lantmäteri, LTH, Lunds Universitet

#### **Handledare/Supervisor:**

Fredrik Sörling, Marknadschef, Kungsleden Fastighets AB

Ingemar Bengtsson, Universitetslektor, Institutionen för Fastighetsvetenskap, Lunds Tekniska Högskola

#### **Examinator/Examiner:**

Ulf Jensen, Professor, Fastighetsvetenskap, LTH, Lunds Universitet

#### **Opponent/Opponent:**

Sahar Amini, Civilingenjörsutbildning i Lantmäteri, LTH, Lunds Universitet

---

#### **Nyckelord:**

Säljprocess, lokaluthyrning, fastighetsförvaltning

#### **Keywords:**

Selling process, real estate leasing, facility management



## Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Fastighetsförvaltningens säljprocess – En rekommendation om hur säljprocessen inom lokaluthyrning kan bedrivas
<b>Författare:</b>	Henrik Isaksson & Henrik Svensson
<b>Handledare:</b>	Fredrik Sörling, Marknadschef, Kungsleden AB  Ingemar Bengtsson, Universitetslektor, Fastighetsvetenskap, Lunds Tekniska Högskola
<b>Bakgrund:</b>	Lokalen är en av fastighetsföretagets produktionsfaktorer och skapar det avkastningsvärde en fastighet genererar. Uthyrning av lokaler är således en av de viktigaste processer som finns inom ett fastighetsföretag. Det finns ett intresse av att undersöka säljprocessen inom lokaluthyrning för att utvärdera ifall det går att applicera säljorienterade metoder i arbetet.  Examensarbetet skrivs i samarbete med Kungsleden AB i Malmö.
<b>Syfte:</b>	Syftet med detta examensarbete är att utveckla lokaluthyrningens säljprocess. Examensarbetet är ämnat att resultera i en rekommendation för hur fastighetsföretag kan bedriva sitt uthyrningsarbete på fördelaktigast sätt.
<b>Metod:</b>	Teorin till rapporten har inhämtats genom litteratur inom olika ämnen såsom marknadsföring, relationsmarknadsföring, fastighetsförvaltning samt försäljning. Empiri har inhämtats genom intervjuer med uthyrningsansvariga på fastighetsföretag i Malmö, samt ett urval av deras hyresgäster.
<b>Slutsatser:</b>	Examensarbetet har resulterat i flertalet rekommendationer, dels på en övergripande företagsnivå och dels en utvecklad säljprocess med ett antal användbara verktyg. En förutsättning för att dessa rekommendationer och verktyg ska kunna användas på bästa möjliga sätt är att fastighetsföretaget har en separat uthyrningsenhet.
<b>Nyckelord:</b>	Lokaluthyrning, säljprocess, fastighetsförvaltning



## **Abstract**

- Title:** The selling process within facility management – A recommendation on how the selling process within commercial real estate leasing could be managed.
- Authors:** Henrik Isaksson & Henrik Svensson
- Supervisors:** Fredrik Sörling, Marketing Manager, Kungsleden AB  
Ingemar Bengtsson, PhD, Department of Real Estate Management, Faculty of Engineering, Lund University
- Background:** Corporate real estate creates the value of property within the portfolio of the property company. Real estate leasing is therefore one of the most important parts of corporate real estate business. There is an interest of evaluating the selling process within facility management for the possible use of selling oriented methods within leasing.  
  
This master thesis is being written in cooperation with Kungsleden AB, Malmö.
- Purpose:** The purpose of this Master of Science thesis is to develop the selling process within facility management on the basis of theoretical and empirical studies. The thesis aims to result in a recommendation on how a property company should conduct its corporate real estate at best.
- Method:** Theoretical studies within different types of marketing, business-to-business, facility management and selling. Empirical studies have been performed on the basis of interviews with different property companies and a selection of their tenants.
- Conclusions:** This master thesis has resulted in several recommendations at a strategic level, as well in the selling process that has been developed with useful concrete tools. The successful use of these recommendations and tools lies on the condition that the company has a separate leasing unit.
- Keywords:** Selling process, corporate real estate, facility management.





## **Förord**

Detta examensarbete om 30 HP avslutar vår utbildning på Civilingenjörsprogrammet i Lantmäteri vid Lunds Tekniska Högskola. Examensarbetet är utfört i samarbete med Kungsleden AB, som också varit initiativtagare.

Först och främst vill vi ge ett särskilt tack till Fredrik Sörling på Kungsleden AB som givit oss förtroendet att utföra detta examensarbete samt bidragit till många intressanta och givande diskussioner och infallsvinklar. Vi vill också passa på att ge ett stort tack till övrig personal på Kungsleden AB i Malmö.

Examensarbetet vore inte möjligt att genomföra utan de intervjuade företagen som bidragit med mycket användbara svar. Därför riktas ett stort tack även till Er.

Vi vill även tacka vår handledare Ingemar Bengtsson vid Fastighetsvetenskapliga Institutionen för löpande avstämningar och konstruktiva synpunkter.

Lund, 10 januari 2011.

Henrik Isaksson & Henrik Svensson



# Innehållsförteckning

<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>7</b>
<b>FÖRORD</b> .....	<b>9</b>
<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</b> .....	<b>11</b>
<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>15</b>
1.1 BAKGRUND .....	15
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	15
1.3 SYFTE .....	16
1.4 METOD .....	16
<b>2 INITIATIVTAGARE</b> .....	<b>19</b>
2.1 AFFÄRSIDÉ .....	19
2.2 VISION .....	19
2.3 AFFÄRSMODELL .....	19
2.4 FASTIGHETSBESTÅND .....	19
<b>3 SÄLJPROCESSEN</b> .....	<b>21</b>
<b>4 MARKNADSLÄGET</b> .....	<b>23</b>
4.1 LOKALHYRESMARKNADEN .....	23
4.2 BEGREPPET VAKANS .....	24
<b>5 PRODUKTEN</b> .....	<b>27</b>
5.1 KOMMERSIELLA FASTIGHETER – LOKALENS ROLL I FASTIGHETSVÄRDET .....	27
5.1.1 <i>Fastighetsvärde</i> .....	27
5.1.2 <i>Marknadsvärde</i> .....	27
5.1.3 <i>Avkastningsvärde</i> .....	27
5.2 LOKALEN SOM PRODUKT .....	28
<b>6 KUNDEN</b> .....	<b>31</b>
6.1 FÖRETAGENS OMLOKALISERINGSFAKTORER.....	31
6.1.1 <i>Omlokaliseringstrender</i> .....	32
6.2 HYRESGÄSTOMBUD .....	34
6.2.1 <i>Tenant Representation</i> .....	34
6.2.2 <i>Lokalmäklare</i> .....	35
6.2.3 <i>Relocation management</i> .....	35
<b>7 KUNDVÄRDE</b> .....	<b>37</b>
7.1 KUNDVÄRDESKAPANDET .....	38
7.1.1 <i>Kundmötet</i> .....	38
7.2 KUNDUPPLEVELSE .....	38
7.2.1 <i>Kundupplevd kvalitet</i> .....	38
7.2.2 <i>Kundupplevd relation</i> .....	39
7.3 KUNDVÄRDET .....	39
7.4 KUNDDIALOGEN.....	39
<b>8 MARKNADSFÖRINGSTEORIER</b> .....	<b>41</b>
8.1 BUSINESS-TO-BUSINESS (B2B).....	41
8.1.1 <i>Köpprocessens struktur i en organisation</i> .....	42
8.1.2 <i>Typer av köpbeslut</i> .....	42
8.1.3 <i>Influenser inom B2B-marknader</i> .....	43
8.1.4 <i>Beslutsprocessens åtta steg</i> .....	44
8.2 SERVICE MANAGEMENT .....	46

8.2.1	<i>Vad är en tjänst och hur förhåller sig fastighetsföretaget till definitionen?</i>	46
8.2.2	<i>Vad är intern marknadsföring?</i>	46
8.2.3	<i>Intern marknadsföring som strategi</i>	47
<b>9</b>	<b>FÖRSÄLJNINGSTEORI</b>	<b>49</b>
9.1	FÖRSÄLJNINGENS OLIKA FASER	49
9.1.1	<i>Förberedande fas</i>	49
9.1.2	<i>Säljsamtal</i>	49
9.1.3	<i>Erbjudandefas</i>	49
9.1.4	<i>Avsluta affären</i>	50
9.1.5	<i>Uppföljning</i>	50
9.2	SOLUTION SELLING	50
<b>10</b>	<b>INTERVJUADE FÖRETAG</b>	<b>53</b>
10.1	FÖRETAGSPRESENTATION	53
10.2	UTHYRINGSSTRATEGIER	54
10.3	FÖR- OCH NACKDELAR MED UTHYRARE RESPEKTIVE FÖRVALTARE	54
10.4	YRKES- OCH UTBILDNINGSBACKGRUND	55
10.5	KOMPETENSUTVECKLING INOM FÖRETAGET	55
10.6	ARBETSUPPGIFTER	55
10.7	VILKA EGENSKAPER BÖR EN UTHYRARE BESITTA?	56
10.8	KUNDKONTAKT	56
10.9	INFORMATION SINHÄMTNING AV KUNDENS BEHOV	57
10.10	I VILKET SKEDE KAN MAN PÅVERKA KUNDEN?	57
10.11	RUTINER I ARBETSPROCESSEN	58
10.12	KONSULTTJÄNSTER	58
10.13	VISNING	59
10.14	SÄLJMATERIAL OCH SÄLJSTÖD	60
10.15	EGNA IDÉER	61
<b>11</b>	<b>INTERVJUER MED HYRESGÄSTER</b>	<b>63</b>
11.1	OMLOKALISERINGSBEHOV	63
11.2	KRITERIER	63
11.3	KUNDKONTAKT	63
11.4	PRESENTATION AV LOKALEN	63
11.5	BESLUTFATTANDE	63
<b>12</b>	<b>ANALYS OCH DISKUSSION</b>	<b>65</b>
12.1	ÖVERGRIPANDE ANALYS	65
12.1.1	<i>Uthyrningsstrategier</i>	65
12.1.2	<i>Proaktivitet</i>	66
12.1.3	<i>Marknadsläget</i>	66
12.1.4	<i>Typ av köpbeslut inom uthyrningsprocessen</i>	67
12.1.5	<i>Tekniskt stöd</i>	67
12.1.6	<i>Marknadsföring</i>	67
12.1.7	<i>Rutiner och ledningsstöd</i>	67
12.1.8	<i>Hyresgästombud</i>	68
12.2	ANALYS AV SÄLJPROCESSEN	69
12.2.1	<i>Vakans</i>	69
12.2.2	<i>Marknadsföring</i>	69
12.2.3	<i>Kundsamtal</i>	69
12.2.4	<i>Visning</i>	70
12.2.5	<i>Offert</i>	70
12.2.6	<i>Avslut</i>	70
12.2.7	<i>Uppföljning</i>	71
<b>13</b>	<b>SLUTSATS</b>	<b>73</b>

**14 KÄLLFÖRTECKNING..... 75**



# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Lokaluthyrningsprocessen är en av de viktigaste delarna i fastighetsföretagens arbete. Lokalen är för fastighetsföretagen den viktigaste komponenten i det avkastningsvärde som fastigheten genererar. En vakant lokal skapar inga intäkter, och att finna en ny kund efter att en annan lämnat genererar kostnader för såväl fastighetsföretag som efterkommande hyresgäst. Med ett totalansvar för fastigheten är det fastighetsförvaltarens ansvar att lokalen blir uthyrd med intäkt som följd. Fastighetsförvaltaren har även ansvar för att befintliga kunder är tillfredsställda med den kvalitet på förvaltning som levereras.

Fastighetsförvaltningens säljprocess syftar på lokaluthyrningens primära del. Den handlar bland annat om hur lokalerna marknadsförs ut på marknaden och hur fastighetsföretagen hittar sina kunder.

Det existerar ett intresse att undersöka möjligheten att förbättra fastighetsföretagens beteende gentemot potentiella hyresgäster, att se dem som kunder på samma sätt som inom försäljningsbranschen och utröna ifall det kan leda till en snabbare uthyrning av lokaler.

Den primära kundkontakten och själva visningsförfarandet är bland de mer kritiska faserna i uthyrningsprocessen, då det är där produkten presenteras och mötet med kunden sker. Inom marknadsföringsteorierna och övrig teori om köp mellan företag är området väl utforskat, men hur ter sig fastighetsföretagen till denna värld?

Detta examensarbete skrivs i samarbete med Kungsleden vilka även definierade den idé som behandlas.

Rapporten ämnar besvara frågor på organisatorisk såväl som frontpersonalens nivå om hur uthyrningsarbetet bör bedrivas inom ett fastighetsföretag.

## 1.2 Problemdiskussion

Det är i Fredrik Sörlings intresse, som marknadschef på Kungsleden, att alltid finna nya vägar och arbetssätt till att positionera företaget så bra som möjligt på marknaden. En av tankarna är att utifrån kundlivscykel<sup>1</sup> analysera stegen för att således finna delar som kan förbättras. Genom att stegvis gå igenom hela processen utvärderas de ingående momenten, och de eventuella svagheter som hittas blir till potentiella utvecklingsområden. Det område som nu ligger aktuellt är själva visningsförfarandet av lokalen, en av de mer kritiska faserna i processen, då det är där som produkten presenteras och mötet med kunden sker.

Kungsleden arbetar idag inte efter någon specifik modell när det gäller uthyrning utan *man gör som man gör* i branschen. Det finns inte i nuläget något definierat krav på att uthyrningsansvarig skall genomgå någon utbildning för lokaluthyrning, men att det är underförstått med arbetsbeskrivningen att sådant arbete ingår vid nyrekrytering. Fredrik anser att kunskapen innehas av den personal som rekryteras av Kungsleden, antingen genom erfarenhet eller genom kontakter i yrket. Det finns dock ingen definierad policy om hur uthyrningen skall ske inom företaget.

Det är avsaknaden av sådan policy som skapar incitamentet till att träda in och utvärdera ifall det går att göra förbättringar. Inom ett större företag som Kungsleden är det viktigt att alla förstår varandra och pratar om samma sak, vilket varit bakgrunden till den kundlivscykel som tagits fram.

---

<sup>1</sup> Se kap. 3, om säljprocessen

Fredrik Sörling anser inte att frågeställningen kan ses som ovanlig inom branschen. Tanken att göra uthyrningsprocessen mer strukturerad förekommer förmodligen, men att göra en helhetssyn på den övergripande säljprocessen kan anses vara lite ovanlig. En ovanlig frågeställning gör dock inte att idén är unik, det finns en stor chans att andra företag ställt sig samma frågor och kommit en bra bit på vägen.

Fredrik Sörling tror inte att några förändringar kommer att ske inom uthyrningsprocessen i framtiden. Det som händer i branschen är att när en viss mognadsfas uppnåtts tas nästa steg för att på så sätt utvecklas. Berörande lokaler kommer det nog inte att förändras i sättet att visa produkten, men sättet att bemöta kunderna kommer att börja efterlikna andra marknader som är säljinriktade. Det kommer att bli en framtid där företagen kommer att koncentrera sig mer och mer på att tillfredsställa kunden.

### **1.3 Syfte**

Syftet med detta examensarbete är att utveckla fastighetsförvaltningens säljprocess för uthyrning av lokaler. Examensarbetet är ämnat att resultera i en rekommendation för hur fastighetsföretag kan bedriva sitt uthyrningsarbete på fördelaktigast sätt.

### **1.4 Metod**

Rapporten behandlar själva säljprocessen inom lokaluthyrning. Till hjälp fanns en kundlivscykel som utvecklats av Kungsleden vilken inledningsvis illustrerar fastighetsförvaltningens säljprocess.

Analysen utfördes med utgångspunkt i teorier inom affärsmarknad och marknadsföring, samt empirisk studie. Således krävdes teori inom marknadsföring och affärsmarknad som inte specificerade sig till enstaka branscher. I denna rapport valdes således teori inom Business-to-Business, Service Management, generell försäljningsteori samt teori inom kunddriven fastighetsförvaltning.

För att skapa relevans till vedertagen säljprocess inom teorin sågs lokalen som produkt och hyresgästen som fastighetsföretagets kund.

Vid val av intervjumetodik styr till stor del rapportens syfte vilken som bör användas. I denna rapport har information i form av synpunkter och uppfattningar eftersöks vilket lett till att intervjumetodiken utförts på ett kvalitativt vis. Kvalitativ intervjumetodik kännetecknas av enkla och raka frågor för att få så innehållsrika svar som möjligt.

Kvalitativ studie används för att till exempel få fram människors sätt att resonera eller reagera, eller för att urskilja varierande handlingsmönster. Kvantitativ studie används för att presentera statistik som till exempel vad en viss procent av befolkningen i en ort anser i en specifik fråga. (Trost, 1997)

Frågorna har utformats i formen standardisering vilket innebär att frågorna varit desamma inför varje intervju. Graden av standardisering har avseende följd och språkbruk anpassats efter den intervjuade, där frågorna tagits i den ordning de passar och följdfrågor formulerats beroende vilka de tidigare svaren varit. Detta för att få så mycket bredd som möjligt med innehållsrika svar i varje intervju. Som underlag har en frågeguide utformats där följdfrågor vid behov ställts för att få den information som eftersökts.

I urvalet till intervjuer med förvaltare och kommersiella uthyrare har fastighetsföretag i Malmö valts. I ett försök att skapa bredd i svarens innehåll har en variation i företags affärsområde och storlek eftersträvat. Intervjuerna med förvaltare och uthyrare har varit djupgående och omfattande.

I urvalet till hyresgäster har urvalet skett på kriterierna att de skall ha tecknat ett hyresavtal nyligen (maximalt ett år bakåt i tiden). Hyresgästen skall även vara kund hos antingen



Kungsleden eller hos något av de övriga fastighetsföretagen som intervjuats. Intervjuerna med hyresgäster har ålagts mindre omfattning och djup, till skillnad från intervjuerna med förvaltare.



## 2 Initiativtagare

Detta examensarbete är utfört i samarbete med det börsnoterade fastighetsföretaget Kungsleden. I detta avsnitt kommer företaget att presenteras, i syfte att ge läsaren en allmän bild av initiativtagaren till examensarbetets ämne.

### 2.1 Affärsidé

Kungsledens affärsidé är att äga och förvalta fastigheter med långsiktig och stabil avkastning. Affärsidén gör att Kungsleden ser värden i en fastighet oavsett var den ligger och oavsett kategori.

### 2.2 Vision

Kungsledens vision är att genom gott entreprenörskap och hög kompetens bli Sveriges mest lönsamma och framgångsrika fastighetsföretag.

### 2.3 Affärsmodell

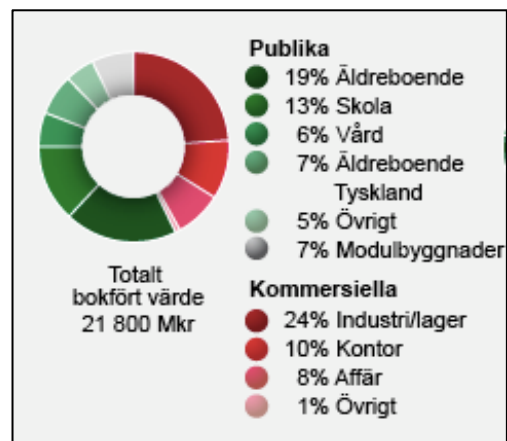
Kungsledens verksamhet innefattar såväl fastighetshandel som fastighetsförvaltning. Man vill aktivt skapa en hög och stabil avkastning för fastighetsportföljen genom att arbeta med förvaltning och förädling av befintligt bestånd och samtidigt utföra fastighetstransaktioner. Kungsledens huvudkontor ligger i Stockholm men man har också ett antal lokalkontor runt om i landet.

### 2.4 Fastighetsbestånd

Kungsledens fastighetsbestånd består av kommersiella fastigheter, publika fastigheter och modulbyggnader. Företaget har en stor bredd inom beståndet, både gällande geografisk belägenhet, typ av fastighet och storlek. 30 september 2010 ägde Kungsleden 559 fastigheter med ett bokfört värde av cirka 22 miljarder kronor. Beståndet är fördelat över 130 kommuner.

De kommersiella fastigheterna innefattar främst industri-/lager-, kontors- och affärsfastigheter.

Kungsledens publika fastigheter är samlade i bolaget Hemsö, som ägs till lika delar av Kungsleden och Tredje AP-fonden. Med publik fastighet menas offentligt finansierade verksamheter, såsom äldreboende och skolverksamhet. Kungsleden äger även äldreboenden i Tyskland.



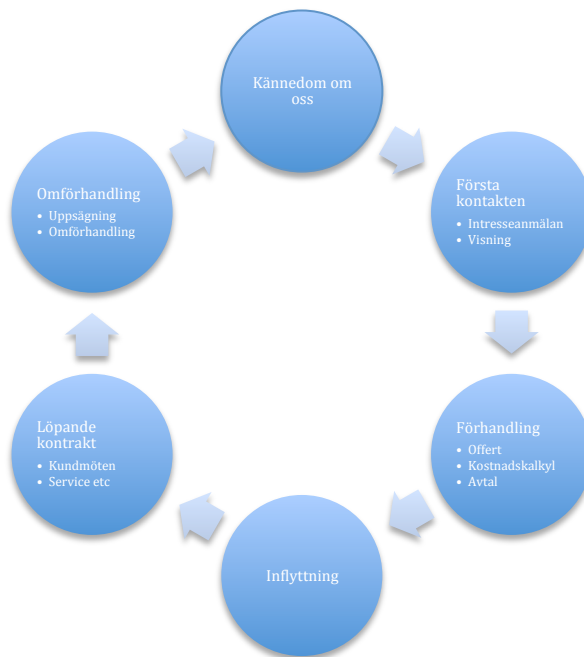
Figur 1. Kungsledens fastighetsbestånd per den 2010-09-30. Källa: Kungsleden.se

”Vi drivs av att hitta lägen, lokaler och lösningar som man kanske inte direkt tänker på”  
– Kungsleden



### 3 Säljprocessen

Det som menas med säljprocessen i detta examensarbete är den process från det att en vakant lokal uppstår till det att den är uthyrd på nytt. Uthyrningsprocess skulle kunna vara en alternativ benämning för detta. På Kungsleden beskrivs processen som en del i en så kallad kundlivscykel, se Figur 2, där även löpande hyresavtal ingår och avveckling av sådana. Arbetet med befintliga hyresgäster är inte att förglömma, då en betydande del av nya uthyrningar härstammar från de befintliga kontakterna. I denna rapport kommer fokus läggas på just säljprocessen, det vill säga då man som förvaltare, eller uthyrare beroende på organisationsmodell, ska sälja sin produkt (lokalen) till en potentiell hyresgäst.



Figur 2. Kungsledens kundlivscykel.

För att utarbeta hur den ursprungliga säljprocessen ser ut är utgångspunkten Kungsledens kundlivscykel samt hur säljprocessen beskrivs i litteratur inom fastighetsförvaltning. Denna bild av säljprocessen kommer sedan vara grunden i arbetet och kommer i analysen att presenteras på nytt utifrån den ingångsdata som inhämtats, dels från teori och dels från empirisk studie i form av intervjuer. I arbetets slutsats kommer en kompletterad säljprocess att illustreras i kombination med olika förbättringsåtgärder i syfte att göra säljprocessen mer effektiv. Fokus kommer, som tidigare nämnts, ligga på att implementera säljteoretiska strategier med kunden i centrum. Se Figur 3 för säljprocessens grundmodell.



Figur 3. Säljprocessens grundmodell.

## 4 Marknadsläget

### 4.1 Lokalhyresmarknaden

Ganska exakt två år sedan finanskrisen 2008 bröt ut har en positiv utveckling skett, inte minst i de nordiska länderna. Återhämtningen här gick snabbare än många hade trott. (Jones Lang LaSalle, 2010) Fastighetsmarknaden tenderar dock att ha en viss eftersläpning jämfört med konjunktursvängningar, då fastighetsmarknaden inte är lika effektiv och relativt trögriklig jämfört med till exempel börsmarknaden. På grund av att lokalanvändaren är bunden till sitt hyresavtal blir det ingen omedelbar påverkan av en tvingad nedskärning. (DTZ, 2010) Eftersläpningen syns framförallt i vakanser och hyresnivåer. Även om inte vakansen har ökat i den mån man trott sjönk ändå hyresnivån. Detta kan bero på att hyresgästerna har fått ett bättre förhandlingsläge på grund av att aktörerna påverkats av de negativa nyheterna senaste två åren. (Fastighetstidningen, 2010)

Nu har emellertid vakansen avtagit, hyresnivåerna har stabiliserats och efterfrågan på kommersiella lokaler ökar på den nordiska fastighetsmarknaden. Det finns överlag en stor optimism inom fastighetsbranschen i Sverige, men innebär detta att faran är över?

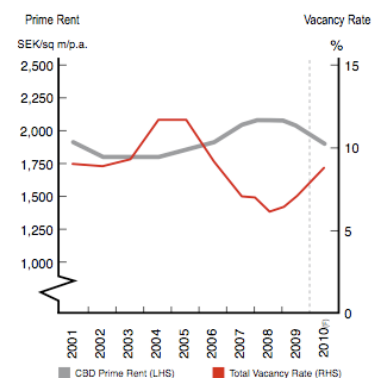
Även då det finns en stor positiv inställning på den svenska fastighetsmarknaden bör ett varningens finger höjas då Sverige är beroende av vad som inträffar i omvärlden på grund av export av varor och tjänster. Det instabila läge som fortfarande råder på flertalet marknader runt om i världen och risken för en så kallad dubbeldipp globalt kan innebära att Sveriges export påverkas negativt. Ett sådant scenario skulle innebära nedskärningar och eventuella konkurser hos svenska företag, vilket i sin tur innebär minskad efterfrågan på lokalhyresmarknaden. (DTZ, 2010)

Öresundsregionen har till och med klarat finanskrisen och efterföljande återhämtning ännu bättre än övriga Sverige. Regionen är i en expansiv fas och har en stor fördel i närheten till Danmark. (JLL, 2010) Både Malmös befolkningsutveckling och sysselsättning hade ökat mest i landet under andra kvartalet 2010 jämfört med föregående år.

Vakansgraden i Malmöregionen minskade under första halvåret 2010, vilket till stor del beror på en positiv nettoabsorption. Nya moderna kommersiella fastigheter som är fullt uthyrda står nu klara. Samtidigt har vakansen minskat i befintliga beståndet, åtminstone i de centrala delarna. (JLL, 2010) I frågan om hur vakansen kommer utveckla sig menar både Jones Lang LaSalle och DTZ att vakanserna bör vara relativt stabila året ut. Det finns tendenser på att vakansen kommer minska i de attraktiva lägena och de kommande nybyggnationerna. För de äldre och mer perifera fastigheterna ser läget något mer osäkert ut och risken för en höjd vakansgrad är ej att förkasta.

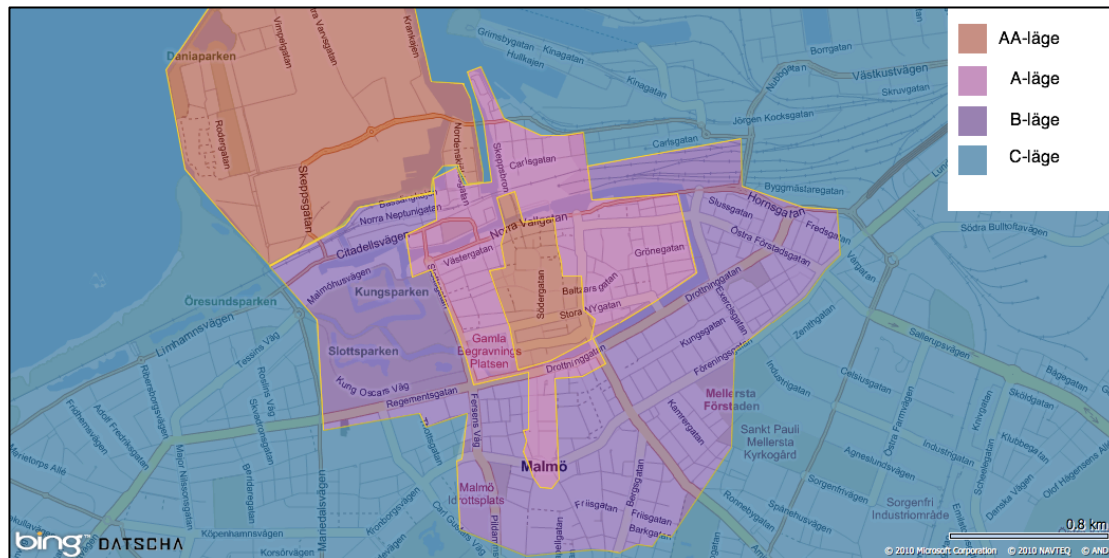
Hyresnivåerna i Malmöregionen minskade under 2009, som en följd av en minskad efterfrågan i finanskrisens spår. Under 2010 har läget stabiliserats och hyresnivån ligger på strax över 2000 kr/kvm i Malmö CBD och något högre i Västra hamnen. På grund av att det, som tidigare också nämnts, pågår en hel del nybyggnation i regionen kan detta medföra att hyresnivåerna inte kommer att stiga särskilt mycket. (JLL, 2010) Utbudet i bra läge kommer alltså öka, vilket gör att hyrorna tenderar att sjunka. Resultatet kan bli att det kommer bli större skillnader i hyresnivåer beroende på läget för fastigheten. I de mindre attraktiva områdena förutspås en minskning av hyrorna. (DTZ, 2010)

Prime Rent / Vacancy Rate



Figur 4 Svängningar för vakansgrad och hyra i centrala Malmö.

Jämfört med resten av Sverige är Öresundsregionen mindre volatil i fråga om hyra och vakans.



Figur 5 Uppdelning av centrala Malmö, AA-läge till och med C-läge. Kontorsfastigheter. Källa: Datscha

Ovan presenteras lägesindelningen i de centrala delarna av Malmö för kontorsfastigheter. De båda AA-lägena är CBD i mitten och Västra hamnen i nordvästra delen. Kartan är hämtad från Datscha och leverantören är Newsec Advice.

## 4.2 Begreppet vakans

Syftet med detta examensarbete, som bland annat är att förbättra säljprocessen i uthyrning av lokaler, har sin grund i att fastighetsföretagen vill sträva efter att minimera sin vakans. Det verkar dock som det råder delade meningar i fastighetsbranschen rörande några frågor kring vakansbegreppet. Hur definieras egentligen vakansen? Finns det en så kallad *naturlig vakans* på marknaden?

Det finns ett antal olika definitioner på vakansbegreppet men det som samtliga har gemensamt är att vakansen visar andelen tomma lokaler av det totala beståndet. Vad som ska räknas som tomma lokaler kan i vissa fall diskuteras. (Holmström, 2007, s. 6)

Lokalmarknaden styrs, på samma sätt som de flesta marknader, av utbud och efterfrågan. Vakansgraden fungerar här som en indikator på hur balansen mellan dessa båda styrmedel ser ut. Då fastighetsmarknaden inte är en perfekt effektiv marknad som, i åtminstone idealfallet, aktiemarknaden kan anses vara är det ”normalt” att en viss vakansgrad alltid finns. Varken hyresgäster eller fastighetsägare är villiga att hyra respektive hyra ut en lokal till vilket pris som helst. Frågan är då vad den normala vakansgraden är, som leder till en naturlig vakansgrad för hela lokalhyresmarknaden.

Skulle det vara så att det inte funnits någon vakansgrad alls skulle detta tyda på att fastighetsägaren inte vinstmaximerar sin långsiktiga avkastning. Man måste jämföra nyttan av att hyra ut till ett lägre pris eller att ha lokalen tom och invänta en efterfrågeökning och då kunna ta ut en högre hyra. Vilken den ”normala” vakansgraden är varierar då varje fastighet är unik, vilket även är fallet mellan olika branscher, hyresgäster och delmarknader. (Geltner & Miller, 2007, s. 105-106)

Den vakansgrad som råder över en längre tid på lokalhyresmarknaden brukar kallas för den naturliga vakansgraden. Kring detta naturliga läge på marknaden fluktuerar efterfrågan och utbudet, istället för som på en effektiv marknad där variationer kring en balans i nollpunkten föreligger. Det läge då vakansgraden understiger den naturliga vakansgraden brukar man



kalla säljarens marknad, och vice versa. Som tidigare nämnts är lokalmarknaden inte en effektiv marknad utan består av en del friktioner vilket gör att en vakans uppstår. Differensen mellan den naturliga vakansgraden och den faktiska vakansgraden visar avvikelser från jämviktsläget. (Holmström, 2007, s. 14-15)

Med detta sagt bör det poängteras att ambitionen med denna rapport ej kan vara att uppnå en vakansgrad på noll. Däremot är visionen att finna förbättringsmöjligheter för att minimera denna vakans och förkorta tiden som en lokal står tom.



## 5 Produkten

### 5.1 Kommersiella fastigheter – lokalens roll i fastighetsvärdet

En kommersiell fastighet kan definieras som en fastighet som används i ett företag vars mål är att producera förvaltningstjänster genom uthyrning av bostäder och lokaler. Produktionsfaktorn i denna verksamhet är den fysiska fastigheten. (Lantmäteriet och Mäklarsamfundet, 2008, s. 115)

Då värdet för kommersiella fastigheter, som beskrivs mer ingående nedan, skapas genom framtida kassaflöden som inkluderar hyresinbetalningar vilka härleds från uthyrningsarbetet kommer i detta avsnitt grundläggande värderingsteorier presenteras. Syftet med denna genomgång är att belysa hyresintäkters betydande inverkan på fastighetsvärdet, vilket motiverar syftet med detta examensarbete; att förbättra uthyrningens säljprocess. En sådan förbättring skulle resultera i ökad uthyrningsgrad, vilket leder till ökade hyresintäkter som i sin tur resulterar i ett högre fastighetsvärde.

#### 5.1.1 Fastighetsvärde

Begreppet värde är ett mycket relativt begrepp och dess innebörd varierar beroende på värderingssituation och syfte. Värdering av fastigheter görs främst i två situationer; vid överlåtelser eller innehav. Vid den förstnämnda eftersöks marknadsvärdet och vid en innehavsvärdering är avkastningsvärdet relevant. Ibland används även begreppet individuellt avkastningsvärde, vilket är knutet till en specifik innehavares förutsättningar.

#### 5.1.2 Marknadsvärde

En vanlig definition av marknadsvärdet är:

*Marknadsvärdet är det mest sannolika priset vid försäljning av fastigheten vid en viss angiven tidpunkt under normala förhållanden på en fri och öppen marknad, med tillräcklig marknadsföringstid, utan partsrelationer och utan tvång.*

Marknadsvärdet bör ej förväxlas med pris som är ett resultat av en faktisk händelse, medan marknadsvärdet bygger på det sannolika priset vid eventuell försäljning och är en typ av prognos. (Lantmäteriet och Mäklarsamfundet, 2008, s. 6)

#### 5.1.3 Avkastningsvärde

Avkastningsvärdet kan definieras som:

*Nuvärdet av förväntade framtida nettoöverskott.*

Som redan nämnts är avkastningsvärdet, och i synnerhet det individuella avkastningsvärdet, knutet till ett specifikt företags premisser. Exempel på sådana är företagets finansierings- och beskattningssituation men också företagets skicklighet att driva fastigheten. Just denna skicklighet innefattar även förmågan att bedriva en effektiv och framgångsrik uthyrningsprocess, vilket påminner om detta examensarbetets syfte; att förbättra uthyrningens säljprocess. Sådana förbättringar medför således till en ökning av ett fastighetsföretags individuella avkastningsvärde. Då företag har olika individuella avkastningsvärde för enskilda fastigheter skapar detta en marknad av dessa fastigheter.

Avkastningsvärdet framställs genom avkastningsmetoden vilken är en nuvärdesberäkning av framtida nyttor som en fastighet genererar. Metoden delas in i två olika angreppssätt, kassaflödesmetoden och direktavkastningsmetoden. Båda metoder utgår ifrån fastighetens driftnetto (DN), som är det löpande överskott efter att utbetalningar för drift och underhåll dragits från bruttoinbetalningarna. Den huvudsakliga inbetalningen är hyresinbetalningar, vilken också är den post som ökar genom en förbättring av uthyrningsprocessen. (Lantmäteriet och Mäklarsamfundet, 2008, s. 8)

## 5.2 Lokalen som produkt

I fastighetsföretagens uthyrningsverksamhet, och den säljprocess det innebär, består produkten av lokalen. I boken *Kunddriven Fastighetsförvaltning* av Anna-Lena Högberg och Erik Högberg beskrivs hur förvaltningen av lokalen kan gå till med kunden i fokus. Dock är lokalen så mycket mer än bara väggar och tak och flertalet kringtjänster och service ingår ofta. Fastighetsföretaget är både ett produktföretag och tjänsteföretag. För förvaltningsföretaget är uthyrningen av lokaler en kärnverksamhet som frambringar den övervägande största intäktsposten, för hyresgästen däremot innebär lokalen en stor fast kostnad. Ofta är denna post, näst efter personalkostnader, den största kostnadsposten för hyresgästen.

För hyresgästen spelar lokalen en mycket central roll i verksamheten. Med rätt typ av lokal förbättras hyresgästens kundkontakt. Vilka preferenser som lokalanvändaren har varierar givetvis beroende på branschtillhörighet. Ett kontor har inte samma behov som en butik. De faktorer som anses vara viktigast för en bra lokal i hyresgästens mening brukar vara läget och lokalens anpassning till verksamheten. Se vidare information om faktorer i kapitel 6.1 om företagens omlokaliseringsfaktorer.

Då lokalen som produkt innebär en blandning av produkt och tjänst samt att lokalen på många sätt skiljer sig från andra varor, finns en del särdrag i kundrelationen mellan fastighetsföretaget och hyresgästen. Högberg och Högberg presenterar sex sådana särdrag:

1. Kundrelationerna är ofta långvariga och mångåriga.
  - Detta ter sig ganska naturligt då lokalen är en *sällanköpsvara*, exkluderat den fortlöpande servicen. Det vanligaste är kontraktstider på minst tre till fem år. Hyresgästen är rent juridiskt relativt bunden till kontraktet under dess löptid. Detta bidrar samtidigt till att fastighetsföretaget kan skapa sig en bra förståelse för hyresgästens värdeskapande processer.
2. Kunden som fånge hos (makt)företaget
  - Under den tid som kundrelationen varar är hyresgästen mer eller mindre bunden till de tjänster som fastighetsföretaget erbjuder och tillåter. Även om en hyresgäst är missnöjd över förvaltningen är denne bunden till kontraktet och hyresgästen stannar eventuellt ändå kvar vid kontraktstidens slut för att inte gå miste om ett attraktivt läge.
3. Icke marknadsmässiga förutsättningar för signaler på bristande servicekvalitet
  - På grund av föregående punkt angående bundenheten till fastighetsföretaget sätts andra marknadens mekanismer ur spel. Att ett missnöje finns innebär inte, med direkt verkan, att efterfrågan och mängden tjänster minskar. Detta gäller dock bara på kort sikt och bidrar möjligtvis att hyresgästen inte vill förlänga kontraktet.
4. Förvaltningsverksamheten bygger på att kunden påpekar brister hos produkten
  - Uppstår fel, brister och missnöje hos hyresgästen framgår detta till övervägande del då denne gör någon form av felanmälan. Inom fastighetsförvaltningen kan man sällan genom åtgärdande av fel och kompensation, göra kunden mer nöjd än en hyresgäst som inte haft något fel. Detta är mer applicerbart på andra marknader.
5. Service ingår i hyran för produkten
  - I de allra flesta fall ingår någon form av service, utöver själva lokalen som sådan. Hur mycket som ingår varierar och undersökningar har visat att en hyresgäst har begränsat intresse av ett utökat serviceutbud om det också innebär en extra utgift genom en höjd hyra.
6. Nya hyresgäster bedömer i första hand produkten
  - Självklart är produkten, det vill säga själva lokalen, det kunden ser först. Lokalens läge, utformning och anpassningsmöjligheter är faktorer som är mer eller mindre förutbestämda. Detta gäller såklart främst den geografiska

belägenheten. Det man dock kan göra är att förädla sitt befintliga fastighetsbestånd och områden för att öka ett läges attraktivitet. (Högberg, 2000, s. 56-60)



## 6 Kunden

### 6.1 Företagens omlokaliseringsfaktorer

Då marknaden går från att vara en traditionell utbudsdriven marknad till att vara allt mer efterfrågedriven ökar behovet att veta vad som egentligen efterfrågas. Genom att undersöka hur kunden prioriterar i omlokaliseringar kan stora marknadsfördelar vinnas. (Niemi, Lindholm, 2010).

Barry Barovick och Chris Steele beskriver i artikeln *The location and site selection decision process* i tidningen *Journal of Corporate Real Estate* hyresgästers olika behov och preferenser i samband med omlokalisering. Att veta den underliggande anledningen, som ibland kallas *trigger*, till en omlokalisering är viktig att ta hänsyn till i säljprocessen. För att säljprocessen ska ske så smidigt som möjligt är det också viktigt för uthyrningsansvarig att förstå hur ett företag som letar lokal har för behov och vilken anledningen till omlokaliseringen är. Att välja rätt lokal är ett stort och viktigt beslut för ett företag och det finns alltid en risk att beslutet tenderar att gå från ett faktabaserat beslut till det mer emotionella slaget. Det är många känslor och psykologiska aspekter som involveras. Detta gäller från alla nivåer i ett företag, från de anställda (användaren) till ledningen (beslutsfattaren), se kapitel 8.1.1 om köpprocessens struktur i en organisation.

Det är sällan som ett beslut om lokal tas på grund av att man vill reducera sina lokalkostnader. Istället handlar det främst om olika typer av strategiska val, omstruktureringar eller kostnadseffektivisering. Detta gör att det är viktigt för uthyrningsansvarig att förstå vad som ligger bakom beslutet och inte tro att det enbart handlar om fastighetsrelaterade faktorer. Man bör sträva efter att samarbeta mer med spekulanten i säljprocessen och när man vet dennes behov särskilt trycka på just dessa punkter. Om exempelvis ett företag har valt att byta lokal på grund av en nedskärning av personal på grund av en lågkonjunktur bör en uthyrningsansvarig också ha kännedom därom. På så vis kan denne till exempel erbjuda företaget en mindre lokal som är mycket yteffektiv i dagsläget men med en option om att utöka lokalytan då konjunkturen svänger. Detta gör att man tar hänsyn till den bakomliggande anledningen, presenterar och formar erbjudandet därefter och ger samtidigt en möjlighet till att företagets behov kan förändras.

Ett företags behov och anledning till flytt varierar från vilken typ av verksamhet företaget bedriver. En butik har ofta inte samma behov som en industri. Det finns vissa vanligt förekommande *triggers* för olika typer av verksamheter. Det är således en fördel för den uthyrningsansvarige att framhäva dessa triggers och lämna andra mindre viktiga faktorer åt periferin. Nedan kategoriseras och beskrivs några av dessa.

För ett *huvudkontor* har lokalbehoven sett relativt lika ut genom åren. I valet av placering av huvudkontor för ett företag är subjektiva faktorer såsom image, tillgänglighet och kvalitetskänsla de mest angelägna. Huvudkontor omlokaliseras mer sällan än andra typer av lokalanvändande och kraven är ofta högt ställda. Det är däremot vanligare att man skapar dotterbolag, som är i behov av ett eget huvudkontor. Ett huvudkontor kan vara en mycken liten lokal, som fungerar som företagets ansikte utåt och där endast ledningsgruppen är aktiv. I andra fall kan även annan personal och rentav producerande avdelningar innefattas, vilket gör att en kombination av behov uppstår. Det är därför viktigt för uthyrningsansvarig att veta syftet med huvudkontoret.

Så kallade *back office*-kontor är sådana kontor som inte är i behov av en direkt kundexponering. Exempel är revisionsbyråer, finansföretag och IT-företag. Sådana företag placerar sig helst relativt centralt (dock ej nödvändigtvis i CBD) och ofta med ett delat serviceutbud. En viktig faktor är att kunna hitta kvalificerad personal men till så liten kostnad som möjligt. Detta gör att en placering med goda utbildningsmöjligheter passar väl in,

exempelvis en universitetsstad. Viktigt är även att boendekvaliteten är god så att företagets kärnpersonal kan tänka sig att långsiktigt stanna på orten. Som uthyrningsansvarig kan det som ett resultat av det nyss nämnda vara en fördel att påpeka lokalens närhet till en god boendemiljö, särskilt då företaget omlokaliseras från en annan geografisk region. Återigen; ta reda på företagets behov och triggers, framhäv dessa och lämna andra mindre viktiga faktorer åt periferin.

*Forsknings- och utvecklingsföretag* strävar generellt sett efter att finna och behålla välutbildad, kvalificerad och talangfull personal. Ofta finns en fördel att vinna på så kallad klustereffekt då personal kan rekryteras från liknade företag eller andra forskningsinstitut och utbildningar. Då verksamheten är mycket nischad kan företaget bli tvunget att rekrytera personal från ett större område, nationellt som internationellt. Detta gör att levnadsförhållandena i områdets närhet är viktigt för att kunna attrahera rätt personal.

För *Lager- och distributionsföretag* har de starkaste faktorerna på lokaliseringssval inte förändrats särskilt mycket genom åren. Viktigaste grunderna för ett lokaliseringsbeslut är logistik, transportmöjligheter och kostnad för lokalen. Dessa tre faktorer kan sammanfattas av att man vill minimera verksamhetskostnaderna beroende på lokalisering. En placering i stadens utkant passar ofta bra in på dessa faktorer. Då flera företag inom denna bransch också erbjuder beställningar direkt från konsumenterna från internet, med *just-in-time-order*, ökar kravet på transportmöjligheterna.

*Tillverkningsföretag* (industri) vill till största möjliga mån minimera kostnaderna och läget är mindre viktigt. Faktorer som till exempel stordriftsfördelar, kostnad för arbetskraft och skatteskäl gör att dessa företag omlokaliseras relativt ofta. Till de mer fastighetsrelaterade attributen hör möjligheterna till el, vatten, avfallshantering, sanering med mera. De mer högteknologiska industrierna tenderar att på samma sätt som forsknings- och utvecklingsföretagen sträva efter att genom rätt placering ha kompetent personal att tillgå. Vad som ingår avseende inventarier och fastighetstillbehör bör även vara en viktig punkt för de flesta tillverkningsföretag.

De företag som är *internetbaserade* omlokaliseras främst, som de flesta andra kategorier ovan, på grund av en expansion eller ett behov av mer verksamhetsanpassad lokal. Internetföretaget tillhör *back-office*-kategorin och byggs upp av personalen. Dock skiljer de sig något på några punkter. Ofta agerar, eller vill agera, dessa företag snabbt i en omlokalisering. Det får maximalt ta sex månader för att omlokalisera menar Barovick och Steele. Att hyresavtalet är så flexibelt som möjligt är också viktigt för denna bransch och man är ibland villig att betala extra för en sådan lösning. Att den tekniska infrastrukturen är högprioriterad är en självklarhet men detta är idag mer eller mindre viktigt i alla kategorier.

Avslutningsvis i detta avsnitt bör det återigen påpekas att man som uthyrningsansvarig bör veta vilken typ av företag en potentiell hyresgäst tillhör och dess triggers. Ett beslut om omlokalisering är ett stort beslut och involverar utöver det övergripande målet för hyresgästen; att maximera företagets möjligheter och intresse, även många mjuka faktorer och känslor. Detta gäller både hos företagets ledning och dess personal. Hur beslutet gällande omlokalisering tas är också viktigt att veta för att kunna vända sig till rätt person och i rätt tid men behandlas senare under kapitel 8.1. (Barovick & Steele, 2001)

### **6.1.1 Omlokaliseringstrender**

Jones Lang LaSalle (JLL) gjorde 2009-2010 en studie om omlokalisering på lokalhyresmarknaden i Stockholm. Studien innefattade företag med en lokalyta på minst 500 kvadratmeter och syftet var att undersöka trender om vilka triggers som är aktuella just nu. Studien jämfördes med tidigare utförda undersökningar för att påvisa eventuella förändringar. Framförallt visade sig fyra olika förändringar, vilka belyses nedan.



För det första visade studien att närheten till kollektivtrafik var den faktor som förändrats mest sedan senaste studien. För tre år sedan ansåg 18 procent av företagen att denna faktor var helt utan betydelse i deras val av lokalisering, motsvarande siffra i årets studie var endast 4 procent. Samtidigt ökade andelen som ansåg att närheten till kollektivtrafik var av mycket stor betydelse i en omlokalisering med 30 procentenheter, från 18 till 48 procent. Denna attitydförändring kan enligt JLL förklaras av att den aktuella miljödebatten vilket gjort att många företag idag har en utarbetad miljövänlig profil. I samband med en omlokalisering sätts ofta ett maximalt avstånd till kommunikationsmöjligheter som ett ”krav” i företagets kravspecifikation.

Betydelsen av närhet till kollektivtrafik varierar något mellan olika branscher. Att den offentliga sektorn värdesätter kommunikationsfaktorn högst är enligt JLL inte överraskande. Exempel på andra branscher som prioriterar denna faktor extra högt i omlokaliseringen är IT- och grossistföretag. Branscher som värderade faktorn lägst i studien var teknikföretag och företag inom konstruktion. Det bör dock påpekas att en ökning i jämförelse med föregående studie även gjorts inom dessa branscher.

Den andra trendförändringen i JLL's studie, jämfört med studien för tre år sedan är att expansion inte längre är den största anledningen, trigger, till omlokalisering. En adekvat förklaring till detta torde, enligt JLL, vara den ekonomiska turbulens på senare tid, vilket snarare lett till att företag istället vill kostnadspara och rentav samlokalisera. Andelen företag som ansåg expansion som en mycket stor faktor till omlokalisering minskade från 42 till 29 procent mellan de båda studierna. Majoriteten av företagen i undersökningen belyste däremot vikten av att ha möjlighet till framtida expansion genom att välja flexibla lokaler. (Jones Lang LaSalle, 2010)

Den tredje aspekten som är värd att belysa från studien rör frågan om så kallade gröna fastigheter. Med grön fastighet menas sådana fastigheter som är klassificerade enligt någon standard såsom Miljöklassad byggnad, BREEAM och LEED med flera. (Skanska, 2011) JLL ville undersöka om man som hyresgäst är beredd att betala mer för att omlokalisera till en lokal som är belägen i en grön fastighet. Detta var en fråga som inte tidigare funnits med i JLL's undersökningar, vilket medför att någon jämförelse med tidigare är ej kan göras. När det gäller gröna fastigheter uppstår ofta meningsskiljaktigheter om huruvida det är fastighetsägaren eller nyttjaren (hyresgästen) som är drivande, vem som vinner på en sådan klassificering samt vem som ska stå för kostnaderna. Frågan är om det finns en efterfrågan på en miljöklassad lokal från en lokalhyresgäst eller om det istället handlar om fastighetsägarens intresse om att stärka sitt varumärke.

I studien visade det sig att 66 procent av de tillfrågade företagen inte var beredda att betala en högre hyra på grund av att lokalen ligger i en grön fastighet. Resterande 34 procent var alltså villiga att betala en högre hyra. Hur mycket mer man kunde tänka sig att betala för miljöklassningen varierade men de flesta (21 procent) menade att en femprocentig ökning är rimlig. Övriga accepterade en större ökning. Detta tyder alltså på att det finns en marknad för miljöklassade lokaler. Detta torde i dagsläget vara mest aktuellt i Stockholm, Göteborg och Malmö. JLL anser vidare att intresset för miljöklassade lokaler kommer att öka, främst med tanke på den ständigt aktuella miljödebatten och att allt fler standarder och begränsningar gällande miljöfrågor uppkommer. Det kan inte uteslutas att gröna fastigheter kommer bli mer eller mindre standard i framtiden, vilket skapar starka incitament för fastighetsföretagen att satsa på sådana redan idag för att inte riskera att fastigheter nedgraderas från B- till C-läge. (Jones Lang LaSalle, 2010) Allt fler företag väljer idag att profilera sig som miljövänliga och visa företagets samhällsansvar, vilket gör att en lokalisering i en grön fastighet skulle kunna stärka denna profil. Det kan även handla om företag som har den allmänna uppfattningen om att vara direkt miljöfarliga som väljer en grön fastighet för att på så sätt reducera denna negativa bild av företaget. Resultatet blir således att både fastighetsägaren och hyresgästen skulle vinna på konceptet med gröna fastigheter. (Eichholtz, Kok & Quigley, 2009)

En fjärde intressant slutsats av JLL's studie visar att företag blir allt mer intresserade av att använda konsulttjänster såsom Tenant Representation, se kapitel 6.2.1.

## 6.2 Hyresgästombud

Som ett led i den allt mer affärsinriktade fastighetsbranschen och i detta fall uthyrningsprocessen på lokalmarknaden dyker det upp fler aktörer med nya nischer inom branschen. Exempel på sådana är Tenant Representation (TR), Lokalmäklare och Relocation Management (RM). Dessa aktörer företräder hyresgästen på olika sätt i fastighetsrelaterade frågor. (Ultenius, 2007, s. 3)

På en konkurrensutsatt marknad tenderar företagen fokusera mer och mer på dess kärnverksamhet, vilket skapar diverse kringtjänster som andra aktörer i sin tur kan fokusera på. För en hyresgäst är lokalen en sådan kringtjänst, utöver dess kärnverksamhet, vilket har öppnat för dessa konsulttjänster. I Sverige har näringslivet en viss skepsis mot att anlita konsulter, det finns en ganska utbredd "kan-självt"-mentalitet. (Hilldoff, 2004, s. 6)

Blomqvist, Dahl och Haeger behandlar i boken *Relationsmarknadsföring* även fenomenet att kundens informationskällor utvidgas. Nya kontaktytor skapas som ligger utanför fastighetsföretagets kontroll. Blomqvist, Dahl och Haeger beskriver begreppet *samköp*, vilket passar för dessa nya aktörer. Kunden går samman med "professionella mäklare" och pressar priserna. Även olika verktyg på Internet som jämför marknadens utbud är användbara för en potentiell ny kund. Kundens makt och kunskap om marknaden ökar. Kunden kan genom att använda sig av en mellanhand fatta sitt beslut utan att ens vara i direktkontakt med leverantören, läs fastighetsbolaget. Att vägen mellan kund och leverantör på så sätt blir längre, kan möjligtvis medföra minskad kundlojalitet. I relationsmarknadsföringen är denna konsekvens med omvägar inte önskvärd, men man kan dock inte utesluta att så sker. Istället bör man tidigt anpassa sig och vara aktiv i processen av nya behov. Att kundbeteenden förändras i denna riktning innebär att fastighetsföretaget genom långsiktighet, öppenhet och kontinuerlig dialog blir mer transparent. (Blomqvist, Dahl och Haeger, 2004, s. 99)

Nedan följer en genomgång av de tre relativt nya aktörerna på lokalhyresmarknaden som nämns ovan. En sådan genomgång är relevant då konsulterna kan påverka uthyrningsansvariges beteende och sätt att arbeta i säljprocessen, då en uthyrningsansvarig vid sådana tillfällen inte har direktkontakt med hyresgästen.

### 6.2.1 Tenant Representation

Tjänsterna som en TR-konsult erbjuder är av varierande omfattning, med olika grader av deltagande i till exempel omförhandlingar av kontrakt, lokalsökning, förhandling, kontraktskrivande och den fysiska flytten. Tenant Representation handlar i stort sett om att i olika sammanhang företräda hyresgästen. För att hålla detta avsnitt till ämnet kommer fokus ligga på situationer då TR-konsulten har kontakt med en fastighetsägare, ofta genom uthyrningsansvarig. (Ultenius, 2007, s. 13)

Hyresgästens möjlighet att anlita experthjälp i samband med lokalfrågor innebär eventuella förändringar i säljprocessen hos fastighetsägaren. Då TR-konsulten träder i hyresgästens ställe innebär detta att den uthyrningsansvarige har en motpart med större kompetens inom lokalhyresmarknaden. Detta torde innebära att de båda parterna hamnar mer på samma nivå, vilket kan innebära både för- och nackdelar för uthyrningsansvarig. Å ena sidan förlorar man en del av det "kompetensövertag" man annars i regel har gentemot hyresgästen. Å andra sidan kan en situation som innebär mer kompetensbalans mellan parterna medföra att säljprocessen kan skötas mer effektivt, då man kan fokusera på sakfrågorna.

En TR-konsult företräder alltså hyresgästen och det är således också hyresgästen som står för kostnaden. Hur konsultarvodet beräknas varierar med olika lösningar som fast pris, timarvodering och så kallad *Success fee*. Den senare innebär en arvodemodell som baseras på hur stor besparing tjänsten leder till, ju större besparing desto högre arvode. Här finns dock en

viss risk för ett *Principal-Agent-problem*, vilket innebär principalens (hyresgästen) och agentens (TR-konsulten) intressen går isär. Detta kan medföra att konsulten på grund av denna form av incitamentsarvode kan ge upphov till att oseriösa konsulter försöker komma överens med fastighetsägaren om en hög initial hyra för att sedan förhandla ner denna vilket medför högre arvode för konsulten. En möjlig lösning på detta problem skulle kunna vara att hyresgästen samlar in offerter från fastighetsägaren redan innan TR-konsulten kontaktas. Dock skulle detta medföra att hyresgästen själv får sköta lokalsökningen. (Ultenius, 2007, s. 21-22)

Tenant Representation är en relativt ny företeelse i Sverige och den största marknaden är i dagsläget i Stockholm, där man uppskattar att cirka 20 procent av lokaluthyrningarna sker genom en TR-konsult. En anledning till att andelen inte är större antas vara, utöver den tidigare nämnda negativa inställningen till konsulthjälp, hyresgästers ovetande om att tjänsten ens finns att tillgå. (Hultquist, 2008, s. 16)

### **6.2.2 Lokalmäklare**

Denna form av konsulttjänst skiljer sig främst från TR på så sätt att en lokalmäklare oberoende företräder båda sidor i säljprocessen, fastighetsägaren och hyresgästen. (Hilldoff, 2004, s. 18) En annan skillnad är att mäklaren, då denne företräder endast en fastighetsägare, enbart förmedlar just den aktuella fastighetsägares objekt och inte söker av hela marknaden som en TR-konsult gör. (Ultenius, 2007, s. 12)

Till skillnad från en bostadsmäklare krävs det inte någon form av licens för lokalmäklaren. Mäklaren fungerar endast som en mellanhand och har i princip inga skyldigheter till hyresgästen, utöver de rent avtalsmässiga. Mäklaren blir således inte ansvarig för kontraktets riktighet, hyresgästens undersökningsplikt med mera. (Hilldoff, 2004, s. 18)

Det absolut vanligaste är att fastighetsägaren står för lokalmäklarens arvode, precis som det också ser ut för en bostadsmäklare.

### **6.2.3 Relocation management**

Utöver TR-konsulter och Lokalmäklare finns det även andra konsulter som erbjuder hyresgäster olika typer av tjänster i samband med en omlokalisering. De kan agera som en slags projektledare i samband med flytten. Det finns egentligen ingen klar gräns mellan vad som räknas till Tenant Representation, som bistår med lokalsökning och förhandling, och Relocation Management som handhar den fysiska flytten. Flera konsultföretag i branschen erbjuder mellanting av dessa båda begrepp. (Ultenius, 2007, s. 10)



## 7 Kundvärde

Allt fler fastighetsföretag beskriver sig med ord som kundfokus, kunddrivet och att kunden alltid ska vara i centrum. Men vad innebär detta egentligen? Att skapa värde för kunden är ett centralt mål i ett serviceföretag, man vill skapa ett mervärde i förhållande till sina konkurrenter. Genom en kunddriven fastighetsförvaltning vill man utveckla produktanvändningen, vilket innebär att man tillsammans med kunden utvecklar lokalen och lokalens användning. (Högberg, 2000, s. 81)

För att skapa ett kundvärde och nöjda kunder är det av stor vikt att identifiera kundens förväntningar och sedan överträffa dessa. Relationen mellan fastighetsföretaget och hyresgästen bör ses som ett samarbete som båda parter vinner på. Man bör sträva efter att genom olika former av interaktion med kunden, förlänga och förstärka kundrelationen där man ser kunden som en medspelare snarare än en motpart. För att detta ska fungera på ett tillfredställande sätt måste hela organisationen, på alla nivåer inom företaget, förstå kundens värderingar och vara aktiva i kundrelationen. (Högberg, 2000, s. 61 & 179)

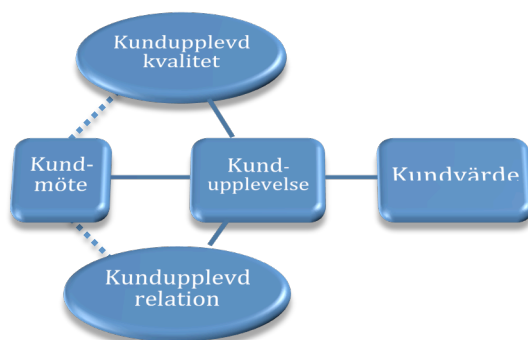
Som hyresgäst är det viktigt att bli tagen på allvar. Det största ansvaret för att detta efterlevs ligger på frontpersonalen, det vill säga den som har direktkontakt med kunden. (Högberg, 2000, s. 180) Trots detta är det inte att förglömma att en kunds uppfattning om ett företag påverkas av all kontakt och interaktion som denne har med företaget i fråga, enligt begreppet *360-degree-branding*. (Drake, 2001)

Kundvärde kan definieras som det samlade värdet då kundens förväntningar och upplevelser gentemot ett företag ställs i relation till de uppoffringar som kunden behöver göra. Kunden väger alltså för- och nackdelar. Vidare kan man dela upp fördelarna i funktionella och emotionella fördelar. Den förstnämnda är de konkreta fördelar som är direkt kopplade till produkten (lokalen), till exempel lokalens fördelaktiga läge och tekniska egenskaper. Emotionella fördelar handlar om kundens associationer och känslintryck om produkten, vilket innebär att kundkontakten påverkar dessa upplevelser.

För att kunden ska erhålla dessa fördelar måste kunden göra en del uppoffringar, monetära och icke-monetära. De monetära är givetvis priset för produkten, inklusive omkostnader och transaktionskostnader. För en lokalhyresgäst handlar det om hyran samt eventuella kringtjänster och andra flyttkostnader. Icke-monetära uppoffringar innebär det engagemang, miljöombyte och viss osäkerhet gentemot ett nytt samarbete. Dessa icke-monetära uppoffringar har ofta en stor inverkan på det sammanfattade kundvärdet, ibland är det till och med större än de monetära. (Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004, s. 51-52)

Ett kunddrivet fastighetsföretag bör alltså alltid ställa sig frågan om ett kundvärde skapas då en marknadsaktivitet ska göras, där säljprocessen med uthyrning av lokaler är ett exempel.

## 7.1 Kundvärdeskapandet



Figur 6

### 7.1.1 Kundmötet

Hur ett kundvärde skapas tar sin grund i kundmötet, som skapar en kundrelation. Det kan antingen vara fråga om antingen direkt eller indirekt kundmöte. Med direkt menas att kunden då interagerar med företaget, till exempel genom personlig kontakt, över telefon eller e-post. Indirekta kundmöten är de då kunden erhåller kommunikation till företaget genom reklam, internet, broschyrer eller så kallad *word-of-mouth*, där den senare innebär att befintliga kunder fungerar som referens och sprider sina, helst positiva, erfarenheter. *Word-of-mouth* anses vara ett mycket effektivt sätt för en kund att skapa sig en bild av företaget. (Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004, s. 42)

Då det första mötet, det vill säga kundmötet, ofta är det viktigaste momentet är det av stor vikt att företagets medarbetare har tydliga ingångsdata och spelregler så att en tydlig och samlad bild ges av företaget. En typ av manuskript bör eftersträvas, i synnerhet då fastighetsförvaltning faller inom *Business-to-business* (se vidare under kapitel 8.1).

De kundmötena som är kritiska, det vill säga de som är särskilt viktiga för värdeskapandet och relationsuppbyggnaden hos kunden, är extra viktiga att identifiera. Att ha tillgång till lämpliga verktyg, såsom informationssystem och andra kommunikationsmedel, är ofta en avgörande pusselbit i strävan efter ett lyckat kundmöte.

Avslutningsvis angående kundmötet bör det poängteras att även om det är viktigt med kundanpassning i kundmötena kan en överdriven sådan leda till negativa konsekvenser på produktivitet och effektivitet. Produktivitet kräver standardisering men kundvärdet är ofta relaterat till individualisering. Det gäller därför för företaget att hitta en balansgång mellan dessa två ytterligheter. (Blomqvist, Dahl & Haeger 2004, s. 43-44)

## 7.2 Kundupplevelse

Det finns framförallt två parametrar, *kundupplevd kvalitet* samt *kundupplevd relation*, som formar *kundupplevelsen*, som är andra steget på vägen mot kundvärdet.

### 7.2.1 Kundupplevd kvalitet

Den kundupplevda kvaliteten utgår från kundens uppfattning av företaget som helhet. Ofta har kunden som individ också ett bredare synsätt på vad kvalitet innebär, jämfört med företaget som har en tendens att fokusera för mycket på de tekniska och konkreta faktorerna. Istället är det ofta små detaljer i ett erbjudande som kunden utgår ifrån i sin subjektiva, individ- och situationsberoende värdering.

Enligt *Grönroos kvalitetsmodell* kan man dela upp kundens kvalitetsupplevelser i funktionell- och teknisk kvalitet. Den senare är relativt konkret och lätt för kunden att bedöma samt svarar på frågan *Vad* som erbjuds. Det är däremot svårare att bedöma den funktionella kvaliteten, som talar om *Hur* kunden upplever erbjudandet. Dessa båda kvalitetsmått påverkar sedan företagets image, det vill säga den uppfattning som kunden hade innan första kontakten.

Den kundupplevda kvaliteten påverkas dessutom av vilka förväntningar kunden har. Dessa förväntningar har skapats av olika faktorer såsom; kommunikation, image, word-of-mouth och kundbehovet. Som nämnts i tidigare avsnitt gäller det för att uppnå en god kundupplevd kvalitet att upplevelserna motsvarar och helst överträffar kundens förväntningar. Även om ett kunderbjudande rent objektivt är bra, så kan detta ändå uppfattas som negativt i slutändan om man har givit kunden orealistiska förväntningar i början. Det kan istället vara bättre att ge kunden lägre förväntningar än man egentligen är kapabel till, för att då ha vetskapen om att dessa kan överträffas. (Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004, s. 44-46)

### 7.2.2 Kundupplevd relation

Den relation som kunden har med företaget grundar sig på innehållet och styrkan i relationen. Det som bestämmer innehållet utgörs av varumärkes-, produkt- och personrelationer. Produktrelationen bygger grunden för relationen då denna ska tillfredsställa kundens användning och på så sätt bygga upp en relation. Personrelationen är ofta mycket viktig för kunden och det hör inte till ovanligheterna att en god kundupplevelse skapats genom en stark relation till en särskild person på företaget. Relationen kan ytterligare stärkas respektive försvagas genom en varumärkesrelation som innefattar de associationer kunder har till företaget. Kundens tillfredsställelse, förtroende och engagemang definierar styrkan, och rent av förutsättningen, i en god kundupplevd relation. (Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004, s. 49)

### 7.3 Kundvärdet

Generellt sett, på alla typer av marknader, har värdet tidigare till stor del varit kopplat till själva produkten. Idag fokuserar man mer på relationen och upplevelsen. Uppkomsten av värdet sker allt mer efter det att kunden köpt produkten och stor vikt läggs vid helhetsbilden i upplevelsen och relationen till det säljande företaget. Att satsa på relationsmarknadsföring bidrar således till att skapa konkurrensfördelar, särskilt då det i dagens informationsamhälle är lättare att kopiera andras produktfördelar. (Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004, s. 50)

### 7.4 Kunddialogen

För att kunna föra en bra relationsmarknadsföring till företagets kunder krävs en bra kunddialog. Dialogen bekräftar och stärker relationen på båda håll mellan parterna, dels genom att fastighetsföretaget får ökad kunskap om kundens behov och dessutom minskar kundens osäkerhet i dess interaktion med företaget. Detta gör att en tillfredställande kunddialog är värdehöjande för kunden samt att den skiljer företaget från konkurrenterna. (Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004, s. 58)

Fastighetsföretagets kund, det vill säga hyresgästen, har ett stort behov av att bli tagen på allvar. Man vill bli sedd och hörd. För att detta ska kunna ske är en väl utvecklad kunddialog en stor fördel. (Högberg, 2000, s. 180)

Kunddialogen kan ofta användas istället för den mer traditionella marknadskommunikationen som innebar att man helt enkelt bara talade om för marknaden om vad man erbjöd och att just den produkten var bäst. Idag har man dock insett att denna form av marknadsföring behöver kompletteras med individbaserad kontinuerlig kommunikation och som utvecklas tillsammans med kunden. Det är här kunddialogen kommer in i bilden. Dialogen ska fungera som ett verktyg att skapa gemensam förståelse för två parter genom ett ständigt utbyte av relevant information som utvecklar relationen. (Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004, s. 59)

För att kunddialogen ska fungera på ett tillfredställande sätt bör ett väl strukturerat arbetssätt vara förutbestämt, allt för att skapa en helhetsbild och förtroende för kunden. Att arbetssättet

genomsyrar hela företagsorganisationen, särskilt i mer decentraliserade och hierarkiska organisationer, är mycket viktigt. Högberg och Högberg menar att vilken form av kunddialog spelar mindre roll så länge dialogen överensstämmer med företagets image, är tillförlitligt och naturligt. Man ska själv känna tilltro för resultatet. (Högberg, 2000, s. 182) Blomqvist, Dahl och Haeger styrker tanken om att en väl utarbetad strategi bör finnas inom företaget. Dock påpekar de att man i kunddialogen måste identifiera de kritiska händelser som finns i kundrelationens utveckling föra att kunna möta kunden i rätt tid, rätt kanal samt att detta sker på ett kostnadseffektivt sätt. (Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004, s. 59-61)

De nyss nämnda kritiska händelserna är sådana som ofta ligger utanför företaget, läs fastighetsföretagets, kontroll. Händelserna är kundstyrda och är svåra att förutse och inse konsekvenserna av. Att informationsutbytet sker kan inte läggas över på kunden, utan företaget bör använda kontinuerliga avstämmingar för att säkerställa en god kunddialog, i rätt tid. Man kan dela upp kunddialogen i tre faser; start, utveckling och avveckling.

Att starta kundrelationer genom kunddialog innebär att identifiera kunden, frambringa första köpet och lägga en bra grund för en fortsatt kundrelation. Precis i början av relationen har ofta kunden ett ökat intresse för företaget och dess produkt, därför är det är stor vikt att ge kunden ett så bra första intryck som möjligt.

Utveckling av kundrelationer handlar om att genom kundanpassade råd och tips utveckla relationen parterna emellan. Kritiska händelser, som till exempel att ett hyresavtal närmar sig sitt slut, torde här vara enkla att identifiera.

Då en avveckling av en kundrelation står för dörren är denna minst lika viktig som de två första faserna i kunddialogen. Inför en avveckling kan man med fördel eftersträva att upptäcka kundens signaler i god tid och även hitta orsaken till kundens avtagande intresse. Man bör också ha strukturerade strategier för hur man ska minimera dessa kundavhopp. Då ett kundavhopp är oundvikligt gäller det att sköta avslutningen på ett bra sätt, kunden kan mycket väl komma tillbaka. (Blomqvist, Dahl & Haeger, 2004, s. 62-64)



## 8 Marknadsföringsteorier

Första kapitlet inom avsnittet om marknadsföringsteorier kommer att gå igenom *Business-to-Business* (B2B), för att presentera och beskriva köpprocessen hos företag, beslutsprocessen, de typer av köpbeslut som existerar samt influenser som påverkar beslut. Detta kapitel syftar till att belysa säljprocessen ur köparens synvinkel.

B2B-marknaden definieras av alla organisationer som köper varor och tjänster för att bruka dessa i produktion för andra varor och tjänster som säljes, hyrs ut eller tillhandahålls till andra. Den inkluderar även återförsäljare eller grossisthandlare som förvärvar varor i syfte att sälja vidare eller hyra ut dessa mot en vinst. (Kotler, 2007, s. 302)

Inom marknaden för kommersiella lokaler, som består av lokaler ämnade för kontor-, industri- och lagerverksamhet, är involverade parter organisationer som uppfyller ovan nämnda definition. Fastighetsföretaget som agerar hyresvärd hyr ut en lokal med vinstintresse, medan hyresgästen i form av företag eller liknande verksamhet använder sig av lokalen för att producera andra varor. Fastighetsvärden levererar således en tjänst till ett företag som i sin tur använder sig av tjänsten för att vidare skapa en produkt som fortsätter ut på marknaden.

Andra kapitlet inom marknadsföringsteorier kommer att beröra ämnet *Service Management*, vilket vinklar relationen mellan kund och köpare på ett annorlunda sätt. Kapitlet berör strategier samt andra viktiga faktorer som bör finnas i ett företag som säljer varor och tjänster (till exempel fastighetsföretag). Kundperspektivet inom service management ser ut som sådant att kunden inte köper varor och tjänster, utan istället köper kunden det värde som varorna och tjänsterna medför.

Avsnittet om intern marknadsföring ämnar ge inblick i vilka strategiska ansträngningar ett företag bör göra för att skapa bäst förutsättningar för sin kundkontaktpersonal. Intern marknadsföring syftar även till att förbättra den interna kommunikationen mellan avdelningar i företaget.

### 8.1 Business-to-Business (B2B)

Konsumentmarknaden och den marknad som involverar B2B har gemensamma faktorer; de innefattar individer som tar på sig rollen som köpare för att tillfredsställa vissa behov som uppkommit. Det leder till frågan; varför differentiera om relationen är densamma?

För att simplificera svaret; frågorna är desamma inom de båda marknaderna, men svaren är mer komplexa inom affärsmarknaden. Med komplexa menas att det är fler steg och fler personer involverade i beslutsprocessen. Marknadsförare och säljare måste även här ställa sig frågorna vem som skall ha produkten eller tjänsten, varför de skall ha den, hur de tar sitt beslut och hur man påverkar köparen. (Kotler, 2007, s. 302)

En av de faktorer som definierar B2B-marknader är utseendet på efterfrågan, vilket i B2B-marknadens fall kännetecknas som *härledd efterfrågan*. Med det menas att efterfrågan inom B2B är relaterat till efterfrågan hos slutlig kund. (Kotler, 2007, s. 338). Till exempel; en däcktillverkare säljer till både konsument och större företag, såsom biltillverkare, men i slutändan är det konsumenten som köper bilen med däcktillverkarens produkt på. Har konsumenten inte köpkraft kommer det leda till en mindre efterfrågan på bilar som i sin tur leder till en lägre efterfrågan på bildäck från däcktillverkaren. På samma sätt påverkas fastighetsägaren om företag som hyr lokaler behöver skära ned på verksamheten och behöver omförhandla, eller helt enkelt inte har råd att betala hyran, på grund av lågkonjunktur eller sänkt efterfrågan på varor.

Det är av stor vikt att företag som säljer produkter eller tjänster till andra företag förstår hur den marknaden fungerar. Med affärsmarknadens köpprocess menas den beslutsprocess där köpare inom organisationer etablerar behovet av köpta produkter och tjänster, samt identifierar, utvärderar och väljer mellan varumärken och leverantörer. (Kotler, 2007, s. 302)

Fastighetsföretaget faller inom B2B-ramarna genom att tillhandahålla sin egen produkt och tjänst, vilket består av lokalen och servicen. Det har tidigare nämnts att lokalen fungerar som tillgång för företag i deras affärsrörelse, då arbetsplats för personal krävs, samt yta för produktion av varor och tjänster. Innan en färdig produkt möter konsumentmarknaden har flertalet B2B-transaktioner skett mellan exempelvis råvaruproducenter, tillverkare och återförsäljare. (Kotler, 2007, s. 302)

### 8.1.1 Köpprocessens struktur i en organisation

Beslutsfattandet i en B2B-process kännetecknas av fem stycken roller som involveras i köpprocessen. (Kotler, 2007, s. 309)

- Användaren
  - Medlemmarna (till exempel personal) i den organisation som skall bruka produkten eller tjänsten. Det är vanligt förekommande att behov uppstår hos användarna vilka även definierar vad som behövs.
- Påverkare
  - Personer som med sina åsikter och synsätt påverkar det slutgiltiga beslutet. Exempel på påverkare är teknisk personal som genom sin kunskap tillhandahåller information om olika alternativ samt specificerar behovet.
- Köpare
  - Personer med den formella auktoritet som krävs för att välja leverantör samt sköta förhandlingar. Köparen kan i viss utsträckning vara med och definiera vad som skall inhandlas, men deras huvudsakliga uppgift är att välja mellan leverantörer och förhandla. Beroende på ärendets komplexitet kan de behöva involvera professionell expertis i förhandlingen.
- Beslutsfattare
  - Personer med den formella eller informella styrkan att besluta vilket val som är det mest benefika, eller godkänna köparens val. Vid rutinköp är vanligtvis köparen även beslutsfattaren.
- Gatekeepers
  - Personer som kontrollerar informationsflödet. Till exempel kan konsulter som företräder en organisation vid köp förhindra säljaren från att få information om användare och beslutsfattare.

Det skall påpekas att modellen inte alltid går att tillämpa på en organisation. Syftet med modellen är att definiera vilka roller som kan existera inom en köpprocess, men personerna som åtar sig respektive roll kan variera. I något fall kan en anställd agera köpare, andra fall kan det vara någon i ledningen. Flera roller kan upptas av en person, men en roll kan även bestå av ett flertal personer.

En studie i hur köp sker bland organisationer i fyra olika delar av världen (USA, Sverige, Frankrike och sydöstra Asien) visade att Sverige har högst engagemang av involverade parter i sitt beslutsfattande. Studien visade även att svenska företag, till skillnad från jämförda länder, var de företag som förlitade sig mest på teknisk expertis, såväl sin egen som leverantörens. (Kotler, 2007, s. 310)

### 8.1.2 Typer av köpbeslut

Det nämndes i föregående modell om köpprocessen (punkten om beslutsfattare) att köparen vid rutinköp även agerar beslutsfattare. Vilken omfattning har vissa typer av köp och hur stor grad av förhandling innebär vissa av dem?

Det finns tre typer av köpbeslut; rutinköp, modifierat rutinköp och nytt uppdrag. Rutinköp är den form vilken kräver minst eller ingen förhandling, medan modifierat rutinköp kräver en större ansträngning. Den sistnämnda kategorin, nytt uppdrag, är den form vilken är den mest krävande avseende förhandling. (Kotler, 2007, s. 307)

**Rutinköp** är den typ av inköp som sker utan att någon form av modifikation avseende avtalsform, pris eller leverantör sker. Sker vanligen på uppdrag av specifik inköpsavdelning hos en organisation, där beslut gällande leverantör och produkter sker på empirisk grund. Exempel på varor som faller under rutinköp är kontorstillbehör eller tilltugg (påfyllning av godis- eller kaffeautomater, et cetera).

**Modifierat rutinköp** innebär att förhållanden gällande vissa produkter förändras. Det kan till exempel handla om att köpa in nya datorer till kontoret, nya bilar till företagets bilpark eller konsulttjänster. Detta innebär omförhandlingar hos existerande leverantörer eller att finna nya leverantörer.

**Nytt uppdrag** innefattar en hel process i att införskaffa en ny produkt. Graden av engagemang från fler parter är beroende av risken eller kostnaden som inköpet kan generera. Det kan till exempel handla om kontorsanpassningar med komplexa installationer eller större ombyggnader av lokaler.

I vissa fall har marknader skapat lösningar på att undvika problemet med att skapa allt för många beslutskrävande processer hos kunden. Lösningen har resulterat i att företag skapar ett *paket av tjänster* som erbjuds kunden. (Kotler, 2007, s. 309) Inom fastighetsbranschen kännetecknas det av att det vanligtvis ingår service samt andra tjänster kring teknisk förvaltning i ett hyresavtal. Istället för att hyresgästen själv ansvarar för upphandling av externa tjänster faller ansvaret för dylikt hos fastighetsvärden, se kapitel 5.2.

### 8.1.3 Influenser inom B2B-marknader

Likt konsumentmarknaden påverkas även aktörer inom B2B av ett flertal influenser. Ett vanligt förekommande antagande inom försäljning är att kunden alltid lyssnar till det lägsta priset, det bästa läget eller den bästa servicen. De personer som representerar företaget är individer med personliga åsikter och uppfattningar. Det är således av stor vikt att säljare även trycker på de mjuka faktorer som produkten eller tjänsten kan erbjuda, och inte bara de tekniska detaljerna. När köpare står inför ett utbud där produkterna mellan leverantörer inte skiljer sig från varandra är rationella beslut svårtagna, vilket leder till att personliga faktorer kan spela in mer i beslutet. På motsvarande sätt spelar ekonomiska faktorer en större roll när produkterna skiljer sig markant från varandra i fråga om pris och utförande. (Kotler, 2007, s. 311)

Det finns olika faktorer som påverkar besluten inom B2B, vilka främst består av *miljöbetingade faktorer, organisatoriska faktorer, interpersonella faktorer* och *individuella faktorer*.

#### 8.1.3.1 Miljöbetingade faktorer

En av de tyngsta influenserna på investerare eller köpare på B2B-marknader är det ekonomiska läget. Det handlar speciellt om nivån på efterfrågan, den ekonomiska utsikten samt kapitalkostnaden. Utöver nämnda ekonomiska faktorer finns det även politiska, tekniska och konkurrensfaktorer som kan påverka. Det är även tänkbart att marknaden är påverkad av kulturella faktorer eller den sedvänja som kan existera i regionen.

### **8.1.3.2 Organisatoriska faktorer**

Det är till fördel om säljaren (alt. marknadsföraren) känner till hur många som är involverade i beslutsprocessen, vilka de är, samt utefter vilka kriterier de grundar sina utvärderingar. Detta på grund av att varje företag har specifika mål, policys, strukturer och system. (Kotler, 2007, s.315)

Att dela upp företaget i separata divisioner för olika ändamål, t.ex. inköp är ett av exemplen på struktur inom organisationen. I de fall som företaget bestämmer sig för att uppgradera dessa divisioner och sätta högre mål kan resultatet bli en högre kompetens hos köparna, vilket i sin tur leder till att säljaren måste se till att hålla en hög professionell nivå för att tillmötesgå kunden.

Det finns även centraliserade inköpsdivisioner. Det innebär att om separata divisioner köper in samma material träder en övergripande division in och köper in materialet centralt. För säljaren innebär detta att antalet köpare som skall hanteras minskar, men även att kunnighet och nivå på köpare ökar.

### **8.1.3.3 Interpersonella faktorer**

Interpersonell kommunikation är den mänskliga kommunikation som sker mellan familj, inom kamratgruppen eller arbetsgruppen. I avsnittet om köpprocessens struktur i en organisation klargjordes de olika roller som existerar under ett köp. Det är inte ovanligt att påverkan inom köpprocessen beror på åsikter hos de parter som är involverade i denna process. Problemet som uppstår för säljaren i detta fall är att identifiera den person eller personer som har störst inverkan på beslutet. Ett problem som är svåröverkomligt då det oftast inte synligt framgår vem som innehar den rollen vid exempelvis en produktpresentation.

Det har även nämnts i samma avsnitt att rollen som köpare eller beslutsfattare inte alltid innehas av den personen i företaget med högst befattning. Det skall även inte förglömmas att en roll kan upptas av flera personer, och vice versa. Denna vetskap är viktig för att undanröja det vanliga antagandet om att marknadsföring och argument fördelaktigast skall riktas mot den person som innehar högst befattning. Den interpersonella influensen kan vara någon som är väl omtyckt i företaget, innehar speciell expertis inom området eller har en speciell relation med andra parter i köpprocessen. (Kotler, 2007, s.316)

### **8.1.3.4 Individuella faktorer**

De parter som involveras i köpprocessen bidrar med personliga skäl, uppfattningar och preferenser. De karakteristiska egenskaper som individen innehar baseras på ålder, inkomst, utbildning, personlighet och attityd gentemot risk. Individuella faktorer påverkar inte endast själva beslutsfattandet i fråga om åsikter, utan kan även inverka på arbetsmetodiken som tillämpas. Vissa köpare förlitar sig på tekniska detaljer och gör djupa analyser av marknadens erbjudanden, medan andra är bra på att ställa erbjudanden mot varandra för att få ut så mycket av affären som möjligt. (Kotler, 2007, s. 316)

### **8.1.4 Beslutsprocessens åtta steg**

Nedan klargörs de olika stegen som beslutsprocessen innefattar. Det är vedertaget att vid nytt uppdrag involveras alla åtta stegen i processen, men det är inget adekvat antagande att de följs punkt och prick i varje fall. Beroende på graden av komplexitet som ärendet innebär varierar vikten på varje moment, och i vissa fall händer det att några moment repeteras.

#### **8.1.4.1 Problemidentifiering**

Den första fasen i en köpprocess härrör i att ett problem eller ett behov identifierats någonstans i företaget som kan tillfredsställas med en produkt eller service. Identifikation av dylikt problem eller behov kan föranledas av extern eller intern stimuli. Det kan till exempel vara brist på utrymme i lokalen, maskiner som förbrukats och behöver förnyas, annonser, eller påverkan från säljare vid event.

#### **8.1.4.2 Generell behovsbeskrivning**

I detta moment definieras behovet för att specificera vilken typ av produkt eller tjänst som behöver köpas in. Beroende på ärendets komplexitet involveras ett olikt antal parter i detta moment. Vid enklare köp, såsom rutinköp, går detta moment smärtfritt och relativt enkelt. Komplexa köp kan däremot kräva att köparen behöver konsultera med andra inom området, såsom användare, konsulter eller ingenjörer. Detta moment är ett ypperligt tillfälle för en säljare att träda in genom att hjälpa till att definiera behovet och samtidigt informera kunden om sin produkt.

#### **8.1.4.3 Produktspecificering**

Specificering av produktens tekniska egenskaper. I det här momentet ingår även en värdeanalys av produkten. Det innebär att djupgående analyser utförs i syfte att ta reda på ifall vissa delar av produktionen eller produkten kan göras billigare. Även här kan säljare gå in och ta på sig en värdeanalys för att visa köparen att deras produkt har mindre kostnad och på så vis ändra ett rutinköp till ett modifierat inköp, eller rentav till ett nytt uppdrag.

#### **8.1.4.4 Leverantörssökning**

Inom leverantörssökning har internet blivit ett viktigt verktyg för företagens sätt att hitta leverantörer. Internet har blivit allt mer förekommande när företagen söker, och det har även underlättat mindre företag i deras ambition att nå ut på marknaden. Sökning kan även göras på mer traditionella metoder, till exempel genom rekommendationer från andra företag samt att söka igenom diverse handelsregister. Även här avgör ärendets komplexitet hur mycket tid som läggs ner på sökandet. Det är viktigt för företag som vill nå ut till sina kunder att se till att information finns tillgängligt på rätt platser samt att ett gott rykte upprätthålls.

#### **8.1.4.5 Förslagsanskaffning**

Vid denna tidpunkt kräver kunden in offerter från intressanta leverantörer. Krav på detaljerade offerter varierar beroende på hur komplext köpet är. Det viktiga för säljaren är att använda offerten som marknadsföringsverktyg, att inte bara redovisa tekniska detaljer och siffror, utan även framföra företaget och på så vis försöka bygga ett förtroende hos kunden.

#### **8.1.4.6 Val av leverantör**

När de olika leverantörernas offerter utvärderats skall ett beslut om leverantör tas. Utvärderingen baseras på ett antal kriterier där leverantörer jämförs med varandra. De faktorer som är viktigast vid bedömningen är kvalitén på leverantörens produkter och service samt leveranstid. Företagets etiska uppträdande, ärlig kommunikation samt konkurrensmässiga priser är också viktiga faktorer. Det finns även faktorer som innefattar leverantörens reparations- och serviceförmåga, tekniska stöd, geografiska läge, historiska prestationer samt goda rykte. (Kotler, 2007, s. 319)

#### **8.1.4.7 Specificering av order**

Detta moment innefattar orderavslutet med tillhörande specifikationer, såsom val av leverantör, tekniska specifikationer, garantier, leveranstider etc.

#### **8.1.4.8 Utvärdering av prestation**

I denna slutfas av beslutsprocessen utvärderas den prestation leverantören åstadkommit. En utvärdering som köparen tar initiativ till där användare eller andra parter som involverats i processen tillfrågas. Säljaren bör vid samma tidpunkt göra samma utvärdering för att bevaka sina intressen samt kontrollera att köparen blivit tillfredsställd. (Kotler, 2007, s. 319)

## 8.2 Service Management

De incitament som ligger till grund för att vilja förbättra sin strategi inom företaget baseras bland annat på möjligheten att knyta nya kunder. I en marknad där utbudet är större än efterfrågan blir svårigheten att finna nya kunder påtaglig, vilket föranleder att behovet av att behålla befintliga kunder ökat. (Grönroos, 2008, s. 39) I kapitlet om lokalmarknaden redogörs läget för lokaler vilket visar att vakansen för nybyggda fastigheter i attraktiva lägen sjunker, medan vakansen bland äldre fastigheter i mindre attraktiva lägen riskerar att öka. Det bör, enligt Grönroos, inte finnas något skäl för en kund att stanna kvar i en relation om denne inser att kvalitén är sämre på service och produkt än de hos en annan leverantör.

Genom att ha en välutvecklad strategi i företaget där anställda förstår meningen med kundfokusering och service skapar man lönsamma situationer där befintliga kunder stannar kvar, alternativt skapar förtroende bland nya kunder. En sådan ansträngning minskar risken för skapandet av en situation där kunden lämnar och en kostsam process i att söka ny kund startar.

Det är således av stor vikt att fastighetsföretag vårdar sitt befintliga kundbestånd, men samtidigt skapar en servicetillvaro där den förväntade kvalitén inte är orealistisk och som överensstämmer med upplevd kvalitet. För mer teori kring kundvärde och kvalitet, se kapitel 0. (Grönroos, 2008, s. 84)

### 8.2.1 Vad är en tjänst och hur förhåller sig fastighetsföretaget till definitionen?

Intern marknadsföring är en av de ledningsstrategier och verktyg som finns att tillgå i ett företags ambition att hålla god nivå i servicekonkurrensen inom tjänstesektorn. Innan begreppet förklaras vidare skall det först redogöras hur tjänst definieras för att skapare vidare relevans till fastighetsföretagen.

*”En tjänst är en process bestående av mer eller mindre icke-påtagliga aktiviteter som vanligtvis, men inte nödvändigtvis alltid, äger rum i interaktionen mellan kunden och servicepersonal och/eller fysiska tillgångar eller varor och/eller tjänsteleverantörens system, och som tillhandahålls som en lösning på kundens problem.”* (Grönroos, 2008, s. 62)

Produkten i sig behöver inte alltid vara källan till missnöje bland kunder. När kundrelationerna kännetecknas av enstaka transaktioner, medan relationen är långvarig, blir produkten bara en del av det totala och kontinuerliga tjänsteerbjudandet. (Grönroos, 2008, s. 43) Denna beskrivning av kundrelation passar väl in med lokaluthyrningens karaktär, då lokalen är en sällanköpsvara och relationen är långvarig, se kapitel 5.2. För ett tjänsteföretag innebär detta att övriga faktorer som spelar in i relationen är minst lika viktiga som produkten i sig. Det har lett till att kraven ökat bland kunder när det gäller marknadsföringen från tjänsteföretaget. Kraven gäller inte längre endast produkt och tjänst utan allt från information till hur produkten används till reparation och underhåll. Kraven sträcker sig även till hur leverans av ovan nämnda faktorer utförs samt på vilket sätt, speciellt i fråga om förtroendeingivande och beteende från leverantörens sida. (Grönroos, 2008, s. 43)

Tidigare kapitel har redogjort för lokalen som produkt, vilket föranleder en tanke om att det inte går att relatera lokaluthyrning till tjänsteföretagen. En fysisk produkt kan dock betraktas som en tjänst. Pondera att företaget hyrt ut en lokal där ombyggnation och anpassning av miljö sker efter hyresgästens behov och önskemål, med tillhörande service under kontraktstiden. Genom att skapa en specifikt anpassad miljö till sin kund går den fysiska produkten över till att bli en tjänst. (Grönroos, 2008, s. 61)

### 8.2.2 Vad är intern marknadsföring?

Intern marknadsföring är ett begrepp som sträcker sig över ett flertal områden, men som i huvudsak syftar till att skapa ett bra internt klimat på ett företag med ökad vinst som resultat.

Intern marknadsföring fungerar som hjälpmedel i de fall som företagets ledningsstrategi inte korrelerar med hur de anställda tillämpar strategin mot företagets kunder. Om ett företag inte lyckas med att få sina anställda att inse vikten av vissa kampanjer, nyttjandet av CRM-system (se kapitel 10.14 om CRM), tjänster och så vidare är risken stor att önskad effekt uteblir av den externa marknadsföringen. Det är således viktigt att ledningen förstår personalens arbete, samt ger det stöd som krävs för att slutföra uppgifter.

Att arbeta med personalhantering och personalvård är inget nytt område, det har funnits metoder inom tjänstemarknadsföring sedan 1970-talet, men intern marknadsföring skapade tre nya aspekter inom ämnet:

- Insikten om att personalen utgör en första och intern marknad för företagets erbjudanden till den externa marknaden och externa marknadsföringsprogram.
- Ett aktivt, samordnat och målinriktat angreppssätt på alla personalrelaterade ansträngningar, som kombinerar dessa interna ansträngningar och processer med företagets externa effektivitet.
- En betoning av behovet att betrakta företagets anställda, funktioner och avdelningar som interna kunder som måste förses med interna tjänster på samma kundinriktade sätt som de externa kunderna.

(Grönroos, 2008, s. 365)

Om ett företag vill skapa en bra kundfokusering samt serviceinriktad inställning hos sina anställda gäller det att de uppfyller vissa allmänna och specifika krav.

- **Allmänna**
  - De anställda måste förstå den relation som företaget har med sina kunder (eller andra intressenter) i sin helhet.
  - De anställda måste förstå och acceptera sin roll och sitt ansvar i upprätthållandet av denna relation.
  - De anställda måste i alla arbetssituationer vara kundinriktade.
- **Specifika krav**
  - De anställda måste besitta de färdigheter som krävs för att kunna kommunicera med kunder (eller andra intressenter)
  - De anställda måste ha motivation att interagera och kommunicera.
  - De anställda måste belönas när de interagerar och kommunicerar på sätt som ger stöd åt kundinriktat beteende och därmed åt den interaktiva marknadsföringen.

(Grönroos, 2008, s. 366)

### 8.2.3 Intern marknadsföring som strategi

För att få en lyckad implementering av intern marknadsföring i företaget krävs det engagemang från ledning i form av stöd till de anställda. I en organisation där de anställda bland annat saknar tillräcklig utbildning, har fel attityd gentemot kommunikation internt såväl som externt samt inte får tillräckligt stöd av teknik, chefer och arbetsledare och så vidare, är risken stor att organisationen inte lyckas fullt ut. Det viktigaste för ledningen att inse är vikten av en korrekt strategi för att den skall lyckas. En av idéerna med intern marknadsföring är att de anställda, som i vissa fall inte har någon arbetsuppgift inom marknadsföring, skall bli *marknadsförare på deltid*. Detta genom att undermedvetet tänka mer kundfokuserat och serviceinriktat. (Grönroos, 2008, s. 365-366)

Syftet med intern marknadsföring, enligt Voima & Grönroos, är

*... att skapa, vidmakthålla och utveckla interna relationer mellan individer i organisationen, oavsett om deras position är den som kontaktpersonal, stödpersonal, teamledare, chefer eller arbetsledare, för att de, för det första, ska känna sig motiverade att tillhandahålla tjänster till*

*såväl interna som externa kunder på ett kundfokuserat och serviceinriktat sätt, och för det andra, ha de kunskaper och färdigheter som krävs samt det stöd från chefer och arbetsledare, interna tjänsteleverantörer, system och teknik som behövs för att prestera på ett sådant sätt.”*

(Grönroos, 2008, s. 370)

En av delarna med intern marknadsföring härrör ur tanken att innan företaget lanserar sina marknadsföringsprogram på externa marknader skall de först framföra det till sina anställda på den interna marknaden. Detta för att de anställda skall förstå och acceptera syftet med budskapet.

Genom utbildning skall personalen förstå vikten i deras yrkesroll samt deras relation till övriga parter i processen, kollegor såväl som kunder. Det skall även finnas utbildning som syftar till att förbättra kommunikationsfärdigheter, försäljningskunskaper och servicekompetens.

Strategin syftar även till att utveckla den kommunikation som sker inom organisationen, även upp till ledningsnivå. Anställda besitter till stor del *tyst kunskap*, vilket kan jämföras med empirisk erfarenhet från yrket. Genom att bjuda in anställda i planeringsfasen för marknadsföringsaktiviteter blir de inte endast positivt motiverade utan kan bidra med sina kunskaper om kunders preferenser, förväntningar och krav. Tvåvägskommunikation inom organisationen är således viktig.

Vidare skall personalen ha frihet och möjligheter att handla. Vid beslutsfattande situationer skall kundkontaktpersonal (till exempel uthyrningsansvarig) ha friheten att agera på eget bevåg, vad de anser vara bäst för situationen. Handlingsfriheten innebär att låta kundkontaktpersonal att arbeta fritt, utan standardiserade rutiner som skapar ett förväntat resultat eller arbetssätt hos personalen. Ledningens uppgift i det här fallet är att skapa förutsättningarna för handlingsfriheten. Utan rätt stöd fallerar modellen och effekten av friheten uteblir.

Följande stöd skall finnas till för att skapa en god tillvaro för kundkontaktpersonal:

1. Ledningsstöd – Arbetsledare och chefer förmedlar information, och i de fall det krävs bistår med beslutsfattande i situationer det krävs, men helst i sådan liten utsträckning som möjligt.
2. Kunskapsstöd – Personalen måste inneha de kunskaper och färdigheter som krävs för att kunna hantera situationer samt fatta beslut.
3. Tekniskt stöd – Allt som krävs för att personalen skall kunna hantera olika situationer, form av stödsystem, stödpersonal, teknik och databaser.

(Grönroos, 2008, s. 383)



## 9 Försäljningsteori

Som tidigare nämnts kan lokalen som produkt definieras som både vara och tjänst. Oavsett vilket så handlar uthyrningen av lokalen om försäljning. Att hyra ut så mycket som möjligt ger större inbetalningar, vilket förbättrar driftnettot som i sin tur ökar fastighetsvärdet. Försäljningsförfarandet, oberoende av bransch, kommer nedan att genomgå. Hur blir man en duktig försäljare? Vilka olika tekniker finns att tillgå? Kan man applicera några moment, tekniker eller strategier från andra branscher? Detta är några av frågorna som ska försöka besvaras under kommande avsnitt. Det finns en hel del litteratur om försäljningsteknik och just i detta fall har några valts som anses passa bäst för fastighetsbranschens särdrag.

### 9.1 Försäljningens olika faser

Generellt sett kan försäljningsprocessen delas in i olika faser. Benämningen och hur många faser det handlar om varierar från bransch, typ av produkt, olika teorier med mera. En vanlig indelning kan vara i följande fem faser.

#### 9.1.1 Förberedande fas

Denna fas lägger grunden för hela processen och är särskilt viktig vid B2B-försäljning. Målet med den förberedande fasen är faktainhämtning, ta fram säljmaterial, planera och förbereda förhandlingen. (Rope, 2006, s. 51-58)

Vid försäljning av tjänster, som lokaluthyrning till viss del är, kan informationsinhämtning av kunden vara direkt avgörande. För det första är det viktigt att på reda på fakta om kundens verksamhet, vilket är relativt enkelt då mycket information finns tillgängligt och kunden är van vid att informera om sin verksamhet. (Rader, 2007, s. 112)

#### 9.1.2 Säljsamtal

Första intrycket är mycket betydande. I denna fas gäller det att inleda säljsamtalet på ett bra sätt, kartlägga kundens behov och eliminera osäkerhet. Att inleda samtalet på ett bra sätt kan vara att börja med lättsamt småprat och se samtalet som en slags uppvärmning. Utgångspunkten skall ändå vara kundens behov. (Rope, 2006, s. 58-61) Vidare är det viktigt att få kunden att precisera sitt problem, både nuvarande och framtida problem. Genom att skapa ett förtroende hos kunden fås ofta denna information fram betydligt snabbare. Det konstaterade problemet kan sedan utvecklas gemensamt för att få kunden att förstärka sina behov ytterligare, vilket motiverar en framgångsrik affär. (Rader, 2007, s. 112)

#### 9.1.3 Erbjudandefas

Erbjudandet skall vara en sammanställning över produkten, proceduren samt priset. I B2B-affären fungerar skriftliga erbjudanden eller offerter som en viktig del av säljprocessen. Man delar ibland in erbjudande i två olika typer; standarderbjudanden och skraddarsydda erbjudanden. Uthyrning av lokaler torde närmast klassificeras som skraddarsytt erbjudande, som är kundspecifika och överenskommelse sker genom förhandlingar. Erbjudandet bör innehålla delarna inledning, mål, genomförande, kostnader, fakturerings- och betalningsvillkor och avslutning. (Rope, 2006, s. 62-63)

I samband med offerten, men ofta i ett tidigare skede som till exempel visningen vid lokaluthyrning, lämnas även någon form av broschyr, antingen företags- eller produktbroschyrer. Det är mycket viktigt att detta material ger en professionell och övertygande bild av företaget och dess erbjudande. Enligt Rope bör produktbroschyrer för ingenjörstekniska produkter vara uppdelade i två olika typer av broschyrer; försäljningsbroschyr och teknisk broschyr. Den förstnämnda har till syfte att förmedla produktens fördelar och för att kunden ska förstå dess funktionalitet. Den tekniska broschyren kan sedan fungera som stöd åt försäljningsbroschyren och vara en bra visualisering och presentation av den aktuella produkten. En bra broschyr, oavsett typ, bör vara illustrerad, visuellt välplanerad, tekniskt väl genomförd, tidlös och överensstämmande med företagets

profil. Att den är tidlös innebär att den inte bör innehålla uppgifter som förändras snabbt, till exempel pris. (Rope, 2006, s. 37-39)

#### 9.1.4 Avsluta affären

För att komma till ett konkret avslut är det viktigt att man som säljare visar när det är rätt tidpunkt och uppmuntrar kunden att göra avslut. Man ska samtidigt försöka ha förmågan att hålla ett oförändrat pris samt att man försäkras om att kundens upplevda risker är ur bilden. För att hålla priset oförändrat kan det vara en fördel att använda en rabattpolicy, vilket innebär att kunder inom samma målgrupp ska betala samma pris för samma produkt. Säljaren bör tänka ur ett långsiktigt perspektiv med en lång kundrelation, i synnerhet bör detta vara viktigt gällande lokalhyresgäster. Varierar priset (läs hyran) mellan flera kunder finns risken för ett sviktande förtroende för fastighetsföretaget. Det måste alltid finnas ett skäl för att kunna ge en rabatt. (Rope, 2006, s. 64-66)

#### 9.1.5 Uppföljning

Efter genomförd affär är det viktigt att följa upp resultatet. Detta är inte minst viktigt för uthyrning av lokaler då en längre kundrelation påbörjas på grund av lokalens speciella egenskaper som produkt, se kapitel 5.2. Man vill i denna fas försäkra sig om att kunden är nöjd med produkten. Detta kan göras på flera olika sätt med allt från en enkel automatiserad enkät till direkta kundmöten och diskussioner beroende på affärens typ och storlek. Rope ger i sin bok exemplet att en bilhandlare gör en uppföljning per telefon ett par veckor efter affären då kunden hunnit skapa personliga erfarenheter av produkten. Vid större projekt är en personlig diskussion att föredra. Innebär affären en tidsmässigt långtgående kundrelation i projektform, där lokaluthyrning torde vara ett exempel, genomförs en form av utvecklingssamtal någon gång i kvartalet. Kundnöjdheten ska förstärka kundrelationen. (Rope, 2006, s 67-70)

## 9.2 Solution Selling

*Solution Selling*, eller *Lösningförsäljning* på svenska, är en säljmetodik som innebär att säljprocessen utgår från ifrån kundens köpprocess. Säljarens jobb ska vara att hjälpa kunderna att göra bättre affärer och att uppfattas som rådgivare snarare än säljare. (Edgren, 2010, s. 3) Lösningförsäljning byggs upp av fem hörnstenar, eller steg, som tar sin grund i köparens process; *Smärta*, *Power*, *Vision*, *Värde* och *Kontroll*. Metodiken lösningförsäljning beskrivs i boken *Lösningförsäljning – Framgång eller fiasko?* av Jens Edgren på företaget *Lindgren & Partners* som utbildar säljorganisationer om lösningförsäljning.

Det första steget, med den något säregna benämningen *smärta*, tar sikte på kundens behov av förändring. En återkoppling till begreppet *trigger* i kapitel 6.1 om företagens omlokaliseringfaktorer kan här göras. Det finns ett problem som kunden vill lösa och det är här som säljaren, eller rådgivaren, kommer in i bilden. Denne måste få kunden att beskriva sin smärta, för att sedan tillsammans med kunden identifiera orsakerna och en lösning på problemet. Ett bra sätt för att få reda på kundens smärta är att studera hur kundens företag fungerar samt att man skapar en god referenslista på hur man med framgång hjälpt andra aktörer i samma bransch. Enligt Edgren är smärtan alltid personlig och kopplad till titel och ansvar. Exempelvis en lagerchef kan vara missnöjd med dagens lagerlokal, vilket kan ge allvarliga konsekvenser för hela verksamheten och har ett direkt samband med intäkter och kostnader. Det är viktigt att hitta smärtorna tidigt i säljprocessen, få kunden att prioritera frågan och motivera kunden till förändring.

*Power* (makt) är nästa steg, vilket belyser vikten av att veta vem eller vilka som har makten i kundens organisation. Det bör poängteras att denna makt inte är liktydig med titlar, utan man bör istället sträva efter att identifiera de personer som har störst förmåga att påverka. Både behovet och resurserna finns ofta i affärsverksamheten och den verkliga makten finns hos de personerna med en stark informell ställning, det vill säga inte hos de med högst titlar. Dessa personer kommer sedan att göra sitt yttersta för att driva igenom ett köp, eller i detta fall en

omlokalisering. Edgren menar att ”i Sverige är cheferna känsliga för vad personalen tycker”. (Edgren, 2010, s. 9) De personer som innehar makten att driva igenom ett beslut kallas för Power Sponsor och kring dessa finns sponsorer som har den tidigare förklarade smärtan. Sponsorererna vet vem i organisationen som har Power och ”vill bli hjälpar”, som Edgren uttrycker det. (Edgren, 2010, s. 9) En fråga som kan vara bra att ställa tidigt i säljprocessen för att få tag i nyckelpersonerna är ”Vad behöver du göra och vilka behöver du blanda in för att detta projekt skall bli av?”. (Edgren, 2010, s. 21)

*Vision* är tredje hörnstenen i Solution Selling. Målet med försäljningen bör vara att bli kundens förstaval, att bli ”leverantör A”. Detta kan göras genom att få kunden att inse vilka åtgärder som krävs för att smärtan ska försvinna. Kunden får en köpvision i samband med första kontakten, man skapar sig en bild av framtiden. Edgren ger ett exempel angående då man nyss köpt en lägenhet; att man kanske genast, då man tar första steget över tröskeln, börjar möblera lägenheten i huvudet. (Edgren, 2010, s. 11) Detta bör också kunna appliceras för lokaler. Kunden behöver bevis för att man gör rätt val, till exempel genom referenser och demonstrationer (visning). (Edgren, 2010)

Det fjärde steget är *Värde*. Ett köpbeslut som en ny lokalisering innebär stora risker och kostnader för kunden och måste så klart vara lönsam för kunden. Kunden måste lita på siffrorna, därför ska man tillsammans med kunden kalkylera värdet på visionen. Innan offerten läggs kan man skapa en implementationsplan för att hjälpa kunden att hantera riskerna.

*Kontroll* kallas den sista hörnstenen i Solution Selling. För att kunden ska kontrollera att man tar rätt beslut behöver denne bjuda in fler leverantörer. Ofta förlorar säljaren kontrollen då en offert lämnas för tidigt, för att sedan påskynda ett beslut. För att inte tappa denna kontroll kan man efter första kundmötet eller en visning skriva ett så kallat *sponsorbrev* till kunden. Detta kan ses som en sammanfattning avseende kundens smärta, vision samt vad nästa steg är. Säljaren skapar på så sätt ett förtroende på att man har förstått situationen rätt och återkoppla kundens önskemål. (Edgren, 2010) För att ytterligare undvika en för tidig offert kan man dessutom, tillsammans med kunden, ha en genomgång och göra ett utkast till offert. Detta medför att eventuella ändringar kan göras direkt och i samråd med kunden, vilket kan påskynda processen och undvika missförstånd. Den slutgiltiga offerten ska sedan lämnas först när kunden bekräftat dess innehåll samt att beslut kan fattas inom utsatt tid. (Edgren, 2010, s. 27)

Solution Selling tar sin grund i den generella säljprocessen, som finns beskriven i flertalet böcker men innehåller dessutom en del extra intressanta metoder, verktyg och angreppssätt som bör vara applicerbara i uthyrningsprocessen. Två konkreta exempel, som bör lyftas fram särskilt, är sponsorbrevet och referenslistan. Dessa båda verktyg valdes också ut som de mest resultatgivande verktygen bland säljare som utbildats i Solution Selling. (Edgren, 2010, s. 53)



## 10 Intervjuade företag

### 10.1 Företagspresentation

Nedan följer en kort presentation av intervjuade företag, utöver Kungsleden (se kapitel 0 för företagspresentation). Totalt har sju stycken personer med arbetsuppgifter inom lokaluthyrning fördelade på fyra stycken företag intervjuats.

#### VASAKRONAN

**Affärsidé** – Vasakronan erbjuder attraktiva kontorslokaler med kundanpassade tjänster i svenska storstadsregioner med nöjda och lojala kunder.

**Strategi** – Vasakronan har följt en tillväxtstrategi och renodlat sitt bestånd till noga utvalda delmarknader. Man vill vara marknadsledande på dessa delmarknader i Stockholm, Göteborg, Malmö, Lund och Uppsala.

**Fastighetsbestånd** – Drygt 220 fastigheter med en yta på 2,75 miljoner kvadratmeter och ett totalt marknadsvärde om 70.7 miljarder kronor. (30 sep 2010) I Malmö är beståndet koncentrerat till CBD. Till största del består beståndet av kontorsfastigheter.

**Ägare** – Ägs till lika delar av Första, Andra, Tredje och Fjärde AP-fonden.

(källa: [www.vasakronan.se](http://www.vasakronan.se))



**Affärsidé** – Newsec erbjuder ett fullserviceutbud till investerare, fastighetsägare och lokalanvändare inom affärsområdena rådgivning, transaktioner och Asset Management, där den senare innebär förvaltning och uthyrning.

**Strategi** – Utifrån noggrann genomgång av marknaden tas en analys fram för att tillsammans med fastighetsägaren hitta den optimala målgruppen ur ett fastighetsekonomiskt perspektiv. Genomför därefter handlingsplan och ser till att kundens mål för lokaluthyrning uppfylls.

**Fastighetsbestånd** – Newsec äger ej fastigheter utan förvaltar fastigheter åt andra fastighetsägare.

**Ägare** – Stronghold Invest AB

(källa: [www.newsec.se](http://www.newsec.se))



**Affärsidé** – Wihlborgs skall, med fokus på väl fungerande delmarknader i Öresundsregionen äga, förvalta och utveckla kommersiella fastigheter.

**Strategi** – Visionen är att vara det ledande och mest lönsamma fastighetsbolaget på Öresundsmarknaden. Detta ska göras genom att bland annat koncentrera sig till utvalda, särskilt attraktiva och utvecklingsbara delmarknader samt att arbeta för långsiktiga hyresförhållanden genom engagemang och hög servicegrad. Bearbeta hyresmarknaden för att nå nya kunder. Förvaltningen ska präglas av god kostnadseffektivitet, hög uthyrningsgrad och att realisera förädlingsvärden.

**Fastighetsbestånd** – Består uteslutande av kommersiella fastigheter i Malmö, Helsingborg, Lund och Köpenhamn. 70 procent av fastigheternas bokförda värde är kontors- och butiksfastigheter och 28 procent av de resterande fastigheterna utgörs av industri- och lagerfastigheter.

**Ägare** – Största ägare är Brinova med 10,1 procent följt av Sten K Johnsson via bolag och familj med 5,2 procent samt BlackRock Inc med 5,1 procent.

(källa: [www.wihlborgs.se](http://www.wihlborgs.se))

## 10.2 Uthyrningsstrategier

I samband med sökningen av företag att intervjua framkom det att fastighetsföretagen idag jobbar utefter två strategier. Definitionen skall dock hållas på en övergripande nivå, då det inom varje strategi finns olika förutsättningar och arbetssätt.

De två strategierna ter sig som följande

- Separat uthyrningsenhet
  - Fastighetsföretaget har en specifik avdelning som sköter kundkontakt och visning av lokaler. Dessa personer handhar ingen förvaltning, utan arbetar främst med att söka av marknaden efter potentiella hyresgäster och sköta den primära kundkontakten.
- Totalansvarig förvaltare
  - Ansvarig förvaltare för specifika fastigheter. Har hand om förvaltning såväl som uthyrning av lokaler inom sitt område med ekonomiskt ansvar.

Hädanefter kommer benämningen *uthyrare* avse den person som specifikt hanterar uthyrningen i ett fastighetsföretag, då det existerar en separat uthyrningsenhet. I det fall som båda parter menas benämns detta som *uthyrningsansvarig*.

## 10.3 För- och nackdelar med uthyrare respektive förvaltare

Åsikterna kring att använda sig av förvaltare eller uthyrare varierar, men en gemensam insikt är att ”*var person gör sin sak bäst*”. Detta föranleds av att förvaltaren inte har samma möjlighet till att avsätta den tid och resurser på uthyrningsarbete som uthyraren har. Överlag anses metoden att dela upp kundförhållandet och använda sig av en specifik uthyrare som den mest fördelaktiga. Detta på grund av att en sådan uppdelning skapar en bättre överblick av fastighetsföretagets utbud då den separata uthyrningsenheten kan hantera hela beståndet i en region, istället för att begränsa sig till ett ansvarsområde.

Att låta förvaltaren handha uthyrning anses även vara inkompatibelt med förvaltningsarbetet, då arbetsuppgifterna kräver två olika typer av närmanden. Uthyrningsarbetet bör göras på ett proaktivt vis, genom att söka upp kunder och även skapa sig en bred erfarenhet av

marknaden. Förvaltaren har inte tid och möjlighet att arbeta helhjärtat med att leta upp nya kunder, då arbetet till stor del innebär att bistå hyresgäster och agera på deras initiativ, vilket gör förvaltningsarbetet till en reaktiv process. Uthyrningen anses vara den viktigaste av alla aktiviteter i ett fastighetsföretag och bör således inte hanteras som en bisyssla, utan vara ett högprioriterat område med en specifik enhet.

Även om majoriteten av de intervjuade ansåg att uppdelning är fördelaktigast finns det argument för att hålla uthyrningsarbetet hos förvaltaren. Det beror till stor del på kompetens om fastigheten. En förvaltare känner sin fastighet bäst och vet vilken typ av kund som passar, samt vilka typer av modifikationer som kan göras på fastigheten. Förvaltaren har även det ekonomiska ansvaret för sin fastighet, vilket i så fall kan skapa starkare incitament till att knyta rätt typ av kund för att få ett så bra långsiktigt värde som möjligt. Det kan dock diskuteras huruvida vilket av dessa ekonomiska intressen som väger tyngst, då en uthyrare kan hålla företagets bästa i åtanke genom att kunna finna lösningar i hela beståndet och samarbeta med fler parter internt. Ett av argumenten för att låta förvaltaren sköta uthyrningen är att kunden har en och samma part genom hela kundlivscykeln, men motargumentet i det fallet är att det inte överväger de fördelar som en separat uthyrningsenhet kan medföra. En uthyrare kan involvera samtliga förvaltares fastighetsbestånd i processen och erbjuda kunden fler möjligheter.

Samtliga intervjuade som tillhör kategorin separat uthyrningsenhet betonar vikten av en god kommunikation med förvaltaren, som i slutändan skall vara den som avgör vilken kund som passar lokalen. Vid en uppdelning till separat uthyrningsenhet skall förvaltaren involveras snarast möjligt i processen.

#### **10.4 Yrkes- och utbildningsbakgrund**

Bakgrunderna hos samtliga intervjuade varierar en del, mestadels beroende på den typ av arbetsuppgift deras yrkesroll innefattar. Uthyrarna i en separat uthyrningsenhet kännetecknas av en yrkesbakgrund inom försäljning eller fastighetsrelaterade uppgifter. Av de intervjuade förekom det uthyrare utan eftergymnasial utbildning, men med en bred erfarenhet av fastighetsbranschen. De förvaltare som även handhar uthyrningen kännetecknas av en teknisk högskoleutbildning.

#### **10.5 Kompetensutveckling inom företaget**

Möjligheterna till kompetensutveckling inom samtliga fastighetsföretag varierar och i vissa fall är det upp till den enskilde individen att vid intresse söka upp dylikt på eget bevåg. I en del av företagen ges möjlighet till att gå kurser inom förhandlingsteknik eller hyresjuridik. Det finns inte några renodlade säljutbildningar i något av de företag som intervjuats, men möjligheten till sådana ges externt.

#### **10.6 Arbetsuppgifter**

Förvaltarnas arbete kännetecknas av ett totalansvar för fastigheten vilket till stor del avser den ekonomiska aspekten av förvaltning. Den tekniska förvaltningen sköts med hjälp av teknisk stödpersonal i extern eller intern regi, men övriga moment i processen sköts av ansvarig förvaltare vilket innebär kundkontakt med uthyrning, förhandlingar, kalkylering, myndighetsbesiktningar med mera. I samtliga fall, även bland de företag med uppdelad strategi, är det förvaltaren som hanterar kontakten och upprätthåller relationen med befintliga hyresgäster.

Den arbetsroll som en separat uthyrningsenhet innebär definierades av en av uthyrarna som *internkonsult*, vilket väl beskriver den uppgift som utförs. Uthyrarna arbetar i samråd med flertal avdelningar inom företaget som sätter grunderna för vad som kan göras och inom vilka ramar på berörd fastighet.

Uthyrarens huvudsakliga arbete kännetecknas av en proaktiv framtoning, genom att aktivt söka kunder på marknaden, hålla i visningar och skapa det säljmaterial som behövs för marknadsföring av lokaler.

### 10.7 Vilka egenskaper bör en uthyrare besitta?

Arbetet gentemot spekulanter bör ske med en viss avvägning mellan kundens och fastighetsföretagets intressen. Uthyrningsansvarig bör ha en god förmåga till att lyssna och förstå kundens behov, men även kunna hjälpa till med att definiera vilka behoven är. Det är dock viktigt att kunden är insatt i arbetet med planering och anpassning av lokalen för att inte skapa en dålig relation mellan kund och hyresvärd.

*”Det kostar generellt åtta gånger mer att hitta ny hyresgäst istället för att behålla den befintliga.”*

Det är av stor vikt att lokalen uppfyller kundens behov och att denne blir nöjd, då målet med affären är att skapa en långsiktig relation där hyresgästen stannar längre än en period. Detta på grund av att den process som uppstår i samband med uppsägning genererar kostnader för båda parter. Kostnaderna härrör främst ur de lokalanpassningar som sker från hyresvärdens sida samt de kostnader som uppstår för hyresgästen vid eventuell flytt.

Det är inte alltid som kunden vet hur behoven skall tillfredsställas. Det blir ibland uthyrarens arbete att utvärdera vilka dessa lösningar är, således måste uthyrningsansvarig förstå sina fastigheter för att veta vilka anpassningar som kan göras för att skapa ytor som passar kunden.

Uthyrarens påverkan i kundens lokalsökning bör även anpassas efter de möjligheter fastighetsföretaget har att möta efterfrågan. Vid höga vakanser bör uthyraren vara lyhörd och tillåta sig att lyssna på kundens krav, men om utbudet är begränsat kan viss påtryckning tillåtas från uthyrningsansvariges sida. Påtryckning kan vara i den form att man i så fall försöker ändra kundens uppfattning om hur de ska sitta. Kunden kan ha en vision om en planlösning som kanske inte är den mest optimala för deras verksamhet, till exempel på grund av brist på ekonomiska resurser för en specifik lösning.

En uthyrare bör enligt uthyrningsansvarigas utsago besitta följande egenskaper, utöver adekvat teknisk kompetens

- Vara en god lyssnare
- Vara ärlig
- Vara utåtriktad
- Inneha god social förmåga

### 10.8 Kundkontakt

Till sin hjälp har den uthyrningsansvarige olika kanaler vilka genom marknadsföringen av lokalerna sker, se vidare under kapitel 10.14. Den primära kundkontakten sker antingen via telefon eller genom internet. Lokalerna marknadsförs inte endast på fastighetsföretagets hemsida, utan även på diverse hemsidor vilka samlar tillgängliga lokaler från flertalet fastighetsföretag. Företagen försöker även exponera sig utåt med sitt varumärke genom reklamkampanjer i olika typer av media som till exempel radio, tv, affischering med mera.

En del av det förberedande arbete som uthyrningsansvariga hanterar utförs med hjälp av externa företag som söker av marknaden efter potentiella kunder. Dessa externa företag ringer runt till andra företag på marknaden och undersöker deras intresse i att vilja hitta nya lokaler. Framtagna kundprospekt förs sedan vidare till de fastighetsföretag som brukar tjänsten.

Det förekommer även en del proaktivt arbete, främst från uthyrare, i form av direktutskick till företag vilka anses vara lämpliga intressenter, men även genom att jobba aktivt på marknaden genom att medverka i affärsnätverk.



### 10.9 Informationsinhämtning av kundens behov

Det är viktigt att vid första kontakten ta reda på vad kunden eftersöker. Det finns ingen anledning till att skapa en tidskrävande process för kunden, vilket föranleder till att behoven aktivt efterfrågas från uthyrningsansvarig redan vid första samtalet. Genom att tidigt klargöra vad kunden är ute efter blir det lättare för uthyraren att veta vilka lokaler som kan vara av intresse. Vanligtvis vet kunden redan vad deras behov är. De kan ha undersökt utbudet på egen hand och skapat sig en egen vision av lokalen och delger gärna den informationen i ett tidigt skede.

”*Det började med en checklista, sedan satt det.*”

I ett av de intervjuade företagen fanns det till en början en checklista som efterhand utvecklades innehållandes punkter rörande vissa faktorer såsom parkeringsplatser, geografisk lokalisering av lokalen et cetera. Checklistan användes som underlag för de frågor som ställdes till kunden, men efterhand som erfarenheten ökade sker arbetet nu mer instinktivt.

En möjlighet till att vidare utreda kundens behov är att besöka deras befintliga lokaler för att lättare förstå hur deras behov uppkommit och få en bild av deras verksamhet. Detta för att utreda vilka problem som existerat och kunna se vilken lösning som skulle kunna passa kunden.

Ett hjälpmedel i processen är att be kunden utveckla en kravspecifikation för att skapa en frågeställning hos kunden där de utvärderar ingående vad deras verksamhet behöver och hur deras framtida verksamhet kommer att se ut. Syftet med kravspecifikationen är inte endast för att underlätta uthyrarens arbete, men även för att få kunden att fundera över hur deras historiska expansion inom företaget sett ut och på så vis skapa en prognos över hur mycket yta de kan behöva i framtiden.

### 10.10 I vilket skede kan man påverka kunden?

Möjligheten att påverka kunden beror till stor del på vilken del i processen kunden befinner sig i. Generellt sett är det svårare att påverka kunden om denne befinner sig i ett tidigt skede i den beslutsprocess som en lokalflytt innebär.

Ett sätt att avgöra var någonstans i processen som kunden befinner sig är att kontrollera vem i företaget som fått ansvaret att söka upp lokaler. I det fall som företaget skickat ut en ekonom eller dylikt att skanna av marknaden är det svårt för uthyrningsansvarig att avgöra ifall de är ute efter en lokal eller om de bara vill veta hur marknaden ser ut inför en omförhandling med nuvarande hyresvärd. I sådana fall är det sällan att en visning leder till en uthyrning, då kunden inte ställt sig till huruvida en flytt eller inte är nödvändig. Befinner sig kunden i ett tidigt skede kan ett besök i företagets befintliga lokaler vara ett starkt verktyg i processen för att vinna kunden.

”*Det värsta är om du är första lokalen, då är det för tidigt.*”

Problemet med föregående situation är även att en sådan spekulant sällan har några utsatta ramar eller gränser för vad företaget är kapabla till. Kontakt med rätt person hos kunden är således viktig för att klargöra vilken budget som företaget har, då det inte är effektivt från uthyrarens sida att presentera lösningar som ligger bortom företagets ekonomiska resurser. Det kan således vara viktigt att ta reda på vem som har beslutsmandat i företaget och utvärdera ifall denne sett lokalen och hur insatt den personen är i processen.

Det skede som anses vara den största chansen till påverkan hos kunden är i samband med eventuella ombyggnationer, anpassningar, och vid diskussioner kring lösningar i lokalen. Har kunden ställt upp en projektgrupp kan det innebära att de gjort djupare analys av behoven av

omlokalisering och vad de söker, vilket kan underlätta uthyrningsansvariges chanser att ta processen vidare till något konkret.

### 10.11 Rutiner i arbetsprocessen

Hur arbetsprocessen ser ut från att en vakans uppstår till ett nytt (eller omförhandlat) hyresavtal är tecknat varierar bland intervjuade företag. Detta beror dels på de två ovan beskrivna uthyrningsstrategierna samt om det är fråga om nya eller befintliga kunder. Det förefaller även finnas relativt stora skillnader avseende hur mycket av arbetet som är styrt från ledningsnivå med olika rutiner och hur mycket frihet uthyrningsansvarig har i sitt arbete.

Då en vakans uppkommer i fastighetsbeståndet har ett av de intervjuade företagen en väl utarbetad metod för uthyraren att kartlägga och undersöka lokalen. Detta sker vid ett gemensamt möte med den ansvarige förvaltaren och eventuellt andra tekniska medarbetare. Denna metod för att kartlägga lokalen är alltså tillämpbar i fastighetsföretag med en uppdelad uthyrningsstrategi och fungerar som en brygga mellan förvaltaren och uthyraren. I detta skede sätts ramarna för vad man kan göra med lokalen avseende till exempel anpassningar, hyressättning, potentiella intressenter, ventilation samt tidsaspekten. Frågor som bör undersökas är; Vad är det för produkt? Vill grannen ha lokalen? Vilka behov tillgodogörs? Vilka önskemål kan tänkas dyka upp? Uthyraren vet nu hur mycket som kan göras för en specifik hyra och ändå göra en god affär. Enligt utsago gör detta att slutförhandlingen går snabbare. Utifrån vad som framkommer på detta möte framställs senare lokalbeskrivningen för annonsering.

Redan innan en lokal blir vakant vidtar flertalet av intervjuade företag, med varierande grad, åtgärder för att få hyresgästen att stanna kvar i företagets bestånd. Detta kan till exempel ske genom att förvaltaren informerar uthyraren om att en hyresgäst vill flytta, som i sin tur söker i hela beståndet efter en möjlig omlokalisering. En annan möjlighet är att se över möjligheten till att anpassa befintlig lokal till hyresgästens nya behov.

Överlag kan det konstateras att det bland företagen finns en del fasta rutiner men att det samtidigt finns utrymme för uthyrningsansvarige att från fall till fall använda sig av en rad olika verktyg för att nå sitt mål. Generellt sett verkar den uthyrningsansvarige också vilja ha vissa rutiner och ramar att luta sig mot om hur arbetet ska gå till. Rutinerna fungerar ibland som en lägstanivå för vad som till exempel ska finnas med i marknadsföringen av en lokal. Då alla lokaler är unika blir det svårt att kunna arbeta efter en fastställd mall.

”Jag gillar principen Smörgåsbord, gå och välj vad du behöver”

Vidare finns en del rutiner kring hur en vakant lokal ska läggas ut på marknaden och presenteras för kunderna. Det finns ofta en önskad lägstanivå som ska uppfyllas vid utformningen av lokalbeskrivningen. Denna läggs sedan ut på internet, dels på företagets egen hemsida men också på olika externa annonseringssidor. För ett par fastighetsföretag framkom liknande rutiner om en viss lägstanivå när processen kommit så pass långt som till visningen. Det kan till exempel vara fråga om i vilket skick lokalen skall vara och vilket material som skall finnas tillgängligt. Uttalanden som pekade på en viss skepsis till dessa krav fanns dock, främst med anledning av att en del rutiner och angreppssätt ej är applicerbara eller lämpliga för alla typer av lokaler.

### 10.12 Konsulttjänster

I denna del ställdes frågor kring den uthyrningsansvariges erfarenheter och uppfattningar om de konsulttjänster, främst Tenant Representation (TR), som beskrivs i kapitel 6.2.1. Initialt kan det konstateras att erfarenheten av att arbeta gentemot en TR-konsult är relativt liten, även om samtliga intervjuade på något sätt varit i kontakt med dylika konsulter.

Uppfattningen och inställningen till dessa konsulter varierar i hög grad. Somliga uttryckte en klar negativ syn på denna typ av tjänst, medan andra var väldigt positiva. Som nackdelar

”*Det kan brista i kommunikationen med kunden då en tredje part blandas in*”

nämndes till exempel att en TR-konsult tenderar att utgöra ett kommunikationshinder mellan uthyrningsansvarig och potentiell hyresgäst då det inte blir en direktkontakt mellan leverantör och kund. Några av de intervjuade menar också att processen innebär mer pappersarbete än diskussioner, samt att den blir mer byråkratisk. Ett bättre sätt skulle enligt utsago vara att TR-konsulten mer fungerade som ett stöd och ”bollplank” åt hyresgästen. Enligt ett par av de intervjuade inleds ofta säljprocessen med att TR-konsulten skickar över en alltför omfattande specifikation om lokalen, ofta med för högt ställda krav. Detta skapar en tidig skepsis och risken är att man missar kundens egentliga behov och var gränsen går mellan krav och önskemål. Resultatet kan då göra att man även förbiser anpassningsmöjligheter. Vidare uttryckte en uthyrningsansvarig att det kändes som att TR-konsulterna utgår från att fastighetsföretaget vill lura kunden. Ytterligare en negativ aspekt är användandet av *Success fee* (se kapitel 6.2.1), vilket ej uppfattas som ett rättvist system då kunden inte drar nytta av sådant arvode. I stället föredras arvodering på andra premisser baserat på till exempel antal timmar eller liknande.

Trots att det uppkom många negativa uppfattningar kring dessa konsulttjänster framkom som nämnts även en hel del fördelar. Den mest förekommande var att man genom att arbeta gentemot en TR-konsult har en mer kompetent, professionell och kunnig motpart. En TR-konsult arbetar i det närmaste uteslutande med att företräda hyresgäster och deltar aktivt med uthyrningsärenden i princip dagligen. Detta är konsultens kärnverksamhet och denne vet således vilka regler som gäller, lämpliga hyresnivåer och vilka frågor som ska ställas för att föra processen framåt. Uthyrningsansvarig ska kunna räkna med att konsulten besitter samma kunskaper som denne själv gör avseende marknaden, byggteknik och installationsteknik. Hyresgästen ska ägna sig åt sin egen verksamhet och överlåta lokalsökningen till en konsult, för att undvika intäktsförluster.

Ett par av de intervjuade parterna anlitar emellanåt mäklare i uthyrningsprocessen. En fördel med detta tillvägagångssätt är enligt utsago att mäklaren har ett bredare kontaktnät med intressenter, både nationellt och internationellt. Mäklaren kan därmed nå ut till fler, som uthyrningsansvarige annars inte haft i åtanke.

### 10.13 Visning

Efter det första kundsamtalen vill uthyrningsansvarig så fort som möjligt få ut kunden på en visning, vilket utöver att visa upp sin produkt är ett ypperligt tillfälle att skapa en god kundkontakt genom det fysiska mötet. Samtliga intervjuade företag uppger att de gör förberedelser i olika omfattning. Det absolut viktigaste, som i princip samtliga angav, var att komma till lokalen i god tid.

Förberedelser för själva lokalen görs främst i form av att den är städad och någorlunda iordningställd. Hur noggrant detta görs varierar dock en hel del. Andra exempel är att tända upp, vädra, kontrollera vattenlås med mera. Något företag städar endast viss del av lokalen medan andra utför mindre renoveringar och lägger in nya golv innan visningen. Däremot bör det inte göras alltför omfattande renoveringar då hyresgästen eventuellt ändå kommer vilja göra om lokalen ”*på sitt sätt*”. Hyresgästen har ofta svårt att föreställa sig hur lokalen kommer kunna se ut. Ett alternativ i stället för att lägga ner alltför stora kostnader på visningsobjektet är att visa en liknande lokal som är i bruk i samma byggnad. På så sätt kan kunden få en bra bild om lokalens möjligheter. Att förbereda och ha med sig ett bra säljmaterial i form av olika broschyrer om företaget och den specifika lokalen anses också vara en viktig del. Att veta så mycket om lokalen som möjligt är så klart viktigt, även det

tekniska. Saknas sådan kompetens bistår ibland en tekniskt kunnig person inom organisationen.

Utöver de mer fysiska och lokalspecifika förberedelserna är kundbemötandet viktigt, vilket också framgår av i princip samtliga svar och kommentarer. Vid visning av en lokal är det viktigt att lyssna till kundens behov och hur denne reagerar på olika egenskaper för lokalen. Hitta lösningar på det de ser som negativt och ”häng på smacket” om till exempel en bra egenskap i lokalen. Att vara påläst om kundens verksamhet och kanske till och med besökt deras nuvarande lokaler underlättar detta betydligt förståelsen för kunden. Det gäller att vara tydlig och ärlig. Man vill som uthyrningsansvarig kunna tillmötesgå kundens önskemål, samtidigt som det är viktigt att inte lova något som inte är genomförbart. En synpunkt är att inte inrikta sig för mycket på just den lokalen som visas utan mer på vad kunden behöver och eventuellt ha några fler alternativa lokaler förberedda som kan tänka sig vara intressanta. Det är också viktigt att fråga kunden om dess verksamhet, både för att de då ”känner sig sedda” och för att få reda på mer om kundens önskemål och behov. Även kundens framtidsplaner är viktiga att kartlägga.

#### 10.14 Säljmaterial och säljstöd

För att kunna sälja en produkt är ett bra säljmaterial som beskriver produkten ett gott hjälpmedel. Detta innefattar såväl presentationen av annonser för lokaler och det material som lämnas över till kunden vid till exempel visningen. Med säljstöd menas Customer Relationship Management-system (CRM), som är ett datorbaserat system som hjälper ett företag med dess styrning, organisering och administration av kunder och kundrelationer.

”Vänd en negativ upplevelse i lokalen till något positivt”

CRM-system används av samtliga företag som intervjuats. Hur mycket de verkligen används verkar dock variera en hel del bland de som intervjuade. En del påpekar att det tar för lång tid att använda CRM-systemet och lägger endast in större kontakter. Andra använder systemet väldigt aktivt och i det närmaste allt läggs in i systemet. Som exempel på detta nämndes de kontakter som dragit sig ur processen i ett tidigt skede, men som ändå förs in i systemet i syfte att undersöka deras framtida intresse av lokaler. Flera av de intervjuade nämnde att just användandet av CRM-system kan göras bättre, både ett ökat användande men också att systemen behöver utvecklas mer. CRM-system används väldigt frekvent i bostadsmäklarbranschen, vilken enligt utlåtande ligger steget före marknaden för kommersiella fastigheter.

Det säljmaterial som överlämnas till kunden, ofta i samband med visningen, varierar stort i omfattning och innehåll. Det finns exempel på väldigt professionella och utförliga broschyrer eller foldrar som kunden får ta del av. Detta säljmaterial är ofta framtaget med hjälp av CRM-systemet eller från den kartläggning av lokalen som beskrivs ovan i avsnittet om arbetsprocessen. Det kan både handla om information om den aktuella lokalen men också om fastighetsföretaget som helhet. Andra objektbeskrivningar är betydligt enklare i dess utformning, dock finns planlösning i princip alltid med, åtminstone i beskrivningen som kunden får på plats. Hur denna planlösning eller ritning ser ut varierar dock till viss mån. Somliga visar i princip endast väggar och rum, medan andra ger ett par olika förslag på möbleringsmöjligheter. Det finns även exempel på när uthyrningsansvarig samarbetar med någon form av konsult inom arkitektur eller inredning för att illustrera lokalen på ett tillfredställande och flexibelt sätt. Att det finns en planritning tillgänglig behöver dock inte vara fallet för annonseringen, där det föreligger ännu större variationer avseende informationen.

Angående vilken information som bör finnas med i objektbeskrivningen och i annonseringen råder det delade meningar om. Några intervjuade menar att det är bättre att förmedla mer information på visningen, medan andra har uppfattningen att man vill ge kunden tillgång till allt på en gång. En omdiskuterad fråga är huruvida hyran ska framgå i annonsen och objektbeskrivningen. Många menar att den inte bör finnas med då hyran förhandlas fram i ett senare skede. Det kan även vara känsligt då närliggande hyresgäster kan bli missnöjda över deras eventuellt högre hyra. I Malmö är hyresnivåerna dock relativt stabila, jämfört med till exempel Stockholm. Även om uthyrningsansvarig redan från början påpekar för kunden att den angivna hyran är preliminär tar många den angivna hyran för givet. En av de intervjuade drar i sammanhanget en parallell till bostadsmäklarbranschen där priset förr i tiden inte fanns med i prospekten, vilket idag är en självklarhet. Kanske kommer samma utveckling ske även för lokalhyresmarknaden.

”*Ju mer information,  
desto mer kontakt*”

Ett par av de intervjuade företagen erbjuder allt mer så kallade gröna hyresavtal, vilket även behandlats ovan i samband med JLL's undersökning av lokalmarknaden (se kapitel 6.1.1). Detta framhävs som ett bra inslag i en broschyr om lokalen. Även om den aktuella lokalen inte är miljöcertifierad presenteras ibland företagets miljöarbete i övrigt.

### 10.15 Egna idéer

Som avslutning i intervjuerna med företagen ställdes frågan om de som ansvariga för uthyrningen själva hade någon egen idé angående uthyrningsprocessens förbättringsmöjligheter. Frågan ställdes väldigt öppet och syftet var komma fram till innovativa och något okonventionella tankar och arbetssätt. Det framkom en hel del intressanta svar och diskussioner.

En tanke som dök upp var att man skulle ta mer lärdom av privatmarknaden i bearbetningen av marknaden. Med detta menas att man genom marknadsföring skapar en attraktiv produkt av en fastighet eller lokal med ett unikt koncept och med ett tilltalande namn. Istället för att använda sig av fastighetsbeteckningen, vilket sker i dagsläget, kan man skapa ett nytt som gör att fastigheten skiljer sig från mängden. Exempel på sådana fastigheter är Stockholm Waterfront, Mektagonen i Göteborg och Palmfelt Center. Idén om att skapa en produkt av fastigheten bör även kunna tillämpas på mindre orter, vilket torde leda till att marknaden kan bli mer attraktiv.

En annan idé, eller arbetssätt, som till viss del redan används är att man ”hjälper” en kund av lämna nuvarande hyresavtal. Som lokalhyresgäst är man ofta, som redan nämnts, bunden av ett långt kontrakt. Genom att fastighetsföretaget erbjuder en hyresgäst att betala kvarvarande skuld till nuvarande hyresvärd kan kunden teckna ett nytt avtal. Skulden läggs in som projektkostnad för den aktuella uthyrningen och genom att samtidigt teckna ett långt avtal blir detta totalt sett endast en ringa kostnad. Hyresgästen kan på så sätt komma ur ett hyresavtal under dess löptid. Detta medför samtidigt att man som hyresgäst på ett mer flexibelt sätt kan omlokalisera och således minimera risken att bli utan lokal.

Olika former av förbättringar inom CRM-systemen önskas från några av de intervjuade. All information ska hela tiden finnas tillgänglig och att ta inspiration från bostadsmäklare i detta avseende, där CRM-systemen är betydligt mer välutvecklade, vore en god idé.

Att vara mer aktiv i hela processen är också en förbättringsmöjlighet enligt någon av de intervjuade. Som uthyrningsansvarig kan man alltid förbättra proaktiviteten och på ett effektivt sätt vidga och utnyttja sitt nätverk. Ett sätt i nätverkskapandet är att ingå i affärsnätverk där olika branscher ingår i syfte att hjälpa varandra i olika avseenden. I ett sådant nätverk kan man som uthyrare sprida ”ryktet” att man har en lokal ledig till en person i en helt främmande bransch, som sedan i sin tur, i samband med sin affärsverksamhet kan sprida detta vidare. Detta förfarande påminner om begreppet *Word-of-mouth* som beskrivs i kapitel 7.1.1.

Ytterligare en förbättringsmöjlighet anses vara i samband med visningen. Genom enkla medel kan den uthyrningsansvarige förbättra visningsupplevelsen. Exempel på detta kan vara att man bjuder kunden på något som till exempel kaffe eller att man har med sig paraply då det regnar vid visningstillfället. Som ett led i upplevelseskapandet nämns även lunchvisning, där man bjuder in i princip hela kundföretaget och erbjuder lättare lunch. Detta är ett sätt att få gehör hos hela personalen och inte bara den som är beslutsfattare.

## 11 Intervjuer med hyresgäster

Som ett komplement och för att antingen bekräfta eller dementera uppgifterna från intervjuerna med fastighetsföretagens uthyrningsansvariga har två hyresgäster intervjuats.

Båda företagen är kunder hos något av de intervjuade fastighetsföretagen och består av Fruktbudet i Malmö och Semcon i Karlskrona.

### 11.1 Omlokaliseringsbehov

Den avgörande triggern som gjorde att de intervjuade företagen sökte nya lokaler var främst av praktisk natur. En organisationsförändring som medförde att större lokaler behövdes var ett exempel, medan ett annat var ett behov av mer funktionella lokaler. Behoven uppstod enligt ett företag på personalnivå eller i produktionen. Även exempel fanns på ett av företagen där behovet uppstått på ledningsnivå, som var stationerat på annan ort.

### 11.2 Kriterier

Vilka kriterier som ställdes upp i lokalsökningsprocessen varierade beroende på den underliggande triggern och varierade även i omfattning. Ibland kunde i princip kriterierna vara väldigt generella som; större och bättre lokaler. I andra fall kunde mer detaljerade kriterier finnas som att en produktionslokal ska vara pelarfri. Logistklösningar i form av bra infrastruktur nämndes även som ett krav eller önskemål. Ett krav som också dök upp var att lokalen möjliggjorde att produktion och personal kunde vara belägna på samma plan, till skillnad från tidigare lokal som hade tre plan. Även krav gällande hyra, läge, modernitet med mera nämndes i intervjuerna.

### 11.3 Kundkontakt

Kundkontakten skedde kontinuerligt under processen med utgångspunkt i telefonkontakt som utmynnade i ett antal visningar och eventuella byggmöten i samband med anpassningar av lokalen. Fastighetsföretagens förslag på lösningar ändrades och justerades i takt med att hyresgästen framförde sina önskemål och synpunkter. Det framgick inte om hur hyresgästens behov bekräftades, liknande det så kallade sponsorbrev som beskrivs i avsnittet om försäljning, mer än på själva visningen eller i samband med andra möten.

Inget av de intervjuade företagen hade någon erfarenhet av att anlita hyresgästombud men kunde mycket väl tänka sig att ett sådant behov kan finnas då omlokaliseringsprocessen är mycket omfattande och innebär stora beslut. Det var främst förhandlingsskedet och dess juridiska delar som beskrevs som det svåraste skedet och där ett ombud skulle kunna bidra med mest expertis.

### 11.4 Presentation av lokalen

Angående hur presentationen och marknadsföringen av lokaler sker framkom en del synpunkter som bör belysas. Ett företag efterlyste en bättre beskrivning av lokalens anpassningsmöjligheter i form av en virtuell tredimensionell ritning. Detta hade kunnat leda till mindre missuppfattningar och ett behov av färre antal visningar, vilket medför en tidseffektivisering. En av de intervjuade ansåg att visningsfrekvensen på en lokal hade kunnat halveras ifall det säljmaterial som tillhandahållits skänkt mer information samt varit tidsenlig.

Gällande visningen av lokalerna menade intervjuade företag att det viktigaste är att den uthyrningsansvariga är påläst och kan förstå hyresgästens behov. Det är viktigt att kunna vara flexibel och på ett bra sätt visa hur ett problem kan lösas. Helst ska det finnas flera olika förslag på lösningar, som är väl förberedda och genomtänkta.

### 11.5 Beslutsfattande

Båda av de intervjuade poängterar flera gånger att processen tar lång tid och beslut tas efter flertalet jämförelser, diskussioner och förhandlingar. Dessa faser genomgås såväl med

fastighetsföretaget som internt på hyresgästföretaget. Även om det slutgiltiga beslutet tas på ledningsnivå uppger ett företag att personalen till viss mån har möjlighet att tycka till om en ny lokalisering. I något fall involverades en person i personalen som själv äger kommersiella fastigheter för att bistå med intern expertis.

Som avgörande faktor till beslutet nämndes anpassningsmöjligheter som den viktigaste i ett fall. I ett annat var priset och läget de faktorer som ledde till ett slutgiltigt beslut. Det framkom även att fastighetsföretagets varumärke spelade en viss roll för beslutsfattandet. Det som spelade störst roll var fastighetsföretagets storlek och tillförlitlighet.

Tidpunkt för beslutet uppgavs vara efter flera visningar och diskussioner samt det att offert lämnats. Offerten jämfördes sedan med andra offerter från andra fastighetsföretag, för att sedan leda till ett avgörande.



## 12 Analys och diskussion

Den följande analysen kommer att delas upp i två delar. Den första är en övergripande analys på organisations- och ledningsnivå. Med övergripande menas att de analyserade delarna ej kan implementeras direkt i säljprocessen utan uppkommer innan säljprocessen eller på en mer generell nivå. Det kan handla om strategier och metoder för organisationen i ett fastighetsföretag eller till exempel utbildning och generell marknadsföring. I andra delen av analysen kommer den ursprungliga säljprocessen, se kapitel 0, att analyseras och utvecklas utifrån de förbättringsmöjligheter som uppkommit i form av konkreta och praktiskt användbara verktyg och rekommendationer.

### 12.1 Övergripande analys

#### 12.1.1 Uthyrningsstrategier

Det kunde tidigt under examensarbetets början observeras att det hos fastighetsföretagen finns två tydliga strategier gällande uthyrningsorganisationen. Antingen har företaget en separat uthyrningsenhet eller så är uthyrningen integrerad i fastighetsförvaltarens roll. I samband med intervjuerna framkom både för- och nackdelar med dessa båda organisationsstrategier. Det kan dock konstateras att modellen med en separat uthyrningsenhet ansågs som mest fördelaktig. Den främsta anledning till detta var att en uthyrare då enbart kan koncentrera sig på uthyrningen, som är en essentiell del i fastighetsföretagandet. En uthyrare kan också hålla kontroll på hela beståndet, till skillnad från en förvaltare som är något begränsad till sitt eget förvaltningsområde.

En separat uthyrare har betydligt större möjlighet att agera proaktivt och söka upp kunden på ett aktivt sätt, medan en förvaltare som har många andra arbetsuppgifter har en reaktiv roll i uthyrningsarbetet.

Det främsta argumentet för att en förvaltare även ska sköta uthyrningen var att kunden i sådant fall har samma kontakt även efter ett förhandlingsavslut. Ett sådant helhetsansvar anses kunna leda till minskad risk för missförstånd i organisationen. En lösning på problemet om bristande möjlighet till proaktivitet hos förvaltaren skulle kunna vara att varje förvaltare tilldelas färre hyresgäster, vilket frigör tid till proaktivitet. Ytterligare en lösning, eller reducering av problemet, skulle kunna vara att det tekniska förvaltningsansvaret åläggs en separat avdelning eller externt. Detta gör att förvaltaren kan ha uthyrningen som sin huvudsakliga arbetsuppgift. Detta skulle kunna liknas vid ett mellanting av uthyrare och förvaltare.

Synpunkterna hos de intervjuade personerna varierar i det avseendet att de som är just förvaltare föredrar sitt arbetssätt och uthyrare anser att deras modell är lämpligast, vilket vi samtidigt anser inte är särskilt förvånande. Dock hade en av de intervjuade personerna erfarenhet av båda arbetssätten och denne föredrog å det bestämdaste en modell med separat uthyrningsenhet.

I teoriavsnittet ovan nämns en rad verktyg och angreppssätt som med fördel kan användas i olika typer av säljprocesser, som enligt oss även innefattar uthyrningsprocessen. Exempelvis ger avsnittet om Solution Selling en väl utarbetad modell och ett flertal verktyg om hur en försäljare kan arbeta för att lyckas med en affär. Avsnittet angående kundkontakt och kunddialog tar också upp ett antal intressanta infallsvinklar. Att hela tiden under säljprocessen veta vad kunden eftersträvar och har för behov är även en viktig del i försäljningsarbetet. För att alla dessa verktyg, angreppssätt och strategier ska kunna tillämpas på ett så bra sätt som möjligt anser vi att en separat uthyrningsenhet är mer eller mindre en förutsättning. Detta i kombination av att majoriteten av de intervjuade personerna i branschen föredrar detta arbetssätt gör att vi anser oss vara starkt övertygade om att fastighetsföretag bör ha en separat

uthyrningsenhet. En separat uthyrningsenhet har större möjlighet till att lära sig marknaden och aktivt ta reda på kundens preferenser.

Genom att ålägga en separat uthyrningsenhet uthyrningsarbetet anser vi att det skapas tydligare roller för personalen i företaget. Förvaltaren bör ha en renodlad reaktiv roll i processen och koncentrera sig på befintliga kunder fullt ut, medan uthyraren fokuserar på att skapa nya kundrelationer.

### **12.1.2 Proaktivitet**

Som redan nämnts har en separat uthyrningsenhet med uthyrare en större möjlighet att agera proaktivt i uthyrningsarbetet. Uthyraren kan genom olika sätt som framgick under intervjuerna, främst under kapitel 10.15 *Egna idéer*, aktivt söka upp potentiella kunder. Ett exempel är produktskapandet av en fastighet eller lokal, vilket kan ses som en form av förädling. Detta är en metod som vi anser borde fungera väl och kan användas för att göra ett mindre attraktivt område mer tilltalande. Kanske kan detta göras i kombination av en ”grön profil” av fastigheten, där ett slags varumärke skapas som tilltalar intressenter som vill profilera sig som miljömedvetna. Det gäller för fastighetsföretaget att tidigt identifiera framtida behov och genom innovativa lösningar framhäva dessa. Med hjälp av dessa innovationer i form av paketeringar av fastigheter kan man skaffa ett övertag och en positionering på marknaden, jämfört med konkurrenterna.

Ett annat sätt kan vara att dra nytta av branschöverskridande nätverk, för att ge en möjlighet för word-of-mouth där ryktet om fastighetsföretagets lediga lokaler sprider sig på ett informellt sätt. En sådan informationsspridning kan nå en framtida kund i ett mycket tidigt stadie, där tanken att omlokalisera inte uppkommit. På så vis bör fastighetsföretaget ha ett försprång och behöver inte konkurrera på samma sätt som när kunden är initiativtagare och har sökt av hela marknaden.

Vidare kan förfarandet att ”hjälpa” hyresgäster att lämna deras nuvarande hyresavtal och inkludera återstående hyreskostnad som en projektkostnad vara en bra proaktiv metod. Detta kan såväl handla om en egen befintlig hyresgäst men även kunder hos ett annat fastighetsföretag. Då hyresgästen är bunden av ett avtal kan man som uthyrningsansvarig ge erbjudande om en bättre lokal i ett tidigt skede och skapa liknande försprång som beskrivits i föregående stycke.

Dessa former av proaktivitet anser vi ha stor potential men är samtidigt tidskrävande, vilket ytterligare stärker vårt förspråkande av en separat uthyrningsenhet för att uthyrningsansvarig överhuvudtaget ska ha tid till detta. Utöver de nämnda ”idéerna” bör man enligt oss rent allmänt som uthyrare inneha en drivande och utåtriktad roll, där man ligger steget före och kan möta, eller rentav skapa, kundens behov.

### **12.1.3 Marknadsläget**

Befintliga rapporter om hyresmarknaden visar att den påverkas av trender och vilka ekonomiska förutsättningar företagen har. Tillsammans med teorin om kundens omlokaliseringsfaktorer framkommer det tydligt att stora variationer mellan olika branscher existerar gällande krav och specifikationer. Detta faktum anser vi understryker vårt antagande (se avsnittet om uthyrningsstrategier ovan) om att uthyrningsarbetet bör delas upp i organisationen och åläggas en separat uthyrningsenhet. Vi anser även att en uthyrare kan, genom sin överblick av det totala beståndet, ha kontroll över vakansgraden och således anpassa möjligheterna till att möta kunden beroende på utbud. Uthyrningsansvarig bör även kontinuerligt hålla sig uppdaterad över marknadsläget på makronivå som nämns i avsnitt Lokalyresmarknaden 4.1.

Vi anser att, för att en konkurrensmässig position skall upprätthållas, bör uthyrningsansvarig ha god kännedom om marknaden och de trender som existerar. Efter intervjuer med

uthyrningsansvariga är uppfattningen som sådan att innehavandet av gröna hyresavtal i dagsläget är en stark fördel på marknaden.

På grund av kundens vitt skilda preferenser beroende branschtillhörighet och vikten av att identifiera och tillmötesgå kundens behov har en tanke kring uppdelning inom uthyrningsorganisationen uppstått. Vi menar med detta att fastighetsföretagen torde vinna fördelar på att göra ytterligare en uppdelning inom den separata uthyrningsenheten beroende på typ av lokal. Exempelvis skulle en uthyrare endast kunna hantera de kunder som är ute efter en lagerlokal. Genom denna specialisering bör uthyraren bli bättre på att förstå och uppfylla kundens behov då en fokusering sker på en specifik delmarknad. Idag kan man se en liknande uppdelning på företagsnivå, där fastighetsföretagen väljer att antingen fokusera eller diversifiera sitt bestånd. Vår tanke är istället att man gör en specialisering på organisationsnivå.

#### **12.1.4 Typ av köpbeslut inom uthyrningsprocessen**

Köpbeslutet för ett företags omlokalisering kategoriseras under *nytt uppdrag*, enligt teorin inom B2B. Detta innebär att projektets storlek, och den risk som det kan innebära, avgör hur många parter hos köparen som involveras i processen. Vid nytt uppdrag är det även vanligt förekommande att samtliga av beslutsprocessens åtta steg inkluderas. Det nämndes i kapitlet om köpprocessens struktur att en roll kan innehas av flertal personer och vice versa, vilket innebär att det vid större omlokaliseringar förmodligen inte behöver vara köparen som agerar beslutsfattare. Vid en av de intervjuade hyresgästerna skedde omlokaliseringen efter samråd med företagsledning på annan ort. Personen i fråga hade dock stort inflytande på beslutet, och agerade även köpare i det fallet. Det leder till att säljstarka argument inte alltid skall riktas till beslutsfattare, utan även till personer i beslutsfattarens närhet då chansen finns att dessa innehar en stor influens på beslutet.

#### **12.1.5 Tekniskt stöd**

I samband med insikten om att det bland fastighetsföretagen existerar olika strategier gällande uthyrningsarbetet, eftersöktes en lösning för ett företags övergripande ledning. Inom fastighetsföretagen finns det utvecklade kundinformationssystem, CRM, men i vissa fall blev uppfattningen som sådan att dessa inte nyttjades till sin maximala potential.

Vid intervjuerna blev det tydligt att CRM-systemen nyttjades på bästa sätt vid de fall då ett informationsutbyte var nödvändigt, speciellt i fall där uthyrningsarbetet bedrevs av en separat uthyrningsenhet och en informationsdatabas mellan förvaltare och uthyrare krävdes. Om personalen inte är införstådda med vikten av tekniska stödsystem bör företaget erbjuda någon form av kompetensutveckling, internt alternativt externt, för att klargöra fördelar med att använda sig av sådana system.

#### **12.1.6 Marknadsföring**

Vid ansträngningar i marknadsföringssammanhang, allt från broschyrer till vilka gåvor som tilldelas spekulanter, bör personal med kundkontakt involveras. Frontpersonalen vet vad kunden föredrar och har erfarenhet av marknaden, således bör de först konsulteras innan större marknadsföringskampanjer genomförs. Detta för att de själva ska inse vikten av företagets ståndpunkter, samt inte bli negativt överraskade av vad företaget lovar mot sina kunder, men även för att marknadsföringen skall bli så lyckad som möjligt. Vid intervju med hyresgäster framkom det att bristande presentationsmaterial förekommit och att en förbättringsmöjlighet låg i detta område. Om frontpersonalen känner till att visningsfrekvensen på en och samma lokal med samma kund kan sänkas med 50 procent genom ett bättre säljmaterial, bör chansen vara större att det framgår till ledningen om de involveras i marknadsföringsarbetet.

#### **12.1.7 Rutiner och ledningsstöd**

Det kommer under nästa del, med en utvecklad säljprocess, definieras mer i detalj vilka rutiner som kan och bör finnas under säljprocessen. Att ha rutiner anser vi vara fördelaktigt,

dock till en viss mån. Följande kommer förklara syftet med att ha rutiner och i vilken utsträckning de skall påverka arbetet för frontpersonalen.

Gällande uthyrningsprocessen bör inte rutinerna vara allt för omfattande, men en lägstanivå bör finnas. I övrigt bör personalen få en så stor handlingsfrihet som möjligt i sitt arbete. Att använda sig av rutiner är i dagsläget tillämpat i varierande omfattning bland de fastighetsföretag som intervjuats, då dessa skänker någon form av stöd att falla tillbaka på. Att skapa snäva rutiner anses dock vara svårt på grund av att varje lokal är av unik karaktär. En strategi som föreslås i det här fallet är att använda sig av en lägstanivå då objekten ska ut på marknaden och vid behovsinhämtning, om det anses vara nödvändigt. Att använda sig av en rutin då lokalen blir vakant underlättar arbetet mellan uthyrare och förvaltare, i de fall sådan uppdelning existerar, och lägger tyngd på nyttjandet av CRM-system.

I kapitel 7.1.1 om kundmötet nämns det att det är viktigt att företaget har tydliga ingångsdata och spelregler för att leverera en samlad bild av företaget. Detta anser vi bör lösa sig självt om det som tidigare nämnts skapas en samordnad metod i marknadsföringskampanjer där kundkontaktpersonalen involveras i arbetet.

Det är viktigt att ledningen skapar bästa möjliga förutsättningar för kundkontaktpersonalen för att handlingsfrihet med goda resultat skall uppnås. Under intervjuerna dök begreppet ”*ett smörgåsbord av möjligheter*” upp, vilket väl beskriver hur arbetet bör ledas. Möjligheterna varierar från små gåvor till spekulanter till det stöd, tekniskt såväl som internt, som bör finnas. CRM-system har visat sig vara ett värdefullt verktyg bland uthyrare i deras arbete, och således bör det vara tillförlitligt och högkvalitativt.

En enkel tanke för ledningen för att åstadkomma ett bra klimat är att behandla sina anställda som kunder, uppfylla deras behov och skapa rätt förutsättningar för det externa arbetet.

### **12.1.8 Hyresgästombud**

Bland de intervjuade varierade åsikterna kring hyresgästombud kraftigt. Den negativa kritiken riktade sig främst till konsulter med en oseriös inställning till kundrelationen mellan hyresgäst och fastighetsföretag. Erfarenheten av hyresgästombud bland de intervjuade visade sig dock vara låg vilket gör att den mesta av kritiken fick en spekulativ framtoning.

För att återkoppla till teorin anser vi att en av nackdelarna är att hyresgästombudet fått en *gatekeeper*-roll i relationen mellan kund och fastighetsföretag, men att en sådan konsulttjänst även höjt nivån på motpart. Den skillnad vi kan finna mellan en kund utan hyresgästombud gentemot en kund med hyresgästombud är att kundens position i beslutsprocessen skiftat. Istället för att möta en kund som inte definierat sina behov möter nu fastighetsföretaget en kund som, med hjälp av hyresgästombudet, skapat en kravlista samt prognos och således kommit längre i processen. Den fördel vi anser uppkomma i samband med detta är att fastighetsföretaget med rätt metod kan möta kunden med rätt information och således korta ned sin egen process. Detta förutsatt att konsulten utfört ett bra arbete och inte överarbetat kundens krav och preferenser, vilket kan leda till en allt för specificerad och svårkött kravspecifikation. Det kan också tänkas att situationen är det omvända där konsulten missat viktiga detaljer som kan vara essentiella för fastighetsföretaget att veta. En nackdel med att möta kunden i denna fas av beslutsprocessen är att fastighetsföretaget missat sin chans till att kunna träda in tidigt och bygga ett förtroende i sin relation med kunden.

Vi anser att hyresgästombud kommit för att stanna och att det är upp till fastighetsföretagen att anpassa sitt arbete utefter förutsättningarna, istället för att försöka motarbeta trenden.

## 12.2 Analys av säljprocessen



Figur 7. Säljprocessen

### 12.2.1 Vakans

Oavsett vilken uthyrningsstrategi som tillämpas anser vi att det bör finnas genomtänkta rutiner vid uppkomsten av vakans. Vi utgår dock i detta stycke från att separat uthyrningsenhet existerar. När en vakans uppstår bör förvaltaren i samråd med uthyraren skapa ett dokument där det anges vilka modifikationer som kan göras i lokalen, vilken typ av hyresgäst som förvaltaren anser passa bäst, hyressättning, tidsaspekt med mera. Detta för att underlätta uthyrarens eget arbete och samarbete med övriga avdelningar inom organisationen. En sådan kartläggning av lokalens möjligheter utgör grunden för säljprocessen och påskyndar förhandlingen då objektets ramar fastställts.

### 12.2.2 Marknadsföring

I marknadsföringen av lokaler är det viktigt att så mycket information som möjligt finns tillgänglig för spekulanten. Idag finns stora möjligheter för kunden att jämföra olika erbjudanden, vilket vi anser medföra att ju mer information man delar med sig desto lättare fortskrider säljprocessen. Man bör dock vara noggrann med att skapa sådana förväntningar som inte bara uppnås, utan också går att överträffa för att fånga kunden. Informationen kan handla om till exempel väl uppdaterade planritningar, anpassningsmöjligheter och inte minst en hyresangivelse. Att hyran presenteras direkt i annonsen anser vi förenkla processen, även om denna hyra är preliminär. Det är vårt antagande att en hyresangivelse i framtiden kommer vara lika självklar som prisangivelser i bostadsmäklarbranschen, vilket tidigare inte var fallet.

Vi anser det även vara viktigt att marknadsföringen sträcker sig längre än till bara produktnivån. Då lokalen endast är en del av det totala tjänsteerbjudandet är det viktigt att information framgår till spekulant om exempelvis hur service utförs eller fastighetsägarens profil. Sådan marknadsföring anser vi skapa möjligheter till ett starkare förtroende mellan hyresgäst och hyresvärd.

Ett förtroendeskapande verktyg är att, om möjlighet finns, skapa en referenslista med befintliga kunder där processen resulterat i något positivt. Denna lista kan med fördel även användas i någon av de följande delarna i säljprocessen för att övertyga kunden. Detta bedömer vi vara ett bra sätt att skapa en *Word-of-mouth-effekt*, som tidigare beskrivits som ett mycket effektivt marknadsföringsverktyg.

### 12.2.3 Kundsamtal

Kundsamtalet bör först och främst rikta sig till att fånga in kundens behov och preferenser. I denna fas anser vi att en rutin eller checklista är att föredra för att få ut så mycket information som möjligt ur spekulanten. En viktig punkt är även att så tidigt som möjligt identifiera vilken roll spekulanten har i det företag som denne söker lokal för. Vår uppfattning är att det inte alltid är beslutsfattaren som fått i uppdrag att skanna av marknaden efter potentiella lokaler. Detta torde leda till att ett bättre utgångsläge skapas om det framgår tidigt i processen vem som bidrar med influens hos beslutsfattaren. Ett sätt att identifiera spekulanten är att till exempel använda sig av frågan som presenteras i kapitlet om *Solution Selling*; ”Vad behöver du göra och vilka behöver du blanda in för att detta projekt skall bli av?”.

Vi anser det även vara viktigt att ta reda på var någonstans i beslutsprocessen som kunden befinner sig i. Om kunden befinner sig i ett tidigt skede i beslutsprocessen finns det incitament för uthyrningsansvarig att träda in och tillsammans med kunden skapa en kravspecifikation samt prognos över framtida behov. En kravspecifikation och prognos får kunden att tänka igenom vad som behövs och vad framtiden rimligen kommer att förtälja. Det är viktigt att redan i början av säljprocessen ta hänsyn till en framtida expansion och därmed ökat ytbehov. Detta kan till exempel ske genom att optioner för ytterligare yta ingår i avtalet, så att kunden kan stanna kvar en längre tid.

En bra metod för att undersöka kundens behov och dess uppkomst är att besöka kundens befintliga lokaler. Detta är ett bra tillfälle för uthyrningsansvarig att trycka på kundens befintliga smärtpunkter och samtidigt visa vilka fördelar en ny lokal kan medföra. Ett besök i kundens befintliga lokaler kan även vara en chans till att möta en stark influens på beslutsfattare, nämligen användarna (personalen).

#### **12.2.4 Visning**

Det absolut viktigaste i visningsförfarandet är att på olika sätt vara väl förberedd. Först och främst måste den uthyrningsansvarige vara väl påläst om lokalen för att till exempel veta vilka anpassningsmöjligheter som finns. Gällande lokalens presentation anser vi att det även här bör finnas en genomtänkt rutin med en lägstanivå på hur presentationen skall ske. Det första intrycket av lokalen är viktigt, men det är samtidigt viktigt att skapa en vision av hur en färdigställd lokal kan se ut. Det är således ett nyttigt verktyg för uthyrningsansvarig att så fort som möjligt visa kunden lokalens potential, antingen genom att visa en färdigställd lokal på samma fastighet eller genom att ha med sig broschyrer samt exempel på planlösningar. Önskemål om någon form av virtuell visning uppkom i samband med hyresgästintervjuerna, vilket är en möjlighet som bör undersökas ytterligare. Förslaget om att bjuda in hela kundföretaget anser vi vara en god tanke, då man på så sätt får chans att påverka även personalen och de informella påverkarna hos kunden, vilket också omnämns i *Solution Selling* och B2B.

Vi tycker även att uthyraren skall vara förberedd på att kunden vill skapa ett jämförelsematerial och därför kunna visa upp andra lokaler som kan passa kunden. Detta anser vi vara ett argument för vårt antagande till att uthyrningsarbetet bör bedrivas via separat uthyrningsenhet, då flera förvaltningsområden kan överblickas.

Efter avslutad visning och diskussion med kunden är det viktigt att kunden får sina behov och önskemål bekräftade genom ett så kallat *Sponsorbrev*, som beskrivs i kapitel 9.2 om *Solution Selling*. Detta blir en bekräftelse på att uthyrningsansvarig och kund är i samförstånd och förmedlar vad nästa steg blir i processen. Sponsorbrevet bidrar även till ett starkare kundvärde då kunden känner att man blir tagen på allvar, vilket också är en viktig del i skapandet av kundvärde.

#### **12.2.5 Offert**

Den slutgiltiga offerten anser vi ska överlämnas till kunden först när denne bekräftat dess innehåll. Detta görs genom att man bjuder in kunden i offertskapandet och tillsammans skapar ett utkast till offerten. Vi anser att detta bör förenkla förhandlingsfasen, vilken också beskrivs som den svåraste fasen enligt en av de intervjuade hyresgästerna. Detta medför dessutom ytterligare till att kunden blir tagen på allvar, samt att missförstånd undviks.

Offerten kan också med fördel användas i marknadsföringssyfte genom att företagets profil med mera framförs. Vi rekommenderar att fastighetsföretagen via offerten marknadsför sig själva genom att exempelvis skicka med informationsbroschyrer eller annat säljmaterial.

#### **12.2.6 Avslut**

När kunden är vunnin är det av stor vikt att ansvaret så fort som möjligt överlämnas till lokalens förvaltare. Här anser vi att det är viktigt att uthyraren skapar ett dokument, likt

kartläggningen av lokalen vid vakansens uppkomst, för att ge förvaltaren en tydlig bild om vem kunden är samt vad som lovats kunden. Informationsutbytet underlättas om fastighetsföretaget har ett lättanvänt CRM-system. Ett samarbete mellan förvaltare och uthyrare anser vi skapar ett syfte med CRM-system, vilket vi anser bör skapa en mer mottaglig attityd till nyttjandet av sådana kunddatabaser hos personalen.

Även om vi anser att uthyrningsarbetet ska åläggas en separat uthyrningsenhet bör kontinuerlig avstämning med förvaltare ske under processens gång. Detta för att säkerställa att lokalen får en hyresgäst som förvaltaren är nöjd med, och som fungerar på lång sikt. Det är vår uppfattning att kundrelationen inte påverkas vid byte av part i processen (från uthyrare till förvaltare), men att det krävs en tydlig dokumentation från uthyrarens sida för att det skall fungera. Det är således viktigt att alla förväntningar och löften som givits under processen infrias av förvaltaren.

### **12.2.7 Uppföljning**

Här anser vi att uthyrningsansvarig bör utvärdera hela uthyrningsprocessen, från början till slut. Detta åstadkoms genom att dels mäta kundens nivå av tillfredsställelse, men även genom att uthyrningsansvarig analyserar sin egen insats i processen. Här anser vi att det är viktigt att kontrollera så att kunden är nöjd, då det inte bara är transaktionen som bedöms från kundens sida utan det totala tjänsteerbjudandet. Det framkom vid intervju med en hyresgäst att det fanns mindre servicebehov som enligt denne inte bekräftats från fastighetsföretagets sida, vilket skapade ett missnöje.





## 13 Slutsats

Syftet med detta examensarbete har varit att analysera och utveckla fastighetsförvaltningens säljprocess utifrån teori inom marknadsföring och försäljning samt empiri från intervjuer. Vi bedömer att det finns flera möjligheter till förbättringar, vilket har utmynnat i ett antal rekommendationer. Vi ser det som en förutsättning att fastighetsföretag har en separat uthyrningsenhet för att detta ska kunna ske på ett optimalt sätt. En separat uthyrningsenhet kan överblicka hela beståndet och samarbeta med flera avdelningar inom företaget.

Marknadsläget för lokaler påvisar stora variationer bland hyresgästers preferenser samt starkt inflytande av trender, vilket leder till att uthyrningsansvarig skall inneha god vana och kännedom om marknaden och kunden. Det är således viktigt att det finns utrymme för ett proaktivt arbete i den uthyrningsansvariges yrkesroll. En tydlig trend i dagsläget är det ökade intresset för gröna hyresavtal.

Vi anser att en proaktiv arbetsroll korrelerar som bäst med en separat uthyrningsenhet. Det proaktiva arbetet bör exempelvis vara i form av nätverkande, aktivt kundsökande, samt produktskapande av lokaler.

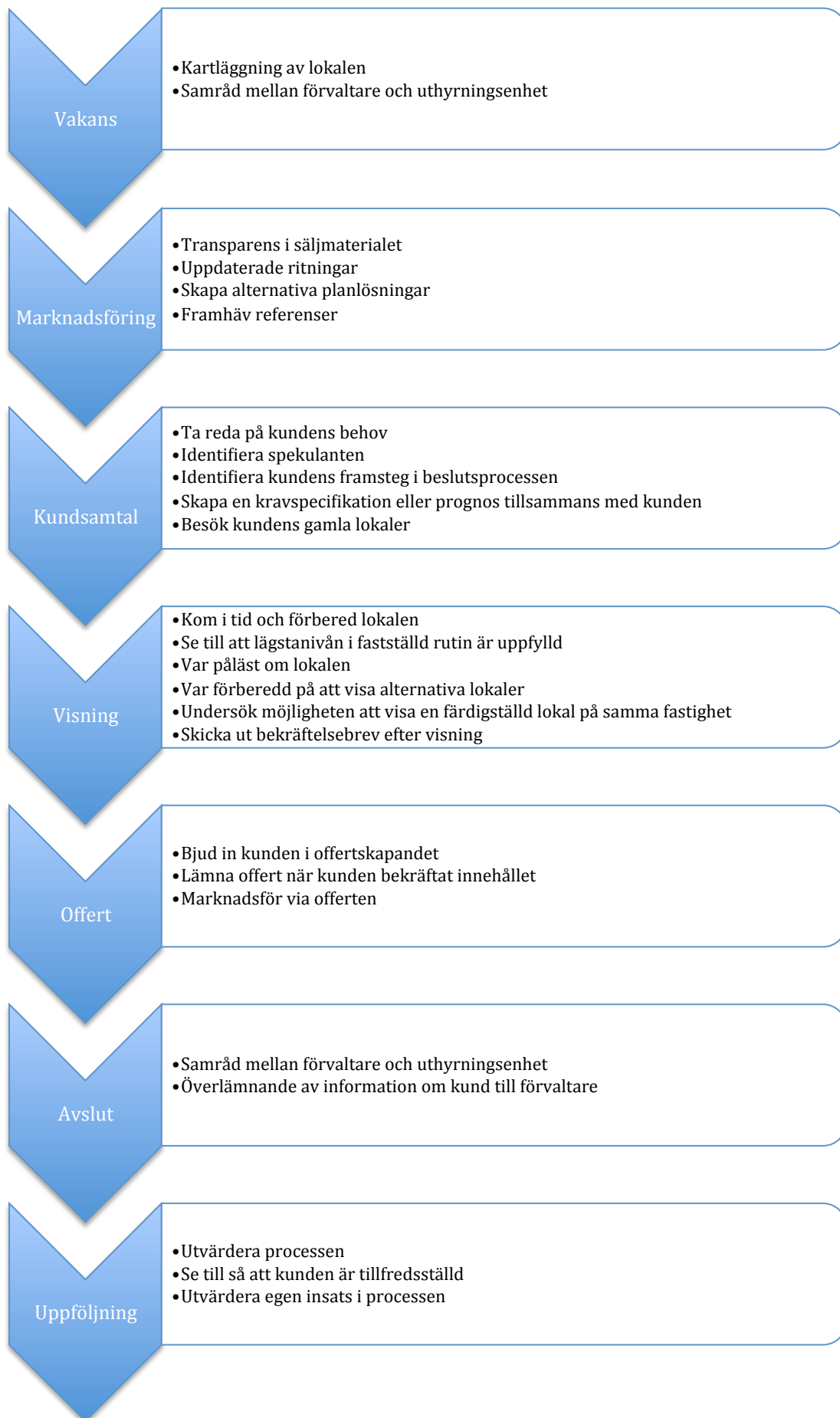
Marknadsföringen bör på alla nivåer vara transparent och skänka kunden så mycket information som möjligt. Vi ser det inte som en nackdel att till exempel redovisa hyran för lokalen i marknadsföringsmaterialet. Det är viktigt att materialet som tillhandahålls kunden är uppdaterat och skapar en vision av lokalen i ett färdigställt utförande. Var redo att visa alternativa planlösningar och lokaler. Om möjligt, ha referensmaterial tillgängligt för att öka kundens förtroende. Det är viktigt att skapa förutsättningar för att kunna överträffa kundens förväntningar, vilket föranleder till att säljmaterialets innehåll bör vara väl avvägt.

För att samarbetet mellan förvaltare och uthyrningsenhet skall fungera optimalt krävs ett tillförlitligt och högkvalitativt CRM-system. Om personalen inte inser vikten av sådana databaser, bör någon form av utbildning finnas tillgänglig.

Gällande rutiner bör de inte vara allt för omfattande. Lokalerna är så pass unika till karaktär att snäva rutiner kan bli en begränsning i personalens handlingsfrihet. Vår rekommendation är att fastighetsföretagen skapar en så kallad lägstanivå i olika delar av processen. Det kan handla om kartläggning av lokalen, förberedelser vid visning samt behovsinhämtning från kund.

Hyresgästombud är en tjänst som vi anser kommer få ett större inslag på marknaden. Fastighetsföretagen bör således se dessa hyresgästombud som medspelare istället för motspelare. Dessa hyresgästombud ändrar kundrelationen på det sätt att fastighetsföretagets motpart numera har högre kompetens samt är längre framskriden i beslutsprocessen. Detta skapar möjlighet för en effektivare process för båda parter.

På nästa sida presenteras den utvecklade säljprocessen med framförda rekommendationer som beskrivs mer ingående i andra delen av analysen.



## 14 Källförteckning

### Skrivna källor:

Barovick, Barry; Steele, Chris, 2001: *The location and site selection decision process: Meeting the strategic and tactical needs of the users of corporate real estate*, Journal of Corporate Real Estate, volym 3, nummer 4, s. 356-362

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

Drake, Alan, 2002: *Moving forward: Beyond cost per square foot - the other critical success factors in workplace change projects*, Journal of Corporate Real Estate, volym 4, nummer 2, s. 160-169

DTZ, 2010: *Property Times Malmö Q3 2010* (03.11.2010), <http://www.dtz.com/Global/Research?checkVal=Y&title=property+times&geography=351f7990dba70210VgnVCM1000000c46600aTAXC&sector=&submit=Search>

Edgren, Jens, 2010: *Solution Selling – framgång eller fiasko? : en introduktion till idéerna bakom Solution Selling©*, Stockholm, Lindgren & Partners.

Eichholtz, Piet; Kok, Nils & Quigley, John M., 2009: *Why Companies Rent Green: CSR and The Role of Real Estate*, RICS, januari 2009

Fastighetstidningen, 2010: *Det våras för moderna och effektiva kontor*, Ekonomi & Marknad, nr 2, mars 2010, s. 24

Geltner, David M; Miller, Norman G., 2007: *Commercial Real Estate Analysis & Investments*, Andra upplagan, LEAP Publishing Services Inc., USA

Grönroos, Christian, 2008: *Service management och marknadsföring*, Upplaga 2:1, Liber AB.

Hilldoff, Marika, 2004: *Hyresgästrepresentation och lokaluthyrning – utbud och efterfrågan*, Examensarbete, KTH, Institutionen för Infrastruktur, Stockholm.

Holmström, Charlotte, 2007: *Vakanser på marknaden för kontorslokaler – definitioner och aktörernas uppfattning*, Examensarbete, KTH, Institutionen för Fastigheter och Byggnad, Stockholm

Hultquist, Markus, 2008: *Kontorshyresgästers beteende och val när de bestämt sig för att flytta*, Examensarbete, KTH, Institutionen för Fastigheter och Byggnad, Stockholm.

Högberg, Anna-Lena; Högberg, Erik, 2000: *Kunddriven fastighetsförvaltning*, första upplagan, Stockholm, Liber.

Jones Lang LaSalle Sweden, 2010: *Nordic City Report Autumn 2010* (03.11.2010), <http://www.joneslanglasalle.se/Sweden/EN-GB/Pages/ResearchDetails.aspx?ItemID=4237>

Kotler, Philip; Wood, Marian Burk, 2007: *Principles of marketing*, fjärde europeiska upplagan, Prentice Hall.

Lantmäteriverket & Mäklarsamfundet, 2008: *LMV – Rapport 2008:3, Fastighetsvärdering: Grundläggande teori och praktisk värdering*, Gävle, Lantmäteriverket och Mäklarsamfundet.

Niemi, Jessica; Lindholm, Anna-Liisa, 2010: *Methods for evaluating office occupiers' needs and preferences*, Journal of Corporate Real Estate, volym 12, nummer 1, s.33-47

Rope, Timo, 2006: *Lyckas med försäljning*, Sundbyberg, Docendo.

Rader, Ulf, 2007: *Sälja Tjänster: handbok för ökad lönsamhet och ökad försäljning*, Näsviken, Björn Lundén information.

Skanska, 2011: *Miljöcertifieringar* (12.01.2011), <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Miljo/Miljocertifieringar/>

Trost, Jan, 1997: *Kvalitativa intervjuer*, Andra upplagan, Lund, Studentlitteratur.

Ultenius, Kristoffer, 2007: *Tenant Representation*, Examensarbete, KTH, Institutionen för Fastigheter och Byggnad, Stockholm

### **Muntliga källor:**

Andersson, Elin, Vasakronan: muntlig intervju (23.11.2010)

Asplund, Camilla, Wihlborgs: muntlig intervju (30.11.2010)

Grahn, Kristoffer, Kungsleden: muntlig intervju (19.11.2010)

Fröborg, Fredrik, Fruktbudet: muntlig intervju (12.12.2010)

Martinsson, Alf, Wihlborgs: muntlig intervju (30.11.2010)

Nilsson, Peter, Semcon: muntlig intervju (14.12.2010)

Nilsson, Tobias, Kungsleden: muntlig intervju (19.11.2010)

Rosell, Håkan, Newsec: muntlig intervju (25.11.2010)

Sjöstedt, Eric, Vasakronan: muntlig intervju (23.11.2010)

Sörling, Fredrik, Kungsleden: muntlig intervju (03.11.2010)