

# **Fastighetsutveckling av en före detta huvudkontorsbyggnad**

- En fastighetsförvaltares perspektiv

Björn Eng & Therese Paulsson

Copyright © Björn Eng och Therese Paulsson 2014

Båda författarna har gemensamt bidragit till hela examensarbetet.

Fastighetsvetenskap  
Institutionen för Teknik och samhälle  
Lunds Tekniska Högskola  
Lunds Universitet  
Box 118  
221 00 Lund

ISRN/LUTVDG/TVLM/14/5296 SE  
Tryckort Lund

## **Fastighetsutveckling av en före detta huvudkontorsbyggnad**

### Property development of a former headquarter

---

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

Björn Eng, Civilingenjörsutbildning i Lantmäteri, LTH

Therese Paulsson, Civilingenjörsutbildning i Lantmäteri, LTH

**Handledare/Supervisor:**

Ingemar Bengtsson, universitetslektor, Fastighetsvetenskap, LTH, Lunds Universitet

Charlotte Enjin, kontraktsförvaltare, Newsec, Malmö

**Examinator/Examiner:**

Klas Ernard Borges, Universitetslektor, Fastighetsvetenskap, LTH, Lunds Universitet

**Opponent/Opponent:**

Mikael Dotevall, Civilingenjörsutbildning i Lantmäteri, LTH

Niklas Wetterling, Civilingenjörsutbildning i Lantmäteri, LTH

---

**Nyckelord:** Fastighetsförvaltning, huvudkontor, fastighetsutveckling, urbanekonomi

**Keywords:** Property management, head office, headquarters, property development, urban economy

Fastighetsutveckling av en före detta huvudkontorsbyggnad

---

## Abstract

This report focuses on possible changes that are linked to the relocation of a major corporate headquarters. There are a number of aspects to take into account but this study is limited to the parameters that are most important to the property manager. Depending on the size and role of the headquarters, there could be an impact on other properties in the area or region for which the property manager are responsible. The manager also has to determine which actions to the building that are justified to initiate since a large and dominate tenant decides to terminate the lease, and with that make large spaces available. These spaces often need to be altered to accommodate smaller tenants. Other aspects examined are changes in administration, risk and building label. The results are formed from interviews with people that have been involved in similar projects and from relevant literature.

The purpose of the study is to draw conclusions from empiric and theoretical sources in order to try and explain how Newsec in the best possible way can handle the property Cronholm 1, from where Sydsvenska dagbladet is moving. The newspaper has had its headquarters located on that property for a very long time. It is situated a few kilometers outside Malmo CBD, and because of this the giant, white building is strongly connected to the newspaper and has thereby become a landmark to the inhabitants of Malmo. It can be seen from the highway and railway in and out of the city, but due to renovation needs combined with its poor placement makes renting it to new firms difficult to say the least.

Actions that have been taken in similar and earlier projects are examined, how they have worked out and why. The information needed to do this was made available through a series of interviews held with project managers, facility managers, a public relations specialist and city developers.

The study showed that the regional impact of a major relocation of this kind mostly was minor. At the same time there are some unambiguous cases where neighboring properties and businesses clearly adapted to the changes a major building of this sort went through. What managers have apparently focused on was the size and direction of the flow of people within and around the building, to achieve as great flexibility and adaptability as possible and to redesign the entrances so that visitors feel welcome to a modern workplace. Other factors that we discovered generally led to a bigger chance of attracting tenants were signing with a strong anchor tenant, to develop the communications to and from the building and to strive for people to associate the building with something else except for the last tenant.

In the case of Cronholm 1, we concluded that Newsec probably can work on several of these aspects successfully. At the same time local factors and conditions makes it very difficult to achieve success with some of the other aspects. Due to the proximity to the road network suitable tenants could be smaller industries, sale companies and consulting firms. The role of the manager will change and a step in finding new tenants involves different adaptations of the building.

Fastighetsutveckling av en före detta huvudkontorsbyggnad

---

## Sammanfattning

Rapporten behandlar eventuella förändringar som sker i och med en omlokalisering av ett huvudkontor. Det finns en rad olika aspekter att undersöka, men avgränsning har skett till de parametrar som är viktigast för en förvaltare att ta hänsyn till. Beroende på huvudkontorets roll och storlek kan flytten påverka andra förvaltningsobjekt i regionen eller området. Förvaltaren ställs även inför beslut om vad man praktiskt bör göra med fastigheten i fråga eftersom en dominerande hyresgäst lämnar stora ytor lediga, ytor som måste anpassas för att attrahera mindre hyresgäster. Vi har även tittat närmare på förändringar kopplade till administration, risk och byggnadsstämpel, det vill säga om byggnaden har en tydlig benämning, efter omlokaliseringen. Resultatet kommer vi fram till via en serie intervjuer med personer som varit inblandade i liknande projekt, samt en studie av relevant litteratur.

Syftet med rapporten är att försöka förklara hur Newsec bäst bör hantera sitt förvaltningsobjekt Cronholm 1, varifrån Sydsvenska Dagbladet nu flyttat. Tidningen har länge haft sitt huvudkontor på fastigheten som är belägen en bit utanför centrala Malmö, och är därför starkt förknippad med den. Byggnaden har blivit ett välkänt landmärke för invånarna och är väl synligt från både motor- och järnväg. Byggnadens tekniska skick är ålderdomligt och dess läge gör det svårt att locka till sig hyresgäster som passar.

Via ett antal jämförelsefastigheter som på olika sätt påminner om situationen Cronholm 1 står inför utreds vilka åtgärder man försökt sig på tidigare, hur de fungerat och varför. Information om jämförelsefastigheterna erhöles genom intervjuer med projektledare, fastighetsförvaltare, marknadsförare och kommunala exploateringsingenjörer som alla generöst delade sina åsikter och erfarenheter.

Det visade sig att den regionala påverkan sällan blev så stor, trots väldigt stora omlokaliseringar. Samtidigt finns det exempel på hur omkringliggande fastigheter och verksamhet tydligt anpassar sig till de förändringar en stor byggnad genomgår. Det man fokuserat på som förvaltare på aktuella byggnader visade sig vara människoflödet igenom och förbi byggnaden, att uppnå så stor flexibilitet och anpassningsförmåga som möjligt samt att jobba med entréerna för att skapa en modern och välkomnande byggnad. Andra framgångsfaktorer var att få in en stark ankarhyresgäst, att jobba mycket med kommunikationerna till och från fastigheten samt att försöka minska de associationer människor har med byggnadens tidigare hyresgäst.

I fallet med Cronholm 1 kom vi fram till att man troligen på ett framgångsrikt sätt kan jobba med några av dessa åtgärder, samtidigt som förutsättningarna kan göra det svårt att bli framgångsrik via andra. Närheten till vägnätet gör att potentiella framtida hyresgäster kan vara mindre industriverksamheter, konsult- och sälj företag. Att satsa på goda parkeringsmöjligheter är därför en lämplig åtgärd i utvecklingsprojektet. Förvaltningsrollen för objektet kommer att förändras och ett steg i att locka hyresgäster kan vara att genomföra vissa byggnadsanpassningar.

Fastighetsutveckling av en före detta huvudkontorsbyggnad

---



## Förord

Examensarbetet utgör sista delen av våra Civilingenjörsutbildningar inom Lantmäteri vid Lunds Tekniska Högskola. Arbetet omfattar 30 högskolepoäng och genomfördes vid Institutionen för fastighetsvetenskap i samarbete med Newsec, Malmö.

Det första tacket vill vi rikta till alla de lärare som bidragit till vår undervisning under tiden på LTH. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare på institutionen, Ingemar Bengtsson, för vägledning och tålamod under våra möten. Tack också till vår handledare på Newsec, Charlotte Enjin, för att hon har bidragit med sin tid, sina goda idéer och exemplarisk rådgivning till oss under arbetet med rapporten. Vidare vill vi även tacka alla de personer som valde att ställa upp på intervjuer.

Slutligen vill vi tacka vår klass L09 som kommit att betyda oerhört mycket för oss båda. Det har varit en sann glädje att spendera de här fem åren på Lunds Tekniska Högskola tillsammans med er och vi har fått vänner för livet. Ni har bidragit med ett enormt stöd och mycket skratt på luncherna. Vi båda hoppas att det inte dröjer alltför länge tills vi ses igen.

Lund, 2014

Therese Paulsson

Björn Eng

Fastighetsutveckling av en före detta huvudkontorsbyggnad

---

## Innehåll

1 Inledning .....	15
1.1 Bakgrund.....	16
1.2 Syfte .....	16
1.3 Frågeställningar.....	16
1.4 Disposition .....	17
1.5 Avgränsningar .....	17
1.5.1 Huvudkontor .....	17
1.5.2 Teori, empiri & analys .....	17
2 Metod .....	19
2.1 Ämnesval och Litteraturgenomgång .....	19
2.2 Arbetsgång .....	19
2.3 Urval .....	20
2.3.1 Val av fastigheter .....	20
2.3.2 Val av respondenter .....	21
2.4 Validitet och reliabilitet .....	21
2.5 Datainsamlingen .....	22
2.5.1 Intervjuer.....	22
2.6 Informationsbehandling och analys .....	23
3 Teori - Litteraturgenomgång .....	25
3.1 Teoretiskt ramverk .....	25
3.2 Huvudkontorets roll och ändamål .....	26
3.3 Urban ekonomi.....	27
3.3.1 Kluster.....	27
3.3.2 Urbaniseringsekonomi .....	29
3.3.3 Lokaliseringsekonomi.....	29
3.3.4 Huvudkontors lokalisering .....	29
3.3.5 Kluster för huvudkontor.....	30
3.3.6 Den residuala principen om markpriser .....	30
3.3.7 Betalningsvilja och bid-rent-kurvor .....	31
3.3.8 Huvudkontor och CBD .....	33
3.3.9 Större påverkan .....	33
3.4 Huvudkontorets byggnadstekniska utformning .....	34

## Fastighetsutveckling av en före detta huvudkontorsbyggnad

---

3.5 Fastighetsförvaltning och huvudkontoret.....	35
3.6 Huvudkontoret ur ett marknadsföringsperspektiv.....	37
3.7 Fastighetsutveckling.....	38
4 Empiri .....	41
4.1 Beskrivning av objekten.....	41
4.1.1 Gamla Tretornfabriken.....	41
4.1.2 Vällingby Parkstad.....	41
4.1.3 Palmfelt Center .....	41
4.1.4 Skrapan .....	42
4.1.5 Telefonplan .....	42
4.1.6 Sockerbruket .....	42
4.2 Urbanekonomi.....	42
4.2.1 Kluster – före omlokalisering.....	42
4.2.2 Kluster – efter omlokalisering.....	43
4.2.3 Betalningsvilja – före omlokalisering .....	45
4.2.4 Betalningsvilja – efter omlokalisering .....	45
4.2.5 Större påverkan .....	46
4.3 Förändringar kopplade till byggnaden .....	48
4.3.1 Tekniska byggnadsförändringar.....	48
4.3.2 Ändrad administration.....	50
4.3.3 Vakansgrad och risk.....	51
4.3.4 Byggnadsstämpel .....	53
4.4 Sammanfattning .....	55
4.5 Cronholm 1 .....	57
4.5.1 Beskrivning av objektet .....	57
4.5.2 Urbanekonomi.....	59
Kluster.....	59
Betalningsvilja .....	59
Större påverkan .....	59
4.5.3 Cronholm 1 i dagsläget .....	60
Byggnadsutformning.....	60
Administration .....	60
Vakansgrad och risk.....	61

## Fastighetsutveckling av en före detta huvudkontorsbyggnad

---

Byggnadsstämpel .....	61
5 Analys .....	63
5.1 Analys av jämförelseobjekten .....	63
5.1.1 Urban ekonomi – Kluster .....	63
5.1.2 Urban ekonomi - Betalningsvilja .....	66
5.2.1 Byggnadsförändringar .....	69
5.2.2 Administration .....	71
5.2.3 Vakansgrad och risk .....	71
5.2.4 Stämpel .....	73
5.2 Analys av Cronholm 1 .....	74
5.2.1 Urban ekonomi – Kluster .....	74
5.2.2 Urban ekonomi – Betalningsvilja .....	75
5.2.3 Större påverkan .....	76
5.2.4 Byggnadsutformning .....	76
5.2.5 Administration .....	77
5.2.6 Vakansgrad & risk .....	78
5.2.7 Byggnadsstämpel .....	79
6 Slutsatser & Diskussion .....	81
6.1 Slutsatser .....	81
6.1.1 Urbanekonomiska förhållanden .....	81
6.1.2 Förvaltning och utveckling .....	82
6.2 Diskussion .....	84
6.3 Fortsatta studier .....	85
Källförteckning .....	87
Publikationer .....	87
Muntliga Källor .....	89
Bilaga 1 – Frågemall till intervjuerna .....	91

Fastighetsutveckling av en före detta huvudkontorsbyggnad

---

## 1 Inledning

Att förvalta fastigheter kan innebära allt ifrån att byta glödlampor i trappuppgången till att sälja ett fastighetsbestånd på en marknad för att köpa in ett annat bestånd på en ny marknad. Ett företag som fokuserar på fastighetsförvaltning kan utföra dessa handlingar, samt allting där emellan. Företaget kan också specialisera sig på valda delar, för att skapa så stort värde som möjligt för sina ägare. För att specificera resonemanget en aning skapas alltså värde för en förvaltare genom att på ett så ekonomiskt rationellt sätt som möjligt sköta om, anpassa och förändra fastighetstillgångar.

En förvaltare står ibland som lagfaren ägare, eller arbetar vanligare på uppdrag av en fastighetsägare. Det senare innebär en lite annorlunda situation då förvaltaren har mer bundet handlingsutrymme, samt slipper bära lika stor risk. Som fastighetsägare tar man in en extern förvaltare för att man tror denna part kan på ett effektivare sätt sköta vissa delar av förvaltningen.

Företag med ett större antal anställda fördelade på flera kontor har ofta lokaliserat flera av sina styrande nyckelfunktioner, samt en betydande del av sin personal till ett huvudkontor. Denna byggnad utgör samtidigt en symbol för företaget och kanske till och med för en stad eller stadsdel. De förvaltningsföretag som tilldelas förvaltningsuppdraget för en sådan fastighet står inför flera utmaningar. Byggnaden är ofta omfattande i storlek och innefattar därför stora ekonomiska värden. Den kräver stora resurser att förvalta och ägaren utgör därmed en viktig kund för förvaltningsbolaget. När hyreskontraktet löper ut eller sägs upp uppstår därmed flera mindre vanliga och sannolikt viktiga frågor som måste hanteras av förvaltaren. Det är dessa frågor denna rapport syftar till att reda ut och i möjligaste mån försöka besvara. Ofta blir förändringarna av byggnaden så stora att det rör sig om fastighetsutvecklingsprojekt. De frågor som i huvudsak kommer att tas upp rör påverkan på förvaltningsobjektet och därmed förvaltningen samt urbanekonomiska förhållanden.

Genom att åtminstone delvis kunna besvara dessa olika frågeställningar är förhoppningen att utöka kunskapen på området, vilket i förlängningen ska hjälpa förvaltningsbolag runt om i Sverige som står inför liknande händelser. Kunskapsbidraget som görs anspråk på kommer dock alltid vara kontextberoende.

Den teoretiska grunden hämtas ur facklitteratur inriktat på urbanekonomi, fastighets- och förvaltningsekonomi, företagsekonomi samt andra mer spridda områden. Ett antal fastigheter som utgör, eller har utgjort, huvudkontor för större bolag fungerar som empirisk grund för studien. Sammanfattningsvis appliceras den samlade kunskapsmassan på fastigheten Cronholm 1 i Malmö Kommun, som utgjorde huvudkontor för Sydsvenskan, för att försöka skapa en vägledning över hur förvaltaren av fastigheten bör agera i ovan nämnda frågor.

## 1.1 Bakgrund

Uppsatsen skrivs i samarbete med Newsec, som innehar förvaltningsuppdraget för fastigheten Cronholm 1 i Malmö Kommun. Den har sedan byggnationen utgjort huvudkontor för Sydsvenska Dagbladet Snällposten, Sydsvenskan, som i perioder delat lokalerna med andra mediebolag ägda av Bonnier AB. Fastigheten ägs i sin tur av Chalm AB och är belägen i ett mindre industriområde i periferin av Malmö stad, nära motor- och järnvägen som utgör huvudlederna in i staden. Detta i kombination med dess storlek och höjd har skapat kännedom om den hos många regioninvånare.

Problematiken med en huvudkontorsflytt är ofta komplex och unik på grund av att egenskaperna hos objektet inte liknar något annat. När en stor hyresgäst lämnar fastigheten ställs förvaltaren inför många val och svårigheter, bland annat att anpassa byggnaden så att nya hyresgäster kan nyttja de stora lokalytorna som ofta förekommer. Även områdets attraktivitet kan påverkas om flytten innebär att det blir mindre rörelse i närområdet, och det här kan i sin tur indirekt påverka den hyressättning som förvaltaren önskar. En minimering av vakansgraden är oerhört viktig för att minska risken i fastigheten samt att balansera eventuella förändringar i administrationskostnaderna.

Sydsvenskan har redan i dagsläget flyttat stora delar av sin verksamhet till mer centrala lokaler i Malmö. På grund av detta har arbetet börjat med att hitta nya hyresgäster som är villiga att bedriva sina verksamheter från denna fastighet. Genom att få så stor del av lokalytan uthyrd så fort som möjligt sköter Newsec sitt uppdrag på bästa sätt. Utöver detta står förvaltningsbolaget inför flera andra svårigheter som är kopplade till de kontraktsmässiga förändringarna (Enjin, 2014).

## 1.2 Syfte

Rapportens syfte är att utreda hur en fastighetsförvaltare på bästa sätt bör hantera ett förvaltningsobjekt som utgjort huvudkontor för en större verksamhet som flyttar.

## 1.3 Frågeställningar

Hur påverkas de urbanekonomiska förhållandena efter omlokaliseringen av huvudkontoret?

Vilka parametrar kopplade till fastighetsförvaltning förändras då huvudkontor flyttar?

På vilket sätt bör utvecklingen av Cronholm 1 ske i och med Sydsvenska Dagbladets omlokalisering?



## 1.4 Disposition

**Kapitel 1 – Inledning:** Avsnittet behandlar arbetets bakgrund, syfte och frågeställning. Även avgränsningar och felkällor finns med.

**Kapitel 2 – Metod:** Här redovisas den metodik som använts i arbetet med stöd av vetenskaplig teori om metod.

**Kapitel 3 – Teori, Litteraturgenomgång:** I detta avsnitt finns en genomgång av de befintliga teorier i ämnen som är nödvändiga för rapportens analys.

**Kapitel 4 – Empiri:** Kapitlet behandlar en fallstudie över sex jämförelseobjekt som genomgått en huvudkontorsflytt. Det innehåller även kompletterande information om huvudkontors betydelse ur olika synpunkter.

**Kapitel 5 – Analys:** Kapitlet inleds med en analys av jämförelseobjekten där eventuella kopplingar till teorin undersöks. Därefter följer en applicering av resultaten på fastigheten Cronholm 1.

**Kapitel 6 – Slutsatser och Diskussion:** En redovisning av arbetets slutsatser presenteras här med förslag till fortsatta studier.

## 1.5 Avgränsningar

Rapporten behandlar delar av de vitt skilda vetenskapliga områdena urban ekonomi och fastighetsvetenskap, allt i en kontext av huvudkontor och fastighetsförvaltning. På grund av detta vida omfång skedde följande inriktningar och avgränsningar.

### 1.5.1 Huvudkontor

Begreppet huvudkontor har många innebörder varför det i denna uppsats definierades enligt följande. Begreppet avser fysiska byggnader vari styrande eller på annat sätt centrala funktioner av företaget är positionerade, och som i allmänhetens och personalens ögon generellt utgör en symbol för organisationen. Inriktningen var alltså inte på huvudkontoret som en organisatorisk enhet. Ingen hänsyn har tagits till företagets ägarstruktur eller hierarkiska utformning, vilket förklarar varför rapporten inte diskuterar moderbolag, dotterbolag och koncernledning. Vidare avgränsningar kring begreppet var stor och väl avgränsad byggnad som utgjort en tydlig påverkansfaktor i närområdet. Slutligen så bör byggnaden, eller byggnaderna, varit till klart övervägande del nyttjat av ett företags huvudkontor eller huvudproduktion.

### 1.5.2 Teori, empiri & analys

Fastighetsutvecklingsprojekt är en väldigt tidskrävande och omfattande process som kan analyseras från flera olika perspektiv. Till följd av detta är undersökningens analysdel begränsad till vissa områden. Grunden för valen av undersökningsparametrar utgörs av delar som är centrala utifrån Newsecs

förvaltningsroll av kvarteret Cronholm 1 och består därmed av delar som är relevanta för förvaltare av liknande objekt.

Det första undersökningsområdet bestod av påverkan ur urbanekonomisk synvinkel, dels på närområde och dels på region/stad. Genom att analysera huruvida klusterförändringar skett i samband med omlokaliseringen kan påverkan på områdets attraktivitet analyseras. Det här leder i sin tur till förutsättning för analys av betalningsvilja för fastigheten och eventuella förändringar av den. Storleken på det område som påverkas är alltid beroende av områdets förutsättningar och de verksamheter som är belägna där. Med verksamheter avses främst näringsverksamhet som på ett eller annat sätt har en koppling till huvudkontoret. Avgränsningar har skett i form av huvudkontors klusterpåverkan, och valet av de teorier som presenterats har framkommit från de teorier som tidigare diskuterat huvudkontor och urbanekonomi. De teorier som presenterats berör främst CBD, urbaniserings- och lokaliseringsekonomier samt olika betalningsviljor.

Det andra undersökningsområdet utgjordes av byggnadstekniska förändringar som kan vara nödvändiga vid flytt av huvudkontor. Återigen skedde avgränsning utifrån fastighetsförvaltarens perspektiv där fokus låg på byggnadsanpassningar för nya och fler hyresgäster, som ska utmynna i bättre uthyrningsmöjligheter. Ytterligare en avgränsning innebar att inga djupare ekonomiska resonemang angående ombyggnationer redovisades i uppsatsen. Dock finns en underliggande argumentation om åtgärdernas ekonomiska rimlighet i och med att de genomförts eller kommer genomföras på de jämförelsefastigheter som ingår i undersökningen. Vidare har ingen djupare diskussion förts om lösningarnas tekniska egenskaper som materialval med mera. Vikten ligger på vilka åtgärder som är de mest förekommande och hur motiveringen till dessa val såg ut.

## 2 Metod

### 2.1 Ämnesval och Litteraturgenomgång

Rapporten inleddes med ett ämnesval och en problemformulering tillsammans med både handledaren på Newsec samt institutionens handledare. Precis som Ejvegård (2003) beskriver är det vanligt att denna del ändras kontinuerligt under undersökningens förlopp, och så var även fallet här. Från början var frågeställningen relativt vid och oprecis men i takt med att undersökningen fortskred specificerades undersökningsområdena. Ändringarna var nödvändiga för att säkerställa att det slutgiltiga syftet och frågeställningen speglade rapportens innehåll. Ämnesbegränsningar är viktiga för att ge ett gott resultat med hänsyn till tidsram och djup och de skedde under arbetets gång (Ejvegård, 2003: 28). För att säkerställa att rapporten förmedlar ett kunskapsbidrag utfördes efterforskningar i olika databaser efter tidigare rapporter inom samma ämnesområde.

### 2.2 Arbetsgång

En litteraturgenomgång inleddes som underlag för teoridelen av uppsatsen och valet att börja med denna del motiveras av att det ofta bidrar till bättre förutsättningar för frågeställning och framtida analys. Litteraturgenomgången utgjordes främst av böcker och artiklar, sökningar efter dessa skedde genom Lunds Universitets databaser samt Google Scholar. Därför togs beslutet att stor vikt kommer att läggas på empiridelen och intervjuerna för att få tillräckligt med bakgrundsinformation inför den kommande analysen av Cronholm 1. Vi bortsåg från material som saknade tydliga eller otillförlitliga källor. De studier som användes är samtliga publicerade i databaser som vi hade tillgång till och är genomförda på universitet eller liknande institutioner. Andra litterära verk som användes begränsar sig till student- eller facklitteratur. Teorin omfattar endast för uppsatsen relevanta områden vilket innebär att flera alltför breda källor inte använts.

Efter sammanställningen av den litteratur som fanns tillgänglig kom vi fram till två huvudområden som skulle vara mest intressanta att undersöka i samband med fastighetsförvaltning och huvudkontor. Valet av områden blev urbanekonomi och förändringar kopplade till byggnaden. Inom delen som berör urbanekonomi bestämde vi oss för att undersöka kluster, då det finns många teorier och förklaringar om huvudkontor och klusterbildningar. Därefter valde vi att titta på betalningsviljan för lokalerna och hur den förändrades i området när huvudkontoret lämnade, detta för att på något sätt få en uppfattning om värdet av att ha ett huvudkontor i ett område och vilken betydelse det har ur en förvaltares synpunkt. Förändringar som är kopplade till byggnaden valde vi då det historiskt sett har skett ombyggnationer när en stor hyresgäst flyttar. Vi ville undersöka problematiken som finns ur en förvaltares perspektiv och därmed finna typiska lösningar som har genomförts med hänsyn till administration, förändring av namn, vakansgrad och teknik. Valet av de olika parametrarna baserades på de egenskaper som enligt teorin ofta påverkar en fastighets

värde, och därför blir viktiga för en förvaltare att ta ställning till vid en fastighetsutveckling.

Därefter påbörjades arbetet med att finna lämpliga jämförelseobjekt och fastigheter som tidigare har utgjort huvudkontor, eller liknande, för ett företag. För att hitta fastigheter som undersökningen kunde utgå ifrån genomfördes en sökning i tidningsartiklar, hemsidor samt utfrågningar på kommunala kontor och av personer med allmänt god stadskännedom. Sökningarna koncentrerades mest till större städer eftersom huvudkontor till största delen lokaliseras där. Därefter gjordes en djupare undersökning av vilken typ av fastigheter som företagen befunnit sig i. Ett första urval gav många olika objekt och därefter började gallringsprocessen. Med hänsyn till de aspekter som analysen kom att innefatta, rangordnades objekten.

Flerfallsstudien utgick ifrån totalt sex stycken kommersiella fastigheter. Motivet till flerfallsstudien var att det resultat som var önskvärt endast kunde nås genom en empirisk undersökning av liknande fenomen. Då varje jämförelseobjekt har unika egenskaper lämpade sig en flerfallsstudie framför en enfallstudie för att inrymma så många olika utfallsaspekter som möjligt med hänsyn till rapportens tidsram. Informationen och kunskapen inom området är på många sätt byggd på ord och saknar därmed möjlighet att kvantifieras. Det här beaktades i genomförandet av intervjuerna och i stycke 2.6.2 beskrivs åtgärder som vidtogs för att minimera risken för bortfall av viktig information.

Kvalitativa intervjuer med personer i nuvarande eller tidigare förvaltande roll för jämförelseobjekten genomfördes. Intervjuerna skedde via telefon eller genom ett personligt möte och ibland fick vi tillgång till objekten och det här gav oss en bättre helhetsbild. Intervjuer genomfördes även med personer vid kommunala kontor för att få en uppfattning om ett huvudkontors betydelse för staden och förvaltarens övriga fastighetsbestånd. Utöver detta samlades data även in från litteraturkällor och observationer knutna till antingen jämförelsefastigheterna eller den fastighet som studiens färdiga teorier slutligen tillämpades på. Dessa källor gavs bland annat tillgång till via de förvaltningsbolag som med personal deltagit i undersökningen på ett eller annat sätt (Bryman, 2001: 250).

## **2.3 Urval**

### **2.3.1 Val av fastigheter**

De fastigheter som låg till grund för undersökningen som jämförelseobjekt valdes ut efter ett antal egenskaper eller händelseförlopp som har likheter med Cronholm 1, den fastighet som undersökningens resultat ska tillämpas på. Dessa fastigheter hade en eller flera av dessa egenskaper gemensamt med Cronholm 1, vilket möjliggjorde jämförelse på just dessa punkter, samtidigt som jämförelse var desto svårare att genomföra på andra punkter.

Det huvudsakliga urvalet utgjordes av större byggnader med en dominerande eller välkänd utformning, som under de senaste årtionden fungerat som huvudkontor åt en

enskild hyresgäst på regional, nationell eller internationell nivå. Stor vikt lades vid områdespåverkan, ombyggnationer, läge i förhållande till staden och eventuell byggnadsstämpel, det vill säga de områden vi bestämt oss för att undersöka. Eftersom tidningsbolaget Sydsvenskan står inför flytt från fastigheten Cronholm 1 ska såklart även fastigheterna i den empiriska undersökningen ha varit föremål för antingen en inflyttning eller utflyttning av huvudkontor. Den urbanekonomiska delen av analysen ställer krav på att jämförelsefastigheterna är dominerande och geografiskt lokaliserade så att det finns möjlighet till klusterbildningar, som inte endast är beroende av närhet till stadskärnan.

### **2.3.2 Val av respondenter**

De individer som ingår i undersökningen via kvalitativa intervjuer valdes ut därför att de hade en arbetsposition som givit dem god kunskap om en av ovan nämnda fastigheter. Personerna var antingen fastighetsförvaltare för en eller flera fastigheter i staden, projektledare för en större ombyggnation av fastigheten eller liknande. De hade samtidigt erfarenhet av förvaltning, fastighetsekonomi och ortsspecifika egenskaper av fastighetsmarknaden. Med fastighetsförvaltare avses här en person som utför främst ekonomisk förvaltning av fastigheten, till skillnad från mer teknisk sådan.

### **2.4 Validitet och reliabilitet**

Då kvalitativt inriktade studier ofta är svåra att replikera och generalisera utöver det studerade objektet, är det viktigt att på ett så starkt och tydligt sätt som möjligt arbeta genom metoder som kan hjälpa rapportens tillförlitlighet och överensstämmelse mellan frågeställningar och datainsamling. Undersökningens främsta grund för reliabilitet utgörs av senare beskriven triangulering av källmaterial, i möjligaste mån. Till detta hör att de individer som intervjuades fick delge sin titel, arbetsområde, ansvar och annan information relevant för att kunna avgöra hur pass användbara uppgifterna som delgavs var. Samtliga intervjuer spelades in vartefter relevanta och för undersökningen tunga delar transkriberades. Under intervjuerna togs även anteckningar för att lättare veta vad som är viktigt. Vid transkriberingen följdes anteckningarna och kompletterades med ljudinspelningen för att på så vis undvika eventuella tolkningsfel från vår sida.

Validiteten i undersökningen bygger till stor del på intervjupersonerna och hur väl införstådda de var undersökningens syfte och frågeställningar, samt i hur väl och uttömmande de kunde svara på de frågor som ställdes. Därför delgavs dessa delar av rapporten till samtliga intervjuobjekt före intervjutillfället (Holme & Solvang, 1997:163-169).

När teori, empiri och analysdelarna var färdiga gjordes ett utskick till samtliga intervjupersoner för att ge dem möjlighet att kontrollera eventuella felciteringar eller missuppfattningar. På det här sättet minimerade vi risken med att presentera eventuella faktafel.

## 2.5 Datasamlingen

Rapportens empiriska del består främst av en flerfallsstudie med sex jämförelseobjekt som valts ut utifrån frågeställningen och syftet. Sökningen efter objekt genomfördes, som tidigare beskrivits, från hemsidor, tidningsartiklar och sakkunniga personer. För att finna lämpliga representanter till flerfallsstudien utfördes avgränsningar enligt Bell (1995) där tidsaspekten för rapportens utförande vägdes in.

Triangulering innebär att man ackumulerar information från många olika källor för att verifiera sanningshalten och förekomsten av vissa företeelser och syftet är att få en så avvägd och komplett undersökning som möjligt (Bell 1995: 62). I rapporten har triangulering brukats för att uppnå en bra och nyanserad analys. För att finna information om jämförelseobjekten har intervjuer med respektive fastighetsförvaltare genomförts samt fysisk observation av byggnaderna i den mån det varit möjligt. Problematiken var ofta att finna information inom den tidsperiod då omlokaliseringen av huvudkontoret skett och ofta var det ej samma förvaltare idag som då. Dock har de flesta förvaltarna ställt sig positiva till undersökningen och försökt finna väsentlig information om fastigheten.

### 2.5.1 Intervjuer

Intervjuerna genomfördes med respektive objekts fastighetsförvaltare på olika platser och vid olika tidpunkter. Valet av informationssökning genom intervjuer berodde främst på den informationsbrist som fanns i tryckt material angående de olika objekten. De rikaste kunskapskällorna är förvaltarna för fastigheterna och möjligtvis projektledarna för respektive fastighetsutvecklingsprojekt. Valet av intervjupersoner baserades även på rapportens utgångspunkt. Det är från en fastighetsförvaltares perspektiv den skrivs och därför lämpade det sig bäst att få en förvaltares åsikter och uppgifter i datasamlingen. Enligt Bryman (2001) får man i en kvalitativ intervju mer utrymme för intervjupersonernas egna synsätt och uppfattningar.

Fördelen med intervjuer av kvalitativ art är att författarna endast upprättar ramverket för svaren och låter undersökningsspersonerna själva påverka samtalets utveckling (Holme & Solvang, 1997: 99). För undersökningen innebar det här ett positivt inslag då komplexiteten och unikheten i varje jämförelseobjekt medförde svårigheter när det gällde precisheten i önskvärt resultat. Kvalitativa intervjuer är ofta tidskrävande och därför anpassades även antalet jämförelseobjekt efter detta kriterium. Fördelen med denna intervjuform är även att möjligheterna att gå tillbaka och be om mer information är goda för att antalet undersökningar är få (Holme & Solvang, 1997: 100).

Trots att det traditionellt sett ej finns några standardiserade frågeformulär i en kvalitativ intervju, valde vi ändå att upprätta en mall där de viktigaste frågorna förekom, se bilaga 1, detta för att inte glömma bort att undersöka de parametrar som krävdes för analysen. Dock gavs stort utrymme åt förvaltarna att själva lägga vikt på de delar som de var mest kunniga inom och det här medförde att intervjun fortfarande var av kvalitativ art (Holme & Solvang, 1997: 100 - 101). En del av frågorna i

frågemallen ställdes alltså inte, utan när vi fick kännedom om vilka områden som förvaltaren var mest insatt i, fokuserade vi på just de frågorna. Intervjuerna var alltså av semi-strukturerade varianter där undersökaren bifogar en lista med teman som ska beröras (Bryman, 2001: 301). Syftet med frågemallen var att finna vilken typ av huvudkontor som flyttat, vilken verksamhet som flyttat in efter och vilken ombyggnation det här medfört, hur områdespåverkan varit, eventuella förändringar av byggnadens varumärke, eventuell vakansgrad och åtgärder som verkställts för att minimera denna.

Intervjumallen utformades genom att inom varje tema finna de huvudsakliga uppgifter som vi var tvungna att ta del av för att möjliggöra analysen. Hänsyn togs dock till Brymans (2001) idéer om att ej precisera frågorna alltför mycket då essensen av en kvalitativ intervju ej skulle gå förlorad. Vi granskade utformningen noga efteråt för att minimera risken för ledande frågor.

Intervjuerna spelades in vid intervjutillfällena och kompletterades med anteckningar, dels för att minimera risken att förlora information och dels för att lättare få en struktur vid den kommande sammanfattningen. Därefter sammanställdes samtliga intervjuer genom renskrivning av anteckningarna och genomgång av inspelningen. På så vis minimerade vi risken med att missa viktig information, varefter relevant informationen för respektive område antecknades.

### **2.6 Informationsbehandling och analys**

Efter insamlingen och sammanställningen av empirin började arbetet med analysen. Den genomfördes först utifrån jämförelseobjekten, där kopplingar till teorierna undersöktes, därefter applicerades både teori, empiri och de funna kopplingarna på Cronholm 1 och en analys genomfördes. Utifrån förutsättningarna undersöktes troliga utfall och eventuella förbättringar och lösningar diskuterades.

Fastighetsutveckling av en före detta huvudkontorsbyggnad

---



### 3 Teori - Litteraturgenomgång

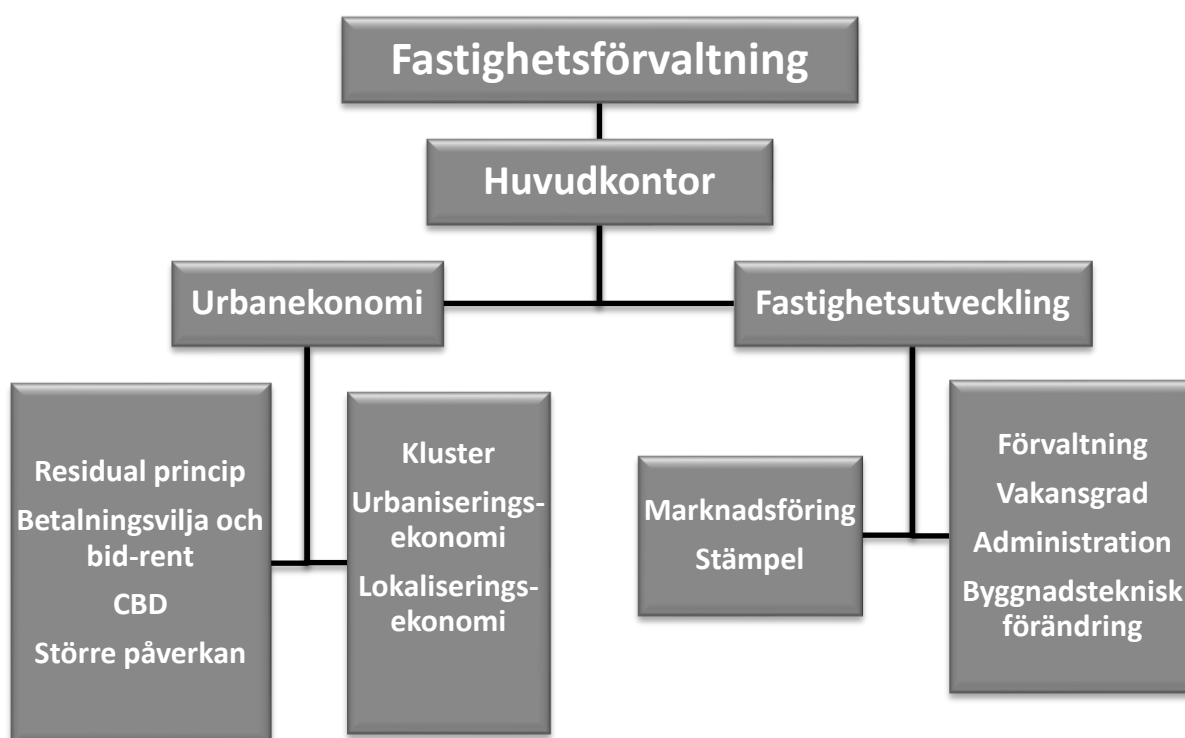
I det följande presenteras relevanta delar av det teoretiska ramverk som undersökningen bygger på. Genomgången listar studier och andra verk som på ett eller annat sätt bidragit till de ganska skilda vetenskapliga discipliner som genomsyrar, eller enbart tangerar, rapportens olika frågeställningar. Som syftet och bakgrunden presenteras behandlar därför litteraturgenomgången främst byggnader ur ett tekniskt perspektiv, urbanekonomisk påverkan samt fastighetsekonomisk förändring. Svårigheterna att finna bra källmaterial på olika områden reflekterar den teoretiska beskrivningens djup, men inte nödvändigtvis den tyngd undersökningen har på detta område.

#### 3.1 Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket, här illustrerat i figur 1, fungerar som ett sammanfattande och mer intuitivt sätt att presentera de olika teoretiska områden som presenteras nedan. Ramverket har även till uppgift att beskriva på vilket sätt de till synes skilda kunskapsområdena hänger ihop i den kontext som rapporten är skriven.

Förvaltarens perspektiv är det som står i fokus vilket illustreras av dess position i ramverket. Förvaltaren skapar sedan i sin tur värde genom att ekonomiskt, tekniskt och/eller juridiskt förvalta fastigheter av olika typ. Huvudkontor, som utgör en central del av undersökningen, är det som binder samman undersökningens två huvudgrenar: urban ekonomi och fastighetsutveckling. Detta beror i sin tur på hur en fastighetsförvaltare skapar värde för fastighetsägaren. Värdet på en fastighet är till största del beroende på läget enligt Karlsson & Lindskog (2010: 89), vilket ligger till grund för analysens urbanekonomiska del. Under detta faller ett antal välkända begrepp som alla i sin tur påverkar värdet för både en förvaltare och en fastighetsägare.

Den andra delen som har avgörande effekt på fastighetsvärdet är hur man som förvaltare väljer att arbeta med fastigheten efter en så stor förändring som sker då ett huvudkontor flyttar. Dessa teorier faller under ämnesområdet fastighetsutveckling. Denna del delades i sin tur in i de huvudsakliga delar som fastighetsförvaltare har inom sitt ansvarsområde: marknadsföring och byggnadsnamn samt fysiskt, teknisk och ekonomisk förvaltning av aktuell byggnad (Geltner & Miller, 2007: 105-106).



Figur 1. Teoretiskt ramverk

### 3.2 Huvudkontorets roll och ändamål

Att tydligt definiera vad ett huvudkontor är eller står för är inte helt lätt då olika källor behandlar uttrycket på olika sätt. Nationalencyklopedin (2013) definierar ordet som en central administrativ enhet varifrån ledningen styr över ett större företag, vilket också torde vara den beskrivning människor i allmänhet använder. Huvudkontor kan också användas som beskrivning på en central del av ett nätverk, som samtidigt inte delar de egenskaper som de andra funktionella delarna av företaget har. Det kan också stå för den rent geografiska plats varifrån huvudsaklig ledning och styrning av företaget sker (Ambos & Mahnke, 2010: 404-405). Ytterligare en förklaring är att huvudkontor står som symbol för företaget och dess strävan framåt (van Marrewijk, 2009: 290).

Vad som bör beaktas vid utnämning av huvudkontor är den ofta komplexa ägarstruktur som finns hos många företag. För riktigt stora koncerner kan koncernmoderbolaget vara lokaliserat på en ort, samtidigt som understående moderbolag är lokaliserade på annan ort och ytterligare understående dotterbolag på en tredje ort. Dessa orter är inte sällan även i olika länder. Huvudsaklig verksamhet och styrning kan ibland också ske i dotterbolagen ifall moderbolaget är vilande. Registreringsadressen för företagets juridiska person ses ibland också som huvudkontor (Strandell & Löf, 2003: 7-9).

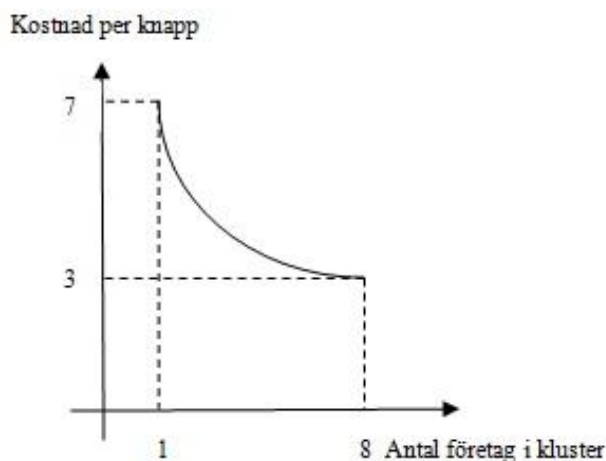
Denna studies fokus och form gör dock att begreppet huvudkontor används på den fysiska byggnad som i allmänhetens och personalens ögon till största del representerar företaget och företagsnamnet, oavsett om det utgör koncernledning, moderbolag eller dotterbolag.

### 3.3 Urban ekonomi

#### 3.3.1 Kluster

Företag kan vinna stora fördelar genom att lokalisera sig nära varandra och dessa krafter som medför denna lokalisering kallas för klusterekonomier. Teorierna bygger i grund och botten på mikroekonomi som bland annat handlar om utbud och efterfrågan (Duranton & Puga, 2004: 2065). De krafter som omfattar två företag eller industrier inom samma bransch kallas för lokaliseringsekonomier och motsatsen urbaniseringsekonomier. Fördelarna som framkallar klusterbildningen är bland annat att man kan dela insatsvaror, arbetsstyrka och lättare matcha rätt arbetare till rätt jobb. För vissa specifika företag finns det ännu en fördel i form av ett ”knowledge spillover”. Ny kunskap som kan leda till effektivisering, bättre produktionsmöjligheter med mera, kan andra företag tillgodogöra sig i ett kluster och implementera i sin egen organisation (O’Sullivan, 2012: 45-59). Ett sätt att åskådliggöra klusterfördelar är tänka sig en byggnad, så fort de fasta kostnaderna som berör byggnaden blivit verkställda, kommer kostnaderna per capita minska när fler personer eller företag nyttjar den. Till exempel blir infrastrukturen till och från fastigheten billigare om fler personer väljer att använda den (Puga, 2010: 210).

I ett kluster kan man vinna fördelar genom att dela både insats och intermediära varor. Dock kan man även tillgagna sig en större variation av insatsvaror än utanför ett kluster och på så sätt optimera sin produktion. Fördelar kan även vinnas genom att dela lokaler och risker med varandra (Duranton & Puga, 2004: 2067). För att förstå dessa fördelar bättre kan man tänka sig en väldigt specialiserad produktion av modeklänningar. På grund av de snabba förändringar som sker i modevärlden, måste företaget erhålla god flexibilitet och adaptiv förmåga. Det här leder till en stor variation av efterfrågan på intermediära produkter, alltså produkter som tillverkas i ett mellanliggande led för att nå slutprodukten. Verksamheterna som bidrar med de intermediära produkterna bör vara lokaliserade nära klänningsföretaget för att veta vilken typ av knappar de efterfrågar och är en bidragande orsak till klusterbildningen. För en isolerad klänningstillverkare innebär det här att enhetskostnaden för knapparna blir relativt hög jämfört med en klänningstillverkare i ett kluster. På grund av att antalet klänningstillverkare ökar kommer kostnaden per knapp att minska. Den ökade efterfrågan bidrar till en större variation av knappar och stordriftsfördelar för knapptillverkarna. Fenomenet illustreras i graf 1 (O’Sullivan, 2012: 48 - 49).



Graf 1. Klusterfördelar (O' Sullivan, 2012: 49)

En annan källa till klusterbildning är gemensamt utnyttjande av arbetspoolen. Om ett företag i klustret upplever dåliga resultat och följden blir att de avskedar personal kan ett annat företag i klustret som det går bra för, anställa dessa arbetare. På grund av det här behöver inte arbetarna flytta från området eller staden, och på så sätt kommer alltid arbetskraften att finnas tillgänglig. Arbetarna har i sin tur ett större incitament att lokalisera sig nära kluster för att minimera risken att bli arbetslösa. Nackdelen för företagen är att de riskerar att konkurrera med varandra om arbetskraften (Duranton & Puga, 2004: 2085).

En annan fördel med en stor arbetspool är att fler arbetare innebär en större variation i talanger, förmågor och specialiseringar. Om ett företag anställer en person som inte har exakt rätt kvalifikationer för arbetet uppstår det en kostnad för den svaga matchningen. Ju sämre matchning mot tjänsten det är, desto högre bli kostnaderna. Ju större en arbetspool är, desto större är den individuella nyttan för varje arbetare i arbetspoolen på grund av den konkurrens som uppstår och löneökning som sker till följd av externaliteterna från matchningen (Duranton & Puga, 2004: 2087 - 2088).

Kunskapsöverflöd och spridning är ännu en faktor som bidrar till klusterbildning, speciellt för innovativa företag (O'Sullivan, 2012: 59). Ett fundamentalt drag inom kunskap är att det innebär interaktion med andra parter som ofta kräver personliga möten. Inom ett kluster är alltså kunskapsspridningen stor. Att placera lokaler eller verksamheter som frambringar spontana personliga möten lättillgängligt för många i klustret, innebär en stor fördel och bidrar till utveckling för företaget och dess anställda. Dessa lokaler kan till exempel utgöras av caféer, restauranger eller gym. Geografin har en betydande roll för att en anställd ska kunna utveckla sin potential och kunskap. Arbetare kan antingen välja att bosätta sig i ett kluster eller i ett isolerat läge. I det isolerade läget är existensen av kunskapsspridning låg eller obefintlig och

personen kommer ej att utvecklas och lära sig nya saker. I ett kluster däremot finns det gott om personliga möten och för att bli en kvalificerad arbetare krävs det att man bosätter sig i en urban miljö som ung. Om det urbana området har en hög grad av diversion genererar det en högre grad av kunskapsspridning och innovationer (Duranton & Puga, 2004: 2099 - 2100).

### **3.3.2 Urbaniseringsekonomi**

Att dra fördelar av verksamheter som är inom en annan bransch än sin egen kallas för urbaniseringsekonomi. Företag har en stor fördel av att lokalisera sina huvudkontor i storstadsområden som innehåller många olika sorters företagstjänster. Närheten till specialister inom finans, juridik och marknadsföring innebär många fördelar då de här tjänsterna är av stor vikt för huvudkontorets funktion (Davis & Henderson, 2008: 445). Den här typen av tjänster kräver upprepade personliga möten och därav små avstånd mellan parterna för att minimera kostnaderna för de båda (O'Sullivan, 2012: 130). I större städer är dessa serviceföretag ojämnt fördelade och lokaliseringen av huvudkontoret sker därför nära de områden som har en hög grad av olika servicefunktioner. Det finns till exempel städer eller stadsdelar som är mer produktionsorienterade vilket inte är en optimal plats för ett huvudkontor (Davis & Henderson, 2008: 446). Undersökningar visar att större variation i de lokala serviceverksamheterna medför att huvudkontoret blir mer effektivt (Ethier, 1982: 389-405).

### **3.3.3 Lokaliseringsekonomi**

Nära urbaniseringsekonomi ligger lokaliseringsekonomi som innebär att industrier inom samma verksamhetsgren lokaliserar sig nära varandra. Här finns det stora fördelar att vinna för företagen genom att de kan dela på insatsvarorna såsom råvaror och arbetsstyrka. Dock finns det även nackdelar vid klusterekonomierna, ju fler företag det finns i närområdet, desto högre är konkurrensen om arbetskraften och indirekt kommer lönekostnaderna för företagen att öka (O'Sullivan, 2012: 47 – 50). Ett exempel på lokaliseringsekonomiska krafter i verkligheten är staden Detroit som förr i tiden var centrum för amerikansk bilindustri. Bland annat startade Henry Ford sin bilproduktion här år 1896. Tyvärr har staden haft stora problem med ekonomin och mycket av produktionen har flyttat till Asien vilket lett till att staden har avbefolkats kraftigt (City of Detroit, 2014).

### **3.3.4 Huvudkontors lokalisering**

Huvudkontor vill dra nytta av olika urbaniseringsekonomiska fördelar och väljer därför sin lokalisering där de kan optimera dessa (O'Sullivan, 2012: 60). Som framgått av tidigare teorier väljs områden som har stor variation av serviceverksamheter och närhet till andra huvudkontor och dessa områden återfinns i allmänhet i större städer. Fordrad arbetsstyrka är ofta välutbildad och tillgången till en arbetspool med liknande förmågor blir därför ett av kriterierna och dessa arbetare återfinns i storstadsområden (Jakobsen & Onsager, 2005: 1518). Närheten att kunna skapa personliga möten möjliggörs lättare i urbana områden vilket är väldigt viktigt då personalen och personalens tid ofta är dyrbar för företaget (O'Sullivan, 2012: 61).

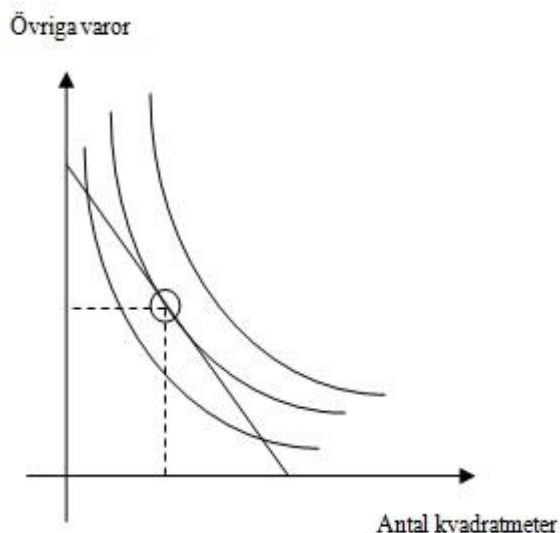
Även närheten av väl utvecklade kommunikationssystem och infrastrukturer är en faktor som påverkar attraktiviteten för val av område. För många företag anses det även stärka varumärket när ett distinkt huvudkontor är förlagt i ett storstadsområde och även det här kan utgöra en viktig lokaliseringsfaktor. Förutom gratis marknadsföring i form av byggnadens namn kan det verka statushöjande på marknaden att vara beläget i ett attraktivt område (Jakobsen & Onsager, 2005: 1518). Huvudkontorens lokalisering är en viktig faktor då de skapar attraktivitet för andra verksamheter som sysslar med affärstjänster, kvalificerade arbetare och andra huvudkontor (Strauss-Kahn & Vives, 2009: 168).

### **3.3.5 Kluster för huvudkontor**

I en undersökning av Davis & Henderson från 2008 framgår det att huvudkontor gärna väljer att lokalisera sig nära andra huvudkontor och på så vis bildar kluster och drar nytta av lokaliseringsekonomierna. Det är alltså inte enbart serviceverksamheterna i närheten som påverkar lokaliseringen. Ett exempel på det här synliggörs på Kungsholmen i Stockholm där både SWECO, Dagens Nyheter och Trygg-Hansa har sina huvudkontor. Även New York har en mycket hög koncentration av huvudkontor, men det här beror främst på den höga andel av affärs- och finansverksamheter som är belägna i staden (Davis & Henderson, 2008: 458 – 459).

### **3.3.6 Den residuala principen om markpriser**

Fastighetsmarknaden skiljer sig från många andra marknader på grund av att varje objekt har helt unika egenskaper. Om man ser på till exempel bilmaknaden tillverkas det i princip alltid flera objekt av samma modell, och modellerna brukar ofta fungera som substitut för varandra på grund av att de ej är så diversifierade. Olika faktorer avspeglas i prissättningen och en av de mest betydelsefulla är läget (DiPasquale & Wheaton, 1996: 33). Hur betydelsefullt läget är, är en subjektiv uppfattning som varierar med de preferenser man kräver. En köpare som letar efter en bostadsfastighet har preferenser som till exempel ett tryggt och lugnt bostadsområde samtidigt som en köpare som letar efter en industrifastighet har preferenser som för optimal produktion. En konsument har endast ett visst kapital att köpa markyta för vilket den residuala principen bygger på, det vill säga först när man betalat alla rörliga kostnader som kapital och arbete kan man veta hur mycket man har över till markpriset (Geltner & Miller, 2007: 60 - 61). För att hitta den maximerande kombinationen mellan varor och markpriser kan man använda sig av indifferens- och isokostkurvor som illustreras i graf 2 nedan.



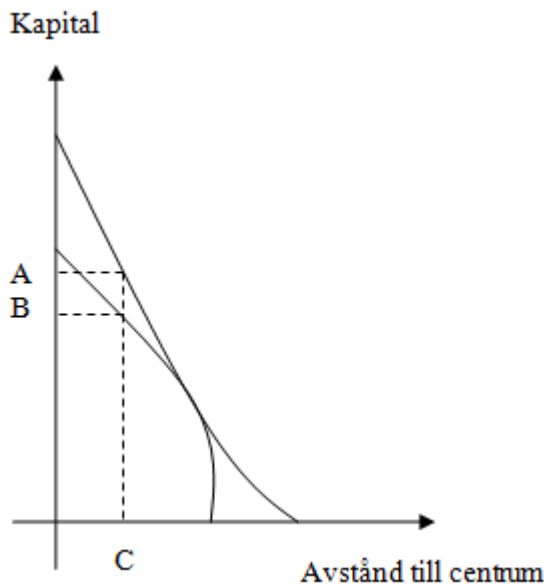
Graf 2. Illustrerar den maximala nyttan vid val av plats (O' Sullivan, 2012: 157)

Grafen förutsätter att läget är fixerat och att priset per kvadratmeter är konstant vid detta läge. Den raka linjen representerar den budgetlinje konsumenten har, det vill säga de kombinationer av antal hektar och övriga varor som han eller hon har råd med. De konkava kurvorna exemplifierar indifferenskurvor och visar de olika kombinationerna av konsumentens preferenser. Där budgetlinjen tangerar indifferenskurvan finner man det val som ger mest nytta för konsumenten (O'Sullivan, 2012: 157).

### 3.3.7 Betalningsvilja och bid-rent-kurvor

En viktig faktor som avgör skillnaden i markpriser är kostnaden för transporter. Ju längre bort man rör sig från centrum, desto högre blir kostnaden för transporterna och därav blir det pris man kan betala för marken lägre. Ligger fastigheten nära de centrala delarna av staden blir transportkostnaderna låga och möjligheten att betala ett högt pris för marken uppstår. Denna förutsättning mynnar ut i en såkallad bid-rent-kurva. Kurvan uttrycker den betalningsvilja konsumenten har för marken, beroende på var fastigheten är lokaliserad i förhållande till stadens centrum (Geltner & Miller, 2007: 64). Betalningsviljan ser olika ut för olika verksamhetsområden och genererar därför olika bid-rent-kurvor. För kontor är det oerhört viktigt att möjliggöra fysiska möten och därför är betalningsviljan i CBD (central business district) väldigt hög och avtar i takt med att distansen ökar. CBD är det område där koncentrationen av kontors- och affärsverksamhet är som högst i staden. Bid-rent-kurvan är inte helt linjär, som den är för bid-rent-kurvan för bostäder. Värdet av att vara lokaliserad i de centrala delarna i staden är nämligen oerhört högt. I regel är den personal som arbetar på kontor relativt välutbildad och dyr för företaget. Därför är det av yttersta vikt att restiden som krävs för möten minimeras, vilket den gör i CBD (Clapp, 1980: 388).

De förutsättningar som antagits är att storleken på fastigheten är fixerad, likaså antalet våningar man väljer att bygga. Verkligheten ser dock annorlunda ut. På grund av att lokaliseringen är så viktig för kontorsfastigheter lönar det sig ofta att bygga höga byggnader på en liten yta och detta fenomen finns det många bevis på i verkligheten. Moskva, London och Frankfurt har alla sina högsta byggnader i de centrala delarna. Till bid-rent-kurvan har man adderat faktorsubstitution, det vill säga att byggnadshöjden ej längre är fixerad. Byggnadshöjden bestäms utifrån den kostnad köparen väljer att fördela mellan markpriset och tillgängligt kapital. Det är dyrare att bygga på höjden eftersom byggnaden kräver mer avancerade tekniska lösningar som förstärkningar, hissar med mera. När markpriset ökar måste företaget svara genom att byta kapital mot land (O'Sullivan, 2012: 134 - 136). Graf 3 illustrerar de olika bid-rent-kurvorna för kontor.



Graf 3. Bid-rentkurvor med och utan faktorsubstitution (O'Sullivan, 2012: 137)

Givet ett visst läge, C, som ligger på ett visst avstånd från centrum, ser betalningsviljan annorlunda ut om man räknar med faktorsubstitution. Eftersom markpriset är högre ju närmare centrum man lokaliserar sig, är det mer rationellt att bygga en högre byggnad. På grund av att möjligheten att bygga högre och tillgodogöra sig en större areal finns, kommer betalningsviljan att stiga från B till A i graf 3. Omvänt blir det på avstånd som är lokaliserade långt från centrum. Det lönar sig inte att bygga ett högt hus i utkanten av staden, eftersom byggnadskostnaderna ej kan motiveras av markpriserna. Utan faktorsubstitution hade betalningsviljan för land avtagit i takt med att transportkostnaderna hade ökat. Dock blir utfallet med faktorsubstitution annorlunda. Istället kan man välja att bygga en lägre byggnad och på så sätt göra byggnadsprocessen mer kostnadseffektiv. Sammanfattningsvis ökar



alltså en konsuments betalningsvilja för land generellt sett om man tar hänsyn till faktorsubstitution (O'Sullivan, 2012: 137).

### 3.3.8 Huvudkontor och CBD

Huvudkontor är en typ av verksamhet som nyttjar fördelarna med att vara lokaliserade i ett informationsintensivt område, CBD. Det är i huvudkontoret de speciella besluten och problemen löses för företaget. Specifikt för dessa frågeställningar är att de ofta ändras snabbt och på ett oförutsägbart sätt och därför är incitamenten för att lokalisera sig nära CBD och andra huvudkontor extra stora. Fördelarna av lokaliseringen måste ändå överväga nackdelar som till exempel föroreningar, eventuella skatter, höga pendlingskostnader med mera som kan förekomma i ett intensivt kluster och CBD (Burns & Ning Pang, 1977: 533 - 534).

Det unika med huvudkontor är att de kontrollerar både produktion och distribution i företaget. Produktionsföretag använder sina huvudkontor som säljkontor och länk mellan produktion och marknader. På grund av den magnitud av affärer som genomförs flödar oerhörda mängder information genom dessa kontor dagligen. Klusterbehovet hos huvudkontoren varierar dock beroende på deras olika egenskaper, troligtvis borde de mest informationsintensiva kontoren vara de som är högst koncentrerade lokaliseringsmässigt. Förändringarna i koncentration borde även spegla de förändringar som skett i klustereffekterna (Burns & Ning Pang, 1977: 535). Under 1970-talet skedde en försvagning av huvudkontorens dominerande lokaliseringsval. Många huvudkontor flyttade till exempel ut från New York till förorten New Jersey och Connecticut. Troligtvis berodde denna trend på utvecklingen av telefonkommunikationen. Dessa förortsområden skapade små egna centrum, SBD (suburban business districts), som kopierar många av de karaktärsdragen som CBD innefattar (Wheeler, 1986: 75).

### 3.3.9 Större påverkan

Förlusten av ett dominerande huvudkontor kan leda till påverkan på hela staden i sig. I en undersökning rörande omlokalisering av huvudkontor i Kanada redovisades en del parametrar som förändrats i samband med förlusten. En reducering av välbetalda seniora arbeten inträffar, möjligheten att nå högre befordringar i orten försvinner och därför flyttar en del invånare. Donationer från huvudkontor tenderar att hamna i närområdet och därför försvinner dessa, prestige och symboliken som skapas av att ett starkt huvudkontor attraherar investerare till området, vid en flytt går de här förlorade (Meyer & Green, 2003: 233)

För en region kan det vara oerhört betydelsefullt att ha ett stort huvudkontor lokaliserat hos sig. Attraktiviteten för arbetare samt företag ökar och kan i sin tur genererar en ökad tillväxt och mervärde i staden. Som tidigare nämnts i rapporten lokaliserar sig huvudkontor gärna nära andra huvudkontor och serviceverksamheter. Att det blir en påverkan på närområdet kan ses som ganska självklart, men det kan i många fall bli en påverkan på en hel stad eller region i samband med att huvudkontoret flyttar. Om en region får förbättrade kommunikationsmöjligheter, till

exempel i form av en internationell flygplats, ökar chanserna för att ett huvudkontor väljer att flytta dit (Strandell & Löf, 2003: 24). De platser som är attraktiva att omlokalisera till har ofta bra förbindelser. Dock bör man ha i åtanke att det här beror på magnituden av huvudkontoret, ju större och mer internationell inriktning företaget har, desto mer sannolikt är det att personal veckopendlar eller är i behov av långväga transportmedel för möten. Bevis finns även för att huvudkontor som är lokaliserade nära en flygplats med goda kommunikationer, kluster av andra huvudkontor och områden med låga skatter tenderar att stanna kvar (Strauss-Kahn & Vives, 2009: 169). För att regionen ska bibehålla huvudkontoren och de positiva externa effekterna som dessa medför bör de aktivt arbeta för att förbättra sina flygplatser och lyfta fram lokaliseringen av serviceverksamheter som en viktig faktor (Strauss-Kahn & Vives, 2009: 179).

I större städer är serviceverksamheter oproportionerligt koncentrerade och det är områden med hög koncentration av dessa funktioner som attraherar huvudkontoren. Det finns dock undantag. Till exempel i New York är koncentrationen generellt sett hög i hela staden och därför söker sig många huvudkontor hit (Davis & Henderson, 2008: 445 - 446). På grund av detta har staden blivit attraktiv för personer i arbetslivet som vill göra karriär och staden har ett stort antal invånare. Mindre städer är ofta specialiserade inom produktion och ofta belägna långt ifrån större städer med en hög grad av diversifierade verksamheter. För regioner och städer har det blivit allt viktigare att bibehålla och locka till sig huvudkontor på grund av de förändringar som sker i samband med globaliseringen. Vid omlokaliseringen av huvudkontor ställs ofta kommunledningar och regionala ledningar inför problematik med arbetslöshet, marknadsförtunning och en minskning av kvalitén på arbetsmarknaden (Strauss-Kahn & Vives, 2009: 168). Undersökningar visar även att områden som har en hög diversifiering av huvudkontor har en högre inkomst per-capita (Shilton & Stanley, 1999: 362). För en stad kan det även vara attraktivt att ha ett område som representerar kärnverksamheter för att garantera att ingen omlokalisering sker vid en eventuell lågkonjunktur (Strauss-Kahn & Vives, 2009: 168).

För en förvaltare är det av vida intresse att finna bra lokaliseringmöjligheter för framtida fastighetsutvecklingsprojekt. En förvaltare kan tillgagna sig större inflytande och möjlighet att påverka ett område tillsammans med en kommun om koncentrationen av markförvärv är hög där. Genom att utveckla en fastighet höjs statusen på området och därav sker även en värdeökning på förvaltarens övriga fastigheter (Karlsson & Lindskog, 2010: 90).

### **3.4 Huvudkontorets byggnadstekniska utformning**

En typ av byggnadsförändring som kan te sig ganska avgörande är att huvudkontoret bör spegla de egenskaper företaget vill förmedla till både anställda och kunder. Ifall öppenhet vill kommuniceras kan därmed en öppen design användas, till exempel stora glaspartier som utgör väggelement mellan gatan och kontorsutrymmet. Ifall flexibilitet och en innovativ arbetsmiljö är målet kan man, som hos försäkringsbolaget

Intrapolis i Nederländerna, använda sig av opersonliga arbetsplatser som inte är knuten till en specifik individ (van Marrewijk, 2009: 292).

Ser man mer till byggnadens arkitektur så anser van Marrewijk (2009: 293) att det i stort sett alltid är fördelaktigt att symbolisera kraft och styrka. När det kommer till huvudkontoret. Huvudkontoret bör även användas för att lokalisera och säkert förvara företags specifika tillgångar, vilket såklart ställer olika krav på byggnaden beroende på vilken typ av verksamhet som bedrivs. Detta argument kan dras väldigt långt då definitionen av företags specifika tillgångar är diskuterbar. Framst avses dock tillgångar som teknik och kunskap i fysisk form (Collis, Young & Goold, 2007: 383-384).

Storleken på huvudkontor är i sig en väldigt viktig fråga för många företag och något som är beroende av hur många funktioner man väljer att knyta till huvudkontorsbyggnaden. Det intressanta här är att det finns framgångsrika multinationella företag med tusentals anställda som har huvudkontor med under 200 kontorsplatser, samtidigt som en lika stor konkurrent har ett huvudkontor med 7000 platser. Viktigt att tillägga är dock att huvudkontoret är relativt sett mindre desto större företaget är, på grund av skaleffekter i verksamheten. Självklart finns det tydliga bevis på att huvudkontorets storlek generellt är positivt korrelerat med företagets allmänna storlek och antal anställda. Andra intressanta fakta är att huvudkontorets storlek inte är beroende av graden av kontroll som huvudkontoret utövar på underenheter. Samtidigt finns det stöd för att ju större komplexitet hos företagets divisioner, desto mindre är huvudkontoret (Collis, Young & Goold, 2007: 384-385).

Ett huvudkontor står i första hand som symbol för företaget det representerar. Aktuell byggnad för det ändamålet utgör därmed en begränsad och ofta värdefull tillgång, för företaget som helhet men även för filialkontor. Detta innebär ur ett byggnadstekniskt perspektiv att man ofta önskar spegla filialkontorets egenskaper, eller omvänt. Det kan betyda allt ifrån en viss typ av fasadtäckningsmaterial, en liknande inredningsarkitektur eller likformiga grönytor och entréområde (Ambos & Mahnke, 2010: 408-409).

Att stora delar av ett företags centrala styrning är allokerat till huvudkontoret innebär i sin tur att viktiga förhandlingar med kunder och leverantörer ofta sker där. Vad företaget sedan önskar förmedla till dessa parter blir därför återspeglad i byggnaden på ett mer eller mindre tydligt sätt. Typiska exempel som kan diskuteras är konferensrum, kundlägenheter och matsalar av hög kvalitet och gärna i finare miljö. Detta är ofta mer utmärkande för huvudkontor från före millennieskiftet (Kono, 1999: 226).

### **3.5 Fastighetsförvaltning & huvudkontoret**

Fastighetsförvaltning är ett brett begrepp som innefattar olika områden och tjänster beroende på förvaltningsföretagets affärsområde, och vad fastighetsägaren söker. De

huvudsakliga förvaltningsområdena brukar delas in i administration, ekonomi och juridik, vilka innehåller allt ifrån marknadsföring och uthyrning till lokalvård och service. Inom varje område finns i sin tur ett antal hierarkiska nivåer som definierar den nivå förvaltarens fokus ska ligga på. Det bör tilläggas att stora delar av fastighetsförvaltningens område är begränsat till ackrediterade eller certifierade företag eller personer, vilket naturligtvis skänker fördelar till större fastighetsbolag som kan dra nytta av stordriftsfördelar (Nylander, Rinman & Persson, 2002:7-14).

Inom fastighetsförvaltning är hyres- och fastighetsmarknaden centrala begrepp som tillsammans utgör de värdeskapande delarna för en fastighetsförvaltare. Hyresmarknaden innefattar de ytor och markområden som finns tillgängliga för uthyrning och som därmed utgör utbudet. Fastighetsmarknaden omfattar ägandet av fastigheter, där tillgången inte bara utgörs av fastigheten utan av byggnader och andra tillbehör. Fastighetsmarknaden, hyresmarknaden, byggnationstakt och förslitningstakt utgör tillsammans faktorer som i slutändan påverkar hyresnivå, fastighetspriser, nettoeffekt på fastighetstillgången och totalt tillgänglig lokalyta, detta enligt 4Q modellen utvecklad utav DiPasquale och Wheaton. Denna rapport behandlar först och främst fastighetsförvaltning ur ett hyresmarknadsperspektiv, kombinerat med företagsekonomiska teorier, oftast med en tvärsnittsdesign (Geltner & Miller, 2007: 3-11, 27-28).

Den hyra som en hyresgäst förbinder sig att betala till fastighetsförvaltaren kan skilja väldigt mycket beroende på hur förhandlingen av hyreskontraktet sett ut, och av hur omfattande den service som förvaltaren förser hyresgästen med. Vid ett så kallat "full service"-kontrakt tillhandahåller förvaltaren en stor del av vad hyresgästen behöver från en hyreslokal. Exempel på detta är el, värme, vatten, lokalvård, säkerhet och så vidare. Ett nettokontrakt omfattar mycket mindre och vältrar över rörliga kostnader, samt en del fasta kostnader, på hyresgästen. Slutligen finns olika typer av hybrider av dessa avtalsformer (Geltner & Miller, 2007: 809-812).

Om man som fastighetsförvaltare eller investerare söker sig in i en fastighetsmarknad, som kan avgränsas av en region, stad eller ett område, så finns det vissa variabler som är generella och specifika för just den marknaden. Dessa sitter på stort inflytande över mikroekonomiska parametrar som utbud och efterfrågan av lokalyta. De variabler som utgör jämviktsindikatorer är vakansgrad, som är ett mått på hur stor andel av ytan som är icke långsiktigt uthyrd, och hyresnivån. Utbudsvariablerna består av nybyggnad som påbörjats samt färdig nybyggnad, och slutligen styrs efterfrågan i huvudsak av absorptionsnivån för nya lokaler. Den sistnämnda är i sin tur beroende på inkomstnivåer och ränteläge. Alla dessa variabler påverkar i slutändan investeringens risknivå, vilken växer sig större i och med högre vakansgrad, hög nybyggnadstakt och låg absorptionsnivå (Geltner & Miller, 2007: 105-106).

Ser man till riskbegreppet, och hur det är kopplat till fastigheter, så framgår det att det finns vissa svårigheter. Den risk som är möjlig att diversifiera bort kan ej avgöras via den populära Capital Asset Pricing Model, i alla fall inte om man ser till den privata fastighetsmarknaden. Detta har visat sig efter en amerikansk undersökning gjord av

det Amerikanska statliga rådet för fastighetsfinansiering över nästan tre decennier (Geltner & Miller, 2007: 576-577).

Termen ”ombyggnad” inom fastighetsförvaltning är ett sammanfattande uttryck för kvalitetshöjande åtgärder på en byggnad. Detta skiljer sig ifrån underhåll som syftar till att vidmakthålla en viss typ av kvalitetsnivå över tid (Spri, 1978: 36-37).

Det sätt ett förvaltningsbolag skapar värde för sina hyresgäster är genom att på bästa sätt nyttja befintliga tillgångar, fastigheter och organisation så att hyresgästernas nytta av densamma maximeras. Detta görs enklast genom att skapa förståelse för hyresgästernas verksamheter så att de kan på bästa sätt arbeta med sina värdeskapande processer. Därmed blir relationerna till sina hyresgäster en prioritet för en fastighetsförvaltare. Det har visat sig att de starkaste och viktigaste hyresgästerna, där huvudkontor rimligtvis inkluderas, är mest medvetna om sina krav på hyresvärden samtidigt som de är väl medvetna om sitt ekonomiska inflytande. Till allt detta kommer till synes ganska självklara krav på trivsel, service, hållbarhetstänk och så vidare (Högberg & Högberg, 2000: 12-15).

### **3.6 Huvudkontoret ur ett marknadsföringsperspektiv**

Ett företags huvudkontor uppfyller på flera sätt de egenskaper som många associerar med marknadsföring. Det fungerar som garant för företaget ur ett fysiskt perspektiv, byggnaden förmedlar information som stabilitet eller innovationsförmåga, den kan geografiskt placeras på ett sätt som går hand-i-hand med företagets marknadsposition, dess inbyggda effektivitet fungerar som ett konkurrensmedel och så vidare. Starkast av alla dessa är dock huvudkontorets marknadsföringsfunktion som imageskapare och identitetsbärare. En byggnad som på ett dominerande och i allmänhetens ögon genomträngande sätt representerar företaget fungerar därmed delvis som ett varumärke. Märkesidentiteten definieras som vad innehavaren önskar att det ska stå för. Märkesimagen representerar i sin tur hur märket uppfattas av andra, vilket båda är applicerbara på ett företags huvudkontor. Ett annat centralt begrepp inom marknadsföring är positionering, hur man framställer sitt varumärke jämfört med konkurrenter. Även här finns tydliga kopplingar till hur ett varumärke uppfattas av gemene man (Melin, 2008).

Den roll som ett huvudkontor spelar för ett företag är av blandad natur, men för de flesta spelar denna typ av tillgång en viktig roll. Förutom ovan nämnda syften kan huvudkontoret ses som en marknadsinvestering från företagets sida för att i förlängningen skapa och förstärka de värden företagets kärnverksamhet består av. En för företaget starkt förknippad byggnad skapar relationer till kunder och leverantörer på ett sätt som i stort sett är synonyma med de relationer företaget måste bygga upp vid inträde i en ny marknad.

Ser man sedan till de kunskapsinvesteringar som man måste göra i en ny marknad, kan en stark och tydlig kontorsbyggnad även här hjälpa till att förstärka kunskapernas inverkan. Institutionella kunskaper, som berör marknadens strukturella förhållanden

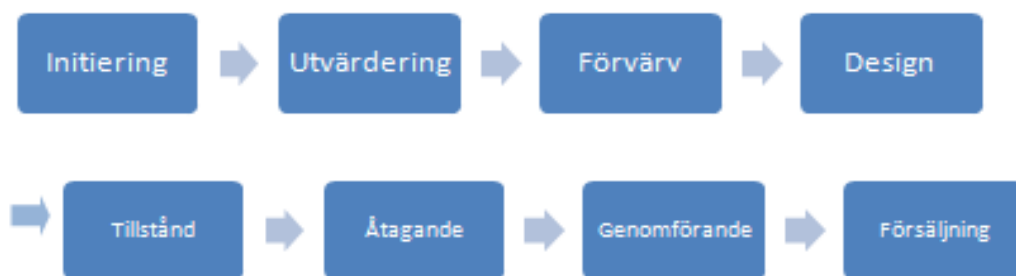
och länkar, blir huvudkontoret en direkt del utav vilket sänker konkurrenters kunskapsnivå, samtidigt som det förstärker företagets egna. Även kunskap om marknadsspecifika händelser blir på ett tydligt sätt förstärkt vid inträde på marknaden med denna typ av byggnad. Detta sker eftersom det nyetablerade företaget till viss del ställer om de dittills givna förhållanden som rådde, och hädanefter etablerar nya rutiner i deras ställe.

På samma sätt som ett huvudkontor kan förstärka ett företags marknadsetablering, kan det försätta företaget i en förstärkt svår situation då satsningen inte går hem. Stora resurser är bundna i fastigheter vars likviditet är i grunden låg. Allt sker så klart i en viss kontext vilket gör det svårt att komma med generella påståenden (Hammarkvist, Håkansson & Mattsson, 2003: 147-155).

Det värde som ett företags varumärke bär anser många är direkt proportionerligt mot hur känt ett varumärke är. Det blir därmed lätt att förstå hur ett företags huvudkontor kan bidra till varumärkesvärde via ökad synlighet på exempelvis en ort. I kontrast till detta finns den mer förfinade teorin att stor medvetandegrad hos kunder endast är positivt ifall associationerna med avsett varumärke är goda. Den största begränsningen med att jobba med sina kontor som värdeskapare är dock att det är knutet till en specifik geografisk plats (Gezelius & Wildenstam, 2011: 147-150).

### 3.7 Fastighetsutveckling

Definitionen av fastighetsutveckling kan vara väldigt vid, men en förklaring av begreppet kan vara en process som involverar intensifiering eller förändring av fastigheten. Resultatet av fastighetsutveckling innefattar en omvandling av markanvändning och/eller nya byggnader i en process där ekonomi, arbetskraft, material och land har kombinerats. På grund av komplexiteten i arbetet är slutprodukten unik och tidsperioden ofta lång. Arbetsgången i en process redovisas i figur 2 nedan (Cadman & Topping, 1995: 1 -2).



Figur 2. Arbetsgång i en fastighetsutvecklingsprocess (Cadman & Topping, 1995: 2)

Initieringen påbörjas med att söka efter den mark som är bäst lämpad för projektet, det här förutsätter att fastigheten man vill utveckla är obebyggd. Är det redan en befintlig fastighet som är bebyggd kan sökandet se annorlunda ut, beroende på önskat

resultat. Utvärderingen omfattar bland annat marknadsanalyser och ekonomiska frågor och kostnaderna för projektet måste anses vara rimliga. Nästa steg blir för utvecklaren att förvärva fastigheten och därefter sker den arkitektoniska utformningen av slutprodukten. Det här är dock ett fortlöpande arbete som pågår under hela processens gång. Eventuella tillstånd måste sökas och det vanligaste inom fastighetsutvecklingssammanhang är bygglov. Åtagandet innebär att utvecklaren måste veta att alla förebyggande arbeten har genomförts samt att inga större oklarheter finns rörande arbetsstyrka, land, råmaterial och ekonomi. Det näst sista steget, implementeringen, innebär att allt råmaterial för processen är på plats. När slutprodukten är färdig sker en eventuell försäljning eller så väljer utvecklaren att behålla fastigheten själv och förvalta den (Cadman & Topping, 1995: 2 - 9).

En fastighetsförvaltare söker alltid efter att optimera sitt värde och sin avkastning på fastigheten. För att på bästa sätt optimera valen av ett fastighetsutvecklingsprojekt är det viktigt att definiera vad det är som skapar värde. De parametrar som har störst inverkan på en fastighets värde är hyreskontrakten och läget. När hyresgäster planerar att teckna avtal med en förvaltare är det läget som är den främsta orsaken. I en studie utförd av Karlsson och Lindskog (2010) framgår det att en god kännedom om internationellt, nationellt och regionalt marknadsläge är av stor vikt. Informationsinhämtning möjliggör en bedömning av framtida risker och möjligheter för fastighetsutvecklaren (Karlsson & Lindskog, 2010: 89).

En stor nackdel i fastighetsutvecklingsprocesser är de hinder som uppstår i samband med detaljplaneläggning och eventuell förändring av detaljplan. Det är därför oerhört viktigt för utvecklaren att aktivt föra en dialog med kommunen. Hyreskontraktens utformning påverkar även processen. I ett långsiktigt förvaltande är ett långtgående hyreskontrakt med en hög hyresnivå det mest attraktiva. För en mer aktiv förvaltare är flexibla hyreskontrakt där hyresnivå, antal och längd varierar mer lockande. Att erbjuda en byggnad som uppfyller företagets verksamhetskrav och är estetiskt tilltalande är oerhört viktigt i ledet att attrahera hyresgäster. Förvaltaren värdesätter ofta en tidlös design och flexibel byggnad framför en alltför specificerad arkitektur (Karlsson & Lindskog, 2010: 90).

Fastighetsutveckling av en före detta huvudkontorsbyggnad

---



## 4 Empiri

Detta avsnitt behandlar hur en fastighet som faller inom ovan nämnda begränsning bör förvaltas efter att en stor och dominerande hyresgäst flyttar. Källmaterialet kommer från respondenter och tryckt material, men frågorna har handlat närmare om:

- Vad har gjorts på liknande objekt?
- Vad resulterade de åtgärderna i?
- Vad hade förvaltare kanske gjort annorlunda med den information de har i dagsläget?

Eftersom jämförelsefastigheterna har olika relevans för undersökningen med avseende på geografiskt läge, tid för av- och inflytt, typ av fastighet och så vidare är olika respondenter mer eller mindre relevanta för olika delar av undersökningen. Avsnittet består vidare av fem underrubriker, som är utformade utifrån uppsatsen syfte och frågeställningar.

### 4.1 Beskrivning av objekten

För att få en bättre förståelse av undersökningen och de intervjuer som genomförts utgör den första underrubriken en kort beskrivning av de jämförelseobjekt som berörs.

#### 4.1.1 Gamla Tretornfabriken

Fastigheten ligger i den centrala delen av Helsingborg. Byggnaden utgjorde från början huvudkontor och fabrik för Tretorn som tillverkade slangar och bollar, men idag är mest känt för sina gummistövlar. De var under 1900-talet Helsingborgs största arbetsgivare och dominerade den svenska gummimarknaden. År 1979 togs beslutet att lägga ner då konkurrensen blev för stor (Visualarkiv, 2014). Idag är bland annat IKEA och Campus Helsingborg hyresgäster i byggnaden. Mathias Cronqvist förvaltar fastigheten för Newsec och har gjort det sedan två år tillbaka.

#### 4.1.2 Vällingby Parkstad

Vattenfall etablerade sitt huvudkontor på platsen på 1950-talet och fastigheten är belägen nordväst om Stockholm, nära Bromma. Det ritades för att bli norra Europas största kontorskomplex. I området finns en park som är kulturminnesmärkt. Idag pågår en förnyelse av området från kontor till bostäder och det beräknas pågå under fem till sex år (Stockholm Stad & Sveafastigheter, 2010). Hans Anekrans är kontrollansvarig på projektet och arbetar på Sweco. Han fungerar även delvis som projektledare.

#### 4.1.3 Palmfelt Center

Fastigheten är belägen i Slakthusområdet, Stockholm och är granne med Globen. Från början kallades byggnaden för BGC-huset då bankgirocentralen hade sin verksamhet här. Det var även de som initierade byggnationen och det stod klart runt 1988. På

grund av teknikutvecklingen ändrades behovet av de stora lokalytorna och flödet i huset ändrades. Byggnaden var från början väldigt anpassad för den verksamhet som bedrevs i lokalerna (Säberg, 2014). Idag förvaltar Bengt Säberg fastigheten för Newsec.

### 4.1.4 Skrapan

Skrapan stod klar år 1960 och är ett välkänt landmärke i Stockholm. Den ligger på Södermalm i Stockholm och byggdes för statliga och kommunala skattemyndigheter varför den gick under namnet Skatteskrapan. Den var under en lång tid Skatteverkets huvudkontor i Stockholm. 2007 hade Skatteverket lämnat byggnaden och en ombyggnation till studentbostäder genomfördes. Man lade även till två våningar så att man fick en ny byggnadshöjd. Samma år invigdes även gallerian som finns i bottenvåningen (Vasakronan, 2014). Idag äger och förvaltar Vasakronan byggnaden och Gunilla Uhrus är uthyrningsansvarig.

### 4.1.5 Telefonplan

Telefonplan är ett område som ligger sydväst om Stockholm. Det byggdes av LM-Ericsson och fungerade som deras huvudfabrik under cirka 70 år. Ericsson flyttade in i lokalerna på 1940-talet varefter de omlokaliserade sitt huvudkontor till Kista 2003. Förra året lämnade de Telefonplan helt och hållet. Vasakronan köpte fastigheterna av LM-Ericsson år 2000 och idag har det byggts om för flera olika hyresgäster. Dag Levander förvaltar fastigheten för Vasakronan.

### 4.1.6 Sockerbruket

Sockerbruket är en fastighet som ligger söder om centralstationen i Helsingborg. Det byggdes år 1890 – 1893 som ett Sockerbruk och idag rymmer den ett av IKEA:s flera huvudkontor som kommer att flytta ner till Malmö och Hyllie. IKEA flyttade hit år 2002 och en stor ombyggnation skedde i samband med detta. IKEA äger och sköter om fastigheten via IKEA fastigheter och förvaltaren heter Tobias Malmgren.

## 4.2 Urbanekonomi

### 4.2.1 Kluster – före omlokalisering

Valet av lokalisering för ett huvudkontor eller annan större hyresgäst kan bero på olika saker. Innan Vattenfall etablerade sig i Råcksta fanns det enbart skog på fastigheten och det fanns ej någon större näringsverksamhet i närområdet. Anledningen till att de valde just denna plats var främst att Vällingby och tunnelbanestationen byggdes här (Anekrans, 2014). När LM-Ericsson byggde upp Telefonplan valde de även att finansiera en tunnelbanestation. Även Telefonplan ligger relativt långt från centrum och inte heller det här området innehöll någon betydande näringsverksamhet innan LM-Ericssons etablering (Levander, 2014). Skatteskrapan byggdes år 1959 för statliga och kommunala skattemyndigheter. I början var den känd som Europas högsta byggnad (Vasakronan, 2014). Motivet bakom valet av lokaliseringsområde är okänt. Även lokaliseringsvalet för Palmfelt

Center är okänt. Området var tidigare anknutet till livsmedel. Troligtvis ville bankgirocentralen ligga nära god infrastruktur då deras arbete förr omfattade mycket pappershantering och de var beroende av god logistik. Det var även en stor fördel för de anställda att arbetet låg nära en tunnelbanestation (Säberg, 2014).

När ett huvudkontor omlokaliseras och byggnaden går från en dominerande hyresgäst till flera kan det leda till en förändrad områdespåverkan. Vattenfalls lokalisering i Råcksta innebar att en personalrestaurang, motionshall och tennisbanor anlades för de anställda. Ett industriområde finns idag nära fastigheten och det tillkom troligtvis efter att Vattenfall etablerat sig i området och intresset för andra företag att etablera sig i området ökade. Runt området fanns det främst bostäder (Anekrans, 2014). Även runt Telefonplan finns det främst bostäder men det var väldigt få underleverantörer som etablerade sig i området på grund av LM-Ericssons verksamhet. LM-Ericsson utvecklade dock området och byggde bland annat dagis, idrottshallar och kulturcentrum, men detta var främst för de anställda och påverkade ej området i övrigt. De byggde även småhus i närområdet som var till för de arbetande, och husen finns kvar än idag (Levander, 2014).

Både Bankgirocentralen och Skatteverket är två verksamheter som saknar direkta underleverantörer och därför har de ej haft stor påverkan på området. De verksamheter som är knutna till bankgirohantering är knutna till banker och därför ej i behov att lokalisera sig nära varandra. Bankgirocentralens område bestod främst av livsmedelsproduktion och där fanns en del restauranger som var knutna till denna. Det har även funnits restauranger som varit knutna till bostadsområdena på andra sidan tunnelbanan. Globen lokaliserade sig i nära Palmfelt Center år 1995 men valet av läge berodde inte på verksamheterna i Palmfeltshuset. Globen har i sin tur bidragit med att nya verksamheter uppkommit i området (Säberg, 2014) (Uhrus, 2014). Även IKEA:s huvudkontor i Helsingborg har inga direkta underleverantörer och har därför ej bidragit med någon större påverkan på området berättar Malmgren. Däremot har de ett högt flöde av människor och många av besökarna övernattar på hotell och utnyttjar restauranger, både den som finns i Tretornfastigheten, sin egen och de som finns inne i centrum. Valet av lokalisering av huvudkontoret tror han främst beror på att det förut låg i Humlebaek, Danmark, och därför ville man lokalisera sig relativt nära där.

### 4.2.2 Kluster – efter omlokalisering

Efter att en dominerande hyresgäst valt att omlokalisera sig kan det ske stora förändringar för byggnaden och området. Telefonplan har idag nya hyresgäster och de består bland annat av Konstfack och Försäkringskassan. Närheten till tunnelbanan och motorvägen gör att kommunikationerna är väldigt bra. Även tillgången till stora parkeringsytor är en fördel ur pendlarsynpunkt. Idag är inga tunga industrier, logistikverksamheter, lager eller verkstäder tillåtna i området, man vill inte riskera att störa de befintliga verksamheterna eller få dåligt rykte. Efter att LM-Ericsson lämnade har det etablerats minst en ny restaurang, men i övrigt har man haft en utmaning då området för många varit relativt okänt. Inga andra förutom LM-Ericsson har tidigare suttit där (Levander, 2014).

Gamla Tretornfabriken i Helsingborg har idag två dominerande hyresgäster, IKEA:s IT-avdelning och Campus Helsingborg som tillsammans hyr in sig på cirka 50 procent av lokalytorna. Cronqvist berättar att han tyvärr inte har så mycket kunskap om vilka verksamheter som kom eller lämnade i samband med att Tretorn var verksam i området. Han vet dock att sedan IKEA flyttade in i byggnaden har intresset för inflyttning av samarbetspartner ökat väldigt mycket. I området finns sex andra hyresgäster som har eller har haft ett direkt samarbete med IKEA och även om deras avtal med IKEA har upphört, har de ändå valt att stanna kvar i området.

Den andra dominerande hyresgästen, Campus Helsingborg, flyttade in år 2001 och en tillbyggnad skedde år 2004. De har inte bidragit med samma effekt att attrahera hyresgäster som IKEA. Det här tror Cronqvist beror på att Lunds Universitet, som Campus Helsingborg står under, ligger så nära och är den centrala delen för verksamhetsbedrivningen. Troligtvis är det Lunds Ideon som fångar upp dessa aktörer. Ett visst intresse för att bedriva skolverksamhet finns, men då är det främst för att dela lokaler med Campus Helsingborg. En restaurang finns i byggnadens bottenvåning som främst utnyttjas av de anställda och studenterna i området. I huvudsak är det konsultföretag som inte jobbar så nära sina kunder som lokaliserar sig på fastigheten.

Anekrans har märkt att omvandlingen från Vattenfalls huvudkontorsbyggnader till bostäder har genererat ett intresse för verksamheter att etablera sig i området. När omvandlingen blir klar kommer det att finnas cirka 1 400 lägenheter i området och 3 000 – 4 000 personer kommer att bo där. Bland annat kommer skola, förskola, ICA-butik och restaurang att byggas i området.

De verksamheter som dominerar Palmfelt Center idag är de som önskar ha tillgång till datorhallarna som finns i byggnaden. Bankgirocentralen och Bancotec, som har hand om en del av bankgirocentralens uppgifter, är två stora hyresgäster som finns kvar i byggnaden. Det finns ingen planerad verksamhetsförändring just nu och i dagsläget säger detaljplanen att det ej är tillåtet att bygga bostäder i området. Säberg tror inte att det var förändringen av huset som medförde att fler kontor kom till området, utan snarare stadsutvecklingen. Det är idag av större intresse att finnas i ett läge nära god kollektivtrafik. Han tror dock att det finns bättre möjligheter för serviceverksamheter att etablera sig i området om där är ett högt flöde av människor.

I Skrapan på Södermalm finns idag både studentbostäder, kontor och en galleria. Motivet till gallerians utbyggnad var att det låg rätt i tiden och studentbostäderna var ett rent politiskt beslut. Där går mycket folk på gatan utanför och det är nära till Medborgarplatsen. Infrastrukturen har ej ändrats nämnvärt på grund av det har blivit studentbostäder i byggnaden. Möjligtvis är det lite färre personer som rör sig. När Skatteverket lämnade Skrapan bidrog det inte till att kontorsverksamheter flyttade. Småskaligheten i området runt Skrapan gör att det inte bildas några tydliga kluster, verksamheterna i området bryr sig inte så mycket om vilka grannar de har. Det kan ha funnits en viss påverkan på lunchrestauranger och liknande då studenterna flyttade in, men den är inte så stor (Uhrus, 2014).

Efter IKEA:s flytt kommer troligtvis inte Sockerbruksbyggnaden att stå tom. IKEA:s IT-avdelning har planer på att lokalisera sig här eftersom de i dagsläget sitter i en grannbyggnad berättar Malmgren. Han berättar även att han ej hört något från andra företag att de har planer på att lämna när IKEA lämnar, han har inte heller hört någonting från hotell och restauranger. I huset finns i dag 700 arbetsplatser som flyttas till Malmö.

#### **4.2.3 Betalningsvilja – före omlokalisering**

En hyresgästs betalningsvilja för lokalyta beror på olika faktorer och attraktiviteten i området är en av dem. Både Vattenfalls och Telefonplans lokaliseringar är utanför de centrala delarna och områdenas attraktivitet ser därför annorlunda ut jämfört med mer centrala fastigheter. Gemensamt för de båda är att tunnelbanestationen har haft en oerhörd påverkan på intresset för området. Det var bland annat ett sätt att uppfattas som attraktiva för de anställda. När Vattenfall fanns i området var det att betrakta som medel i attraktivitet (Anekrans, 2014). Levander hävdar att man ej kan mäta Telefonplan i ett A-, B- eller C-område, utan måste se det som en egen marknad. Även Säberg tror att attraktiviteten runt Palmfelt Center berodde mycket på tunnelbanestationens närhet.

#### **4.2.4 Betalningsvilja – efter omlokalisering**

Området där Gamla Tretornfabriken ligger är klassat som ett B+ område i staden och det är stabilt samt förändras ej. A-läget finns inne i centrum och det är främst infrastrukturen, järnvägen och vägen som gör att området inte integreras med stadskärnan. Områdets attraktivitet definieras av infrastrukturen, speciellt genom närheten till centralstationen och det stora antalet parkeringar. Det finns ej många parkeringsmöjligheter inne i centrum och de är dyra, därför blir det här alternativet attraktivt. Läget blir mer och mer populärt, främst för att fastigheten innehåller bra och flexibla arkitektritade lösningar som byggs efterhand (Cronqvist, 2014). Malmgren som förvaltar Sockerbruket i samma område kan inte uttala sig om attraktiviteten och betalningsviljan då Sockerbruket ej ligger ute på marknaden, utan endast inom IKEA:s egna koncern. IKEA fastigheter hyr till 99 procent inom koncernen. Hans arbete är mer operationellt än marknadsanalytisk men han säger att de dock strävar efter att hålla en marknadsmässig hyra.

Under tiden som Mathias Cronqvist varit förvaltare för Gamla Tretornfabriken har betalningsviljan för området ej ändrats. Han märker dock att det blir ett alltmer populärare område. Från början kunde inte Newsec erbjuda mindre lösningarna på lokalyta. Idag har man dock satt in ett trapphus som har ökat attraktiviteten för fastigheten. Det här medför att man kan erbjuda ytor på 400 kvadratmeter som är en mer användbar yta i Helsingborg. Det är svårt att locka till sig stora hyresgäster som till exempel huvudkontor om de ej har en regional anknytning till området.

Cronqvist tror att läget kommer bli mer populärt i samband med att Helsingborgs stadsutvecklingsprojekt H+ fortskrider. Det är inte huvudkontoren eller verksamheterna i sig som styr attraktiviteten av områdena mest, utan snarare

stadsutvecklingen. Planer finns på att gräva ner järnvägen söderut vilket kommer att påverka området mycket. Dels kommer en ny tåguppgång närmare området och dels integreras området med de attraktiva delarna inne i centrum. Även Malmgren hävdar att det snarare är stadens planer för området som kommer att påverka attraktiviteten på olika sätt.

Anekrans tror att attraktiviteten för Vällingby Parkstad kommer att öka i samband med att bostäderna kommer dit. Man har lagt ner stora resurser på att få området mer lockande i och med att en verksamhetsförändring sker. Valet att bygga just bostäder beror främst på att man inte hade något annat alternativ. Det ligger inte i tiden att ha stora kontorskomplex som Vattenfall en gång var. Det togs fram en detaljplan snabbt, endast på tre år, och troligtvis beror det på att bostadsbristen är hög i Stockholm. Det har inte heller varit några problem att sälja bostäderna och bostadspriserna i området kommer troligtvis att öka då man är mitt i produktionen och ändå får sålt objekten.

Vasakronan som förvaltar Telefonplan har lyckats med sin utveckling så bra att betalningsviljan har höjts för hela området och inte bara för själva fastigheten. Det har utvecklats en egen micro-marknad som knyts ihop med Stenstaden. Det här genererar samma hyror som i lägen mycket närmare staden. Bostadspriserna har fördubblats sedan Vasakronan tog över förvaltningen och detta mycket på grund av den stämpel som Telefonplan lyckats skaffa sig. En nackdel med läget är att det ligger på fel sida om staden, sett från flygplatsen Arlandas placering (Levander, 2014).

Palmfelt Center ligger i ett B-område för Stockholm, det är ett bra läge utanför vägtullarna menar Säberg. Inne i city får man cirka 4000 kronor per kvadratmeter. I de bra kontorsytorna inne i Palmfelt Center får man drygt 2000 kronor per kvadratmeter. Betalningsviljan förändrades när byggnaden gick från BGC-huset till Palmfelt Center. Omvandlingen av huset gav höjda hyror med cirka 25 procent. De första hyresgästerna som kom in hade en lägre hyra. När Palmfelt Center genomgick ombyggnationen höjdes hela standarden på området. När ett hus i ett område genomgår en kvalitetshöjning måste resten av området hänga på förklarar Säberg. Har man ingen bra produkt själv hamnar den efter och det går inte att ha något som är markant sämre.

Skrapan är belägen i ett A-läge för Södermalm. I en del av byggnaden finns det idag studentbostäder vilket betyder att om hela byggnaden utgjorts av kontorsverksamheter hade man fått ut en betydligt bättre hyra per kvadratmeter. Uhrus berättar att det finns bättre lägen i Stockholm, som har en högre betalningsvilja, men att Skrapan är ett väldigt bra läge för den klientel som finns på Söder.

### 4.2.5 Större påverkan

När ett stort företag väljer att lokalisera eller omlokalisera sig i en stad påverkar det närområdet. Men kan det ske en påverkan på hela staden eller regionen? Hur påverkas en stor fastighetsförvaltares övriga bestånd av flytten?

Cronqvist förvaltar även fastigheter i Gåsebäck som ligger i ett C-läge i Helsingborg. Det området konkurrerar ej med Tretornsfastigheten för att det är två helt skilda marknader. Han märker dock av en spilleffekt, när hyrorna i Tretornområdet höjs flyttar en del verksamheter till andra områden och hyrorna höjs även i de mindre attraktiva områdena. En viktig del för ett mindre attraktivt område, alltså ett C-läge, är att finna en ”ankarhyresgäst”. Det vill säga en stabil hyresgäst som genererar andra hyresgäster. Huvudkontor som väljer att flytta ifrån C-lägen innebär ofta stora problem för förvaltaren. Om det varit lokaliserat i ett bra läge går det ofta att attrahera nya hyresgäster, men i ett mindre attraktivt område kan det bli stora problem (Cronqvist, 2014). Uhrus berättar att Vasakronan förvaltar andra stora fastigheter på Södermalm, förutom Skrapan. Vid Skatteverkets flytt märktes dock ingen påverkan på dessa fastigheter.

Sterte förklarar att en kommun ser det som en stor fördel om ett företag vill lokalisera sitt huvudkontor i staden då de bland annat attraherar besökare som kommer för att delta i möten med de anställda. Ofta kan det även medföra att de övernattar vilket innebär en ökad andel hotellnätter och restaurangnoter. Till exempel så har Helsingborgs Stad, efter Stockholm, högst beläggning på antalet hotellnätter per år vilket Sterte tror beror på att IKEA i nuläget har sitt huvudkontor lokaliserat i staden. IKEA:s huvudkontorsflytt tror hon inte kommer innebära att så många anställda lämnar staden. Den nya lokaliseringen är i Malmö och pendlingsmöjligheterna dit är mycket goda från Helsingborg. En stor del av IKEA:s verksamhet kommer även att finnas kvar i huset. Däremot kommer troligtvis antalet besökare minska och därmed även beläggningen på hotellnätter och restaurangnoter. Dock har staden en så bra arbetsmarknad att den ändå kommer vara stabil. Anledningen till flytten är troligtvis att Malmö har bättre kommunikationer med Kastrup och det här sparar tid och pengar för företagen.

För en stad innebär det en ”fjäder i hatten” att lyckas få ett huvudkontor att lokalisera sig i området. De bidrar ofta med kvalificerad personal och en viktig aspekt är att de ofta föredrar väl kommunikativa områden. Det är även en fördel att personalen känner att de kan utvecklas, att de kan klättra inom företaget och oftast finns dessa möjligheterna på ett huvudkontor (Sterte, 2014). Även Sebastian Månsson, som arbetar på Malmö Stads näringslivskontor, bekräftar att det är bra för en stads varumärke att få ett huvudkontor lokaliserat hos sig. Huvudkontoret blir huvudpunkten för företaget och han hävdar precis som Sterte att det attraherar personal med bra kompetens. Det blir en bra ”dragare” för staden på olika sätt. Månsson berättar att Mercedes Benz har sitt huvudkontor i Västra Hamnen i Malmö och det här har genererat en positiv påverkan på områdets status. Exakt hur mycket det påverkat kan Månsson ej svara på. Staden har ibland utländska besökare som ofta känner till Mercedes Benz kontor och det här får ses som ett bevis på att det är ett starkt varumärke. IKEA kommer att lokalisera sitt huvudkontor i stadsdelen Hyllie i Malmö och det kommer troligtvis generera ett informationsflöde så att folk får upp ögonen för staden. Månsson berättar att genom IKEA har de fått reda på att drygt 250 personer kan tänka sig att flytta ned till Malmö när huvudkontoret omlokaliseras och det här är positivt för staden.

I Helsingborg har det förutom IKEA:s flytt skett en annan omlokalisering av huvudkontor. Unilever Food Solutions flyttade sin verksamhet utomlands och till Stockholm från Kemira-området i Helsingborg. Där var en viss negativ inverkan på området i samband med flytten, både på andra verksamheter och på fastighetsvärdena. Becton Dickinson hade en stor verksamhetsdel i Gåsebäck industriområde och valde att flytta. Idag är byggnaden tom och även där var en viss negativ inverkan på attraktiviteten i området (Sterte, 2014).

### 4.3 Förändringar kopplade till byggnaden

#### 4.3.1 Tekniska byggnadsförändringar

Vad som tas upp under detta avsnitt är fysiska förändringar på eller i byggnaderna som går utöver löpande skötsel, underhåll eller renoveringar som endast syftar till att vidhålla en viss kvalitetsnivå.

Cronqvist säger att flexibilitet och öppenhet är bland de viktigaste egenskaperna att uppnå. Detta är svårt i gamla byggnader eftersom de ofta har interna bärande väggar och pelare. Utöver detta kommer moderna krav på bostadsstorlek, företagens egna krav på hur lokalerna ska vara utformade samt om detaljplaner eller liknande ändras. Han berättar vidare att eftersom det är en gammal fabrik möjliggör det för stora öppna ytor och flexibelt bemötande av hyresgästernas krav. En öppnare planlösning innebär även mindre omfattande renoveringar för nya hyresgäster, vilket en förvaltare alltid uppskattar. I det fallet var det även aktuellt att förändra byggnaden externt till vissa delar. Exempelvis flyttades ventilationsaggregat ner i källaren och ett extra trapphus lades till externt på fasaden för att möjliggöra en separat ingång för varje våningsplan, som typiskt huserade en hyresgäst.

Även Uhrus trycker på vikten av att uppnå flexibilitet. Skrapan i Stockholm, där hon ansvarar för uthyrning, är gammal och svår att bygga om samt anpassa. Vasakronan, som äger byggnaden, strävar efter moderna aktivitetsbaserade kontor vilket kräver just flexibilitet i byggnaden. När byggnaden uppfördes bestod kontoren främst av celler som rensades ut för att kunna anpassa byggnaden bättre. En liknande typ av anpassning vittnar Malmgren om kommer ske på Sockerbruket i Helsingborg. Trots att planerna är väldigt oklara i dagsläget så sker en dialog med den IKEA-knutna verksamheten som ska flytta in istället för de ledningsfunktioner som sitter där idag. Via den dialogen kommer IKEA-fastigheter fram till hur den nya hyresgästen vill att lokalerna ska se ut.

Björkeröth påstår att vid anpassning av byggnader till att husera flera hyresgäster kommer många aspekter in. Byggnadens interna infrastruktur behöver ofta ses över så passage är enkel mellan hyresgästernas entréer men inte mellan flera delar av hyresgästernas lokaler. Detta gäller vertikalt med hissar och trappor så väl som horisontellt med dörrar och gångvägar. På detta sätt kan man främja spontana möten och diskussioner vilket gynnar innovation och samarbeten mellan företagen i samma byggnad. Denna metod har visat sig framgångsrik på företagshotell i Ideonområdet i



Lund. Levander beskriver att dessa spontana mötesplatser även används på Telefonplan i stråk och matsalar som är gemensamma. De interna förändringarna på Palmfelt Center menar Säberg är ganska små, men ändå viktiga för att på ett bättre sätt kunna erbjuda lokalytor för flera nya hyresgäster. Det handlar mest om receptionen, men även om trapphus och genomgångar som tillåter åtkomst till hela byggnaden från första våningen.

Anekrans berättar att den interna infrastrukturen var väldigt viktig för att uppnå ett attraktivt boende samt för att kunna uppfylla byggnadskrav på brandsäkerhet och så vidare. Extra hisschakt har lagts till, samtidigt som man så långt som möjligt försökt använda sig av befintliga trapphus.

Vällingby parkstad i Råcksta samt Skrapan centralt på Södermalm i Stockholm, är båda kulturminnesmärkta. Anekrans berättar att kulturminnesmärkningen generellt medför att inga större åtgärder får utföras på byggnadens exteriör, vilket även innebär vissa svårigheter då man vill riva vissa delar. På detta sätt reduceras fastighetsförvaltarens möjlighet att påverka fastigheten. Därför försöker man istället lägga sina ansträngningar på interiören och den verksamhet som ska bedrivas däri. I Råcksta var fallet även sådant att fastighetsägarna, i samarbete med kommunen, skapade en ny detaljplan för bostäder i befintliga byggnader, samt förtätning på ännu obebyggda marker. Detta innebar en ganska liten påverkan på kulturminnet, som bedömdes bestå även efteråt. Uhrus, 2014, berättar att historien var ganska liknande för Skrapan på Södermalm. En minnesmärkt byggnad som i huvudsak huserade kontorsutrymmen byggdes om till bostadsändamål i samverkan med kommunen och deras nya detaljplaneläggning.

Cronqvist tar upp vikten av egna entréer för vissa hyresgäster. Han säger att när man går ifrån en stor hyresgäst, som nyttjar näst intill hela byggnaden, till flera nya som är ute efter olika stora lokaler, kan det blir det svårt att övertyga dem att lokalisera sig i en byggnad där de tvingas dela entré med flera andra företag. I Tretorns gamla fabrik lade man därför till ett nytt externt trapphus som möjliggjorde tillgänglighet till varje våningsplan direkt från utsidan. Anekrans säger att i Vällingby parkstad valde man att riva delar av sammanbyggda enheter för att få till nya ingångar som var mer moderna och inte direkt förde tankarna till en gammal företagsreception. Levanders historia om Telefonplan pekar även den åt samma håll. Nya mer välanpassade entréer skapades till komplexets olika byggnader så att man på ett tydligare sätt kunde hitta till de företag som ny var lokaliserade där.

Säberg berättar däremot att man i Palmfelt Center istället valde att fortsätta med en entré, som det var när Bankgirocentralen nyttjade hela byggnaden. Skillnaden är att den nu är starkt omarbetad med stora glasytor och en ny gemensam reception för att göra den mer välkomnande. Det sistnämnda har att göra med att den verksamhet som Bankgirocentralen bedrev var väldigt sluten. Motiveringen till att fortsätta använda en delad ingång var att de företagsfunktioner som valde att placera sig i byggnaden inte hade som fokus att möta kunder eller annan extern personal, vilket därmed inte krävde lika tydlig skyltning och unika entréer.

Uhrus påpekar att Skrapan är en av de högsta byggnaderna i Sverige, vilket har gjort att de nedre planerna blir mycket svåra att anpassa till funktionella kvadratiska butiksytor. Detta har även fått som följd att man inte kan anpassa byggnaden till butiker som kräver ytor som är mer specifikt utformade. Det man faktiskt gjort med byggnaden sedan Skatteverket flyttade är en stor ombyggnation av kontorsutrymmena på övre plan till studentbostäder, och nedre plan till butiksgalleria och några få moderna kontor. Detta var förenat med stora kostnader som följde av att skapa våtrum och liknande i varje lägenhet. Uhrus tror det hade varit betydligt billigare att bygga om till moderna kontor.

Cronqvist beskriver att Tretornfabriken genom åren genomgått ganska omfattande ombyggnationer. Eftersom byggnaden bytt verksamhet var man även tvungen att genomföra förändringar som inte är synliga för hyresgästerna, men som ändå krävs. En av dessa är att man bytt ut samtliga fönster mot tätare och mer ljudisolerande. Samtidigt har mycket interna åtgärder genomförts vilka började med att rensa byggnaden på allt utom stommen. Att först göra så tror Cronqvist är både enklare och billigare innan en ny hyresgäst tas in. Uhrus berättar att samma interna rensning genomgåtts på Skrapan inför den omfattande renoveringen. Även Vattenfalls gamla huvudkontor i vad som idag heter Vällingby parkstad rensades grundligt från fasaden och inåt berättar Anekrans. Han säger vidare att det är den mest ekonomiska metoden att använda då ombyggnaden är så omfattande som i det fallet. I motsats till detta kommer Säbergs förvaltningsobjekt Palmfelt Center, där han berättar att man behållit det mesta av byggnaden både internt och extern, vilket hänger samman med byggnadens ålder och skick.

### 4.3.2 Ändrad administration

Uhrus är en av förvaltarna som menar att generellt sett så innebär en stor och dominerande hyresgäst mindre administrativa uppgifter än flera små hyresgäster, allt annat lika. Detta säger hon beror på ganska självklara saker som färre kontraktsförhandlingar och osäkrare kontrakt. Både Levander och Säberg lägger här till att det blir mer administration, men att det förutom faktorerna ovan, beror på att mindre hyresgäster inte till lika stor grad som större kan ta hand om mindre problem som uppstår. Problem som är fastighetsrelaterade och därför egentligen förvaltarens uppgift att hantera. Till detta kommer att man ute vid Telefonplan märker att mindre hyresgäster är mer engagerade och medvetna om sin förvaltningssituation. Något som Levander tror kommer i huvudsak av att en mindre verksamhet ligger närmare ägarens egen plånbok.

Både Cronqvist och Uhrus säger sig ha uppfattningen att ju större hyresgäst man har i sina förvaltningsobjekt, desto närmare och mer professionellt jobbar man med deras lokalansvariga personal. Detta beror på att man som förvaltare vill vara medveten om hur sina viktigaste hyresgäster trivs i lokalerna samt för att de ska uppleva att de får den service som kan förväntas. En annan faktor som kommer in här är enligt Cronqvist och Uhrus hur avtalen ser ut. Börjar ett avtal närma sig sitt slut säger han att det kan hjälpa mycket att ha en god dialog med hyresgästen för att hålla sig

uppdaterad om hur de tänker inför framtiden. På detta sätt kan man ganska tidigt få veta om eventuell flytt och därmed kunna arbeta med att få in nya hyresgäster.

Cronqvist säger vidare att samspelet ofta är ganska stort mellan gammal hyresgäst, förvaltaren och ny hyresgäst i en ut- och inflyttningssituation. Han säger att eftersom det ibland kan vara osäkert för en hyresgäst som flyttar från hans förvaltningsfastighet exakt när och hur man får tillgång till de nya lokalerna vill man som hyresgäst inte hamna i en situation som innebär att man inte kan förlänga sitt avtal en kortare period. Därför är hans erfarenhet att kommunikationen mellan alla parter är ganska öppen. Säberg uttrycker en liknande uppfattning. Det han vet om Bankgirocentralen är att när den verksamheten började släppa ytor i dagens Palmfelt Center så hjälpte Bankgirocentralen till med att finna nya hyresgäster. På så sätt kom Stockholms stad och Försäkringskassan in som hyresgäster.

Säberg och Uhrus säger båda att en större hyresgäst som kanske nyttjar en större del av en byggnad generellt innebär lägre hyresnivå per kvadratmeter. Något som inte är Levanders uppfattning. Ute vid Telefonplan, som han förvaltar, kan man som förvaltare förhandla till sig bättre hyresnivåer för de två riktigt stora hyresgästerna som är lokaliserade där.

Levander berättar att man försökt sälja in området Telefonplan som ett designcentrum sedan man fick Konstfack som en stor hyresgäst, men att man inte lyckats locka så många företag kopplade till design och konst som man hoppats. Trots detta är vakansgraderna väldigt låga vilket Levander tror beror mycket på att området blivit omtalat hos Stockholmsbefolkningen. Från Vasakronans sida försöker man ändå knyta till sig de studenter och personal som är kopplade till Konstfack genom att till exempel erbjuda rabatterade kontorsplatser på Telefonplan direkt efter studierna. I ett senare skede kan man som egenföretagande designer flytta till det kontorshotell som finns på området.

Levander beskriver att de avflyttningar som har skett under den senaste perioden till största delen beror på att företagen önskat placera sig närmare Arlanda, på andra sidan Stockholm, eller för att de genomgått en företagssammanslagning eller liknande. Samma orsak till flytt vittnar Malmgren om. IKEA önskar flytta flera av sina nyckelfunktioner från Helsingborg närmare Kastrup för att bättre nå goda internationella kommunikationer.

### 4.3.3 Vakansgrad och risk

På Telefonplan berättar Levander att man efter många års arbete lyckats komma ner på vakansnivåer på runt fyra till fem procent på årsbasis. Detta ska enligt honom vara väldigt nära vad förvaltare upplever i de mer centrala delarna av Stockholm. Vad detta beror på vet han inte bestämt, han tror att det kan bero på ökad kännedom om området. Detta säger Levander har lyckats så bra att man kan hålla närmare dubbla hyresnivåer mot jämförbara objekt i liknande geografiska lägen. En annan orsak tror han är att man i ett tidigt skede fick in Konstfack som hyresgäst. Levander berättar också att det var väldigt goda ekonomiska tider då Vasakronan genomförde köpet av

Telefonplan, och att man troligen inte hade gjort samma sak i dag. Telefonplan skulle som tomt objekt utgöra en för stor risk för Vasakronan.

Säberg berättar att man lyckats med en liknande framgångshistoria på Palmfelt Center. Vakansperioderna för tomma lokaler är så låga som sex till sju månader, vilket är i paritet med vad man från Newsecs sida upplever betydligt mer centralt. Idag står man helt utan vakanser i byggnaden vilket Säberg tror beror på vad man som förvaltare kan erbjuda ett så bra läge. Goda kommunikationer finns via tunnelbana och bilvägar, bra parkeringsmöjligheter och samtidigt bara en kort bit utanför biltullarna. Han säger vidare att man troligen behövt lägga mer krut på marknadsföring ifall Palmfelt Center inte legat lika nära Globen.

Cronqvist säger att man på Gamla Tretornfabriken även lyckats nå rekordlåga vakansnivåer. Orsaker han pekar på är hyresnivån som är lägre än i mer centrala delar av Helsingborg, trots att det är promenadavstånd till centralstationen. Samtidigt har man goda parkeringsmöjligheter och pendelvägar in från andra delar av kommunen. Ytterligare en orsak att man lyckats så bra tror han är att man fått in en så stark ankarhyresgäst som Campus Helsingborg. De skapar en identitet för byggnaden som andra hyresgäster attraheras av. Han säger att man kan jämföra med IKEA, som hyr i stort sett lika stora ytor som Campus Helsingborg, men som väldigt få förknippas med byggnaden då företaget inte valt att skylta med sin närvaro för att undvika risken att bli förknippade med företagets varuhusdel.

För Telefonplans del så anser Levander att man som förvaltare hellre står med ett större antal hyresgäster än med en ensam. Han säger att om man lyckas få in flera olika hyresgäster kan fastighetsägarens risk reduceras något i och med att det skapas en diversifiering genom företagens skilda verksamheter. Hyresgästerna roterar på ett ganska regelbundet sätt vilket inte skapar så stora överraskningar. Cronqvist är av samma uppfattning, flera mindre hyresgäster sänker osäkerheten för förvaltaren dock beroende på hur kontrakten ser ut. Samtidigt säger Cronqvist att det kan finnas andra fördelar med att ha ett kontrakt med en stor hyresgäst. Till exempel nämner han att det är enklare att justera in ventilation och andra byggnadssystem då man inte behöver ta hänsyn till vitt skilda åsikter från flera hyresgäster.

Levander anser att frågan om man önskar ha avtal med en större hyresgäst jämfört med flera mindre till stor del beror på kontraktslängder. Är det tidsmässigt mycket kvar av en stor hyresgästs kontrakt så kan man som förvaltare i någon mån luta sig tillbaka. Omvänt kan man få stora problem om ett kontrakt är på väg att löpa ut och man inte lyckats attrahera nya hyresgäster. Han säger också att fastigheten kan av ägarna då till och med uppfattas som en belastning istället för en tillgång. Uhrus vittnar om liknande åsikter från Vasakronan som fastighetsägare och förvaltare.

Anekrans uppfattning är att man som fastighetsägare för Vällingby parkstad kan ha olika uppfattning när det kommer till investeringsrisk och vakansgrad, men att den mest avgörande faktorn blir den gällande fastighetsmarknaden. Han säger att eftersom man beslutade att bygga om Vattenfalls gamla huvudkontor till bostäder i

kombination med gällande efterfrågan på bostäder i Stockholmsområdet så var risken kopplad till investeringen för Alecta, som köpte fastigheten, ganska liten, detta trots att det var en så stor byggnad utan färdiga kontrakt. Samma vikt lägger Uhrus på marknaden gällande Skrapan på Södermalm. Eftersom den är belägen så centralt är risken för en investerare att gå in i fastigheten ganska liten jämfört med en lika stor och dominerande byggnad längre ut från centrum. I ett så centralt och attraktivt läge som Skrapan befinner sig så är det inte av så stor betydelse om det är en stor eller liten byggnad, hyresgästerna kommer ändå.

### 4.3.4 Byggnadsstämpel

Huvudkontor har ofta ett tydligt signum som visar att de sitter i byggnaden och ibland finns denna stämpel kvar långt efter att hyresgästen har flyttat. Förvaltaren står nu inför olika val, att behålla, ändra eller tvätta bort byggnadsstämpeln. Skatteskrapan ändrade namn till Skrapan, BGC-huset blev Palmfelt Center och Vattenfalls gamla kontorskomplex blev Vällingby parkstad. Gamla Tretornfabriken kallas idag i folkmun för Campus Helsingborg men Telefonplan har bibehållit sitt namn. Vad var bakgrunden till de olika besluten och vad har det medfört?

Skrapan bibehöll till viss del sitt eget namn när den gick från att heta Skatteskrapan. Uhrus förklarar det bland annat genom att man måste sätter ett koncept för utvecklingsprojektet och ge det en inriktning, speciellt när det gäller att få in butiker i byggnaden. Studentbostäder har inte lika stort behov av denna marknadsföring. Som förvaltare bör man ställa sig frågor som, vad behövs på Södermalm? Vilka hyresgäster behövs? I detta projekt togs PR-konsulter in som var duktiga på konceptutveckling och man satsade på media, mode och sport. En del av det finns kvar, Intersport, Akademibokhandeln och några Hififöretag finns i Skrapan idag. Det är viktigt att fylla byggnaden med det som namnet står för, det skapar möjligheter till associationer (Uhrus, 2014).

Det är svårt att mäta värdet av ett namnbyte menar Uhrus. Skatteskrapan har en negativ klang, vilket Vasakronan försöker att ändra. Namnvalet var strategiskt i samband med gallerian och man har ett ständigt arbete med att lansera och pusha ut namnet. Man började med kampanjer i tidningar, tunnelbanan och idag finns det en hemsida som heter Skrapan.se. En annan aspekt i namnvalet var att Skatteskrapan var ett landmärke som man delvis ville behålla.

Det gamla BGC-huset fick ett helt nytt namn och heter idag Palmfelt Center. Säberg berättar att det hölls en intern namntävling inom projektgruppen där 50 tänkbara namn togs fram. Det var tal om att göra en koppling till slakteriet och kalla det för Slakthusområdet, eller på något sätt koppla det till bankverksamheten. Vägen som går utanför fastigheten heter Palmfeltsvägen då den går ut mot en gård där Gustaf Palmfelt bodde. Han var under 1600- och 1700-talet krigsråd och en högt uppsatt tjänsteman inom statsrådet. Det var ifrån honom som idén till namnet kom. Idag finns det en tavla av honom i receptionen på Palmfelt Center.

Det genomfördes marknadsföring, annonssatsningar och ett skyltprogram för att skylta för hyresgäster och sätta huset på marknaden. Idag står det tydligt med svarta bokstäver mot en vit fasad ”Palmfelt Center”. Bankgirocentralen har verksamhet som kräver reservkraft och det finns anläggningar för att försörja datorhallarna med detta. Dessa anläggningar är av märket Rolls Royce och då valde man att marknadsföra ”Hyr och få en Rolls Royce på köpet”. Säberg menar att ska man göra något måste man våga satsa för att få avtryck i marknaden.

Idag är den gamla BGC-stämpeln inte helt borta och det tar en halv generation innan den försvinner. Newsec benämner alltid byggnaden som Palmfelt Center och Säberg menar att man inte kan ha en verksamhetsstämpel om det finns en dominerande hyresgäst. Man måste tvätta bort stämpeln, framförallt när bankgirocentralens verksamhet idag endast är cirka 25 procent av den totala verksamheten i huset idag. Då är det bättre med ett neutralt namn.

I projektet med Vattenfalls gamla kontorskomplex har man jobbat mycket för att döpa om det till Vällingby parkstad. Det här tror man kan bidra med en förhöjd attraktivitet i området. I samband med att detaljplanen utformades lade man ner mycket tid och pengar på namnbytet. Vid omvandlingen tror man att det kan höja statusen i området och man vill minska risken med att associera det till Råcksta då det ligger ett träsk där. Efter att detaljplanen antogs har man ej lagt ner mycket energi på att marknadsföra områdets nya namn. Vid arbete med projektet benämns det alltid som Vällingby parkstad men i folkmun är det fortfarande känt som ”Gamla Vattenfall” (Anekrans, 2014).

Cronqvist berättar att den gamla Tretornfabriken är idag i två delar och man arbetar för att inte hela byggnaden ska förknippas med Campus. I den ena delen finns Campus Helsingborg, men man refererar inte till fastigheten med det namnet. Den andra utgörs av mycket kontorslokaler, och man försöker skilja något på den vid kommunikation utåt. Om Campus får en ny ledig yta placerar man ej företag där till exempel. Tretornfabriken var ett väldigt starkt varumärke i Helsingborg, men det är så pass längesedan nu att det naturligt har tvättats bort. Många väljer att idag referera till byggnaden som Campus Helsingborg trots att de endast utgör cirka en tredjedel av fastigheten.

LM-Ericssons gamla område Telefonplan heter fortfarande så idag och man har valt att inte döpa om det. Dock har man marknadsfört namnet och området i media samt via webben med en hemsida som heter telefonplan.vasakronan.se. Ett tag försökte man kalla det för Tellusområdet, men det hade ingen relevans för området och det finns andra områden i andra städer som har det namnet idag. Därefter sökte man ett namn som hade en IT-stämpel eller IT-profil, men många andra områden var redan inriktade på det. Eftersom tunnelbanestationen redan heter Telefonplan valde man att behålla det och man har därigenom fått mycket gratis marknadsföring. Folk påminns om det varje gång de reser till och från stationen (Levander, 2014).

Då Konstfack flyttade in i byggnaden valde man att profilera området som ett designcentrum. Designers är mycket intresserade av klustereffekter och liknande och Konstfacks etablering bedömdes därför kunna skapa grogrund för en kreativ ”design-hub” i området. Inom Vasakronan är det förvaltaren som har huvudansvaret för att marknadsföra fastigheten. Dock så har de en PR-avdelning som de kan be om hjälp från. Man har bland annat valt att marknadsföra området med hjälp av storytelling där man har berättat om LM-Ericssons historia och deras speciella byggnader. På fastigheten finns det ett torn som är för smalt för att inrymma hyresgäster. Där har man inrättat en ljusinstallation som kan styras via en app i telefonen, Colour by Numbers. Vem som helst kan ladda ner appen till sin telefon och därmed välja färg på fönsterna i tornet. Det här har varit ett led i marknadsföringen av området (Levander, 2014).

Sterte har viss erfarenhet av att tvätta bort en stämpel på en byggnad. I Helsingborg finns ett stort gammalt slakteri som för närvarande är under omvandling, från att ha kallats Slakteriet ska det idag kallas Husaren. Sterte berättar att de ej har marknadsfört namnbytet genom kampanjer eller liknande, men att de i samband med omvandlingen av området alltid benämner det för Husaren. I folkmun kallas det fortfarande för Slakteriet. Vid ett namnbyte är det viktigt att koppla det till den nya hyresgästen eller det nya användningsområdet. Till exempel så har Helsingborgs Bryggeri och Ramlösa Lakritsfabrik flyttat in på området och förhoppningsvis kommer det kanske att kallas för Bryggeriet eller något liknande i framtiden.

En intressant motpol till dessa fastigheter är IKEA:s kontor i Sockerbruket i Helsingborg. Trots att byggnaden innehåller flera världsomfattande beslutsorganisationer för företaget så har man valt att inte på något sätt skylta med att den ganska välkända byggnaden innehåller delar av IKEA:s ledningsverksamhet. Malmgren berättar att det främst har att göra med att man vill undvika att vanliga IKEA-konsumenter missuppfattar byggnaden för ett varuhus. Till detta hör att byggnaden är väldigt olik de blågula byggnader IKEA är förknippade med.

#### **4.4 Sammanfattning**

De objekt som presenterats ovan har alla utgjort stora dominerande hyresgäster i en byggnad och de flesta har agerat huvudkontor eller huvudproduktionsfabrik med kontor.

Valet av lokalisering från första början har i de flesta fallen berott på infrastruktur och närheten till god kommunikation. Ofta har de allra största företagen som upptagit ett helt område initierat verksamheter för de anställda inom området eller byggnaden. Beroende på vilken typ av verksamhet som företaget bedrev under sin aktiva tid har det skett olika områdespåverkan. Efter att huvudkontorsflytten ägt rum har man i nästan alla fall fått in flera olika hyresgäster istället för en. Det har även i många fall skett verksamhetsförändringar och därav ombyggnationer. Det här har bidragit till väldigt olika typer av områdespåverkan i de olika fallen.

Betalningsviljan har för några av förvaltarna varit svåra att kvantifiera och en del har hävdat att det ej går att jämföra den före och efter. Däremot finns det många tecken som pekar på att attraktiviteten har höjts i området och det finns några klara bevis på att marknadshyrorna har ökat efter omvandlingen. Det finns även tecken på att om ett hus i området höjer sin standard, kommer det här att generera en god effekt på hela området, då de andra husen får incitament till att höja sin kvalitet för att inte halka efter. En viktig aspekt för attraktiviteten i områdena är möjligheten till god infrastruktur. När omlokaliseringarna har skett i de olika fallen har det i de flesta fallen ej genererat en större påverkan på förvaltarnas övriga bestånd i staden. Däremot har det poängterats utifrån kommuners synvinkel att ett huvudkontor kan bidra med mycket positivt i form av marknadsföring för staden och god arbetskraft.

De fysiska förändringarna som skett i samband med att den dominerande hyresgästen lämnar är ofta mycket varierande. En gemensam nämnare är dock att de ofta är omfattande och dyra. Många gamla huvudkontorsbyggnader är kulturmärkta och det försvårar fastighetsutvecklingsprocessen. De faktorer som man ofta fokuserar på att omvandla är entréer, trapphus och hissar. Många gånger har man ”blåst ut” byggnaden invändigt för att lättare kunna genomföra de förändringar som krävs.

Det har varit väldigt skilda meningar angående fördelar och nackdelar med administrationen av att ha en eller flera hyresgäster vid fastighetsförvaltning. Det som många av förvaltarna påtalar som en stor risk är att det blir höga vakanser när en dominerande hyresgäst lämnar. Däremot söker ofta stora hyresgäster långa hyreskontrakt vilket kan vara en fördel i början av uthyrningsperioden. Gemensamt för objekten är att alla idag har väldigt få vakanser och har lyckats bra med sina fastighetsutvecklingsprojekt.

I alla fall utom ett har man valt att ändra namnet på byggnaden i samband med ombyggnationen och i det fallet arbetade man aktivt med att ge det en ny innebörd. Valet av namnbyte har ofta baserats på olika saker men ofta vill man finna någon form av association till någonting i området. Några hävdar att det är bra att associera till de hyresgäster och deras verksamheter som finns i byggnaden, medan några hävdar att detta ej är en hållbar lösning. Vissa har valt att koppla namnet till någon form av bakgrundshistoria för området. Gemensamt för några förvaltare är att de tycker det är viktigt att genomföra en symbolförändring och satsa på den för få ut fastigheten på marknaden.



## 4.5 Cronholm 1

### 4.5.1 Beskrivning av objektet



*Bild över Sydsvenskanhuset (Enjin, 2014).*

Sydsvenskanhuset uppfördes av Christer Wahlgren och idén bakom utformningen var att Malmö uppfattades som en sommarstad och byggnaden skulle ge ett ljust intryck med en ljus fasad, liknande de som fanns runt Gustav Adolfs Torg. Huset byggdes för tidningen Sydsvenskan, som tidigare hette Sydsvenska Dagbladet Snällposten. Utformningen består av en långsmal nederdel och en höghusdel ovanpå, se bild ovan. Valet berodde på den produktionslinje som pågick i de första delarna, som krävde ett långsträckt hus som stod klart 1963. Från början bestod fasaden av marmorplattor från Italien, vilka tyvärr lossnade dessa och fick bytas ut mot plåt år 1988 och 2005. Kostnaden för byggnationen uppgick till 35 miljoner och i dagens penningvärde motsvarar det 350 miljoner kronor (Harlegård, 2012). Byggnaden ska i sin helhet illustrera ett skepp, där den höga delen motsvarar förarhytten. Fönstret som är högst upp i byggnaden var en gång i tiden Malmös största fönster och ger en god utsikt över staden (Enjin, 2014).

Designen inuti huset präglas av 60-talet och innefattar möbler och konst från dåtiden. Hissarna är bland annat läderinklädda. Det finns en imponerande hall i huvudentrén som har hissar och trapphus upp till resten av huset (Harlegård, 2012). Inuti byggnaden fanns även tryckeri och järnvägsspår för att enkelt hantera den logistik som verksamheten krävde. De översta våningarna är paradvåningar och ett av

## Fastighetsutveckling av en före detta huvudkontorsbyggnad

---

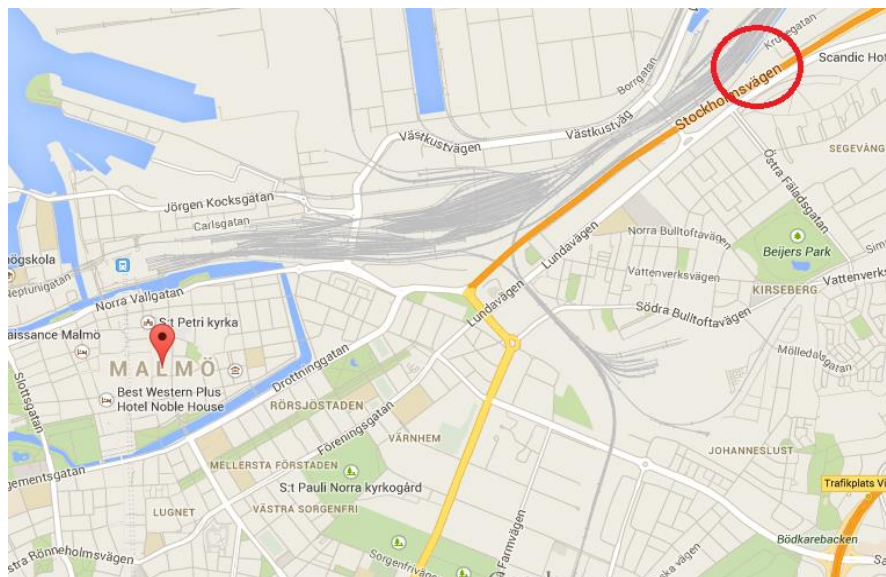
rummen användes som klubbbrum. Direktören hade en gång i tiden en övernattningslägenhet och även hans son hade en lägenhet några våningar ner i byggnaden (Enjin, 2014).



*Bild över entrépartiet i Sydsvenskanhuset (Enjin, 2014).*

På grund av teknikutvecklingen så har tidningsbranschen förändrats under åren och efterfrågan på papperstidningar minskar. Det här medförde att Sydsvenskans behov av lokalyta minskade och de har fått mer och mer tomma ytor under flera år. Tillsammans med Newsec har de under en tid fått in andrahandshyresgäster och Sydsvenskan har valt att lokalisera sin verksamhet i centrala Malmö för att vara närmare sina egna läsare (Enjin, 2014).

### 4.5.2 Urbanekonomi



Karta över Cronholms lokalisering i Malmöregionen (Google Maps, 2014)

#### Kluster

När Sydsvenskan hade verksamhet i huset var de Malmöns tredje största arbetsgivare och som mest arbetade det 1 500 personer där. På fastigheten fanns biltvätt, bilverkstad, målarverkstad och snickeri, allt för de anställda på företaget (Harlegård, 2012). Deras tidningsverksamhet var de själva om att bedriva i området och de har aldrig haft några direkta underleverantörer knutna till sig i trakten. Idag finns det endast små industrier i närheten och Enjin berättar att hon ej vet när de lokaliserade sig där. Hon tror dock att där har funnits ett högt flöde av besökare till fastigheten.

Idag består de andra verksamheterna i området främst av småindustrier som till exempel, måleri-, snickeri- och elfirmor. Det finns en liten restaurang som främst fungerar som lunchställe för de verksamma i området. Det går idag färre bussar än vad det gjorde för några år sen och några busslinjer har till och med lagts ner. Enjin vet ej om det här beror på Sydsvenskans flytt eller på grund av någon annan orsak.

#### Betalningsvilja

När byggnaden uppfördes var läget i utkanten av Malmö, som det även är idag. Det var ett attraktivt läge för den verksamhet som fanns i byggnaden då. Enjin berättar att hon inte vet varför valet föll på just denna plats. På grund av att huset skötte sig själv och hade ett eget produktionsflöde var de troligtvis inte så lägesberoende.

#### Större påverkan

På grund av att Sydsvenskans etablering skedde för så länge sedan har det varit svårt att påvisa några effekter som kan ha påverkat staden eller regionen. Utgångspunkten

är dock att det troligtvis ej blev någon märkbar skillnad eftersom läget idag är utanför centrum. Hade det funnits en påverkan hade lokaliseringen blivit centralare naturligt.

### 4.5.3 Cronholm 1 i dagsläget

#### Byggnadsutformning

Byggnadens högdelen består av 15 våningar med lite olika areamått. De flesta våningar över våning tre utgörs av runt 385 m<sup>2</sup> lokalarea, medan våning tre och nedåt ingår i den lågdelen som sträcker sig längsmed motorvägen in mot Malmö. Till detta finns ett antal biutrymmen och serviceutrymmen som inte är uthyrningsbara.

Efter att byggnaden besiktigats fysiskt har följande information framkommit. Huvudentrén kännetecknas av sin storlek och kvalitet i material och leder i sin tur in i matsalen som ramas in av stora glaspartier samt en luftig takhöjd. Från receptionsdelen leder tre hissar upp i högdelen, som även går att nå via två trapphus, ett i västerläge och ett i österläge. Överst i byggnaden finns gamla konferens- och representationsutrymmen med ett mindre kök.

Övriga våningsplan i högdelen ser alla ungefär likadana ut. De består av större cellkontor samt ett eller flera gruppum. Ett fåtal av dessa våningar har nyligen renoverats kraftigt för nya hyresgäster och ser helt annorlunda ut med öppna och moderna ytor som kompletteras med flexibla avgränsningar av mötesplatser.

Byggnadens lågdelen är inte uppdelad i så stor omfattning i det horisontella planet. Här finns stora öppna delar som endast delvis avgränsats till cellkontor, kök, eller serviceutrymmen. Ytterligare ett större trapphus är placerat i den östra flygeln av lågdelen vilket möjliggör åtkomst till de olika våningsplanen. Ett relativt stort lagerutrymme tillhör även byggnadens lågdelen.

Huvudentrén kompletteras av två mindre personal- eller godsingångar i byggnadens östra lågdelen. Även restaurangen går att öppna upp ut mot den huvudsakliga personalparkeringen.

#### Administration

Från början innehöll Cronholm 1 en enda verksamhet men i dagsläget finns det flera olika. Det är nu blandad kontorsverksamhet i huset där en del av våningsplanen har byggts om till moderna kontor för mer specifik verksamhet. De hyresgäster som bland annat finns i huset idag är Stryker som är verksamma inom medicinsk teknik, Bühler som tillverkar produktionsdelar inom livsmedel och Amæ som arbetar med hårvårdsprodukter.

Sydsvenskans hyr idag in sig på fastigheten utan att bedriva verksamhet där. En tid innan flytten blev aktuell beskriver Enjin att Newsecs administrativa åtaganden i fastigheten var ganska få. Sydsvenskans storlek och nära samband till Cronholm 1 låg bakom hyreskontraktets utformning. Kontraktet innebar att hyresgästen hade relativt stort ansvar över fastighetsdrift och skötsel.

### **Vakansgrad och risk**

I huset finns stora vakanser i dagsläget och de nya hyresgästerna sitter i spridda delar av huset. Några är placerade i husets högdelen och några i lågdelen. Det finns många stora tomma ytor i lågdelen vilket också var där Sydsvenskans senast kvarvarande funktioner fanns innan de lämnade vid årsskiftet 2013/2014.

Enjin berättar att fastigheten idag inte kan ses som något annat än en högriskinvestering. Detta beror främst på tre viktiga delar, som alla innebär ökad risk för en ägare. Det geografiska läget cirka fem kilometer utanför Malmös centrala delar, stora outhyrda ytor och byggnadens tekniska standard som i de klart största delarna av huset är omodernt och ickefunktionellt.

### **Byggnadsstämpel**

Byggnaden har idag en tydlig stämpel eftersom det står Sydsvenska Dagbladet högst upp på byggandens högdelen. Skylten finns på båda sidorna av fastigheten och berättade väldigt tydligt för resande till och från Malmö via både bil och tåg vilka byggnaden tillhörde. Närheten till trafik och byggnadens höjd över omkringliggande hus har med största sannolikhet varit bidragande till de associationer folk har med fastigheten idag. Den utgör ett landmärke för Malmö stad och är väldigt känt i folkmun som Sydsvenskan både för boende i och utanför Malmö.



## 5 Analys

### 5.1 Analys av jämförelseobjekten

Denna del presenterar en koppling av teori- och empiridelen där generella trender utvärderas och orsakssamband analyseras. Ofta försöker vi besvara frågan varför trenderna uppkommer och om det finns någon koppling till att det är just en huvudkontorsfastighet. Därefter följer en applicering på rapportens analysobjekt, fastigheten Cronholm 1.

#### 5.1.1 Urban ekonomi – Kluster

##### Före omlokalisering

Både Vattenfall och LM-Ericsson (Telefonplan) valde att lokalisera sina verksamheter i oexploaterade områden. Deras val grundade sig främst på fördelarna med tunnelbanestationen och de goda kommunikationsmöjligheter som det här medförde. Det var alltså inte kluster effekter som styrde valet utan främst möjligheterna att erbjuda arbetare ett bra sätt att ta sig till och från arbetet. Strandell och Löf presenterade teorier om att en förbättrad infrastruktur ökar chanserna för att ett huvudkontor lokaliserar sig i området och det ser vi bevis på här. Det ser man även i fallet med IKEA:s val av omlokalisering av huvudkontor. Närheten till flygplats är en faktor som påverkar deras flytt mycket. Enligt O'Sullivan (2012: 46) är kunskapsöverflöd och spridning en faktor som bidrar till klusterbildning och även det här är ett bevis för IKEA:s omlokalisering. Ericsson finansierade faktiskt bygget till tunnelbanestationen och det här har troligtvis medfört att det varit lättare för dem att utveckla de andra verksamheter som de tillhandahöll i området. De initierade även en byggnation av hus i närheten och även här har antagligen tunnelbanan spelat stor roll då de boende fortfarande kunde välja att pendla in mot centrala delarna av Stockholm. Troligtvis var även lokaliseringen av Bankgirocentralen starkt påverkad av närheten till god infrastruktur. Då området förr präglades av livsmedelsverksamhet kan de dock ha utnyttjat sig av urbaniseringsekonomier. Förmodligen är fallet inte så eftersom bankgirocentralens verksamhet skiljer sig markant från livsmedelsverksamheten. Möjligtvis kan området ha varit extra attraktivt för de anställda då det erbjöd en del restauranger men den största faktorn är troligtvis närheten till tunnelbanan och vägen.

En tydlig trend som visat sig både hos Vattenfall och Telefonplan är att deras lokalisering ej bidragit till att starta några kluster effekter i området. De båda företagen har startat upp andra verksamheter såsom skolor, restauranger och motionsanläggningar, men dessa har enbart varit riktade mot de anställdas utnyttjande. Därför har dessa fördelar endast ökat attraktiviteten för personalen att arbeta hos företaget. Däremot kan det ha påverkat de anställdas vilja att bo nära sin arbetsplats. Istället för att behöva pendla till mataffär, skola med mera så fanns allt de behövde på ett ställe och både för Vattenfall och Telefonplan skedde det en ökning av bostäder under tiden de var aktiva i området. Bredvid Vattenfalls område finns det ett industriområde som tillkom efter Vattenfalls etablering. Deras verksamhet är relativt

skild från den kontorsverksamhet som bedrevs på fastigheten och även här kan det röra sig om utnyttjande av urbanekonomiska fördelar. Ju fler verksamheter i området, desto högre flöde av människor blir det och ett gemensamt utnyttjande av arbetspoolen kan mycket väl ha förekommit här.

Då Bankgirocentralens verksamhet ej är knuten till några underleverantörer medförde inte det här några direkta klustereffekter. Däremot kan flödet ha ökat vid etableringen och det här kan ha lett till att Globens val av lokalisering blev den befintliga. Det finns inga konkreta bevis som talar för det, men än en gång kan tunnelbanestationen och vägnätet spela en stor roll här. Man kan också tänka sig att det även här har blivit en fördel att kunna utnyttja en gemensam arbetspool. Då Bankgirocentralens verksamhet är så specifik har det troligtvis inte pågått någon informationsspridning eller något utbyte av kunskap i området under tiden då de dominerade Palmfelt Center. Globens etablering bidrog till att det skedde ett inflöde av nya verksamheter i området och det beror antagligen på att de hade en mer varierad verksamhetsinriktning. Det leder till en större variation i kunskaps- och informationsspridningen och ett större incitament att lokalisera sig i området och utnyttja klusterfördelarna. Globen är även ett starkt varumärke i form av arenan som attraherar många personer till området. Då Skatteverkets lokalisering skedde för länge sedan och i ett område som idag är väldigt väletablerat är det svårt att påvisa några direkta klustereffekter. Även deras verksamhet är inriktad så att de ej är i så stort behov av underleverantörer och de har därför troligtvis ej bidragit med några klustereffekter och attrahering av andra huvudkontor.

IKEA:s huvudkontor i Sockerbruket i Helsingborg har inte heller några underleverantörer direkt knutna till sig. Däremot kan man tänka sig att deras etablering bidragit till ett gemensamt nyttjande av arbetspool och informationsspridning. Sterte och Månsson hävdar att huvudkontor ofta bidrar till mer kvalificerad personal och många anställda. Detta kan anses som attraktivt för andra företag som därför kan vara villiga att lokalisera sig nära för att kunna utnyttja den gemensamma arbetspoolen. IKEA:s IT-avdelning finns i grannfastigheten till Sockerbruket och deras etablering kan mycket väl ha påverkats av närheten till huvudkontoret. IT-avdelningen är ett bevis på att det har skapats klusterdrivande effekter i området då cirka sex underleverantörer till dem har etablerat sig här. Dessa två verksamheter ser troligtvis en stor fördel med de kommunikativa möjligheter som närheten till centralstationen medför, trots att huvudkontoret väljer att flytta till ett område med ännu bättre kommunikationsmöjligheter internationellt.

Det är svårt att påvisa några generella trender i klusterbildningarna som kopplas till huvudkontorsetablering utifrån den empiriska studien. Det som ofta påverkar klusterbildningen är snarare vilken typ av verksamhet som huvudkontoret omfattar och inte att det just är ett huvudkontor. En gemensam nämnare är att valet av lokalisering ofta är kopplat till närheten av god kommunikation och infrastruktur. Det här är inte bara för att möjliggöra bättre pendlingsförhållande för de anställda, utan troligtvis även för att utomstående besökare som ofta kommer till ett huvudkontor ska kunna nå det lätt och minimera restiden.



### **Efter omlokalisering**

Efter att LM-Ericsson lämnat Telefonplan fanns det en viss svårighet i att attrahera nya hyresgäster då området varit relativt okänt. Det här löste sig när Konstfack kom till området och eftersom de är ett starkt varumärke bidrog dess verksamhet med mycket gratis marknadsföring. Då LM-Ericssons kringverksamheter till större delen bestod av verksamheter för de anställda, påverkade deras flytt inte området nämnvärt. Troligtvis flyttade även de efter vid omlokaliseringen. Att tunnelbanestationen ej togs bort är en väldigt stor fördel då den är förknippad med områdets namn och risken fanns att området dött ut om den ej funnits kvar. Tack vare att de nya verksamheterna har genererat en så god effekt på områdets rykte har det blivit ett populärt område och det är troligtvis därför man har lyckats att få dit många verksamheter. Många verksamheter som är inriktade på samma område som Konstfack har valt att etablera sig på fastigheten och här ser man tydliga trender på en klusterbildning. De delar både arbetspool och insatsvaror och man kan tänka sig att ett stort informationsutbyte äger rum mellan de olika konstverksamheterna.

Då Tretornfabrikens verksamhetsflytt skedde för länge sedan är det svårt att finna effekter som påverkat närområdet. Man kan däremot se effekterna av att ha fått in flera hyresgäster i byggnaden. Campus Helsingborg har inga direkta underleverantörer men har bidragit med ett stort flöde av människor i området och det har troligtvis medfört att människor pendlar in till staden och området. IKEA:s verksamhet i byggnaden har genererat en klustereffekt i form av att flera samarbetspartner har lokaliserat sig i närheten. Det här är ett exempel på O'Sullivans beskrivna teori om att verksamheter som tillverkar intermediära produkter åt ett företag vinner fördelar på att lokalisera sig nära företaget. Att några av dem har valt att stanna kvar i området, trots att deras samarbete med IKEA har upphört måste ses som ett tecken på att de är nöjda med lokaliseringen i övrigt och att det är ett bra läge. I byggnaden har man uppfört en restaurang i bottenvåningen som nyttjas av personerna i området. Det här skapar en mötesplats för personer och en resurs för informationsspridning mellan både studenter och företag i området, men även företagen emellan.

Vattenfalls flytt ifrån Räcksta gav en väldigt stor områdespåverkan då de precis som Telefonplan ligger i ett område utanför staden som är relativt okänt för en del personer. I och med flytten uppstod många vakanser och de var därför tvungna att komma på en ny lösning för området och bostäder passar utmärkt då det råder en stor bostadsbrist i Stockholm och det är ett effektivt sätt att få fram nya detaljplaner. Eftersom Vattenfall inte heller hade många samarbetspartners och även de hade egna verksamheter tillgängliga för personalen, kunde en märkbar områdespåverkan inte påträffas. Den nya verksamheten, bostäder, har dock genererat ett väldigt stort intresse och det beror troligtvis på att det är en enorm bostadsbrist i Stockholm och att många prefererar ett nära läge till tunnelbanan. Även i detta fall är det troligen så att området lyckats genom att kommunikationsmöjligheterna är goda. I och med att flödet av människor ökar i området har det genererat ett stort ökat intresse för andra verksamheter att etablera sig.

Idag finns Bankgirocentralen fortfarande kvar i Palmfelt Center men upptar endast en liten del av byggnaden. De övriga verksamheterna i huset har ej bidragit med någon större områdespåverkan. Däremot har det bildats ett nytt större kontorsområde eftersom Globen etablerade sig i området. Troligtvis är det snarare Globens placering, tunnelbanestationen och stadsutvecklingen som har bidragit till områdets utveckling, ej att det är en dominerande huvudkontorsbyggnad med en stor hyresgäst som har försvunnit respektive minskat. Inte heller i fallet med Skatteverkets flytt från Skrapan har områdespåverkan berott på huvudkontorsflytten. I detta fall har det knappt skett någon påverkan och det beror antagligen på att det är ett stabilt innerstadsläge i Stockholm, där verksamheterna är starkt diversifierade från början. Skatteverket hade inte heller några speciella underleverantörer i området. Då byggnaden består av studentbostäder kan det ha attraherat nya besökare som i sin tur har andra konsumtionsvanor än de kontorsarbetare som fanns där tidigare. Dock har studenter generellt sett mindre pengar, så resultatet borde vara att konsumtionen av varor från kringliggande verksamheter minskar. Dock är det ett så högt flöde runt Skrapan på grund av tunnelbanestationer och cityläget att denna förändring antagligen inte spelar så stor roll.

IKEA:s flytt kan däremot komma att påverka närområdet i form av en lägre efterfrågan av hotellnätter och restaurangbesök. Helsingborg har en oerhört hög konsumtion av dessa tjänster jämfört med andra städer i Sverige och en stor del av detta tros bero på de besökare som kommer till kontoret. I framtiden kan det vara så att hotell i Helsingborg får lokalisera sig till andra områden, respektive göra nerskärningar, men det återstår att se vilken typ av verksamhet som etablerar sig i den gamla Sockerbruksbyggnaden och hur många besökare den kommer att generera.

De tecken man kan se utifrån den empiriska undersökningen är att områdespåverkan i samband med ett huvudkontor ofta är knutet till verksamhetstypen och inte till att det är en dominerande hyresgäst. I enstaka fall kan man påvisa att huvudkontor ger stora flöden av människor och stora flöden i sin tur kan bidra med en ökad verksamhetsetablering, men det beror på vilken typ av verksamhet det rör sig om. En del av de samarbetspartners eller andra serviceverksamheter som är knutna till företaget väljer ofta att stanna kvar om där finns goda kommunikationer. Det här kan bero på att det finns en tydlig trend på att bra infrastruktur kan bibehålla intresset för området och på så vis generera en ny hyresgäst relativt snabbt. För en del extra stora huvudkontor, som ofta ligger i kontorskomplex, har företaget själv etablerat serviceverksamheter som oftast är riktade enbart till de anställda. Då bildas det ett litet eget samhälle i området som inte ger några klustereffekter i området.

### **5.1.2 Urban ekonomi - Betalningsvilja**

#### **Före omlokalisering**

Då många av jämförelseobjektens omlokalisering har skett för flera år sen har det varit svårt att finna betalningsviljan som fanns i området när de var aktiva. Många av förvaltarna till objekten har bara arbetat med dem i några år, men en del av dem har haft viss kunskap om hur områdets attraktivitet har sett ut.

Vattenfall och Telefonplan var som sagt helt oexploaterade och den parameter som påverkat värdet i området mest är inte själva huvudkontorslokaliseringen, utan snarare att det finns tunnelbanor här. Detsamma gäller för det område som Palmfeltfastigheten finns i. Teorierna om att betalningsviljan för mark ofta hör ihop med transportkostnaderna återspeglar sig i detta resultat. Alla dessa huvudkontor är lokaliserade utanför de centrala delarna och marken blir billigare, men tack vare de goda kommunikationsmöjligheterna är lägena fortfarande etableringsbara. Vattenfalls område var att betrakta som medelklass och troligvis är det så för att kommunikationsmöjligheterna är goda, trots att läget är utanför Stockholms centrala delar. Den residuala principen om markpriser är ett starkt tecken på Vattenfalls medelklassområde. Företaget hade troligtvis prefererat ett centralare läge för att utnyttja de fördelarna som finns i centrum, men förmodligen var de ej beredda att betala så mycket för marken. Dessutom krävde deras etablering en stor markyta att bygga på och det är svårare att finna sådana desto närmare centrum man kommer.

Ett bevis på hur betalningsviljan påverkar utseendet på byggnaderna ser vi tydligt hos de jämförelseobjekt som är lokaliserade i Stockholmsområdet. Telefonplan och Vällingby parkstad är båda lokaliserade utanför stadskärnan och upptar en stor area med låga byggnader. Skrapan och Palmfelt Center däremot är lokaliserade närmare centrum och har en liten markyta, men en stor byggnadshöjd. Det här är ett exempel från teorin om bid-rent-kurvor med faktorsubstitution. Det lönar sig att bygga på höjden i de centrala områdena, men inte i de perifera.

### **Efter omlokalisering**

Både Palmfelt Center och Tretornfabriken är klassade som B respektive B+-områden och det beror främst på att deras läge ej är i de allra centralaste delarna av deras respektive städer. Trots det har de båda goda kommunikationsmöjligheter och därför erhålls ändå en god betalningsvilja för området. Det som troligtvis gör att Tretornfabrikens område är så stabilt och inte förändras är dess förhållande till Helsingborgs centralstation och närheten till Helsingborgs centrum, som är ett A-läge. Trots närheten så finns det stora barrikader mellan området och city och här kommer troligtvis stadsplaneringen spela stor roll. Även i Palmfelt Center verkar det vara så att det snarare är stadsutvecklingen och politiska beslut som kommer att styra attraktiviteten, och inte förlusten av ett starkt huvudkontor. En stor fördel med Tretornfabrikens läge är att där finns tillgång till många parkeringar, något som det är brist på inne i city. Det här medför att parkeringsavgifterna är mycket höga där och många sälj företag och konsultverksamheter attraheras troligtvis av möjligheten att kunna pendla till arbetet via bil. Det är även lätt att komma ut till det större vägnätet och även det är en fördel. Om H+, som är Helsingborgs stadsförnyelseprojekt, lyckas med att integrera Tretornområdet med övriga staden kommer troligtvis betalningsviljan för området att stiga markant. Bid-rent-kurvan för kontor visar nämligen på att ju närmare företag har till centrum och det stora informationsutbytet som pågår där, desto mer är man beredd att betala för marken. Om man dessutom ser till faktorsubstitutionen finns det en stor potential i att addera våningar på byggnaden, för att på så sätt maximera nyttan på fastigheten.

En annan faktor som påverkat betalningsviljan för området på Tretornsfastigheten är att de idag kan erbjuda mindre lokalytor efter en ombyggnation. Tidigare hade de svårt att få in mindre verksamheter som ofta behöver mindre lokalytor. Det här kan vara en viktig faktor att ta med när man funderar på att bygga om ett gammalt huvudkontor. Det är ofta svårt att få in en dominerande hyresgäst i en byggnad som varit väldigt anpassad till tidigare hyresgäst, vilket huvudkontor ofta är. Även verksamhetsförändringar kan påverka betalningsviljan för området. Till exempel i Råcksta, där man gått från kontor till bostäder, har man märkt ett stort intresse och på grund av bostadsbristen har man inga problem att sälja respektive hyra ut bostäderna. Även här verkar inte huvudkontorsflytten påverkat områdets attraktivitet. Det är troligtvis tunnelbanans betydelse som spelar mest roll för betalningsviljan, precis som teorierna förutspår. Fördelen med att kunna ta fram detaljplanen och starta produktionen snabbt spelar nog även stor roll, för då hinner inte byggnaderna förfalla vilket leder till ett dåligt rykte. I en fastighetsutvecklingsprocess är det en stor fördel om man ser till de teorier som Karlsson och Lindskog har. Valet av bostäder är oerhört smart i detta fall då kommunen troligtvis gärna samarbetar för att lösa de problem som finns med bostadssituationen i Stockholm. På så sätt skyndas processen på och kostnaderna minimeras för förvaltaren eller utvecklaren.

Telefonplan har genomgått en stor omvandling och man har lyckats höja betalningsviljan för hela området. Tunnelbanan ger ett stort plus, men till skillnad från de andra fallen har de lyckats få in en unik hyresgäst med ett starkt varumärke. Det här har bidragit till att hela området fått en ny innebörd och det har påverkat områdets betalningsvilja positivt. Även här finns bevis på att betalningsviljan styrs av de kommunikativa möjligheterna då förvaltaren hävdar att bostadspriserna kunnat vara ännu högre ifall närheten till flygplatsen Arlanda hade varit bättre. Palmfelt Center har lyckats höja betalningsviljan för hela området efter fastighetsutvecklingen och hyrorna i huset har ökat med 25 procent. Förvaltaren hävdar att om ett hus höjer sin kvalitet måste resten följa efter. Troligtvis är så fallet, speciellt om byggnaden är dominerande och omkringliggande byggnader ska kunna konkurrera måste de kunna uppvisa en liknande standard.

Skatteskrapans omvandling till Skrapan påverkade inte betalningsviljan för området, då det ej blev någon större områdesförändring. Avkastningen på byggnaden hade uppenbarligen varit bättre om den hade utgjorts av kontorsverksamhet rakt igenom, då studenter ej kan bidra med någon större hyra. Förvaltaren berättar att det finns bättre lägen i Stockholm och troligtvis är det ett bevis på att betalningsviljan är som högst i en stads CBD.

I undersökningen av empirin verkar det ej vara huvudkontorets omlokalisering som påverkar området mest utan det är främst frågan om de kommunikativa möjligheterna finns kvar efter flytten samt stadsförnyelse som spelar roll för attraktiviteten. Det är dock att anse som en negativ påverkan när det blir ett minskat flöde i området, vilket det torde bli när en stor arbetsgivare lämnar. En annan intressant faktor är att det i teorierna pratas om vikten av att just huvudkontor är lokaliserade i CBD. Det finns

däremot inget bevis på det här i den empiriska studien, många av huvudkontoren har valt att lokalisera sig en bit utanför CBD. På Tretornfabrikens område kan man däremot se att det är en fördel om integrationen mellan city och området förbättras, för att då kommer informationsspridningen att öka, något som är stort i CBD. Det går dock ej att påvisa om Tretorns valde att lokalisera sig där för att det var nära ett CBD då det var så många år sen. Det kanske inte ens fanns ett centrum för kontorsverksamheter i Helsingborg så långt tillbaka i tiden. Wheelers teorier om SBD, att huvudkontoren valde att etablera sig utanför CBD, när telekommunikationen förbättrades och behoven av de personliga mötena minskade. Det här kan vara en förklaring till valet av lokaliseringsplats för många av huvudkontoren, men några av dem etablerade sig innan teknikutvecklingen ägde rum. De undersökningsobjekt som vi har med i studien är ej så informationsberoende och behöver därför inte närheten till CBD. Fördelen att ha goda kommunikativa möjligheter har snarare berott på att erbjuda goda pendlingsmöjligheter för de anställda.

### **Större påverkan**

En trend som går att utläsa ur empirin är att huvudkontor genererar stora flöden och många besökare till staden. Både Sterte och Månsson berättar att ett huvudkontor attraherar arbetare med hög kompetens. Meyer och Green påvisar att många kvalificerade arbetare söker sig till staden om det finns möjligheter att utvecklas där. För Malmö har även ett huvudkontor med ett starkt varumärke bidragit till en statushöjande stämpel för Västra hamnen. Det svårt att påvisa några exakta effekter på förvaltares övriga bestånd vid ett huvudkontors omlokalisering och det har ej framgått i intervjuerna att det skulle vara så.

### **5.2.1 Byggnadsförändringar**

Det är tydligt att det finns flera olika sätta att utforma ett huvudkontor på och som inte alltid är lämpliga då den organisation som förlagt huvudkontoret i byggnaden väljer att flytta. På samma sätt finns det exempel på byggnadsutformningar som visat sig fungera väldigt bra då man behöver dela av lokaler eller på annat sätt anpassa dem. Ett lite överraskande exempel på det senare är Tretorns gamla fabrik i Helsingborg. Förvaltaren där berättar att just på grund av att det var väldigt öppna lokaler, som innehållit industriell verksamhet, så står man idag som förvaltare för lokaler med högt till tak, som är trivsamma och relativt lätta att ändra.

Ett bra exempel på svårare förutsättningar är Skrapan på Södermalm. Då Skatteverket utformade en hög byggnad med fyra flyglar likt ett kors blev möjligheterna att justera lokalerna på de nedre planen begränsade på grund av de stora och fasta betongelementen. Van Marrewijks menar att huvudkontor gärna konstrueras på ett sätt som ska reflektera vad organisationen vill förmedla. Det är uppenbarligen något som Bankgirocentralen valt att göra i dagens Palmfelt Center. Byggnaden var från början inte så välkomnande och entrén var utformad med främst säkerhet i åtanke. Detta gav tydligen upphov till vissa svårigheter då Bankgirocentralen avsåg sig stora ytor i byggnaden. Svårigheterna överkom man på ett bra sätt genom att öppna upp den interna infrastrukturen samtidigt som man hittade hyresgäster som inte krävde mycket externa besökare. Denna svårighet, att veta hur ett kontor ska utformas för att

det ska passa både en huvudkontorshyresgäst och flera mindre hyresgäster, är såklart svår att överkomma i ett byggnadsskede. Vad man kan konstatera är att oavsett ifall byggnaden är väldigt specifik i sin utformning och anpassning så finns det goda exempel på att man lyckats göra den attraktiv ändå. Det ser ut att utmynta i renoveringar och ombyggnationer som förbättrar byggnadens uthyrningspotential och samtidigt hitta hyresgäster vars verksamhet passar för en viss byggnad.

Den fysiska utformningen på huvudkontoret har även betydelse om man ser till storlek. Collis, Young & Goold beskriver att det alltid är fördelaktigt att symbolisera styrka och stabilitet, samtidigt som det inte har direkt samband med byggnadsstorlek. Ett jättebra exempel på det är Vällingby parkstad, Vattenfalls gamla huvudkontor, som var en av Europas största kontorsbyggnader när det byggdes. Den storlek och utformning som Vattenfall bestämde sig för krävde ett läge utanför de centrala stadsdelarna. Det fick följer för de som gav sig på att utveckla fastigheten då Vattenfall flyttade. Området är ingen naturlig samlingsplats eller genomfart, vilket försvårade för till exempel butiksverksamhet. Samtidigt fanns det goda pendlingsmöjligheter som, i kombination med stora lokalytor, gjorde att man bestämde sig för att utveckla bostäder. Stora ytor var något som man även var tvungen att hantera på Telefonplan efter att LM-Ericsson lämnade. På samma sätt som i Råcksta är fastigheten lokaliserad i periferin av staden, med goda pendlingsmöjligheter och framför allt väldiga byggnader som uppförts i en annan tid för en speciell organisation. Anledningen till att man lyckades hantera storleken på den fastigheten är att man till stor del lyckades få in en ankarhyresgäst som man i efterhand kunde profilera hela fastigheten efter.

Entréerna ses av förvaltare eller projektledare som viktiga vid flera fastighetsprojekt som vi undersökt. Vi har sett byggnader som innehållit flera hyresgäster men bara haft en entré, samtidigt som det finns andra jämförelsefastigheter som krävde ganska stora byggnadsåtgärder för att kunna erbjuda unika entréer för varje hyresgäst. Det Ambos & Mahnke här bidrar med är den väl använda metoden att utforma entréer till filialkontor på samma sätt som huvudkontoret. Detta kan till viss del förklara varför vissa filialkontor kräver en unik entré trots att de lokaliseras i ett större kontorskomplex. Vad man måste ta i beaktning vid utveckling av stora före detta huvudkontor är att byggnadsreglerna kan ha förändrats eller är annorlunda för en annan verksamhet än kontor. Anekrans berättade till exempel att man stötte på detta problem i Råcksta. Därför var man tvungen att anpassa byggnaderna med fler trapphus och entréer. Sammanfattningsvis så verkar just entréerna tillsammans med övrig intern infrastruktur utgöra en viktig nyckel för att lyckas med ett projekt likt Cronholm 1.

Kono, 1999, menar att man särskilt förr i tiden skapade imponerande huvudkontor i speciella miljöer med vackra matsalar för att imponera på externa besökare och kunder. Detta har visat sig tydligt vid flera av våra jämförelsefastigheter. Skrapan, Vällingby parkstad och Telefonplan exemplifierar detta bra. Idag kanske många skulle se det som ganska omodernt att sitta i en byggnad med sådan storlek och utformning. Det man lyckades bra med vid Telefonplan var att utnyttja den stora

matsalen till en gemensam matsal för alla företag som hyr in sig där. På detta sätt har man skapat en betydligt modernare miljö där spontana möten kan leda till framsteg.

### 5.2.2 Administration

Det mest intressanta som undersökningen kommit fram till under denna del handlar om den mängd administration som är förknippad med olika typer av förvaltningsobjekt. Med detta avses den kraft, energi och tid som en förvaltare bör lägga på en hyresgäst när det kommer till administrativa arbetsuppgifter. Samtliga fastighetsförvaltare vi talat med om stora skillnader med avseende på hyresgästens storlek och därmed del av fastigheten. Levander beskriver att hans erfarenhet av frågan är att mindre hyresgäster är mer engagerade i sin hyressituation och i sin kontakt med hyresvärderna. De är mer benägna att ta upp småskaliga problem i hopp om att hyresvärderna ska hantera dem. Omvänt så är större hyresgäster mindre känsliga samt tar hand om småproblem själva i större utsträckning, då de ofta har en egen driftorganisation på plats. På grund av sin storlek är naturligtvis dessa kunder ändå prioriterade. Detta ska då ses i ljuset av att Cronqvist berättar att större hyresgäster ägnas mer tid och uppmärksamhet eftersom de är så viktiga för förvaltaren. Han säger att man måste hålla en bra och regelbunden kommunikation med sina nyckelhyresgäster för att undvika missnöje eller andra otrevliga överraskningar. Det senare verkar finna stöd i litteraturen i och med att större hyresgäster står för en större del av hyresinkomsterna.

Undersökningen har visat att hyresnivåerna också verkar skilja på sig med avseende på hyresgästens storlek. Säberg och Uhrus berättar att om man lyckas få in en hyresgäst som är beredd att ta stora delar av lokalerna så brukar förhandlingen sluta med att den hyresgästen får ner hyran per kvadratmeter jämfört med mindre hyresgäster på samma fastighet. Levander berättar däremot att man lyckats sälja in Telefonplan så pass bra och skapat så pass stor efterfrågan, att de två större hyresgästerna som hyr in sig där är beredda att betala något mer per kvadratmeter än övriga hyresgäster. Med detta i åtanke kan det vara möjligt att skapa betydligt bättre driftnetto för en fastighet ifall man lyckas sälja in den väldigt bra. Samtidigt skriver Högberg & Högberg att stora och betydelsefulla hyresgäster ofta är väldigt medvetna om sitt ekonomiska inflytande, något som de utnyttjar till sin fördel.

Geltner & Miller beskriver att en fastighetsförvaltares främsta uppgift är att leverera en service till sina kunder i form av väl fungerande lokaler. Det är därmed tydligt varför en förvaltare agerar som nämnts ovan, med mycket kontakt med sina hyresgäster. Det klagör i sin tur varför man som förvaltare måste ta hänsyn till både fastighetsmarknaden som helhet, och lokalmarknaden som en bestående del av denna.

### 5.2.3 Vakansgrad och risk

Det är tydligt att det som i huvudsak avgör om ett förvaltningsobjekt utgör en riskfylld eller säker investering är hur befintliga eller framtida hyreskontrakt ser ut. Avtalen delas i sin tur in i olika typer beroende på omfattning på förvaltning och så vidare. De respondenter som ingått i denna undersökning är ganska överens om att

avtalens utformning är betydligt mer avgörande än objektets storlek och övrig fysisk utformning, något som backas upp av Karlsson & Lindskog.

Trots detta finns det viss intressant information som framkommit. Lyckas förvaltaren nå en relativt låg vakansgrad efter det att huvudkontorshyresgästen flyttat så är man mindre känslig mot konkurser eller uppsägningar av avtal från enskilda hyresgäster, en situation som man verkar föredra jämfört med att sitta med ett färre antal större hyresgäster. Dock så är detta resonemang väldigt beroende av hur situationen ser ut i övrigt. Flera förvaltare berättar också att ifall man har ett upprättat avtal med en väldigt stor och dominerande hyresgäst som börjar gå mot sitt slut, så bör man i ett så tidigt skede som möjligt börja jaga nya hyresgäster, dock inte utan att först försöka omförhandla med den befintliga hyresgästen. Det beskrivs som en lång och svår process, särskilt i sådana fall som denna undersökning studerar. Ytterligare en faktor som kommer in här är fastighetsmarknaden och hur den ser ut. Levander berättade till exempel att de på Vasakronan i dagsläget inte skulle gå in som ägare i ett så riskfyllt objekt som Telefonplan. Enligt honom så såg marknaden helt annorlunda ut när investeringen gjordes vilket innebar att det då sågs som ett bra projekt.

Vakansgraden, som såklart har ett nära samband med den risk en fastighetsägare/förvaltare upplever för ett objekt, är central att få ner för vilken förvaltare som helst. Det som är positivt är att alla de jämförelsefastigheter vi undersökt har uppnått väldigt låga vakansnivåer, eller räknar med att göra det som fallet är med till exempel Vällingby parkstad. Trots det så verkar vägen dit inte alltid ha varit spikrak. Telefonplan består av väldigt speciella byggnader, och var väldigt starkt förknippat med LM-Ericsson, vilket gjorde det svårt att skapa en identitet för fastigheten och inledningsvis att få in nya hyresgäster. När Konstfack kom in i bilden tillsammans med Försäkringskassan förbättrades situationen avsevärt.

Andra viktiga faktorer för att få en så låg vakansgrad som möjligt är att få in rätt hyresgäster i rätt fastighet. Palmfelt Center är ett bra exempel på en byggnad som är väldigt specifikt utformad för en verksamhet, men där Säberg berättar att man lyckats få in bra och lojala hyresgäster, detta för att de nya hyresgästerna inte var beroende av mycket externa besökare och för att deras verksamhet också var IT-baserad vilket kräver säkra serverhallar, något man på Palmfelt Center hade och kunde sälja in sig med. Ankarhyresgäster finns det som beskrivet stora fördelar att få in. Förutom Konstfack på Telefonplan så har Cronqvist berättat om Campus Helsingborg i Tretores gamla huvudfabrik. Bankgirocentralen sitter idag kvar i Palmfelt Center, och hyr de största lokalerna där, vilket gör att de fungerar som ankarhyresgäster. Strategin man i så fall använder sig av är att erbjuda en lägre hyresnivå för att locka till sig en stor hyresgäst som i sin tur kan attrahera andra hyresgäster. Detta eftersom ankarhyresgästen vanligen är stor och/eller känd. Situationen i Skrapan, Vällingby parkstad och Sockerbruket är annorlunda i detta avseende i och med att fastighetsförvaltaren inte kan bli beroende av en enskild hyresgäst när det rör sig om bostäder eller intern verksamhet.



#### 5.2.4 Stämpel

Melin argumenterar väldigt sakligt och tydligt för hur en byggnad står som en symbol och förankring för ett företag eller organisation. Detta symbolvärde är mer eller mindre viktigt för olika organisationer. Om det för ett specifikt företag är väldigt viktigt och man därför tydligt implementerat ett namn eller association med en byggnad så är det naturligt att det uppstår svårigheter för en förvaltare när verksamheten flyttar därifrån. På detta sätt kan en investering från en part bli en tydlig belastning för en annan som tar över ”investeringen”, i det här fallet byggnadsstämpeln.

De förvaltare eller projektledare som deltagit i undersökningen berättar inte om några större investeringar eller projekt för att sätta ett namn på en byggnad. De mest ambitiösa jämförelsefastigheterna i denna fråga är dock Palmfelt Center och Vattenfalls gamla huvudkontor, idag Vällingby parkstad. Palmfelt Center marknadsfördes via flera mediekanaler, till och med på nationell nivå, samtidigt som man förankrade det hela i en historisk person och en nutida gata som går förbi fastigheter. I Vällingby parkstad jobbade man istället väldigt starkt inom projektet för att hela tiden lyfta fram det nya namnet, och ersätta det gamla. I motsats till Palmfelt Center så utnyttjade man inga mediekanaler utan förlitar sig istället på intern och extern kommunikation om projektet. Det intressanta här är att de respondenter som har hand om dessa fastigheter medger att de gamla namnen ligger kvar hos stora delar av allmänheten, och att de troligen kommer göra det lång tid framöver.

I denna del av undersökningen ingick även en respondent med relativt stor erfarenhet av att marknadsföra och lyfta fram namn kopplade till byggnader. Wikström berättar att det generellt är betydligt svårare att implementera ett nytt namn än det är att få bort ett gammalt. Han berättar också att det är ytterst svårt att veta hur stort, eller på vilket sätt ett namn verkligen bidrar i en uthyrningssituation. Det finns exempel på fastigheter som behållit sitt gamla namn, som var förknippat med ett företag, men ändå lyckats bra vid uthyrning till andra hyresgäster. Telefonplan är en av dem. Samtidigt finns det exempel på namn som har bestått och som förvaltaren upplevt negativa effekter av. Uhrus berättar till exempel att Skrapan på Södermalm fortfarande kallas Skatteskrapan av de flesta, till och med av de studenter som nu bor där. Eftersom läget är så bra och för att centrala studentbostäder och butikslokaler nästan alltid är väldigt attraktiva har man inte stått med stora vakanser, men hon tror ändå att Skatteskrapan framkallar negativa associationer.

Cronqvist berättade att man valt att göra på ett speciellt sätt när det kommer till Treborns gamla fabrik i Helsingborg. Eftersom man lyckades få in en så stark och välkänd hyresgäst som Campus Helsingborg i en ände av byggnaden så gav man ett annat namn till resten av kvarteret, detta för att inte skrämja bort potentiella hyresgäster som inte vill sitta i en byggnad som på ett sådant sätt domineras av en verksamhet. Det har visat sig fungera bra på lokalhyresmarknaden.

Det finns flera exempel på att man lyckats bra åtminstone delvis på grund av att man förankrat namnet i andra associationer. Det tidigare nämnda Palmfelt Center är ett

exempel, likadant i Vällingby parkstad som egentligen är placerat i Råcksta. Telefonplan är ytterligare ett namn som Levander tror man fått stor draghjälp med via tunnelbanan som har en station vid namn Telefonplan. Det intressanta med det exemplet är att endast en mindre yta framför huvudentrén till byggnaden enligt Levander från början utgjorde det faktiska Telefonplan.

Sammanfattningsvis är det väldigt svårt att faktiskt visa på en förbättrad situation för en fastighetsförvaltare som lyckats skapa ett tydligt namn eller stämpel. Trots det så är de flesta överens om att vissa namn och associationer kan innebära både för- och nackdelar för ett objekt. Det är dock väldigt svårt att helt lyckas implementera ett namn om byggnaden redan är välkänd för något annat. Samtidigt verkar det inte handla om stora resurser som lagts ner i sådana projekt som idag ändå bedöms som framgångsrika.

## 5.2 Analys av Cronholm 1

### 5.2.1 Urban ekonomi – Kluster

Då det tidigare framgått att huvudkontor gärna placerar sig i CBD är det svårt att ge en förklaring till lokaliseringen av Sydsvenskanhuset. Området består idag främst av småindustrier och är avskilt från de centrala delarna av Malmö. Beroende på vilka verksamheter som kommer att etablera sig i huset kommer det vara olika nyttjande av klustereffekter. Troligtvis kommer de flesta hyresgästerna i huset ej vara av industriart och därför är möjligheten att utnyttja arbetspoolen låg. Om det är kontorsverksamhet som kommer att dominera byggnaden är de möjligtvis intresserade av eventuell informationsspridning. Den kommer dock att vara låg då Malmös CBD är relativt långt bort och möjligheterna till kommunikation är få. Däremot finns det teorier som styrker att närheten ej är lika viktig idag på grund av teknikutvecklingen, därför är det svårt att uppskatta hur stor den här effekten är. En fördel med fastighetens läge är att det är lätt att ta sig ut på vägen med bil. Det här möjliggör, precis som Cronqvist berättar rörande gamla Tretornfabriken, en stor fördel för sälj- och konsultföretag att bedriva sin verksamhet i byggnaden. Då Sydsvenskan ej haft några samarbetspartners eller underleverantörer i området har deras flytt inte påverkat de andra verksamheterna i området. Det fanns ingen gemensam arbetspool och därför kommer det ej heller ske en påverkan av denna.

Företagets nerskärningar har skett i takt med att tidningsbranschen blivit mindre attraktiv och förmodligen har även flödet av människor minskat gradvis vilket kan vara en förklaring till att busstrafiken har minskat. Bland jämförelseobjekten har kommunikationen och infrastrukturen varit väldigt betydelsefull för utvecklingen. Cronholms största fördel är lättillgängligheten till vägnätet och därför kan det vara av stor nytta att satsa på mycket parkeringsplatser, antingen i form av parkeringshus eller öppen parkering. Cronqvist berättade att många verksamheter som är beroende av bilar ofta föredrar ett läge där tillgången till parkering är god och billig framför ett centralt. Just flödet av människor har varit en viktig faktor i de andra fallen och troligtvis är det svårt att öka det i området. I Skrapan valde Vasakronan till exempel att öppna en galleria i bottenplanet på byggnaden, det här är dock inget som är möjligt

att göra på Cronholm 1. Malmö har redan många etablerade köpcentrum och folk hade troligtvis åkt till dessa istället för en mindre galleria ute vid Sydsvenskans gamla kontor.

Eftersom byggnaden är väldigt stor kan det finnas möjligheter att utnyttja mindre klustereffekter inom byggnaden, som till exempel informationsspridning. Bland jämförelseobjekten har vi sett att det varit väldigt uppskattat med en gemensam restaurang för hyresgästerna. Sydsvenskan hade en sådan i bottenvåning och lokalen finns kvar idag.

### **5.2.2 Urban ekonomi – Betalningsvilja**

Cronholm 1 är belägen utanför Malmös centrala delar och CBD. Enligt tidigare presenterad teori borde betalningsviljan för området vara låg då infrastrukturen är relativt dålig. Jämfört med andra områden som Newsec förvaltar i Malmö så är betalningsviljan också låg i området vilket således bekräftar teorierna. Kommunikationerna till och från området är goda för verksamheter som utnyttjar bilen mycket. Däremot finns där ingen väletablerad kollektivtrafik vilket brukar prefereras av kontorsarbetare.

Det vi tidigare sett från liknande objekt är dock att det går att förbättra eller bibehålla betalningsviljan för ett område. För både Telefonplan och Vällingby parkstad har intresset för området bibehållits och man har idag väldigt få vakanser. Om Cronholm 1 lyckas genomgå en liknande förvandling kan detta leda till att statusen på området höjs. I både Telefonplan- och Vällingby parkstadsfallet har tunnelbanan och verksamhetsförändringen varit de två faktorer som bidragit till en positiv utveckling. Cronholm 1 saknar dessvärre goda pendlingsmöjligheter och det bästa vore troligtvis att finna verksamheter som gärna vill nå vägnätet lätt. I gamla Tretornfabriken fanns många konsultverksamheter som föredrog denna typ av läge. Genom att nischa sig mot konsultverksamheter, säljföretag och småindustrier som är bilberoende kan betalningsviljan för fastigheten förhoppningsvis ökas. Förslagsvis så lämpar sig kontorsverksamheter bäst i högdelen av huset och industrierna i lågdelen. Det man bör tänka på är att läget är utanför CBD och därför kommer det ej finnas något större informationsutbyte i området. En annan fördel är dock att en del transportkostnader till och från Cronholm 1 kan bli billigare jämfört med lägen inne i centrum. Än en gång beror det här mycket på vilka typer av hyresgäster som kommer att inrymma byggnaden.

Troligtvis kommer inte betalningsviljan för området att förändras märkbart i och med en huvudkontorsflytt. De verksamheter som finns i området kommer sannolikt att stanna kvar efter flytten och Sydsvenskans tidigare lokalisering har ej bidragit med några fördelar för dem. Som i många av de tidigare fallen är det troligtvis stadsutvecklingen som kommer att styra vilka områden i Malmö som kommer att bli attraktiva och i dagsläget är Hyllies utveckling större än Cronholmsområdet. Dock är läget fortfarande relativt bra ur utvecklingssynpunkt. Det ligger på rätt sida om Malmö om man ser till inpendling från de norra delarna av Skåne. Ett nära samarbete med kommunen kan vara en fördel för att undvika att området stagnerar. Enligt

teorierna om fastighetsutveckling är det alltid en fördel för en förvaltare eller utvecklare att ha ett gott samarbete med kommunen. Som tidigare nämnts i analysen kan ett led i att attrahera hyresgäster och öka betalningsviljan vara att satsa mycket på goda parkeringsmöjligheter.

Läget är väldigt unikt för Malmö. Det finns inget område som har just den här karaktären och samtidigt innefattar ett landmärke. Att försöka dra fördel av just landmärket i form av en namnutveckling eller något liknande kan påverka områdets status, och därmed betalningsviljan, positivt.

### 5.2.3 Större påverkan

Förlusten av ett huvudkontor på Cronholm 1 kommer troligtvis ej påverka Newsecs övriga förvaltningsbestånd, utan endast deras förvaltningsroll för fastigheten. Sydsvenskan är idag inget speciellt starkt varumärke, som till exempel Mercedes Benz i Västra Hamnen, och därför utgör ej deras flytt någon påverkan på attraktiviteten för staden. Kommunen bör däremot ha ett intresse av att bevara Sydsvenskanhuset och dess historia. Byggnaden är välkänd för många invånare och kan Newsec tillsammans med kommunen finna en lösning och utveckla landmärket till något bra kan det få många fördelar för båda parter. Ett sätt för Newsec att utnyttja byggnadens kapacitet bättre är att erbjuda reklam och annonsering på fasaden. Många människor kommer varje dag att passera och se denna marknadsföring och det kan på så sätt öka fastighetens driftnetto. Skyltar på fasaden kan även bidra till att många får upp ögonen och intresset för området.

Det är inte enbart förlusten av ett huvudkontor som gör att det ej blir någon större påverkan, läget spelar också en stor roll. Det är ett väldigt unikt område i förhållande till resten av Malmö stad och spelar idag ingen central roll i stadsutvecklingen, därför blir det heller ingen större påverkan om det blir en negativ förändring av attraktiviteten.

### 5.2.4 Byggnadsutformning

Byggnaden som till största del utgör fastigheten Cronholm 1 är som beskrivits en aning speciell, om man ser till utformningen i kombination med var den är belägen. Med detta avsnitt ska vi försöka förklara och motivera hur Newsec som förvaltare och fastighetsutvecklare bör hantera aspekter som är nära knutna till fastigheten.

Vad som observerats från jämförelsefastigheterna är att det första och mest grundläggande för utvecklingen av fastigheter är den detaljplan som kommunen tagit fram för området. Vi ser hos flera andra liknande objekt att detaljplaneläggningen utgör en viktig del av ett fastighetsutvecklingsprojekt. Möjligheten att ändra byggnadens utseende eller funktion är beroende av hur detaljplanen ser ut, eller vilka möjligheter man har med att jobba tillsammans med kommunen för att ta fram en ny. Dessa frågeställningar utgör inte undersökningens fokus men vi har funnit att liknande projekt har varit starkt bundna till frågor av detta slaget.

Ser man mer till byggnaden, och vilka åtgärder man bör vidta där, så har det framkommit att entréerna är viktiga att lyckas med, vilket ter sig naturligt med flera olika företag i en och samma byggnad. Alternativen man har är att jobba med de entréer som finns idag, eller att skapa flera och bättre anpassade. Valet är här starkt beroende av hur många och vilka typer av hyresgäster man får in. Oavsett vad man väljer att göra så bör de befintliga entréerna moderniseras eftersom de är de första lokalerna man som spekulerande hyresgäst eller företagskund kommer möta. Får man in flera olika hyresgäster, främst då i byggnadens lågdel, så kan ett externt trapphus vara ett bra alternativ. På så sätt kan man nå alla tre våningar från byggnadens utsida så att färre hyresgäster behöver dela entré. Åtgärden skulle även öka byggnadens flexibilitet och användbarhet.

Byggnaden i övrigt består i lågdelen av stora öppna ytor som i och för sig är gamla, men trots det flexibla och lätta att anpassa till olika hyresgäster med olika behov av yta. Vi har inte hittat så många exempel på fastigheter där man försökt få in flera hyresgäster vertikalt i en så pass hög byggnad som Cronholm 1, men eftersom våningsplanen är fullt möjliga att bygga om utan större ingrepp, samt att byggnaden har goda interna kommunikationer med hissar och trapphus, borde det inte vara omöjligt. Eftersom våningsplanen i högdelen inte är så stora finns möjligheten att hyra ut fler, på varandra följande, våningsplan till en och samma hyresgäst. Möjligheten att göra så skulle förbättras ifall man på ett smidigt sätt kunde använda sig av trapphusen för passage, utan att obehöriga kan göra det också.

Eftersom det har visat sig att mötesplatser är viktiga i byggnader av den aktuella typen så gör Newsec sannolikt rätt ifall de strävar efter att skapa sådana. Restaurangen längst ner i byggnaden är ett naturligt alternativ och ett annat kan vara att ett våningsplan halvägs upp i högdelen görs om till gemensam lunch- och fikadel för alla som arbetar i närheten. Likaså är den stora och svåra ytan att utnyttja i receptionen en mötesplats som borde fungera som ett bra säljargument.

Byggnadens storlek bör kanske inte heller bara ses som en nackdel. I och med att man kan, liksom flera av jämförelsefastigheterna, utnyttja skaleffekter och därmed sänka kostnaderna för företagsgemensamma resurser såsom reception, underhåll och kontorsmateriel. Ett exempel på detta skulle även kunna vara en avgränsad del av byggnaden som kan användas till kontorshotell. Detta som extraresurs för framtida hyresgäster eller deras kunder, alternativt inhyrda konsulter. Byggnadens lite annorlunda utformning, med en hög- och en lågdel, kan även innebära att man från Newsecs sida uppnår bättre uthyrningsmöjligheter ifall man profilerade de lägre våningarna som industri/verkstadslokaler, medan de övre kan fungera som rena kontor.

### **5.2.5 Administration**

Nästan oavsett vad som händer med fastigheten framöver så kommer administrationen av byggnaden inte att återgå till så som det såg ut innan Sydsvenskan flyttade. Med största sannolikhet kommer de administrativa uppgifterna

öka för förvaltaren till följd av fler och mindre hyresgäster. Vad som avgör hur denna insats kommer se ut är därmed helt beroende av vilka hyresgäster man lyckas hyra ut lokaler till. Det som gör att fler och mindre verksamheter kräver mer arbete är dels att de ofta saknar den ekonomiska styrka som större företag har, de är därmed inte kapabla eller villiga att hantera drift eller underhåll på byggnaden varför kontrakten bör utformas så att Newsec belastas med den arbetsbördan.

Ser man till hyresnivån så bör man därmed befinna sig i en situation där en högre hyra jämfört med den som Sydsvenskan hade i sitt kontrakt med fastighetsägaren kan sättas, vilket även kan öka lönsamheten för förvaltningsobjektet. Ett alternativ till detta är att satsa på att få in en stark ankarhyresgäst för att locka till sig andra hyresgäster. Det kan handla om en större och kändare aktör än de som hyr in sig på fastigheten idag, och som andra verksamheter till och med kan känna att de kan dra nytta av. För att få in en sådan kan man dock bli tvungen att sänka hyresnivån under marknadspris vilket såklart sänker den avkastning man kan få av tillgången.

En annan viktig del av detta är att hitta rätt typ av hyresgäster för fastigheten. Som nämnts så skulle man kunna fokusera nedre delarna av byggnaden på verkstadsverksamhet, för att bättre matcha vad som i dagsläget finns runtomkring. Det är dock svårt att få in någon annan verksamhet än kontor i byggnadens högdal. Troligtvis skulle en god dialog med verkstäder och industrier runt omkring ge en ganska bra bild av vilka specifika hyresgäster alla skulle kunna ha nytta utav, eller om någon som idag befinner sig i området kan övertyga sina underleverantörer att lokalisera sig i byggnaden. Om man lyckas profilera området som ett industrikluster i Malmöregionen bör man kunna förbättra sina chanser att få in hyresgäster ganska mycket. Detta då även verkstadsindustri och logistikföretag är i behov av kontorslokaler så väl som mer verksamhetsspecifika lokaler. Andra potentiella hyresgäster är verksamheter som i högre grad vill lägga pengar på sin verksamhet istället för sina lokaler, att Cronholm 1 blir ett budgetalternativ till mer centrala kontorsutrymmen. Vad som man från Newsecs sida då kan trycka på är att transportkostnaderna faktiskt kan vara lägre för vissa verksamheter på Cronholm 1, än vad de är i centrala Malmö, trots att urbaneconomiska teorier säger emot detta. Orsaken är närheten till motorvägen in och ut ifrån norra Malmö.

### **5.2.6 Vakansgrad & risk**

Fastigheter som Vällingby parkstad och Telefonplan i Stockholmsregionen hade på många sätt liknande förutsättningar som Cronholm 1 och står idag med relativt ljusa framtidsutsikter. Intuitivt bör det därmed inte vara omöjligt att lyckas med ett fastighetsprojekt likt Cronholm 1. Vad flera av de förvaltare som deltog i undersökningen poängterade är bland annat hur viktigt det är att ha bra kommunikationer till och från fastigheten. I fallet med Cronholm 1 så är närheten till motorvägen en klar fördel, samtidigt som avståndet till centrala Malmö via andra transportmedel än bil är desto sämre. Särskilt viktiga verkar möjligheterna att färdas via kollektivtrafik vara. Tyvärr har man efter Sydsvenskans flytt valt att lägga ner vissa busslinjer som går mellan centrum och området Cronholm 1 ligger i. Därmed

tror vi att man kan vinna mycket på att diskutera med kommunen och försöka lägga fram goda argument om varför förbindelserna ska behållas. Inte minst för att kommunen bör ha intresse av att en så känd symbol för Malmö inte förfaller eller rivs på grund av för låg lönsamhet.

Fördelarna man kan få till följd av att man lyckas få in en ankarhyresgäst togs upp tidigare, och det bör även nämnas här. En ankarhyresgäst kan hjälpa till att få ner vakansgraden och därmed även den väldiga risk som fastighetsägaren i nuläget står inför. Ågarna kan med mycket stor sannolikhet stå med en fastighet som snarare är en belastning än en tillgång, vilket var den största farhågan flera av undersökningens respondenter beskrev. Det är ingen tvekan om att man befinner sig i en situation där fastigheten som investering är som mest känslig. Därmed är det naturligt att man som ägare ställer sig frågan om det är värt att investera ytterligare i fastigheten, något som den uppenbarligen är i starkt behov av.

Risken är till sin största del beroende av vilka kontrakt som finns knutna till fastigheten. I och med att det i dagsläget är väldigt lite yta uthyrt blir fastigheten naturligt ett högriskobjekt som istället kanske borde klassas efter vilka möjligheter det finns att få det uthyrt på lång sikt. Som diskuterats ovan är dessa förutsättningar inte heller så bra för Cronholm 1.

### 5.2.7 Byggnadsstämpel

Vad som kommit fram genom undersökningen på denna punkt är att det tydligen är väldigt svårt att på ett övertygande sätt byta namn eller benämning på en fastighet eller byggnad. Med övertygande sätt avses här att folk, i lika stor utsträckning som man kände igen det ursprungliga namnet, känner igen det nya och identifierar byggnaden på det sättet. Det kanske tydligaste och mest trovärdiga exemplet på att man till någon grad lyckats är dagens Palmfelt Center. Vad man måste komma ihåg här är dock att fastigheten från början inte var väldigt känd av gemene man, samt att man la ner ganska mycket resurser på det nya namnet, något som man inte i efterhand på ett tydligt sätt kan räkna hem rent ekonomiskt. Just detta är vad som gör denna fråga så svår, att man inte kan ens i efterhand säga ifall ett namnbyte faktiskt ökar en byggnads uthyrningspotential. Svårigheterna är ännu större om man beaktar att flera av de jämförelsefastigheter som tagits med i undersökningen faktiskt inte bytte namn men ändå lyckades bra. Detta trots svåra utgångslägen med hög vakansgrad och med namn som var starkt förknippade med det företag som från början var lokaliserat där.

Som vi ser det har Newsec tre valmöjligheter, att behålla namnet, att ändra det men inte lägga särskilt mycket resurser på åtgärden eller slutligen att ändra namnet och tydligt kommunicera genom media och liknade att så skett. Behålla namnet är svårt eftersom det kan uppfattas negativt av mediebolaget Sydsvenskan som flyttat, men även av nuvarande eller potentiellt framtida hyresgäster. Sydsvenskan är ett stort och känt företag som ännu finns kvar i Malmö vilket kan betyda att man som hyresgäst i Cronholm 1 inte vill förknippas så starkt med tidningen. Att ändra namnet och sedan lägga stora resurser på att förmedla detta till allmänheten verkar inte heller helt klokt.

## Fastighetsutveckling av en före detta huvudkontorsbyggnad

---

Inte ens i fallet med Palmfelt Center har man lyckats så bra att ingen benämner byggnaden BGC-huset längre, trots att man till och med annonserade i en nationell tidning.

Mellanvägen, att byta namn och kommunicera detta till hyresgäster och i annonser på en mindre skala, saknar framför allt de starka nackdelar de andra alternativen har. Ett sätt man kan göra det på är att presentera ett namn som man lyckas knyta till byggnadens historik eller läge. På det sättet känns inte namnet taget ur luften, och man kan på ett bättre sätt skapa associationer till fastigheten.



## 6 Slutsatser & Diskussion

### 6.1 Slutsatser

För denna studie ställdes upp tre frågeställningar som tillsammans ska uppfylla det syfte som undersökningen grundar sig på. Syftet var att utreda hur en fastighetsförvaltare på bästa sätt bör hantera en situation som den Cronholm 1 står inför.

#### 6.1.1 Urbanekonomiska förhållanden

Den första frågeställningen berör urbanekonomiska förhållanden för ett område som ett huvudkontor flyttar ifrån, vad som sker med dem och vad förvaltaren bör tänka på. Vad vi här fann som väldigt tydliga resultat var först och främst att det med stor sannolikhet bör ske en förändrad inriktning när det kommer till vilka typer av verksamheter som fastigheten är fokuserad på. Detta påstående är i huvudsak grundat på hur området ser ut i övrigt, vilka verksamheter och kommunikationer som finns. Fordonsberoende verkstadsindustri i kombination med begränsad kollektivtrafik skapar inte så bra möjligheter att erbjuda attraktiva lokaler för enbart kontorsverksamhet i byggnaden.

Den övre delen av byggnaden är däremot enbart lämplig för kontorsverksamhet eller liknande. Detta beror på att tillgängligheten är begränsad utom via hissar, samt att våningsplanen är ganska små. Saker som talar för att kontorsverksamhet trots allt kan vara ett alternativ i dessa delar är att teknikutvecklingen gjort att man inte i lika stor grad som förr behöver förflytta sig när man har möten eller relaterade arbetsuppgifter. Ytterligare en bidragande faktor är att även verkstadsverksamheter är till någon grad i behov av kontorsytor. Dessa något motsägelsefulla resultat gör att det är väldigt svårt att bedöma hur betalningsviljan för området kommer se ut inom en översiktlig framtid. Faktumet att omkringliggande verksamheter inte varit underleverantörer, eller på annat sätt varit beroende av Sydsvenskan, pekar på att betalningsviljan för verkstad/industri i området dock kommer vara relativt oförändrad. Något som man från Newsecs sida kan utnyttja genom att fokusera på dessa typer av hyresgäster.

Vad vi observerat för jämförelsefastigheterna är att kommunikationer i allmänhet, och kollektivtrafik i synnerhet, varit en nyckelfaktor vid framgångsrika fastighetsutvecklingsprojekt av det aktuella slaget. Detta är en svag punkt för Cronholm 1 eftersom kollektivtrafiken minskat vilket har en negativ effekt på flödet av människor igenom området, vilket ytterligare är en viktig punkt har det visat sig. Teorierna säger att betalningsviljan på grund av detta från början borde vara ganska låg jämfört med många andra delar av Malmöregionen, något som Enjin styrker.

Trots allt detta har vi tittat på områden som var i en väldigt liknande situation som den Cronholm 1 befinner sig i, men som idag ses som väldigt attraktiva. Gemensamma nämnare för dessa har, förutom vad som nämnts ovan, varit rätt kundfokus och med det en tydlig satsning från fastighetsägarens sida. Detta tror vi är

viktigt även för Cronholm 1. Konsultföretag, säljföretag och mindre industriverksamhet har redan tagits upp som potentiella framtida hyresgäster. Till detta kommer idéer som andra fastighetsutvecklare jobbat med. Bland dem anser vi i det här fallet den starkaste vara ett nära samarbete med kommunen. Byggnaden är ett känt landmärke för Malmö, och placerad så att tusentals pendlare och besökare ser den varje dag. Detta borde vara nog incitament för kommunen att hjälpa till med att hitta hyresgäster eller att förbättrade möjligheterna att attrahera dem.

Den första frågeställningen handlar också om ett större region perspektiv. Det kan kanske förefalla lite trist, men om vi tittar på alla faktorer som är inblandade i fallet så verkar det inte som påverkan är särskilt stor varken på det område som Cronholm 1 utgör en del utav, eller andra delar av Malmö där företag placerar sig. Grunden till detta bör vara faktorer som storleken på Sydsvenskan och deras lokalbehov, att Cronholm 1 är unik som större kontorsfastighet i liknande lägen i Malmö samt att stadsutvecklingen till största del sker på andra lägen i staden. Dock så bör kommunen ha ett intresse i byggnaden vilket pekar på att det trots allt finns en större påverkan.

### **6.1.2 Förvaltning och utveckling**

Den andra frågeställningen omfattar mycket eftersom den handlar om hur förvaltningsrollen förändras i och med en situation som Cronholm 1 står inför. Denna något generaliserande frågeställning har delats upp i vad som utgör de viktigaste skilda delarna. Byggnaden och dess utformning, förändrad administration, vakansgrad och risk samt byggnadens namn eller stämpel bildar tillsammans de, för en fastighetsförvaltare, mest centrala delarna.

Den tredje frågeställningen tar upp hur Newsec bör jobba med byggnaden för att förbättra sina chanser att få in nya hyresgäster. Det visade sig inte helt lätt att sätta fingret på. Att Cronholm 1 är så speciell i sin placering och utformning är en del av svårigheten, men största parten utgörs av att alla fastigheter vi kollat på hade så olika förutsättningar. Det vi kan med viss säkerhet säga är dock att detaljplanen utgör en viktig del av möjligheten att fysiskt förändra fastigheter, vilket inte är speciellt överraskande. Entréerna är en annan del som flera fastighetsutvecklare/förvaltare jobbat med vilket har fått goda effekter. Detta ligger även nära en annan viktig del, möjligheterna att anpassa lokalerna till olika verksamheter, med andra ord byggnadens flexibilitet. I fallet med Cronholm 1 så är det tydligt att dessa möjligheter är ganska stora, dels eftersom inga stora begränsade åtgärder genomförts och dels för att byggnadens interiör är utbytbar utan att innebära väldiga kostnader. Två slutliga punkter vi vill ta upp under detta avsnitt är vikten av mötesplatser, som Cronholm 1 har bra förutsättningar för i och med den stora receptionshallen, samt restaurangdelen och de skaleffekter man kan uppnå med flera företag i samma byggnad som åtminstone delvis har samma behov.

Det är tydligt att Newsecs administrationsroll över Cronholm 1 kommer förändras mycket framöver. Vi kan med ganska stor säkerhet säga att det inte kommer återgå till den ganska begränsade insats som behövdes när Sydsvenskan befann sig i byggnaden. Det har dock visat sig svårt att säga mer exakt hur de administrativa åtagandena ökar i

och med fler och mindre hyresgäster, mycket på grund av att det är så starkt beroende av vilka hyresgäster det faktiskt handlar om. Vi kan också säga att kontrakten kommer förändras med större ansvar för Newsec. Ankarhyresgäst har tagits upp som en gemensam faktor för flera jämförelsefastigheter som lyckats bra, något som kan vara ett bra alternativ även för Cronholm 1. Överlag är rätt typ av hyresgäst till rätt fastighet en målsättning som framgångsrikt använts. I Cronholm 1:s fall tror vi på verkstadsverksamhet i byggnadens lågdel och kontor i byggnadens högdel. Det handlar om att försöka profilera området som ett av Malmös industrikluster, där goda transportmöjligheter via bil och lastbil bör användas som säljargument.

Vakansgraden, och därmed den risk som Cronholm 1 utgör för en investerare, är i dagsläget väldigt hög. Framgångsrika faktorer för att lyckas få ner denna så viktiga parameter visade sig vara mycket av det som nämnts ovan. Goda kommunikationer, en eller flera ankarhyresgäster som ökar andra företags förtroende för fastigheten och möjligheter till flexibla lösningar är några av dem. Risken har visat sig vara väldigt nära kopplad till fastighetens vakansgrad via de hyreskontrakt förvaltaren sitter på. Mer specifikt blir risknivån direkt beroende av längden på de kontrakt som finns.

Slutligen är byggnadens namn eller stämpel en faktor vi undersökt vid fastighetsutvecklingsprojekt av det här slaget. Det har visat sig väldigt svårt att ändra ett namn som är starkt förknippat med så pass kända byggnader som de som ingick i denna undersökningen. De fall vi stött på där man faktiskt försökt har varit förknippade med ganska stora kostnader, kostnader som man inte kunnat tydligt visa att de återbetalat sig. Samtidigt har flera andra projekt lyckats utan att lägga stora resurser på namnbyte. Trots detta kan det inte vara en fördel att benämna huset "Gamla Sydsvenskan-huset", dels på grund av risken för problem med namnrättigheter och dels för att det möjligen skapar en för stark association till en före detta hyresgäst. Det vi tror på som en bra kompromiss är att internt och externt från Newsecs sida kommunicera med ett nytt namn, men inte lägga stora resurser på att annonsera ut det via mediebolag eller liknande. Namnet bör också knytas till byggnadens historik eller läge.

## 6.2 Diskussion

Arbetets resultat har framkommit genom både en litteraturgenomgång och empirisk undersökning. På grund av alla de olika faktorer som finns vid en omlokalisering av huvudkontor har det varit svårt att finna generella trender. Huvudkontorsbyggnaden avspeglar mycket, vilken typ av bransch det rör sig om, storleken på företaget, varumärket med mera. Resultaten i de olika fastighetsutvecklingsprojekten har således varit väldigt varierande och det har varit svårt att veta vilka faktorer som påverkat specifika delar av utfallet. I vår undersökning begränsade vi undersökningsparametrarna till olika områden, de som ansågs ha störst påverkan. Där har alltså funnits aspekter som vi ej tagit med i vår empiri och analys.

En generalisering utfördes även vid valet av jämförelseobjekt. Alla har ej varit föremål för ett faktiskt huvudkontor, en del har varit huvudproduktionsanläggningar med kontor och andra har varit större regionkontor. Dock tror vi inte att den här generaliseringen har påverkat vår analys på ett annorlunda sätt än om vi hade haft rena huvudkontorsobjekt. Målet har varit att undersöka effekterna då en central del av ett företag försvinner därifrån. Oftast har benämningen i folkmun varit huvudkontor när man pratat om de olika objekten och det är snarare det som har varit huvudsaken än den egentliga funktionen för företaget.

Problematiken med olikheterna kan dock avspeglas i vår analys. Den är bland annat baserad på trender som vi kunnat avläsa ur den empiriska studien och eftersom vi har relativt få jämförelseobjekt, med väldigt olika karaktär, är det svårt att veta om det enbart är en slump eller ett faktiskt samband. En del slutsatser har vi dock kunnat återkoppla till teorin och det här styrker sambandet ännu mera, till exempel att betalningsviljan är beroende av transportkostnader. En viss problematik finns även i att Cronholm 1 är belägen i ett område som är väldigt unikt, det vill säga en stor kontorsbyggnad i ett litet industriområde utanför centrum. Inget av de tidigare objekten har precis dessa egenskaper och därför är det svårt att dra slutsatser om till exempel kluster och betalningsvilja.

De källor till fel som eventuellt finns i rapporten skulle kunna vara dels respondenternas subjektiva beskrivningar samt rena faktafel i det material som samlats in. Den information vi tilldelades från respondenterna kan i sig vara vinklad utifrån ett personligt perspektiv, helt enkelt att personen i fråga uppger eller tillbakahåller viss information för att personen står som ansvarig för projektet eller förvaltningsobjektet. Denna problematik finns även mellan det företag som projektledaren eller förvaltaren jobbar för och oss som författare. Bolagen som äger och/eller förvaltar fastigheterna har incitament att få fastigheten att framstå som en så god tillgång som möjligt.

De faktafel som kan uppstå förmedlas främst från respondenterna eftersom de utgör huvudkällor även för ren faktainformation. Felkällan skiljer sig ifrån den som nämns ovan i och med att respondenterna kan vara felinformerade och inte är medvetna de fel som beskrivs. Mycket av dessa typer av fel bör bero på att undersökningen bygger

på information och händelseförlopp från en tid tillbaka. Andra möjliga felkällor som kan finnas är tolkningsfel av intervjuledaren eller personen som transkriberat intervjuerna, att för få jämförelsefastigheter ingått i undersökningen eller att för analysen relevanta teorier förbisetts.

Om arbetet hade omfattat en vidare tidsram hade möjligheten funnits att finna fler jämförelseobjekt och på så sätt styrka analysen. Svårigheten har dock varit att finna förvaltare eller projektledare som varit villiga att ställa upp på intervjuer. Att istället skicka ut ett färdigt frågeformulär där förvaltarna fick svara på specifika frågor är ett alternativt sätt att utföra studien. Vi tror däremot att det bästa sättet att genomföra projektet är att ha få, mer djupgående och friare intervjuer. Detta på grund av de stora olikheterna som finns för projekten. I och med de personliga mötena har kompletterande frågor kunnat ställas direkt, något som hade varit svårt vid ett utskickat frågeformulär.

### **6.3 Fortsatta studier**

Rapporten omfattar ett relativt begränsat ämnesområde, dock finns det möjligheter till fortsatta studier. En aspekt som vi bortsett från är eventuella hyresförändringar uttryckt i kronor före och efter omlokaliseringen av huvudkontoret. Det vill säga skillnaden mellan att ha en dominerande hyresgäst och flera små. Ett sätt att utföra denna undersökning är att skicka ut formulär där förvaltarna får fylla i uppgifterna och därefter jämföra skillnaderna. Hänsyn måste dock tas till inflation och andra faktorer som kan ha påverkat hyresnivåerna. Därigenom kan man se faktiska skillnader i fastighetens värde före och efter huvudkontorsflytten.

Annan relevant forskning inom området är att undersöka vilka typer av verksamheter som bäst lämpar sig för huvudkontorsbyggnader i olika områden. Här kan en mer djupgående undersökning av kluster och betalningsvilja genomföras. En analys som fokuserar på lämpligaste verksamhet för Cronholm 1 hade därefter kunnat genomföras.

Att enbart välja ut jämförelseobjekt som har samma läge som Cronholm 1 är en annan vinkling på studien. Läget är ett av de största problemen som Newsec står inför idag och man kan då välja att enbart inrikta sig på objekt som har haft liknande lägesförutsättningar.

De gamla huvudkontorsetableringarna i arbetet verkar inte ha berott på klustereffekter. Möjligheter finns att studera nya etableringar av huvudkontor och ifall de kan förklaras av klustereffekter.

Avslutningsvis hade det varit intressant att titta på alternativa lösningar än de som presenterats för Cronholm 1 i arbetet.



## Källförteckning

### Publikationer

- Ambos, B & Mahnke V. 2010. How do MNC headquarters add value?, *Management International Review*. Vol. 50. Nr 4
- Bell, J. 1995. *Introduktion till forskningsmetodik*. Andra uppl. Studentlitteratur, Lund
- Bryman, A. 2001. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Första uppl. Liber, Malmö
- Burns, L. S. & Pang, W. N. 1977. Big business in the Big City Corporate headquarters in the CBD. *Urban Affairs Review*. Sage publications
- Cadman, D. & Topping, R. 1995. *Property development*. Taylor & Francis e-Library
- City of Detroit. 2014. *Detroit History*  
<http://www.detroitmi.gov/Residents/AboutDetroit/DetroitHistory.aspx> [2014 -01-29]
- Clapp, J. M. 1980. *The intrametropolitan location of office activities*. Journal of regional science. Tredje uppl. Vol. 20
- Collis, D, Young, D & Goold, M. 2007. The size, structure and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, nr. 4
- Davis, J. C. & Henderson, J. V. 2008. The agglomeration of headquarters. *Regional Science & Urban Economics*. Vol. 38. Nr. 5
- DiPasquale, D. & Wheaton, C. W. 1996. *Urban economics and real estate markets*. Prentice-Hall, Inc. USA
- Duranton, G. & Puga, D. 2004. *Micro-Foundations of Urban Agglomeration Economies*. Kap. 48 I Vernon Henderson, J. & Thisse Jaques-Francois (Editors). Handbook of Regional and Urban Economics. Vol 4.. *Handbook of regional and urban economics*. Elsevier. Nederländerna
- Ejvegård, R. 2003. *Vetenskaplig metod*. Tredje uppl. Studentlitteratur, Lund
- Ethier, W. 1982. *National and international returns to scale in the modern theory of international trade*. American Economic Review. Tredje uppl. Vol. 72
- Geltner, D & Miller, N. 2007. *Commercial Real Estate, Analysis & investments*. Andra uppl. Cengage Learning. USA
- Gezelius, C. & Wildenstam, P. 2011. *Marknadsföring – modeller och principer*. Andra uppl. Bonnier utbildning. Riga Lt.

- Google Maps. 2014. *Karta över Malmöregionen*.  
<https://www.google.se/maps/place/Malmö> [2014-03-23]
- Hammarkvist, K.-O., Håkansson, H. & Mattsson, L.-G. 2003. *Marknadsföring för konkurrenskraft*. Första uppl. Liber AB. Kristianstad
- Harlegård, A. 2012. *Annika Harlegårds tal*.  
<http://www.sdsseniorklubb.se/73107842> [2013-03-10]
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. 1997. *Forskningsmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra uppl. Studentlitteratur, Lund
- Högberg, A-L & Högberg, E. 2000. *Kunddriven fastighetsförvaltning*. Första uppl. Liber AB. Malmö
- Jakobsen, S. & Onsager, K. 2005. *Head office location: Agglomeration, clusters or flow nodes*. Urban Studies (Routledge). Nionde uppl. Vol. 42. Taylor & Francis
- Karlsson, P. & Lindskog, J. 2010. *Värdeskapande val vid kommersiell fastighetsutveckling*. Examensarbete Byggproduktion. LTH. Lund
- Kono, T. 1999. *A strong head office makes a strong company*. Elsevier
- Stockholms Stad & Sveafastigheter. 2010. *Kvalitetsprogram Vällingby parkstad – samrådshandling juni 2010*. Stadsbyggnadskontoret. Stockholm
- Melin, F. 2008. *Varumärkesstrategi, om konsten att utveckla starka varumärken*. Första uppl. Liber AB. Malmö
- Meyer, S. P. & Green, M. B. 2003. *Headquarters in Canada: An analysis of spatial patterns*. Urban Geography. Routledge. London
- Nationalencyklopedien. 2014. *Huvudkontor*.  
[http://www.ne.se/sve/huvudkontor?i\\_h\\_word=huvudkontor](http://www.ne.se/sve/huvudkontor?i_h_word=huvudkontor) [2014-02-15]
- Nylander, U, Rinman, K. & Persson, E. 2002. *Kvalitetssäkring inom fastighetsförvaltning*. Rapport nr 9. Kungliga Tekniska Högskolan. Stockholm
- O'Sullivan, A. 2012. *Urban Economics*. Åttonde uppl. McGraw-Hill. Singapore
- Puga, D. 2010. The magnitude and causes of agglomeration economics. *Journal of Regional Science*. Första uppl. Vol. 50. Wiley Blackwell
- Shilton, L. & Stanley, C. 1999. Spatial Patterns of Headquarters. *Journal of Real Estate Research*. Ipswich, MA.



Spri. 1978. *Fastighetsförvaltning – en introduktion*. Spris publikationstjänst. Stockholm

Strandell, A.-C. & Löf, P. 2003. *Flytt av huvudkontor: tänkbara orsaker*. Östersund: Institutet för tillväxtpolitiska studier. Östersund

Strauss-Kahn, V. & Vives, X. 2009. *Why and where do headquarters move?*. Regional science & urban economics. Andra uppl. Vol 39

Van Marrewijk, A. H. 2009. *Corporate headquarters as physical embodiments*. VU University. Amsterdam

Vasakronan. 2014. *Om Skrapan*. <http://skrapan.se/om-skrapan> [2014-03-11]

Visualarkiv. 2014. *Helsingborgs gummifabrik Tretorn*. <http://www.visualarkiv.se/xtf/view?docId=SE/M069/M037/169-1.ead.xml&chunk.id=bioghist> [2014-03-11]

Wheeler, J. O. 1986. *Central city versus suburban locations of corporate headquarters: The Atlanta Example*. Southeastern geographer. Vol. 26, nr. 2

## Muntliga Källor

Anekrans, Hans; kontrollansvarig projekt Vällingby Parkstad. 2014. Intervju 26 februari.

Björkeröth, Per; Universitetslektor Lunds Tekniska Högskola. 2014. Intervju 28 januari.

Cronqvist, Mathias; Fastighetsförvaltare Newsec. 2014. Intervju 18 februari.

Enjin, Charlotte; Fastighetsförvaltare Newsec. 2014. Intervju och information under perioden 6/1-31/3.

Levander, Dag; Fastighetschef Vasakronan. 2014. Intervju 28 februari.

Malmgren, Tobias; Regional fastighetschef IKEA fastigheter. 2014. Intervju 12 mars.

Månsson, Sebastian; Näringslivsutvecklare Malmö stad. 2014. Intervju 11 mars.

Sterte, Karin; Mark- och exploateringschef Helsingborgs kommun. 2014. Intervju 4 februari.

Säberg, Bengt; Fastighetsförvaltare Newsec. 2014. Intervju 27 februari.

Uhrus, Gunilla; Uthyrningsansvarig Vasakronan. 2014. Intervju 27 februari.

Fastighetsutveckling av en före detta huvudkontorsbyggnad

---

Wikström, Anders; Projektledare Grand Slam Fastighetsutveckling. 2014.  
Telefonintervju 12 mars.

## Bilaga 1 – Frågemall till intervjuerna

### Urbanekonomi

#### Kluster och betalningsvilja

##### Innan flytt

- Hur såg området ut när huvudkontoret fanns kvar? Vilka typer av verksamheter fanns där?
- Fanns där andra huvudkontor i området?
- Hur såg det ut med lunchrestauranger, caféer, hotell?
- Var infrastrukturen god?
- Hur många fastigheter förvaltade ni i området när huvudkontoret fanns?
- Hur såg attraktiviteten i området ut? Märkte ni ett högt intresse av inflyttningar?
- Hur påverkade det geografiska läget attraktiviteten i området?
- Hur såg betalningsviljan ut, var den hög eller låg?
- Fanns där starka klusterdrivande effekter, dvs fanns det ett gemensamt utnyttjande av insatsvaror, arbetsstyrka eller övriga tjänster?

##### Efter flytt

- Vilka typer av verksamheter fanns efter flytten? Var det många av verksamheterna som lämnade i samband med att huvudkontoret försvann?
- Flyttade andra stora kontor?
- Förändrades infrastrukturen något?
- Hur såg attraktiviteten ut efter flytten? Var där ett stort intresse av att flytta in i området respektive HK-fastigheten?
- Hur förändrades betalningsviljan och varför förändrades den?
- Vilka åtgärder genomfördes för att bibehålla attraktiviteten i området, alternativt locka till sig nya hyresgäster?
- Förändrades klustereffekterna? Löstes klustret upp?

#### Större påverkan

- Förändrades betalningsviljan för andra områden i staden i samband med HK-flytten?
- Kunde man märka skillnader i efterfrågan på det övriga beståndet när huvudkontoret hade lämnat?

## Huvudkontor och förvaltning

- Vilka för/nackdelar finns av att ha ett huvudkontor i sitt bestånd?
- Är/var byggnaden utmärkande som huvudkontor? På vilket sätt?
- Hur länge var den det? Hur länge kommer den vara det?
- Var det ett nationellt, regionalt eller internationellt huvudkontor?
- Hur viktigt är det för en förvaltare att förvalta ett huvudkontor?

## Förändringar kopplade till byggnaden

### Stämpel

- Hade den ett specifikt namn eller liknande? Varför då?
- Hur och när togs det bort?
- Vilka svårigheter stötte ni på när det togs bort?
- Varför togs det bort/ finns det kvar?
- Vad ser ni för värde i befintligt/nytt namn?
- Hur påverkade den gamla stämpeln byggnadens attraktivitet efter flytt?

### Teknisk byggnadsförändring

- Hur har byggnaden förändrats med avseende på förlust/vinst av HK?
- Byggdes det om före eller efter nya hyresgäster tog in, varför?
- Vilka svårigheter fanns vid förändring?
- Hur stort inflytande hade ny hyresgäst över förändringarna?

### Administration

- Hur har er hyresadministration förändrats efter HK flytt?
- Vad har ökat/minskat kostnadsmässigt, varför?
- Är det en kostnad som helt läggs över på hyresgästerna?
- Kan ni ta mer/mindre i hyra efter flytt, varför?
- På vilket sätt skiljer sig en stor hyresgäst från en mindre, varför?

### Vakansgrad och risk

- Har ni märkt en ökning/minskning av vakansgrad, varför?
- Hur har fastigheten som investeringsobjekt förändrats?
- Har dess risk ökat/minskat, varför?
- Hur skedde flytt (i flera steg?) och hur påverkade detta uthyrningen?
- Hur lång tid tog det att attrahera nya hyresgäster?
- Har även ägare bytts ut, varför?
- Finns det andra fastighetsekonomiska variabler som förändrats, varför?