

AXFAST  
STRAPPO  
RT 2010  
VALDKUN  
SKAP

Blickfång -  
vem styr köpet?

**JAKTEN PÅ FRAMTIDENS LEDARE**

GRIMALDI OCH VÄRLDENS  
FÖRSTA CYKELCAFÉ

ÄR RYMDTEKNIK

SVARET PÅ VÅRA

**MILJÖUTMANINGAR?**

HANS DALBORG I

AXFAST STYRELSE

**RESULTAT 2010**



# WINSTON CHURCHILL

## UTTRYCKTE SIG SÅ HÄR:

"There is no doubt whatever about the influence of architecture and structure upon human character and action. We shape our buildings, and afterwards our buildings shape us. They regulate the course of our lives."

WINSTON CHURCHILL tänkte på Houses of Parliament i London när han skrev dessa rader och inte på Axfasts fastighetsbestånd. Men hans tankar är viktiga när vi betänker den värdegrund som idag präglar AxFast's affärsverksamhet inom fastighetsmarknaden.

Fastigheter gjorde sin entré i Axel Johnson Gruppen i samband med Gruppens förvärv av Saba-företagen 1988. Skälet till förvärvet av Saba-företagen var inte fastighetsbeståndet, utan den handelsrörelse som Saba bedrev i sina dotterbolag, bland annat Åhléns, Dagab och Hemköp. Fastigheterna kom med "på köpet" och var i princip sysselsatta inom Sabas affärsverksamhet.

Efter omstruktureringen av Saba-företagen beslöt vi att samla fastigheterna i ett bolag, AxFast AB (1991). Fastighetsmarknaden präglades vid denna tidpunkt av höga avkastningskrav, låga värderingar och låga transaktionsvolymmer. Förutsättningarna för att strukturellt utveckla fastighetsbeståndet var därmed mycket begränsade. Fokus fick istället bli att förvalta det existerande beståndet på bästa sätt, i samklang med bolagets hyresgäster och deras önskemål.

Successivt återhämtade sig fastighetsmarknaden och det började bli möjligt att göra meningsfulla affärer igen. Vi beslöt oss då för att låta AxFast bli en egen fristående koncern i Axel

Johnson Gruppen, syster till tidigare ägaren Axel Johnson AB-koncernen. Bakom detta beslut låg övertygelsen att verksamheten i bolaget skulle må bättre av fokus på fastighetsaffären istället för att utgöra en del i en stor handelskoncern med handelsintresset i första rummet. Samtidigt ville vi låta AxFast få frihet att bygga sin affär utanför den gamla "handelsramen".

Resultatet lät inte vänta på sig. Under de senaste åren har AxFast steg för steg förvandlats till ett fokuserat värdedrivet fastighetsbolag med en klar övertygelse om att Winston Churchill faktiskt hade rätt. Vi kan tro, när vi bygger och bygger om, att det är vi som skapar, men i själva verket blir det så att byggnaderna tar över och successivt börjar påverka både sitt innehåll och sin omgivning. Insikten om att det förhåller sig på detta sätt tillför en helt annan dimension i fastighetsverksamheten och skärper kraven på långsiktighet och lösningar som är genomtänkta i alla led. Vi måste arbeta med vårt fastighetsbestånd så att fastigheterna, när de får sitt eget liv, kan fungera så att vi kan känna stolthet och glädje över att äga dem. Det kräver eftertanke i allt vi gör.

I år, 2011, fyller AxFast 20 år. Det är en kort period i Axel Johnson Gruppens historia, som började 1873, men det är tillräckligt länge för att fundera kring vad som har hänt under dessa 20 år och vad framtiden bär i sitt sköte. Vi har under de gångna åren kunnat konstatera att vår affärsidé fungerar och engagerar. Vi ser fram emot kommande utmaningar med stor tillförsikt och gläder oss åt framtidsarbetet tillsammans med alla våra skickliga medarbetare.



Göran Ennerfelt  
ORDFÖRANDE AXFAST AB



## ÅRET I KORTHET

# MARKNADSVÄRDE

# 4337

**MKR** Under året förvärvades Orgelpipan 4 på Klara-bergsgatan i Stockholm

**FASTIGHETS FÖRSÄLJNING (MKR)**

# 273

# 2000

**MKR ÄR INVESTERINGS-UTRYMMET UNDER NÄRMASTE 3-ÅRSPERIODEN**

**UTHYRD YTA UNDER 2010**

# 3 800 KVM

# 350

MKR VAR SUMMAN AV VÅRA FASTIGHETSINVESTERINGAR UNDER ÅRET.

# TOTAL CO<sup>2</sup>

**BELASTNING 1796.1 TON VARAV:**

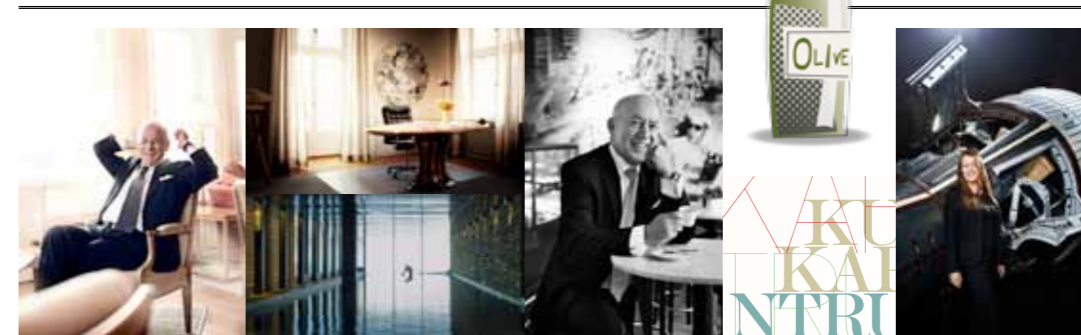
551.6 ELEKTRICITET 1214.3 FJÄRRVÄRME  
**30.1 FJÄRRKYLA**

NYCKELTAL	2010	2009	2008	2007	2006
<b>FASTIGHETSRELATERADE UPPGIFTER</b>					
Uthyrbar area, kvm	234 000	238 000	237 000	231 000	318 000
Marknadsvärde, Mkr	4 337	4 100	4 290	3 299	3 093
Nettoinvesteringar, Mkr	138	64	1 039	-265	-236
Bokfört värde, Mkr	3 452	3 221	3 125	2 192	2 358
Hysesintäkter, Mkr	308	282	261	248	239
Driftnetto, Mkr	198	163	149	113	104
Uthymningsgrad, ekonomisk, %	96	97	96	93	91
Överskottsmarginal, %	64	58	57	46	44
<b>FINANSRELATERADE UPPGIFTER</b>					
Genomsnittlig ränta, %	2,8	2,8	4,5	4,1	4,0
Räntetäckningsgrad	4,0	3,5	3,1	2,6	4,4
Genomsnittligt eget kapital, Mkr	1 919	1 805	1 753	1 646	1 439
Avkastning eget kapital före skatt, %	12,1	8,0	4,4	12,4	22,9
Soliditet, %	54	53	54	63	56
Justerad soliditet, %	61	61	64	71	59
Belåningsgrad/marknadsvärde, %	35	36	31	28	32

2010. Ett nytt år och en ny läsupplevelse med AxFast. Tillsammans med våra samarbetspartners och kunder speglar vi framtida trender och utmaningar. Vill du se hur det gick för AxFast i ekonomiska termer ska du bläddra direkt till sidan 49. En utförlig redovisning hittar du som vanligt på [www.axfast.se](http://www.axfast.se).  
**Trevlig läsning.**



AXFAST  
Vd Erik Lindvall



# RED

REDAKTION & KONTAKTER

ANSVARIG UTGIVARE  
Erik Lindvall

REDAKTIONSRÅD  
Erik Lindvall, Anders Wennergren, Gabriel Gaal

SKRIBENTER Peter Ankréus  
Magnus Dahlberg, Marit Larsdotter, Britta Wallin, Ulf Westberg

FOTOGRAFER Ulf Berglund,  
Mikael Dahl, Eric Josjö

PRODUKTION NPP Reklambyrå

TRYCK Åtta45

AXFAST AxFast AB är en av tre fristående, oberoende koncerner inom Axel Johnson Gruppen. De andra två är amerikanska Axel Johnson Inc. och Axel Johnson AB.

AxFast AB  
Box 216  
101 24 Stockholm  
Telefon: 08-752 53 00  
Fax: 08-751 67 10  
E-post: [kundjanst@axfast.se](mailto:kundjanst@axfast.se)



AXFAST  
UTVALDA LÄGEN

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

- 6 TULPANER ELLER TEX-MEX?  
VEM BESTÄMMER VAD VI HANDLAR OCH HUR FRI ÅR DEN FRIA VILJAN, Egentligen?
- 12 SALVATORE GRIMALDI  
EN HÄNGIVEN ENTREPRENÖR HAR STARTAT VÄRLDENS FÖRSTA CYKELCAFÉ.
- 16 LEDARSKAP  
HUR SKA VI ATTRAHERA DE BÄSTA MEDARBETARNA OCH LEDARNA?
- 22 ARKITEKTUR SOM KONKURRENSMEDEL  
ARKITEKT- OCH DESIGNBYRÅN KONCEPT MATERIALISERAR FÖRETAGENS VARUMÄRKEN.
- 26 FINNS FRAMTIDEN PÅ JORDEN I RYMDEN?  
KAN RYMDETEKNIKEN LÖSA VÅRA MILJÖ-UTMANINGAR? MÖT CECILIA HERTZ.
- 30 NORDEAS NESTOR TAR PLATS  
MÖT AXFASTS NYA STYRELSELEDAMOT I EN ÖPPENHJÄRTAD INTERVJU

DESSUTOM: PRISAD ARKITEKT PRESENTERAR NY KONTORSDESIGN / VÅRENS AFFÄRSMODE / CYKEL FÖR 100 000! / STATISTIKGURU OM ANNONSERING / DESIGNTORGET PRESENTERAR / ÅRET I KORTHET / TRÄNINGSTIPS INFÖR KLASSIKERN

36 UPPSALA VS LUND  
GAMLA HANDELSPLATSER MÖTER MODERN SHOPPING. GÅR DET?

40 LOGIK BAKOM EFFEKTIV LOGISTIK  
MÖT DEN NYA TIDENS LOGISTIKANLÄGGNINGAR. EFFEKTIVITET OCH MILJÖ I SAMVERKAN.

43 KAIROS FUTURE OM FRAMTIDENS KUNDER  
FÖRETAGEN SKA GÖRA KONSUMENTERNA TILL BÄTTRE MÄNNISKOR. HUR OCH VARFÖR?

46 ERIK LINDVALL OM 2010  
HÅLLBARHET, SMARTNESS OCH PASSION. TRE DRIVKRAFTER PÅ AXFAST.





# BLICKFÅNG

TEXT: MARIT LARSDOTTER FOTOGRAF: MIKAEL DAHL

Klara färger, pigg musik och oxflé i ögonhöjd. Det är ingen slump att en butik ser ut som den gör. Men vad är det för idéer som ligger bakom? Och vem bestämmer vad du köper?



Först kommer tulpanerna. Olikfärgade i prasslig plast. (Känns välkomnande, påminner om vårens ankomst, skapar en positiv känsla). Sedan kyldisken med färdiglagad mat i portionsförpackning. (Stressade singlar kan snabbt grabba middagsmaten). Därefter börjar frukten att breda ut sig och på den följer grönsakerna. (Tar tid att plocka och får oss att stanna upp tidigt i besöket.) Först långt senare, efter kött, ost, delikatess och pasta väntar mjölken (Dit ska nästan alla och handlaren kan kosta på sig att göra den besvärlig att nå).

**NATURLIGTVIS** VILL VI se oss själva som tänkande människor som gör fria val. Alla begriper också varför handlaren erbjuder tre tvålar till priset av två. Med öppna ögon kan vi göra en bedömning och fatta beslut. Men alla knep är inte lika tydliga. Vi påverkas till exempel i högsta grad av på vilket sätt en vara presenteras i butiken. Av vad som ligger intill och om det finns många likadana.

Den mest tongivande rösten inom butiksmarknadsföring i Sverige är Jens Nordfält, forskare på Handelshögskolan i Stockholm. Han skrev för några år sedan den prisbelönta boken *Marknadsföring i butik* som sammanställde 40 års internationell forskning i ämnet. Där lär man sig till exempel att diskborstar som störtexponeras i en låda säljer 500 procent bättre än om de hänger på en hylla. Likaså säljer kryddburkar sex-sju procent bättre om de står huller om buller jämfört med i bokstavsordning. I letandet efter timjan får man nämligen syn på oregano och påminns om att nog även den var på upphällningen. Men här gäller det att väga in den irritation det kan skapa hos kunder som har bråttom. I de allra flesta fall presenteras därför kryddor ändå i bokstavsordning.

Som medveten lära och vetenskap är det här med butiksutformning en ung disciplin. I knappt 20 år har branschen pratat om det i Sverige. Men det har naturligtvis länge funnits tankar om butikens utformning och relationen kund/handlare.



Annica Carlsson Bergdahl växte upp i föräldrarnas lanthandel på västgötaslätten under 1960-talet. Tablettaskar och chokladbitar placerades intill kassan redan då och kunden hade alltid rätt. Eftersom lanthanden var inrymd i familjens boningshus fanns där en inbyggd hemtrevlighet.

– Pappa bjöd ofta på kaffe och intill kassan stod en pall där ensamma eller allmänt pratsugna kunde slå sig ner, berättar Annica.

Det sociala motivet är fortfarande viktigt när vi går och handlar. Främst äldre kunder är måna om att personalen har namnbrickor och vill kunna säga hej. I Carlssons lanthandel var kaffet och pallen ingen strategi för att sälja mer men påminner mycket om hur moderna matbutiker jobbar för att få kunderna att stanna längre, med integrerat kaffe där kunderna kan sitta en stund, gärna i doften från nybakt bröd. Eller nygräddat för att vara exakt. Få av dagens butiker gör någonting annat än att grädda redan prefabricerade limpor.

**HANDLARNAS VÄRLD** är målet att slussa oss in i vad som kallas det tvingande köpvarvet. Ni vet det där som Ikea är mästare på. Det kan ta år att få kläm på de potentiella genvägarna i ett Ikeavaruhus. Innan dess går du förmodligen – och vill kanske gå – den slinga som med fast hand för dig genom varenda möbelkategori. Och som innebär att den genomsnittlige ikeakunden tillbringar en och en halv timme i varuhuset. Ytterst få går tomhänta hem.

Föreställ dig de matbutiker du vanligen besöker. Troligen är flera av dem uppbyggda på det viset att det tvingande köpvarvet leder dig motsols. Det är nämligen så att när vi möter andra människor med kundvagnar, håller vi automatiskt

» VI HANDLAR  
DUBBELT SÅ MYCKET  
FRÅN VÅR HÖGRA  
SOM FRÅN VÅR  
VÄNSTRA SIDA.

till höger. Majoriteten av oss är dessutom högerhänta. Resultat: Vi handlar dubbelt så mycket från vår högra som från vår vänstra sida.

Helt klart är också att vid våra fötter står rapsolja för 16:95 per liter medan den ekologiska balsaminägern för tio gånger priset är placerad i ögonhöjd. Säckar med snabbmakaroner längst ner, de mer etablerade märkena av välbekant design högre upp.

Vi kunder tycker om välfyllda hyllor. Alltså använder många butiker en sådan där mackapär som knuffar fram nästa schampoflaska när den närmast kanten plockas bort. Å andra sidan påverkas vi starkt av andras val. Om vi tvekar mellan herrgårdssost och prästost och många prästostar redan är tagna tenderar vi att välja samma sort.

**N**ÄR DET gäller klädaffärer varierar exponeringen beroende på typ av affär, prisnivå och attityd. Parkettgolv och glest hängande plagg på trägalgar signalerar någonting annat än drivor av trikåtoppar med röda lappar. Det kan också vara en hårfin gräns mellan vad som ger en känsla av fynd och vad som mest signalerar skräp.



En inredningsbutik exponerar 22 olika kuddfodral på en vägg. Om vi uppfattar det som härligt eller hysteriskt beror på vilka vi är. Forskning visar dock att hjärnan behöver hjälp. Försäljningen ökar markant om man väljer ett mönster och visar enbart det över samma vägg.

Så här långt de mer eller mindre synliga knepen för att få oss att handla mer.

**M**ER LURIG är den diffusa möjligheten till påverkan som rymms i ljud, ljus, färg och doft. Som att golvet i inomhusgallerian är mörkt för att butikerna med sina ljusa golv ska uppfattas som extra inbjudande. Eller att det doftar kanelbullar för att göra oss godmodigt sinnade.

Men kanske är inte heller det särskilt konstigt.

– Tänk på hur vi gör när vi bjuder hem folk. Vi köper hem blommor, sätter på musik, förändrar belysningen, kanske möblerar om och tänder ett doftljus. Det här är lite samma sak.

Det säger Pernille K Andersson. Hon är doktorand i psykologi vid Universitet i Karlstad och intresserar sig särskilt för socialpsykologi; hur vi påverkas av andra och det sammanhang vi befinner oss i.

» DET KAN TA  
ÅR ATT FÅ KLÄM  
PÅ DE POTENTIELLA  
GENVÄGARNAS I  
ETT IKEAVARUHUS.

» VI KUNDER TYCKER OM VÄLFYLLEDA HYLLOR. ALLTSÅ ANVÄNDER MÅNGA BUTIKER EN SÅDAN DÄR MACKAPÄR SOM KNUFFAR FRAM NÄSTA SCHAMPOFLASKA NÄR DEN NÄRMEST KANTEN PLOCKAS BORT.

Som ett första steg i utforskandet av hur atmosfär påverkar oss, har hon studerat musik i butik. Studierna gjorde hon på elektronikföretaget Expert samt på Ica Maxi och musiken var av två slag, med högt tempo och med lågt tempo. Efter besöket fick kunderna svara på frågor om hur pigga de kände sig, om kundlojalitet, trivsel, butiksmiljön som helhet – men utan att göras medvetna om musiken.

Det visade sig att kvinnors nöjdhet generellt minskade av musik medan männen kände sig mer nöjda efter ett besök i en butik där det spelas musik. En annan faktor som påverkar upplevelsen är vilket syfte vi har med besöket. Om vi måste handla mjölk är risken större att vi upplever musik, särskilt i högt tempo, som störande än om vi strosar runt med upplevelsen som främsta mål. Kvinnor är generellt mer känsliga för ljud och föredrar musik i lågt tempo. Män föredrar högt tempo.

– Trots att man knappt lägger märke till musiken påverkar den oss. Det är fascinerande, säger Pernille K Andersson.

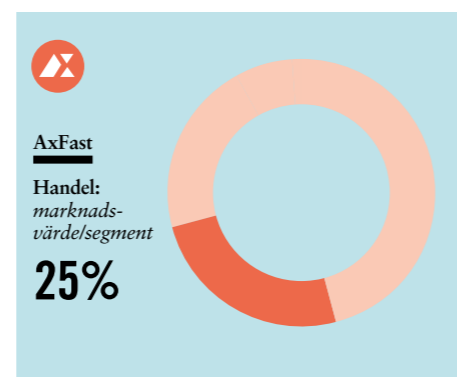
**T**IDIGT 1990-TAL testade två forskare i Texas om musik kunde ge associationer på ett djupare plan och därmed påverka valet av produkt. Köper kunderna mer vin om det spelas klassisk musik än om det strömmar popmusik ur högtalarna?

Antalet sålda flaskor visade sig vara detsamma. Däremot påverkade den klassiska musiken kunderna att köpa

dyrare viner. En vidareutveckling av det här experimentet gjordes 1999. I en livsmedelsbutik som sålde vin spelades omväxlande fransk och tysk folkmusik. Resultatet var tydligt; fransk musik sålde franskt vin och motsvarande effekt hade den tyska musiken.

**P**OJA SHAMS ÄR företagsekonom och fördjupar sig i visuell perception, det vill säga hur vi kunder med blicken läser av en hylla och hur det påverkar våra beslut. Hur kan man styra tittandet? Vilka attribut kan användas för att signalera miljövänlighet eller lyxighet? För att mäta kundens ögonrörelser kan man använda en särskild slags glasögon som registrerar ögonrörelser. Ett annat alternativ är att utföra experimentet i labmiljö, där forskarna på en duk kan projicera bilden av en pastahylla och då från baksidan av duken läsa av hur ögonen rör sig. Det har visat sig att beroende på våra tidigare erfarenheter, på marknadsföring och på vad våra föräldrar köpte är det i själva verket några få varor i varje kategori som för var och en av oss "sticker ut". Med tanke på att en mindre matbutik saluför runt 10 000 titlar är det nog tur.

Vetenskapen säger att de tvärgående gångarna – eller skeppen som de kallas på butiksspråk – ägnas en bråkdel av vår uppmärksamhet jämfört med skeppens gavlar. Alltså är det där man satsar på enhetlig exponering och tv-skärmar. Det finns vissa typer av varor som knappt



behöver någon exponering alls och med fördel kan placeras i den osynliga mitten. Vi kommer ändå att söka upp kaffet. Först när vi klarat av våra ursprungliga ärenden är vi mottagliga för impulsköp. Ju närmare kassan desto mer slappnar vi av – för att mötas av hyllmeter av chips, läsk och godis.

Manipulation på hög nivå?

– Vi kunder vill ha inspirerande miljöer som det är roligt att handla i. Samtidigt är det viktigt att känna till hur handlarna tänker och vara medveten om deras knep för att få oss att köpa mer, avslutar Pernille K Andersson. \*

AXFAST  
Pågående Projekt  
Utvänt Mix



Förvärv 2010  
Orgelpipan

## ARKITEKTUR AV LJUV MUSIK

I JUNI 2010 förvärvade AxFast fastigheten Orgelpipan 4 på Klarabergsgatan i centrala Stockholm. Säljare var Fabege och köpeskillingen uppgick till 230 Mkr. Byggnaden omfattar ca 5 890 m<sup>2</sup> och utgörs av en kontorsfastighet med affärslokaler i bottenplanet och garage i två plan.

Nu väntar ett detaljplanearbete parallellt med arkitektstudier. AxFast kommer att ha ett nära samarbete med staden och närliggande fastighetsägare med ambitionen att utveckla Klarabergsgatan till Stockholms nya paradgata. Målet är att vara klara i god tid innan Citybanan invigs 2017.

AXFAST MIX

### SÖKER DU LEDIGA LOKALER?

FOTOGRAFERA den så kallade QR-koden med din iPhone eller Android-mobil så kommer du direkt till vår web. För att det ska fungera behöver du en app som heter Mopper som du laddar ned från exempelvis App Store. Vi syns.



## GISSA VAR DRIFTSKOSTNADERNA TAR VÄGEN MED EN KLIMATSMART LOGISTIKANLÄGGNING I JORDBRO?



Var med från början och påverka hur du vill ha din nya logistikanläggning. Vi bygger 5 000-50 000 kvm med bästa läge i Jordbro. Läs mer på [www.axfast.se](http://www.axfast.se) eller ring 08-752 53 00.

AXFAST FÖRNYAR



Nu dammar vi av ett 400 år gammalt vattenhål.

DET VAR EN GÅNG EN BRUNN. Det var tidigt 1600-tal och platsen var Dragarbrogatsbrunnen, den naturliga samlingspunkten för Uppsalas invånare. 400 år har passerat, inte mycket har förändrats. Jo, man vricker inte längre tungan av namnet – idag säger vi Dragarbrunn – men platsen är fortfarande en av Uppsalas mest attraktiva träffpunkter. Nu ska vi göra den ännu mer attraktiv. Vi dammar av det gamla vattenhålet och skapar ett samtida vattenhål för människor som älskar shopping och spännande arkitektur. Vi är nämligen övertygade om att det nya Åhlénshuset och platsen har alla förutsättningar att vara den naturliga träffpunkten de kommande 400 åren. Läs mer på [www.axfast.se](http://www.axfast.se)



# ENTREPRENÖR CYKELKUNG KRÖGARE

**Salvatore Grimaldi** – passionerad italienare som tagit Sverige med charm och storm. Resan började för 66 år sedan i Taranto i södra Italien. Idag befinner han sig i händelsernas centrum.

TEXT: MAGNUS DAHLBERG FOTOGRAF: ERIC JOSJÖ **Både bildligt och bokstavligt.**

**F**REDAG, 28 JANUARI 2011.  
Det är en extra uppsluppen stämning just den här fredagen på Bianchi Café & Cycles på Norrlandsgatan i Stockholm. Om en liten stund börjar lunchrusningen och personalen går runt med soliga leenden.

– Idag fick vi det äntligen! Tillståndet.

Krögaren i välskräddad kostym och celestefärgad slips ler sitt vanliga vänliga leende. Hans kombinerade café och cykelaffär har just fått brevet från tillståndsenheten. Från och med denna fredag får det nyöppnade caféet servera öl, vin och sprit.

– Vad säger du, ska vi ta ett litet glas vin till lunchen? För att fira. undrar krögaren, Salvatore Grimaldi.

Cykelkungen. Den galne entreprenören. Och nu – krögaren.

– Hade du frågat mig för tre år sen då hade jag svarat blankt nej. Jag krögare? Aldrig.

Men nu är han alltså det. Och allt började med ett besök på en cykelaffär. Salvatore gick runt i trängseln mellan cyklarna och tyckte det kändes instängt och inte särskilt säljande.

Det var då idén med ett cykelcafé tog

form. Smycket i den italienska cykelhistorien, Bianchi, skulle kunna möta ännu mer Italien i en skön kombination. Delikatesser, kaffe och cyklar under samma italienska tak, på en adress med hög svansföring. Det blev något som närmast kan beskrivas som en konceptbutik.

I slutet av oktober förra året slogs portarna upp.

– Det här är ingen verksamhet som jag startat för att ha kul. Den ska gå runt, annars är det ingen idé att fortsätta.

Lunchgästerna börjar köa för att plocka till sig från antipastiköket. Salvatore Grimaldi är på strålände humör och hejar fryntligt på cafégästerna. Två kvinnor vid bordet intill berömmar de italienska delikatesserna och Salvatore lutar sig mot dem och säger skämtsamt att de gärna kan få börja jobba hos honom.

– Jaha, och vem är du då? Äger du det här caféet?”, undrar kvinnorna och tittar skeptiskt på honom.

En av Sveriges mest framgångsrika företagare är ingen rampljuskändis. Han ler roat åt att grannbordets lunchgäster ser honom som caféägare.

– Ja, men de har rätt. Jag äger ett café.

En snabb sökning på [allabolag.se](http://allabolag.se) + ”salvatore grimaldi” avslöjar att Bianchi



VÄRLDENS FÖRSTA  
BIANCHIBUTIK  
Startades 1885 i Milano  
av Eduardo Bianchi



VÄRLDENS FÖRSTA  
CYKELCAFÉ  
Startade i AxFast's fastighet  
på Norrlandsgatan 20, 2010



SALVATORE GRIMALDI syns ofta småprata med gästerna på Bianchi Café & Cycles.





## » JAG ÅKTE NER TILL MILANO OCH BIANCHIFABRIKEN OCH SA ATT JAG VILLE KÖPA BIANCHI. DÅ BLEV JAG UTSLÄNGD.

// SALVATORE GRIMALDI

Café & Cycles är ett av närmare 40 bolag som han står som ägare till. Än idag äger han det företag där allt började för drygt 40 år sedan – Grimaldis Mekaniska Verkstad i Köping. Det var då han köpte en slipmaskin för 8 000 kronor på avbetalning och fick respekt inom verkstadsindustrin med sin tusendelade millimeterprecision.

Resan fortsatte med nya bolag som köptes, styckades och såldes. Det som var bra behölls och förädlades. Som Monark Stiga.

– Jag sålde Stiga till en schweizisk bank och fick väldigt bra betalt. Men Monark behöll jag och började bygga upp min cykelrörelse.

För en del av pengarna Salvatore tjänat på ett par riktigt lukrativa affärer köptes franska Cycleurope och italienska Bianchi. Därmed blev Salvatore Grimaldi även cykelkung. Och den italienfödde fick sitt italienska varumärke, det starkaste i cykelkretsar.

– Jag åkte ner till Milano och Bianchifabriken och sa att jag ville köpa Bianchi. Då blev jag utslängd. Men jag gav mig inte och till slut fick jag köpa.

Bianchi är lite som en italiensk kronjuvel. Förra året fyllde cykelmärket som startades av Edoardo Bianchi, 125 år. Ingen cykel i världen har vunnit så många internationella tävlingar genom tiderna. Storheter som Fausto Coppi, Marco Pantani och svenskarna Bernt Johansson och Tommy Prim har alla lyft händerna mot skyn på en Bianchi.

Runt starka varumärken finns det ofta

en spännande mytbildning och *storytelling*. I Bianchis fall finns det flera historier om varför det blev just celeste, den karakteristiska Bianchifärgen. En handlar om att Edoardo Bianchi skulle träffa Italiens drottning Margherita och ville blidka henne genom att lacka cyklarna så att de matchade drottningens ögonfärg.

En annan historia går ut på att färgen egentligen är italienska marinens bottenfärg för sina fartyg. I början av förra seklet gick Bianchi så bra att den ordinarie cykelfärgen tog slut. Lösningen var att helt enkelt köpa båtfärg från marinen.

Eller den om att de allra första cyklarna målades med färg från halvtomma burkar som var överblivna, och det slumpade sig så att det var celeste.

Wilken av historierna som är sann vet inte ens Salvatore Grimaldi.

– Nej, och egentligen spelar det ingen roll. Jag älskar starka varumärken och jag älskar bra historier. Bianchi har allt.

Salvatore har för övrigt en helt sanningenlig och färgstark Bianchihistoria från nutid. Förra året skulle Bianchi visa upp sitt sortiment av nya cyklar på en stor cykelmässa. Den hetaste nyheten var Bianchi Oltre, ett mästerverk i karbon med en vikt på drygt sex kilo. Prislappen: 110 000 kronor.

– Problemet var att vi inte hunnit lacka Oltre innan mässan, så vi tvingades visa upp den i en mattsvart grundfärg. Det slutade med succé. Alla ville ha den i mattsvart.

På Bianchi Café & Cycles fanns det fem exemplar av Oltre – alla är sålda.

Åtminstone en av de sålda cyklarna kommer enbart att användas som en inredningsdetalj och ska sitta på väggen som ett konstverk.

– Det står 1 500 köpare på kö över hela världen för att köpa en Oltre. Eftersom den finns i en begränsad upplaga blir det också en värdesäker investering för den som kommer över en.

**D**et finns inte en chans i världen att tveka över att Salvatore Grimaldis hjärta klappar hårt och varmt för det hemland han lämnade för snart 60 år sedan. Hans mjuka röst färgas dialektalt av både västmanländska och italienska. Det är med höguret huvud han pratar om det italienska kulturarvet, ett kulturarv som han är beredd att satsa och investera i. Och då handlar det inte bara om konceptbutiken Bianchi Café & Cycles, ett koncept som kan få uppföljare. Han har betydligt mer storslagna planer.

– Jag håller på att undersöka möjligheterna att öppna ett stort designcenter i Italien. Tänk att kunna samla ett kulturarv, det Italien står för – konst, mat, dryck, design – under ett tak..!

Tidpunkten är bra tajmad. I år fyller Italien 150 år som enad nation, Bianchi fyllde 125 år förra året. Det brinner till i Salvatores ögon när han beskriver sina planer, som på ett sätt sluter cirkeln för invandrarbarnet som kom till Sverige som 7-åring. Och nu, nästan 60 år senare,



pratar han med glöd om att bevara, visa upp och stoltsera med kulturarvet i sitt forna hemland.

**H**an må vara en galen entreprenör, men han får saker gjorda, i stort som smått. Då spelar det ingen roll om det handlar om cyklar,

precisionssvarvade lastbilskomponenter, CD-skivor, auktioner, lunchbuffé, cappuccino eller – ett designcenter i Italien.

– Att slå sig till ro är inte min grej. Det som varit en framgångsfaktor under alla år är förändringsviljan och att hela tiden leta efter de bästa lösningarna.

Säger Salvatore, rättar till den Bianchifärgade slipsen och reser sig för att bjuda några av lunchgästerna på ett litet glas vin för att fira det purfärska alkoholtillståndet. \*



# CELESTE

PMS 333 | DEN BIANCHIGRÖNA FÄRGENS HISTORIA FINNS DET FLERA TEORIER OM. ETT ÄR I ALLA FALL SÄKERT, FÄRGEN HAR BLIVIT ETT MINST LIKA STARKT SIGNUM FÖR BIANCHI SOM LOGOTYPEN.





# JAKTEN PÅ FRAMTIDENS LEDARE!

NÄSTA ÅR UTEXAMINERAS 500 000 civilingenjörer från kinesiska universitet. Ändå är bristen på kompetens det största hindret för tillväxten i världen. Det finns säkra tecken på att det inte råder några tvivel i den frågan. Ett av dem är att en överväldigande majoritet av talarna under årets upplaga av Economic Forum i Davos satte fingret på just detta. Hur ska företagen bli kompetensmagneten som lockar till sig såväl nyutexaminerade som erfarna gamla rävar? Det finns en hel del att tänka på menar Samuel Martinsson, partner på Amrop Sverige - ett av de ledande rekryteringsföretagen på den internationella marknaden.

TEXT: PETER ANKRÉUS FOTOGRAF: MIKAEL DAHL





**A**TT DET HÄR inte skulle bli någon vanlig intervju fick jag signaler om redan utanför porten till Amrops kontor på Norrlandsgatan 20. Innan jag förstod att den diskreta lilla aluminiumramen med två knappar och en liten display var porttelefonen till samtliga företag i hela fastigheten, hade jag ryckt i dörren tre gånger och förtvivlat försökt lista ut hur jag skulle komma in. Till slut insåg jag att den lilla rektangeln av metall måste vara vägen in. Genom att skrolla med knapparna hittade jag strax Amrop och snart klickade låset i dörren. Med en något stukad självkänsla inför nya tekniska lösningar tar jag hissen upp. Snöbelagda tak och en blå februarihimmel möter mig utanför fönstren på sjätte våningen. Kontoret utstrålar sober elegans och smartness, utan att vara prentiöst. Jag möts här och där av välplacerade oaser med färgkaskader i saffran, blekrött och vårgroent som står i kontrast till den svarta mattan och de ljusa väggarna.

**S**AMUEL MARTINSSON visar in mig på sitt rum och genast när vi börjar småprata, inser jag att han ger samma intryck som lokalerna; Sober elegans, utan att vara prentiös. Han får mig att känna mig väl till mods även om jag snart förstår att det här blir en intervju som kommer att handla om något mycket viktigare än vad jag var inställd på. För samtidigt som han håller upp mitt mineralvatten har han börjat prata om den globala bristen på kompetens och den oro som uttrycktes av så många under Economic Forum i Davos. Jag tittar på pappret med mina frågor om ledarstilar och

situationsanpassat ledarskap och förstår att det här kommer att handla om något som är mycket större. Perspektivet är inte ledarskap för ett framgångsrikt företagande. Istället blir det ett samtal utifrån tillgång till kompetens och ledarskap för att Sverige som nation ska klara att möta efterfrågan och därmed få den tillväxt som vi så väl behöver. Det är en viss skillnad och jag lägger mina frågor åt sidan.

**Vad menar du? Kommer det inte att finnas tillräckligt med folk som kan leda våra företag?**

Leendet byts ut mot en allvarlig blick som möter mig över bordet. Han lägger det ena benet över det andra.

– Just precis, och det har redan börjat. Vi kan ta byggsektorn här i Stockholm som exempel. Även om inte vi jobbar med rekrytering av chefer på mellannivå så vet jag att det idag inte finns projektledare till många av de byggprojekt som nu ligger i startgroparna. Det är inte svårt att förstå vilken hämsko det är både på den ekonomiska utvecklingen i Stockholm och för att få ytterligare arbetstillfällen i byggindustrin. Får vi samma effekt inom branscher i exportindustrin kan det få kostsamma konsekvenser för moder Svea. Bristen på kompetens är det enskilt största hotet mot den svenska tillväxten.

Även om jag hört någon industriledare oja sig över att skolorna inte klarar av att leverera arbetskraft med den kompetens som efterfrågas, kan jag inte erinra mig några larm i media om hur illa det är ställt.

**Vad är anledningen till att det har blivit sådan kompetensbrist? Och varför är det ingen som tagit tag i frågan?**

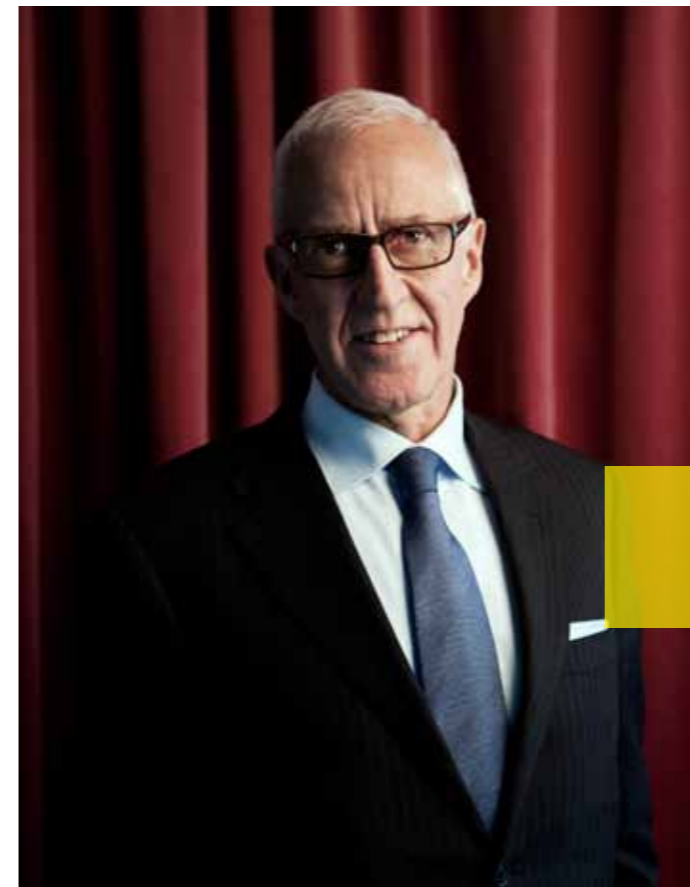
– Att det råder kompetensbrist i svenskt näringsliv är inte helt okänt, även om

långt många fler borde känna till vad som väntar. Det som däremot är lite oroväckande är, att de som vet inte gör mer åt saken. Det finns ingen som driver opinion och från politiker och beslutsfattare hör man inte heller mycket. Den kompetensbrist som uppstår beror på flera saker. Den största är att de berömda 40-talisterna nu går i pension. I takt med deras utgång från arbetsmarknaden blir hålet efter dem allt större.

En annan faktor som påverkar oss är att de mindre kvalificerade industrijobben inte finns kvar eftersom de har exporterats till låglöneländer. Tjänsterna i den industri som finns kvar innanför våra gränser är kompetensbaserad i allra högsta grad och där saknar vi folk. Hos eleverna på de tekniska högskolorna och universiteten är det guldåge för ingenjörer och ekonomer. Företagen formligen drar de nytutexaminerade ingenjörerna från skolan till företagen. Det är en huggsexa, nyligen hörde jag ett stort svenskt industriföretag där man var själagläd för att man lyckats kapa åt sig hela fem personer som läst industriell ekonomi på Linköpings Universitet.

**Fem välutbildade personer till ett stort industriföretag i ett land i början på sin egen högkonjunktur - det låter inte mycket. Vid sidan av de politiska besluten som man kan tänka sig måste tas, vad kan företagen själva göra?**

– Som jag ser det, finns det några områden som är viktigare än andra. Låt oss skilja på vad man kan göra på organisationsnivå respektive individuell ledarnivå. Som organisation måste du göra rekrytering och kompetensutveckling till en större del i företaget än vad det är idag. När det gäller kompetensutveckling, tycker jag att Skanska är ett bra exempel som många borde titta närmare på. Där



För Samuel Martinsson är det viktiga när han väljer kandidat att fråga sig om han eller hon har en Zlatan i sig.

har man utvecklat ett arbetssätt som över lång tid har genererat kompetens och duktiga medarbetare till den egna verksamheten, deras framgång är det ingen som ifrågasätter. Ett bevis för att man gör det bra, är det faktum att man hittar många toppchefer i svenska fastighetsföretag, som har ett förflutet i Skanska.

**Det låter bra men det måste vara en långsam process. Företagen måste väl växa fortare än vad det tar att kompetensutveckla de medarbetare man har?**

– Alldeles riktigt. Därför borde *talent mapping* finnas som ett viktigt ansvarsområde i större utsträckning än vad det är i många företag idag. Det handlar om att systematiskt och kontinuerligt ta reda på var de bästa och mest kompetenta individerna befinner sig, såväl blivande professionella som etablerade. En del kan man som företag göra själv. Men en del av området *talent mapping* innebär att man ska vara förberedd på betydande tillväxt, kanske till och med inom nya affärs- eller produktområden. Då kan det snabbt behövas nya medarbetare

med kompetenser som företaget inte har tidigare erfarenhet av. Om man inte har resurserna att driva den processen på egen hand, kan det säkraste och effektivaste sättet vara att ta in externa resurser som är specialister som löpande följer och kartlägger kompetenta personer inom en rad sektorer. Men det är bara en del inom området *talent mapping*. Det spelar ingen roll hur duktig du än är på att spåra upp talang och kompetens, om det inte är så att man också kan tänka sig att arbeta för ditt företag. Här stöter man på något som är lika svårt som det är enkelt. För ett företag som har etablerat en organisation där människor gillar att arbeta har du ett försprång som är ovärderligt. Har man inte det står man inför en upp-försbacke som är både lång och brant. Den andra faktorn för framgång är att du som företag måste göra det känt bland människor som du vill ha i din verksamhet.

**Det du säger är att de attityder och värderingar som påverkar kulturen och sättet som företaget bedriver sin verksamhet på är en del av varumärket? Jag tänker på Google.**

– Att vara ett attraktivt företag för människor med hög kompetens har blivit en viktig ledarskapsfråga, och som du säger en del av företagets varumärke. Men det är inte längre bara en fråga för marknadsdirektören, i och med IT och sociala medier flödar information in och ut ur företagen. Många, inte bara på ledningsnivå, är med och påverkar hur företaget uppfattas av omvärlden. Att etablera rätt värderingar och attityder samt affärs-mässigt driva verksamheten utifrån dessa är säkert något många företagsledningar vill vara bra på. Du nämner Google, där hittar du säkert en av dem.



## » DE FLESTA STORA FÖRETAGSLEDARE SOM JAG HAR HAFT FÖRMÅNEN ATT TRÄFFA ÄR GENUINA, TRYGGA OCH FÖRSEDDA MED EN REJÄL DOS SUNT FÖRNUFT. // SAMUEL MARTINSSON

Vi pratade tidigare om 40-talisterna som drar sig mot utgången, de har varit med och format de attityder och värderingar till arbete vi har idag. Nu står 80-talisterna och trampar i portuppgången. En generation som minns Anna Lindh men inte Olof Palme, 500 procents marginalränta men inte Bengt Dennis, EU-medlemskapet men inte Berlinmurens fall. För 80-talisterna innebär ytlighet inte att man nödvändigtvis är inkompetent och "jag först" är en självklarhet. Hur ska det gå?

– Här finns en enorm utmaning för dagens ledare. I en situation där det på många områden råder kompetensbrist ska man attrahera människor med en organisation som är formad efter gamla ideal om vad som är rätt och fel, bra och dåligt. 80-talisten har helt andra krav och attityder till sin anställning och arbetslivet i stort. Man har en helt annan inställning till lojalitet och vill ha snabba belöningar, medbestämmande och ansvar. Dagens ledare kommer att få kavla upp ärmarna, det är ett som är säkert. Men det finns också mycket som är positivt. Att man ska vara pappaledig tar man som en självklarhet. Ett annat tecken på förändring är att vi i våra chefsrekryteringar allt oftare får kravet att det ska vara en kvinna.

**Så vad blir ditt råd till dem som arbetar på ledningsnivå och snart ska leda en organisation som ska vara attraktiv och hitta människor med rätt kompetens?**

– Självklart måste det bli att ta reda på hur ditt företag uppfattas bland dem du vill anställa och rätta till de luckor som finns mellan företagets självbild och målgruppen. Sedan tycker jag att man ska ta sig en titt på sig själv och ställa sig frågan "Hur ska jag hitta min egen efterträdare?" Och därefter mobilisera modet att våga

anställa någon som är bättre än du själv. När det gäller att välja rätt människor finns det några saker jag tittar efter, oavsett det är 80-talister eller inte: Har de en Zlatan i sig eller inte? Har de förstått att det handlar om att jobba på, hårt och engagerat för det är bara då målen kommer. Vågar de ta risker? Att gå från Ajax till Juventus kunde ha blivit ödesdigert om framgångarna uteblivit. Har de en bra självbild eller tror man sig vara guds gåva till näringslivet? De flesta stora företagsledare som jag har haft förmånen att träffa är genuina, trygga och försedda med en rejäl dos sunt förnuft. De har sunda värderingar och sitter långt ut på stolen när de engagerat pratar om sitt företag och vad de vill uppnå.

**Det låter tryggt. Men hur gör du för att få människor att öppna sig så mycket att du kan se de här sidorna hos dem. Det är ju en ganska tillspetsad situation, att rekrytera toppchefer, där mycket står på spel?**

– Det handlar mest om att kunna skapa förutsättningar för ett förtroendefullt

samtal. Det sker bara om du själv är beredd att öppna dig och att du kan garantera vederbörande 100 procents diskretion och att hela processen i varje detalj är helt konfidentiell. Och att visa respekt för någon som är beredd att berätta sitt livs story. Jag ser det faktiskt som ett privilegium. Men för att hitta rätt person ska man inte heller vara rädd för att våga. Rätt person arbetar kanske inte i den bransch som du gör. Ska du rekrytera en kontorschef till en bank ska man kanske leta efter någon som framgångsrikt drivit en stormarknad inom livsmedel.

**BÄTTRE SLUTORD** I en intervju om svenska företags möjligheter att ställa om och mobilisera för att locka till sig kompetens får man leta efter. Men med de utmaningar Sverige står inför måste både politiker, skolväsen och näringsliv jobba mycket närmare varandra.

I USA har man insett samma sak och gått samman i en nationell samling man kallar "Winning the Future" där näringsliv, skolsystem och politiker samlas under parollen "Out-educate the competition".

Den som vill se och höra på ett fantastiskt tal hållet av Barack Obama på Intel's huvudkontor i Oregon, får nogsnamt knappa in: <http://www.whitehouse.gov/photos-and-video/video/2011/02/18/out-educating-competition>.

I Sverige driver vi frågan med vår skolminister. Landet i väster har lyft frågan till presidentnivå.

Modigt \*

### FAKTA: AMROP

Amrop är ett världsomspännande nätverk inom Executive Search. Tillsammans med sina uppdragsgivare arbetar de med att finna toptalanger för chefspositioner till svenska och internationella bolag.

Samuel Martinsson är partner på Amrop. Han har en lång karriär inom Investment Banking och Private Equity. Samuel ansvarar för rekryteringsuppdrag inom finans- och fastighetssektorn.

[www.amrop.se](http://www.amrop.se)

**APPROPÅ.** Amrop har sitt nya kontor i AxFast's fastighet på Norrlandsgatan 20 i Stockholm.

AXFAST  
Vårens trend på kontoret

Utvallt Stil



2



3



1



**Style. Simplicity. Quality.**

Det är ledorden bakom Filippa K. Varumärket föddes hemma hos Filippa Kihlberg 1993. Då var köksbordet den centrala punkten i verksamheten. Idag säljs Filippa K i 20 länder och företaget har 40 Brand Stores i Europa och USA. En av butikerna ligger på Grev Turegatan 18. Vi gjorde ett besök för att se vad som gäller på kontoret våren 2011.

## UTVALT: STIL

- 1 TASSEL CLUTCH BAG  
Skinn/mocka 1000 kr
- 2 CONRAD LINEN JACKET  
3000 kr
- 3 PAUL BD CHECK SHIRT  
900 kr
- 4 SIMONE SUEDE STÖVLETT  
Mocka. 2500 kronor. Finns även i grått.

4



# KONCEPT

**DET BÖRJADE MED REKLAMBYRÅERNA OCH DEN NYFÖDDA IT-BRANSCHEN. NU BÖRJAR ALLTFLER BRANSCHER FÖRSTÅ ATT STARKA VARUMÄRKEN FÖDS REDAN I RECEPTIONEN OCH I VÄRDEORDEN FÖR DEN FYSISKA MILJÖN. ARKITEKTUR- OCH DESIGNKONTORET KONCEPT SER FRAMFÖR SIG ATT FASTIGHETSBRANSCHEN NU BÖRJAR MOGNA IN I KONCEPTUELLT VARUMÄRKESTÄNKANDE. MED "UTVALDA LÄGEN" HAR AXFAST LYFT FRAM TYDLIGA VÄRDEORD FÖR ETT LÅNGSIKTIGT OCH STARKT VARUMÄRKE.**



Ulf Maxe och Johan Larsson

 HOTEL/RESTAURANG

 KONTOR

 RETAIL

Koncept är i huvudsak specialiserade inom tre områden.

TEXT: MAGNUS DAHLBERG  
FOTOGRAF: ULF BERGLUND

**VARUMÄRKEETS HELGD** och betydelse är oomtvistad idag. Ve den som missbrukar varumärkets upphöjda status och gör sig skyldig till vanvård. Men det räcker att färdas 15 år tillbaka i tiden så var vanvärden utbredd – mest för att företagen inte visste bättre.

Reklambyråerna, och senare också IT-företagen, insåg att företagets avtryck började redan i det uttryck lokalen förmedlade. Vill du signalera kreativitet och nyskapande, ska självklart inredningsdesignen subtilt berätta det också.

Ungefär i den här vevan möttes ett gäng hängivna esteter, med bakgrund från juridik, flygindustri, reklam och arkitektur, och startade arkitektur- och designkontoret Koncept i Stockholm.

– Då, när vi startade 1996, började IT-eran växa till sig. Vi jobbade med Spray och Icon Medialab som var angelägna om att skapa ett starkt varumärke redan i kontorsmiljön, säger Ulf Maxe, en av grundarna av Koncept.

**VARTEFTER 2000-TALET** fortgick insåg alltfler branscher att identiteten och tydligheten i varumärket sitter lika mycket i väggarna och designuttrycket. Hotellbranschen är ett bra exempel på hur särskiljande har mejslat fram tydliga varumärken.

– Det känns som om fastighetsbranschen är nästa bransch som svänger in på vägen mot ett allt tydligare tänk. När vi arbetat tillsammans med AxFast så har

det funnits tydlighet och att lyfta in platsens varumärke, kvarteret Vildmannen är ett sådant exempel, menar Ulf Maxe.

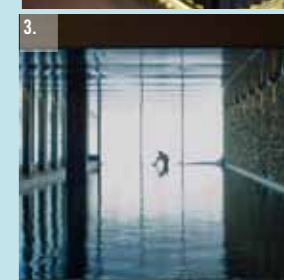
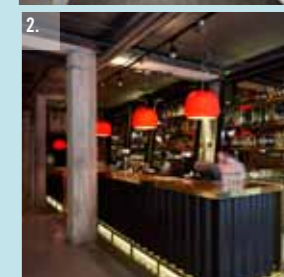
**DET HAR ALLTSÅ** hänt en hel del under de år som Koncept existerat som arkitektur- och designbyrå. Inte minst när det handlar om medvetenheten om varumärkets betydelse.

– Men jag är ändå överraskad över att en del stora aktörer har dålig koll på sitt eget varumärke och vad det står för, säger Johan Larsson, projektledare på Koncept.


Koncept har genomfört drygt 1 200 projekt i Sverige och i ytterligare närmare 20 länder, projekt som återfinns inom segmenten retail, hotell, restaurang och kontor. Koncept har valt en arbetsmodell som är ett begrepp idag.


– Vi arbetar med fokuserad kreativitet där analysen och researchen kommer i första rummet. Vi vill kunna och förstå kunden innan vi sätter pennan på pappret, förklarar Ulf Maxe.

Sättet att arbeta är snarlikt en reklambyrås. Koncept arbetar i grupper där det



 1. **EF Experience Room.** Nominerades till 2010 års World Architecture News Award i Paris.

 3. **Copperhill Mountain.** Renfällar, sten, trä och same-spa blev det prisbelönta och populära resultatet.

 2. **Story Hotel.** "The ideal mix between comforting and cutting edge" är Wallpapers ord om Story hotel. Vi håller med. Ett bohemian-chic hotell som mixar ny design, vintage och detaljer från det gamla huset. Det känns New York, Istanbul eller Paris.

» **JAG ÄR ÖVERRASKAD ÖVER ATT EN DEL STORA AKTÖRER HAR DÅLIG KOLL PÅ SITT EGET VARUMÄRKE OCH VAD DET STÅR FÖR** // JOHAN LARSSON



**PROJEKTMODELL FAS 1: RESEARCH & ANALYS FAS 2: IDÉ & KONCEPT**  
**FAS 3: KONCEPTUTVECKLING FAS 4: PROJEKTERING FAS 5: BYGGNATION**  
**FAS 6: UTVÄRDERING FAS 7: DESIGNMANUAL FAS 8: UTRULLNING**



**4. Tiger of Sweden.** "Koncepts arbete hjälpte oss att ta steget från att vara en ganska stor nationell spelare, till att bli ett internationellt modéföretag"  
 – Johan Nyström, etableringsansvarig på Tiger of Sweden

**5. Lux.** Koncept jobbar just nu med att hjälpa Lux att resa sig ur askan. Inom kort är mästarkockarna tillbaka vid spisarna, redo att fortsätta sin framgångssaga.

**6. Norrlandsgatan 20.** Fastighetens historia och klassiska yttre möter samtidigt med ett modernt inre. Samt adderar något nytt till stadsbilden – en futuristisk påbyggnad i glas och stål.

finns en huvudansvarig, en projektledare, en kreativt ansvarig och arkitekter.

– Nästan alla som jobbar här är husarkitekter i grunden. Jag tror att man måste veta hur ett hus är uppbyggt för att göra ett gott arbete rent konceptuellt i våra projekt, menar Ulf Maxe.

**KONCEPTS ARBETSMODELL** är noggrant frammejslad och de olika faserna säkerställer även de mest komplexa projekten. Fasernas 8-stegsmodell syftar till att skapa tydlighet och se till att projektet når de mål som satts upp.

Den fokuserade kreativiteten och de djuplodande analyserna innebär också att

som vi är väldigt nöjda med är Story Hotel på Riddargatan som fick pris för bästa restaurangdel i European Hotel Awards 2009, berättar Johan Larsson.

Story Hotel har valt att klassindela sitt hotell på ett lite annorlunda sätt.

– Ja, vi fick först uppdraget att skapa ett femstjärnigt hotell och gjorde en kalkyl utefter förutsättningarna. När vi presenterade den för ägarna fick de kalla fötter och sa att okej då gör vi ett vandrarhem istället, berättar Johan Larsson och ler.

Nu blev det inget vandrarhem. Istället blev det något så ovanligt som ett 1-5-stjärnigt hotell, ett flexibelt hotellboende där gästen själv väljer standard inom ett och samma hotell. Och, alltså: prisbelönt.

**FASTIGHETSBRANSCHEN** står alltså med en fot i den varumärkesvärldande världen. Koncept och deras modell är möjliggöraren med affärs- och varuärkesstödjande arkitektur.

– Att se den långsiktiga satsningen på fastigheter och som AxFast använda utvalda lägen som värdeord bidrar till att göra platsen, byggnaden och miljön till ett starkt varumärke, avslutar Ulf Maxe. \*

**VI ARBETAR MED FOKUSERAD KREATIVITET DÄR ANALYSEN OCH RESEARCHEN KOMMER I FÖRSTA RUMMET // ULF MAXE**

Koncept kommer sina kunder väldigt nära. Och en titt på kundlistan visar nästan bara långvariga relationer. Med över 1 200 genomförda projekt sedan 1996 finns det en hel grabbnäve russin i kakan.

– Ett projekt som ligger nära i tid och



**AxFast**

Kontor:  
marknadsvärde/  
segment

**46%**

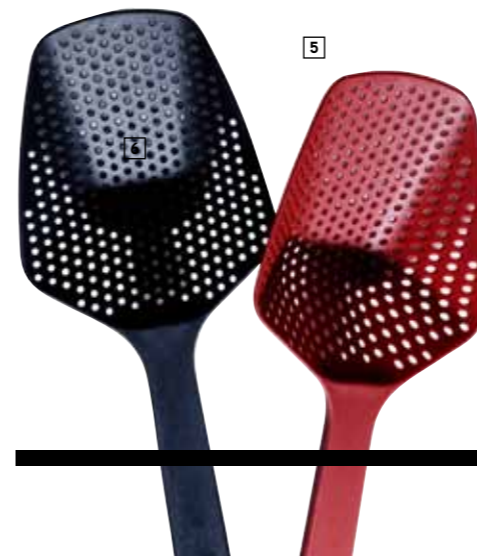
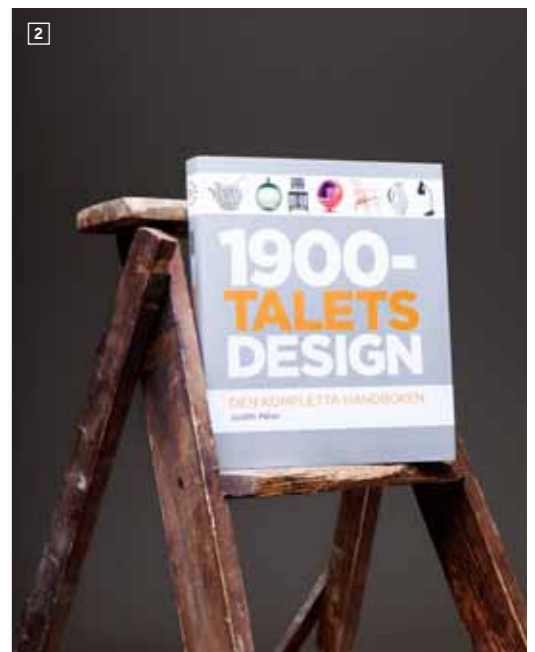
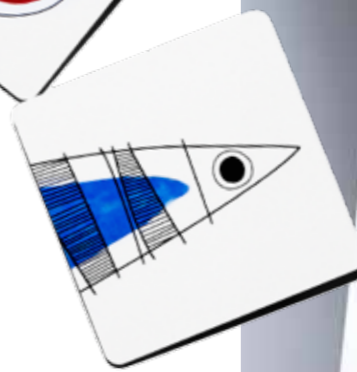
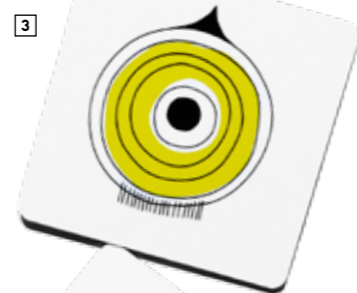
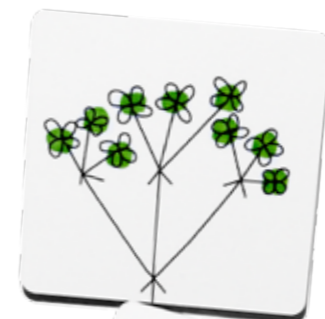


**AXFAST** Hemma och på jobbet  
**Utvalt Design**

**AxFasts devis är Utvalda Lägen.** I en av våra fastigheter finner du ett företag med en liknande devis – DesignTorget. De sammanfattar sin verksamhet med orden "Nya, noggrant utvalda saker. Varje vecka". Och deras affärsidé är lika enkel som genial – att vara en marknadsplats med unik design, för kunder och formgivare som värdesätter form, funktion och förnyelse. Ett besök på DesignTorget sätter igång kreativiteten. Här kommer lite inspiration.

**UTVALT: DESIGN**

- 1** Kryddor gör sig bäst i en mortel. Åsa Eriksson har formgivit och handdrejat. **275:-**
- 2** Ser du design som en kombination av form och funktion. Eller är du mest intresserad av att göra en investering för framtiden? Judith Millers handbok 1900-talets design guidar dig rätt. **295:-**
- 3** Ädla droppar i glaset kräver snygga underlägg. 4 glasunderlägg av Marianne Westman. **150:-**
- 4** Du kan börja med en. Sedan köpa en till och kroka ihop. Ljusstaken Loop kan byggas ut i all oändlighet. **395:-**
- 5** En stor slev. Eller ett litet durkslag. Du bestämmer. Morph har gjort designen. Blir dina för **155:-/st.**
- 6** All inspiration på ett ställe. Kolla in MagBag av Malin Lundberg. **495:-**







# RYMDEN TUR RETUR

I EN RYMFARKOST FINNS INTE PLATS FÖR SLADDAR. DÄR FINNS INGET UPP OCH NER. DÄR HAR VOLYM OCH VIKT TRIMMATS PÅ ALLA FÖREMÅL OCH KONSUMTION OMBORD MINIMERAS – ALLT BÖR ÅTERANVÄNDAS. AXFAST TRÄFFADE CECILIA HERTZ, SVENSK RYMDDESIGNER SOM VILL TA NER SMART RYMDTÄNK TILL JORDEN, INTE MINST INOM FASTIGHETSBRANSCHEN DÄR HON SER STOR POTENTIAL FÖR HÅLLBAR UTVECKLING.

TEXT: BRITTA WALLIN FOTOGRAF: ERIC JOSJÖ



## » DET FINNS ENORMT MÅNGA SÄTT ATT TILLÄMPA RYMDTEKNIKEN I BYGGANDE OCH STADSPLANERING. HÄR HAR MAN VERKLIGEN MÖJLIGHET ATT PÅVERKA OCH SKAPA EN HÅLLBAR UTVECKLING. // CECILIA HERTZ

**D**ET ÄR ENORMT mycket forskning och stora summor pengar som har lagts ner på att ta fram och utveckla produkter, material och teknik till de extrema förhållanden som råder i en rymdfarkost. – Det senaste årtiondet har vi fått ett stort behov av att också utnyttja de här kunskaperna nere på jorden för att skapa en hållbar utveckling. Det är därför vi har startat projektet Down to Earth, berättar rymddesignern och entreprenören Cecilia Hertz som känner en brådska, en angelägenhet i att driva de här frågorna.

Det är framför allt klimatförändringarna och befolkningstillväxten på jorden som givit oss nya utmaningar i hur vi ska kunna lösa frågor som försörjning av energi, hälsa och sjukvård, transporter och vatten.

Down to Earth är ett samarbete mellan Cecilia Hertz företag Umbilical Design och ett antal partners från näringsliv och samhälle. Målet är att ta till vara på alla idéer, metoder och material som använts inom rymdindustrin och göra dem kommersiellt användbara.

Projektet inom Down to Earth drivs enligt en speciellt utarbetad metodik som handlar om att vända på perspektiven, tänka fritt, tänka utanför planeten. En arbetsgrupp med ett internationellt team experter inom hållbarhet, affärsutveckling, design och rymdteknik jobbar tillsammans med uppdragsgivaren fram helt nya infallsvinklar som ska leda fram till

innovationer och nya verksamhetsidéer.

– På de här mötena pratas det om ”volume management”, ”weightless thinking”, olika teknologier för energieffektivisering, alternativa användningsområden för rymdmaterial, kretsloppstänkande och byggnadsteknologier för små utrymmen, förklarar Cecilia.

**DET FINNS REDAN** mängder av exempel på produkter i vår vardag som ursprungligen kläckts av en rymdindustrin; den bärbara datorn (sladdar funkar inte på en rymdpromenad), tempurmadrassen (utvecklades som ett rymdmaterial men ger även god sömn på jorden), kolfiber-material som landat i superlätta tennisracket, olika vibrationsdämpningstekniker och avancerade sensorer som sparar miljoner åt industrin. Men det finns mycket mer att göra och Cecilia Hertz vill med sitt företag göra Sverige till ett föregångsland när det gäller innovationer baserade på rymdteknik.

– När jag startade Umbilical Design 2001 menade de flesta att man absolut inte kunde starta ett rymddesignföretag i Sverige. Men jag gjorde som jag brukar, tänkte tvärt om. Sverige är långt framme inom både design och rymdteknik. Så vad är roligare än att sätta oss på den internationella rymddesignkartan, säger Cecilia som har en stark passion för rymden och brinner för att industridesignern ska ha en given plats i företagets ledningsgrupp.

– Man ser att design blir allt viktigare för företagets varumärke, hållbar utveckling och lönsamhet.

**RYMDTEKNIKEN OCH DET** annorlunda problemlösartänket har en särskild framtid inom byggsektorn och fastighetsbranschen anser Cecilia.

– Ja, de förtätade storstäderna, alla problem vi har att ta oss an med luftföroreningar, ökad befolkningsmängd och klimatförändringarna. Det finns enormt många sätt att tillämpa rymdtekniken i byggande och stadsplanering. Här har man verkligen möjlighet att påverka och skapa en hållbar utveckling.

**CECILIA DELTOG 2007** i en utställning i ”The birdhouse project”, ett Japanskt initiativ som handlar om framtidens boende. Cecilia var en av nio rymddesigners som alla skapat en modell av en tänkbar byggnad med utgångspunkt i en ökad och mer rörlig befolkning och klimatförändringar. Cecilias bidrag döpt till The Seascraper – är ett modulhöghus placerat i vattnet utanför en stigande kustlinje vid en stad. Inspirationen kommer från snöflingor – översatt till ett konstruktionselement så blev det en form som liknar bikupans – prefabricerade sexkantiga moduler är fästa vid en stomme som är självförsörjande av elektricitet genom ett eget sol-, vind- och vattenkraftverk. Varje modul kan flyttas, byggas om och byggas till allt eftersom behoven förändras.

– En spännande del i det framtida byggandet är också utveckling av nya byggmaterial. Om vi studerar astronautdräkten, som ju är astronautens ”hem”

under en rymdfärd, så har den hela nitton lager. Kanske kan man ta till sig något av detta i huskonstruktioner för att isolera mot kyla och värme, resonerar Cecilia.

**ETT DRYGT ÅR** in i projektet Down to Earth har Umbilical Design hunnit jobba med Electrolux, Academedia, Lidköping kommun, Volvo personvagnar, SKF och framgångsrikt visat hur rymdteknik och tänkande kan appliceras på många olika sätt. Umbilical Design har också fått internationell uppmärksamhet efter Sustainability Space Day på Världsutställningen i Shanghai i höstas där deras presentation av projektet intresserade både Kinesiska rymdorganisationen, det svenska Rymdbolaget, besökare från industri, akademi och offentlig förvaltning.

**CECILIA HERTZ HAR** nått långt – men siktar ännu längre. Till Mars närmare bestämt.

– Min absoluta dröm och förhoppning är att Umbilical Design ska vara med och ta fram interiören till den bemannade rymdfarkost som så småningom sänds ut för en resa till Mars, säger Cecilia med ett stort leende och lysande ögon.

USA, Kina och Indien driver alla frågan – det verkar laddas upp för ett nytt rymdrace som denna gång ska ta människan till Mars. \*

### FAKTA: UMBILICAL DESIGN

Umbilical betyder navelsträng. I rymdsammanhang används termen för allt som förbinder saker med varandra, till exempel för att beskriva den livsviktiga länk som förbinder rymdfarkosten med en astronaut på rymdpromenad. [www.umbilicaldesign.se](http://www.umbilicaldesign.se)

Läs mer om hur kunskaperna från rymdenindustrin kan användas på jorden. [www.downtoearth.se](http://www.downtoearth.se)

### CECILIA HERTZ

ÅLDER: 39 år

FAMILJ: Ja

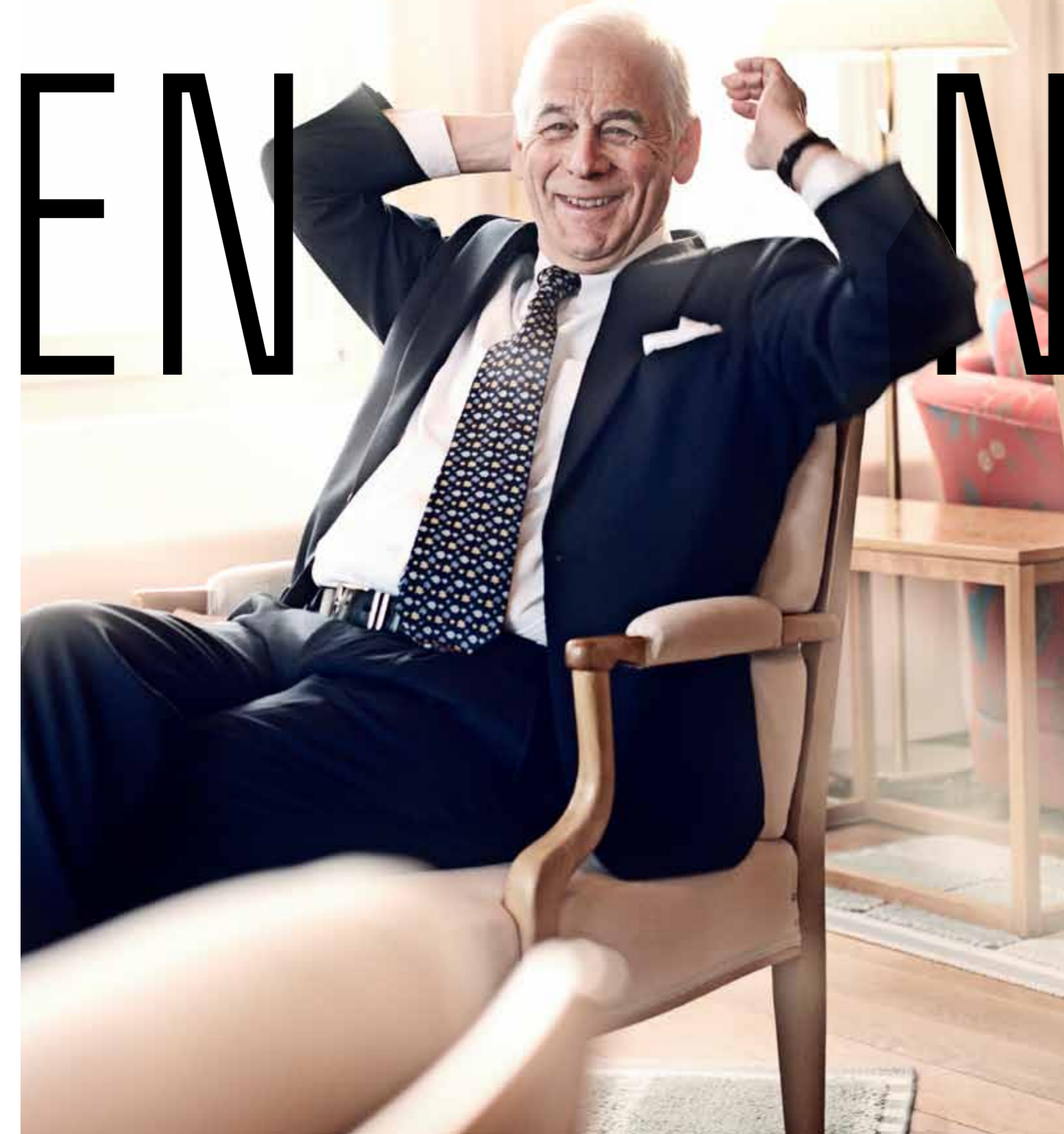
BOR: Stockholm

GÖR: Vd och grundare av Umbilical Design

- 1 OM BYGGANDE OCH BOSTÄDER OM 100 ÅR:** ”Jag tänker att en fastighet är ett slutet självförsörjande system. Befolkningsökningen gör att vi måste utnyttja varje kubikmeter på ett smartare sätt och bygga mer resurs- och energisnålt. Själva byggprocessen är också snabbare och effektivare – vi kanske använder mer robotstyrd teknik där.”
- 2 SAMLAR PÅ:** ”Why not-personer. Det är såna som när de ställs inför ett udda projekt vågar ta annorlunda vägar för att skapa innovation och tillväxt. Som säger varför inte, och vill prova ett nytt angreppssätt på problem.”
- 3 SÅ BLEV DET RYMDDSIGN:** ”När jag läste industridesign på Lunds Tekniska Högskola blev jag utvald att medverka i projektet Star Design som skolan drev. 1999 reste vi till NASA och Johnson Space Center i Houston. Det var en helt ny värld som öppnade sig för mig. Jag kände direkt att här hör jag hemma.”



# EN MAN



Den kalvinistiska läggningen till trots unnar han sig vid snart sjuttio års ålder lite mer utrymme för kultur, musik, barnbarnstid och resor med familjen. Nyligen lämnade Hans Dalborg styrelseordförandeposten i Nordea efter sammanlagt tjugo år i banken. Men lågan och engagemanget brinner oförtrutet - för ledarskapsfrågor, näringslivet och akademien.

TEXT: BRITTA WALLIN FOTOGRAF: ERIC JOSJÖ

# ESTOR TAR PLATS

**FILOSOFI** LIKGILTIGHET ÄR DET värsta han vet. Finansmannen och styrelseproffset Hans Dalborg har en klar och tydlig ledarfilosofi, som han gärna delar med sig av.

– Jag har predikat mycket om chef- och ledarskap, det är avgörande för ett företags utveckling. Som ledare måste man engagera sig i människor, se dem. Man ska ge feedback i form av både beröm och kritik. Likgiltighet, det är det absolut farligaste, säger han med fast blick och vänligt leende och förklarar att ordet chef inte alls är synonymt med en ledare.

– En chef, det är en person du måste följa. En ledare är någon du vill följa. Frågan är varför vissa får det informella mandatet? Jag tror att det handlar om integritet, visioner och mod.

**MED INTEGRITET MENAR** han bland annat att verka utan att styras av personliga strategiska motiv. Snart sjuttio år fyllda lever Hans Dalborg som han lär (för övrigt ytterligare en sak som han betonar att ledaren bör göra) – hans eget karriärsknep har under alla år varit att inte vara taktisk.

– Min enda strategi har varit att vara mig själv. Att säga vad jag tycker.

**HANS DALBORGS ERFARENHETER** och åsikter är och har varit efterfrågade i en rad bolagsstyrelser och vetenskapliga institutioner. Sedan ett år tillbaka är han också ledamot av AxFast's styrelse, ett uppdrag som han känner personligt engagemang i efter att ha suttit i Axel Johnsons Gruppens styrelse i ett tiotal år.

– Jag har utöver att vara en samtalspartner för familjen fått en mycket nära inblick i koncernens utveckling. Mina tjugo år i finansbranschen är naturligtvis viktigt i ett fastighetsbolag, det handlar både om erfarenheten av ledarskap och inblicken i de ekonomiska aspekterna.

**FÖR HANS DALBORG** har, som kanske ingen annan verkställande direktör på bank, fått erfara hur det kan storma i fastighetsbranschen och finansvärlden. Samtidigt. Och sedan gå mot bättre tider.

1990 var året då han plötsligt erbjöds ett nytt arbete efter en spikrak karriär på hela arton år i den då både solida och trygga Skandiasfären. En av juldagarna kom telefonsamtalet med frågan om han kunde tänka sig att bli verkställande direktör på Nordbanken, en bank i djupaste kris.

– Skandia var en mycket trygg arbetsplats. Det var i princip det finaste finansiella institut man kunde tänka sig just då. Man kan verkligen fråga sig varför jag tog steget att byta. Men jag tror det var viljan att göra något annat, kunna göra skillnad. Och lite tror jag faran lockade, spänningen.

## Kalvinismen

Från 1500-talsteologen

Jean Calvins lära

Förespråkar sträng disciplin, arbetsamhet, sparsamhet och asketisk livsföring.



## » MIN ENDA STRATEGI HAR VARIT ATT VARA MIG SJÄLV. ATT SÄGA VAD JAG TYCKER. // HANS DALBORG

**D**ET VAR minst sagt en utmaning som väntade i den av finanskrisen sargade Nordbanken. En genomgripande bank-, finans och fastighetskris hade sin grund i avskaffade kreditmarknadsregleringar som lett till att kommersiella fastigheter var starkt överbelånade. De plötsligt värdelösa topplånen låg i en rad finansbolag - som i sin tur lånat pengar av bankerna. Dominoeffekten när fastighetsmarknaden kollapsade var dramatisk.

- Som ledare i kris finns det inte många vägar att välja mellan. Det handlar om att lösa krisen helt enkelt! Initialt var fokus på att åstadkomma en balansräkning så att banken överlevde. Och att utveckla ett ledarskap som gjorde att de anställda fortsatte att gå till jobbet trots krisen.

**NÅGON EGENTLIG ERFARENHET** hur krisen skulle hanteras fanns inte att luta sig mot. Det var i stället många lärdomar som gjordes under resans gång.

- Den främsta lärdomen är att hyrorna som man får in från en fastighet måste räcka till alla administrativa kostnader och räntor. Att fastigheter inte har något eget inneboende värde, det är hyresgästerna som utgör värdet. För bankernas del innebär det att man inte bara kan ha fastigheten som säkerhet. Lån måste beviljas på återbetalningsförmåga, sammanfattar Hans Dalborg.

- Alla de här erfarenheterna som gjordes har nu byggts in i bankens kunskande och rutiner. Jag tror att idag lånar man inte ut till fastighetsägare som inte har ordentliga hyror.

**FASTIGHETSBRANSCHEN ÄR INTE** längre en spekulationsbransch, menar han. Det är andra drivkrafter och värden som utgör motorn hos fastighetsägarna.

- Lite drastiskt uttryckt är en fastighet egentligen bara en hög tegelstenar. Men som ekonomisk verksamhet är den attraktiv. Det handlar om att etablera ett bra hyresflöde, locka hyresgäster som behöver och vill vara i fastigheten. Där gäller det att hålla sig till primära lägen - eftertraktade lägen. Just nu är det nya fastigheter i centrala lägen som är de mest eftersökta. Äldre fastigheter är för omoderna, inte tillräckligt flexibla, för att fungera för det moderna och snabbföränderliga företaget, säger Hans Dalborg.

- Jag tycker att AxFast har en väldigt klok strategi som satsar på långsiktiga, lönsamma fastighetsaffärer, som arbetar med hållbart företagande och attraktiva fastigheter i städer som utvecklas.

**NÄR HANS DALBORG** nu lämnar över ordförandeklubban i Nordeas styrelse bjuder han på några reflektioner från sin bankkarriär i bankens årsredovisning för 2010. Change is the normal state of affairs, är en av hans slutsatser. För från 1990-talets svåra kris reste sig sedan banken och står i dag med stolt hållning som en av Europas lönsammaste banker.

- Banken har idag utvecklats från ett negativt börsvärde till ett börsvärde på över 300 miljarder

kronor. Det är jag väldigt stolt över. Och att banken även klarat den senaste finanskrisen - vi har visat stabila resultat oavsett vilket blåsväder vi varit ute i.

**TROTS ATT HANS** Dalborg nu, lagom till bemarkelsedagen, lämnar Nordea väntar knappast något traditionellt pensionärs-liv. Han säger sig ha en kalvinistisk läggning och har svårt att inte utnyttja såväl arbetstid som fritid tämligen effektivt. Utöver sitt jobb i AxFast styrelse är det en hel rad andra styrelse- och hedersuppdrag som fyller hans dagar. Ett varmt och särskilt engagemang har han sedan länge i den akademiska världen.

- Jag har varit väldigt engagerad i Uppsala Universitet, ända sedan jag var student. Det ger otroligt mycket om jag idag kan medverka till god dialog mellan näringsliv och akademi. Det är roligt att ta del av ny forskning och ha en dialog med studenterna. Det är ett uppdrag som jag verkligen uppskattar.

Men även resor, musik och barnbarn är något som Hans Dalborg vill ägna mer tid åt. Opera är ett särskilt intresse (han har tidigare varit ordförande i styrelsen för Kungliga Operan och styrelseledamot i Konserthusstiftelsen) och det finns en växande yngre generation Dalborg som han gärna umgås med. När intervjun görs väntar en resa till Paris tillsammans med Elias tio år. Och böckerna får vi inte glömma. Han uppskattar också litteratur, och har ytterligare ett råd att ge.

- Jag är en stor förespråkare av kulturen. Läs en god bok - det är mitt bästa ledarskapstips. \*

### Hans Dalborg

**ÅLDER:** 70 år i maj  
**FAMILJ:** Fru och tre barn, barnbarn  
**BOR:** Stockholm  
**STUDIER:** Ryska vid Försvarets tolkskola och slaviska språk vid Uppsala universitet, sedan ekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm, där han slutligen doktorerade.

### Kuriosa:

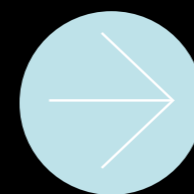
**HEDERVÄRDA MERITER:** stormästare i ordenssällskapet Juvenalorden i Uppsala, författare till den studentikosa snapsvisan *Mera brännvin i glaset*.  
**GÖR HELST EN LEDIG DAG:** Umgås med familjen, friluftsliv.  
**EGEN DEVIS:** Gott ledarskap skapar framtidstro.

## VILL DU VETA HISTORIerna BAKOM VÅRA KVARTERSNAMN?

**FOTOGRAFERA** den så kallade QR-koden med din iPhone eller Android-mobil så kommer du direkt till historierna bakom våra kvartersnamn. För att det ska fungera behöver du en app som heter Mopper. Du laddar ned den från exempelvis App Store. Vi syns.



Läs historierna bakom kvartersnamnen Färgaren, Mäster Samuel och Vrangelsro, för att ta några exempel.



# AXFAST MIX

## FINNS DET NÅGRA GENVÄGAR NÄR DU SKA TYDLIGGÖRA DITT VARUMÄRKE?

**BLAND AXFASTS** kunder finns många starka varumärken. Det jobbas febrilt på företagets marknadsavdelningar med frågan hur de ska öka kännedomen om sina varumärken. Finns det några genvägar? Vi ställde frågan till en guru inom annonsmätning och statistik, Staffan Hultén på analysföretaget RAM, som under 10 års tid har undersökt annonser och artiklar i dagstidningar och magasin över hela världen.

### AXFAST KUNDTIPS

#### Finns det plats för tidningar i en digital värld?

- Ser vi till Norden så har tidningen en enorm betydelse. 87% berörs av tidningar. Världens äldsta, fortfarande utgivna tidning är svensk - Post och Inrikes Tidningar. Den kanske du inte läser varje dag. Vidgar vi perspektivet så kan vi konstatera att tidningar läses av 1,7 miljarder människor varje dag.

#### Hur ser då trenden ut?

Antalet titlar ökar hela tiden. Förlagen prövar nya produkter. Fungerar de inte läggs de ned. Fungerar de så får de leva vidare. Det gör att vi idag kan gå in i en normalstor pressbyrå och hitta tidningar för alla intresseområden. I ett land som Storbritannien kan du välja på 1 000 olika magasinstitlar.



# 43

På sidan 43 kan du läsa om morgondagens konsumenter, och vilka krav de spår ställa på företagen. Möt Jörgen Jedbratt från Kairos Future.

Frågan är då hur man som marknadsförare ska välja annonsmedia för att bygga varumärket. Sidan 3 i den stora morgontidningen är inte längre den enkla lösningen. Staffan Hultén listar några enkla råd:

## Listan

### 1. Storleken har betydelse

Ja, ett uppslag får cirka 10 procent högre observationsvärde än en helsida och en helsida cirka 10 procent mer än en halvsida. Man ger dessutom ett större format längre tid vilket ökar effekten för kommunikationen ännu mer.

### 2. Ingen tid att lösa gåtor

Tiden är kort - det gäller att vara mycket tydlig med "vem man är" och "vad man vill".

### 3. Sidantalet spelar liten roll

Jo, en annons blir uppmärksammas även i en tjock tidning! Läsarna är engagerade och trogna sin tidning och de "tål" många annonser i tjocka tidningar.

### 4. Lästid per sida spelar roll

Annons med högre observation får i regel också lite mer tid för läsning.

### 5. Vänster eller höger sida?

Man behöver inte anstränga sig som annonsör var man ska ligga. Det fungerar var som helst!

### 6. Även ovana läser noga

Oavsett om man läser alla nummer av en tidning eller bara ibland, så observerar man reklamen på samma sätt.

### 7. Lönsamt att anpassa budskapet

Desto mer annonsören talar till sin målgrupp, ju mer kan budskapet anpassas och bättre resultat uppnås. Relevans är A och O inom kommunikation.

### 8. Varumärkesutbildade läsare

Man ser lättare det man redan känner igen.



# 100 000!

## ÄR DEN GJORD AV GULD ELLER?

**DEN HÄR CYKELN** är värd ganska mycket pengar. Så pass mycket att den behövde försäkras när vi ville låna in den för den här fotograferingen. När vi ringde budfirman ville de naturligtvis veta godsets värde. ”Ja, 100 000”, sa vi. ”Ok, inga problem, vi är försäkrade” sa budet, och fortsatte; ”Får man fråga vad det är ni vill att vi ska frakta?” En cykel”, sa vi. ”En cykel?! Är den gjord av guld, eller..?”

Vad är det egentligen som gör att en cykel kan kosta 100 000 kronor? Det ska vi försöka förklara.

FOTOGRAF: ERIC JOSJÖ

### 930 g

Ramen – själva stommen på vilket detta mästerverk vilar – väger 930 g (då är sadelstolpen inräknad). Självfallet är den tillverkad i den finaste karbon människan känner till. Materialet kommer ursprungligen från rymdforskningen och finns i kvalitetsskala från 1 – 10. Dessutom finns en så kallad lindningsskala från 1 – 10. Denna 6,25 kg lätta cykel håller naturligtvis högsta kvalitet i båda fallen.

### Fälgar

Wow! Vill du glänsa kan du använda din gamla höj i stål. Vill du gnistra använder du Oltres, ultralätta och uppseendeväckande svarta. Vikt? 753 g!

### Däck

Limmade, både vid fälg och på vägen. Gjorda i latex för maximal känsla och minimal vikt.

### Växlar

Ett mästerverk signerat Campagnolo. Helt i karbon. Punkt.

### Vevparti

Minsta möjliga motstånd, största möjliga kraft med keramiska kullager och vevaxel i titan.

### Ekstrar

Runda? Knappast! Gjorda av stål och platta för att ge minsta möjliga motstånd. Inget är lämnat åt slumpen.







Kunskap i centrum – Uppsala vs Lund.

TEXT: BRITTA WALLIN

500 m

VI ÅKTE TILL UPPSALA. VI ÅKTE TILL LUND. TVÅ ANRIKA UNIVERSITETSSTÄDER SOM BÅDA STÅR INFÖR MÖTET MELLAN KLASSISK OCH MODERN ARKITEKTUR. BEHÅLLA, RIVA, FÖRNYA ELLER KOMBINERA? DET ÄR DEN STORA FRÅGAN. DET HÄR REPORTAGET HANDLAR OM KUNSKAP INOM CENTRUMUTVECKLING.

TEXT: BRITTA WALLIN

**CITY** TVÅ GAMLA FINA universitetsstäder som växer så det knakar. Cityhandeln är i akut behov av större kostym och får nu tillskott av varsin modern byggnad. I Uppsala och Lund pågår spännande förnyelse – gammalt möter nytt.

På Lundaslättan och Uppsalaslättan har det bedrivits handel – väldigt länge. Men historiens vingslag har väl de senaste tio åren känts mest påtagliga en bit utanför Uppsala och Lund. Precis som på många andra orter i Sverige har stora köpcentra och specialvaruhus vuxit som ogräs i ringlederas dikesrenar. Nu verkar trenden ha vridit sig en aning mot ett nytt fokus på en levande stadskärna; funktionella och trivsamma promenadstråk, nya boenden, spännande arkitektur och inbjudande butiker för innerstadshopping. Ett utslag för att urbanismen är en megatrend. Det är i staden de flesta vill bo och den nya stadsbon är en kräsen typ som uppskattar närhet när han eller hon ska ut och handla. Stadsbon vill strosa runt i trivsamma kvarter, hinna med både kaffe med vänner och kanske klara av ett mer praktiskt ärende i samma vända som lustfylld shopping.

I Uppsala och Lund, historiska landmärken och fina universitetsstäder med en mycket stark företagsutveckling och brant uppåtgående befolkningskurva, är både politiker, tjänstemän, företagare och fastighetsägare med på noterna. Här händer saker – här planerar man för att öppna upp och bredda utbudet av attraktiva miljöer och butikslokaler i de centrala delarna.

**MITT I UPPSALA** på Stora Torget 5 håller AxFast på att förbereda en ombyggnation av det gamla Åhlénshuset med betongfasad från 1960-talet – av många Uppsalabor betraktat som stadens fulaste byggnad.

Fyra till fem nya butiker kommer erbjudas lokaler i den nygamla fastigheten som får en spännande fasad av glas.

– Bakgrunden är att det befintliga huset är i behov av en genomgripande renovering. Betongfasaden är i så dåligt skick att den inte längre är möjlig att restaurera. Alternativen var att antingen riva den och sedan bygga upp en kopia, eller att i samklang med de planer staden redan har på att rusta upp city, omgestalta byggnaden till en ny fungerande helhet, berättar Jan Henriksson, fastighetschef på AxFast.

– Vår målbild på Stora Torget är att lyfta entréerna ut i handeln – att öppna upp kvarteret. Vi har omarbetat våra ritningar flera gånger för vi vill att fastigheten verkligen ska tillföra stadsbilden något.

**KONKURRENSEN MED DEN** så kallade externhandeln utanför staden menar han är en missuppfattning.

– Extern eller centrumhandel – det handlar inte om antingen eller, utan faktiskt om både och. Det ena lyfter det andra och får konsumenterna att stanna kvar i kommunen. Det är lätt att tappa konsumtionen ut ur en mindre stad som ligger så nära stockholmsregionen som Uppsala gör.

**UPPDRAGET ATT RITA** om Åhlénshuset i Uppsala gick till den välrenommerade arkitektfirman Tham-Videgård, med profil på hållbarhet och stadsförnyelse.

– Uppsalas stadsmässighet inspirerade oss till att rita en distinkt byggnad med tydlig identitet. Målsättningen är en gestaltning som ger lång uthållighet, som kan möta de krav som omgivande stadsrum kräver, berättar arkitekt Bolle Tham.

– För oss var utmaningen att skapa en byggnad som utgår från och fungerar i den befintliga kontexten, det historiska och samtida Uppsala möts vid Stora Torget. Och att designa ett varuhus som funktionellt vill ha mycket slutna fasadytor (för invändig exponering och skyltning) så att det ändå får en öppen och dynamisk karaktär.



Uppsala  
GRUNDAD  
Cirka 1200  
INVÅNARE  
drygt 200 000

## REAKTIONER

**HAN FÖRKLARAR ATT** den planerade glasfasaden, med sina svängda och delvis speglade screentryckta ytor, ska ge fasaden ett djup och skapa variation mellan öppen transparens och tätare speglade ytor. Bilder på den nya reflekterande huskroppen har redan på skisstadium väckt starka reaktioner – allt från förfärad till förtjusta – bland Uppsalaborna.

Frågan är då om den moderna fasaden kränker den ståtliga domkyrkan och anrika universitetsbyggnaden Carolina Redivia, eller är den tvärt om en spännande spegel av det gamla som lyfter staden? Stadsbyggnadsdirektören Bengt André konstaterar att Uppsala har värden som måste värnas.

– Vi har en historisk stadskärna som vi måste vara rädda om. Men jag tycker inte att det finns någon motsättning i att även satsa på samtida byggnader. Centrala Uppsala är helt enkelt för litet i jämförelse med hur staden växer, vi vill göra city större och höja kvaliteten. Vad som är hög kvalitet är naturligtvis subjektivt, men

just kring Stora Torget handlar det om att omvandla det som tidigare var en rätt ogästvänlig bussgata och en bilparkering till ett mer levande område med butiker och promenadstråk, säger Bengt André.

**ÄVEN I LUND** – en universitetsstad med minst lika kraftig befolkningsutveckling – kommer den gamla älskade och hatade Åhlénsbyggnaden i stadens centrum få en ansiktslyftning. Färgaren 25, kallas fastigheten som vetter mot Kattesund och Staffansgränd där det på 1730-talet låg ett textilföretag grundat av färgaren Hans

Petter Borg. Nu är det ett rätt färglöst kvarter och precis som i Uppsala finns ett stort behov av både renovering och förnyelse. I början av året fick AxFast klart med en ny detaljplan för en omfattande ny- och ombyggnad.

– Även här vill vi skapa fler lokaler för handel och det här är bästa affärsläget i Lund, förklarar Jan Henriksson. Vår ambition är att erbjuda nya butikslokaler i olika storlekar till nya men även befintliga aktörer i Lunds city. Det är en viktig del i att öka citys totala attraktionskraft.

Arkitekt Lars Wester på arkitektfirman Wester-Elsner tycker att uppdraget att ta sig an den gamla Åhlénsbyggnaden och förnya citymiljön är tacksamt.

– I Lund händer det mycket. Nya bostadsområden, nya arbetsplatsområden och utveckling av högskolan och universitet. Men i city händer det inte mycket!

**HAN MENAR ATT** projektet kommer att tillföra Lunds stad både mer butiksytta och butiker som är bättre utformade för att möta butiksägarnas krav. Och dessutom stadsbyggnadskvalitéer som inte finns idag. Lars Wester hoppas att området kring Kvarteret Färgaren ska bli en central punkt för cityhandeln i Lund. De i dag ganska populära butikerna i utkanten av Lund behöver inte oroa sig för konkurrensen.

– En väl fungerande stad behöver olika sorters handel. Det gäller att ha en bra cityhandel mixad med kultur, nöjen och service för rika upplevelser och en bra externhandel för effektiv handel. Lund har allt utom en väl fungerande cityhandel. Där kan projektet Färgaren göra skillnad, avslutar Lars Wester. \*

T

### Trendspanaren om urbanismen, så vill storstadsbon leva och shoppa:

Att vara urban handlar egentligen inte så mycket om var man bor, mer om en inställning till livet och en livsstil som i mångt och mycket handlar om konsumtion. Storstadsbor söker det upplevelserika livet. De är sofistikerade konsumenter och vill uppleva med alla sinnen. Men inte i första hand upplevelser som ger flykt från verkligheten, utan snarare absolut närvaro. De vill inte vara åskådare – de vill vara deltagare. Stadens gator är en verklig teater där skådespelarna är kvinnan med en latte på uteserveringen, taxichauffören som köper cigg, studenten som skyndar mot tunnelbanan och den gamla tanten som matar duvor i parken.

PAUL ALARCON, *omvärldsanalytiker, expert inom urbana konsumenttrender, United Minds*

Lund  
GRUNDAD  
1020-50  
INVÅNARE  
drygt 110 000



TEXT: MAGNUS DAHLBERG FOTOGRAF: ERIC JOSJÖ

# DOODLE

AxFast träffade Ola Rune i den firade arkitekttrion **Claesson Koivisto Rune** för att prata om deras senaste konferensstol.

**S**KAPAD UR ETT MISSFÖRSTÅND, under stor tidspress och med lekfullhet. Stolen Doodle är resultatet av en rad tillfälligheter, som så mycket annat här i livet.

När Claesson Koivisto Rune Arkitektkontor träffade det italienska designföretaget Tacchini för att presentera ett designförslag på en möbel uppstod en stunds pinsam tystnad.

– De hade förväntat sig något annat, något mer. Så för oss blev det att snabbt skissa fram ett nytt förslag. Tacchini fick sedan bara se en skiss, men gav oss klartecken, berättar Ola Rune.

På ett av arkitektkontorets kreativa möten var det någon som lät pennan lekfullt ringla sig fram i krumelurer, lite undermedvetet telefonklotter som följde möbelskissens ytterform. Det blev *Doodle*. Och från om med förra året finns stolen i flera utföranden hos Tacchini.

Den som vill se stolen i verkliga livet kan titta in på Hotel Nobis, Norrmalmstorg i Stockholm. Tacchinis agent i Sverige är Per Björck och nås på [PB@BLUEWATER.SE](mailto:PB@BLUEWATER.SE) \*





**BUTIKER SOM HÅLLER SIG MED ETT EGET LAGER HÖR LITE GÅRDAGEN TILL. STÅR DU FRAMFÖR EN TOM HYLLA, STÄLL ELLER HÄNGARE I SPORTAFFÄREN, I DEN LIVSMEDELS- ELLER HEMELEKTRONIKBUTIK DU FÖREDRAR, ÄR DET NOG TYVÄRR SÅ ATT VARAN DU SÖKER ÄR HELT SLUT. MEN DEN KOMMER I MORGON ELLER ALLRA SENAST I ÖVERMORGON, OM DEN EFTERFRÅGAS. OAVSETT VAR I SVERIGE DU BEFINNER DIG. DET ÄR I ALLT VÄSENTLIGT VAD EN MODERN LOGISTIKLÖSNING SYFTAR TILL.**

TEXT: ULF WESTBERG FOTOGRAF: ULF BERGLUND

**D**IN ENKLA förfrågan sätter igång en omfattande och komplex kedja av händelser. Det krävs mycket planering för att hela förloppet, från en lagerhylla någonstans i Sverige till din butik någon annanstans i Sverige, ska fungera problem- och friktionsfritt. Vi lånar några fakta från Serveras nya lager i Halmstad för att exemplifiera.

Lagret, som invigdes den 18 mars 2010, servar flera tusentals kunder i Väst-sverige samt internförsörjer Serveras övriga lager runt om i Sverige. Bland kunderna finns allt från det lilla gatu-köket till finkrogen och det stora centralköket som i sin tur servar exempelvis sjukhus och skolor.

På den andra sidan finns över 700 leverantörer i Sverige och utomlands, som levererar ett sortiment om 32 000 artiklar, varav cirka 17 500 har sin egen

exakta plats i lagret. De övrig hanteras som ett beställningssortiment.

– Vår roll mitt emellan dessa båda är att ha varorna tillgängliga, plocka ihop och leverera dem ut till våra kunder, där och när de vill ha dem, berättar ställföreträdande logistikdirektör Stefan Bergström-Hedmark. Effektivt och felfritt. Det handlar om tusentals leveranser dagligen och om orderstorlekar från någon tusenlapp till väldigt mycket pengar.

**TROTS ATT DET** i slutändan handlar om byggnader som till sin yta motsvarar ett antal fotbollsplaner, är ofta den minsta byggklossen en Europa-pall. Med denna som grund analyseras, beräknas och simuleras de flöden som ska hanteras.

Resultatet av övningen ger en någorlunda komplett bild av hur varorna ska komma in, hur och var de ska lagras och hur man ska komma åt dem. Generellt

# DET ENKLA ÄR DET SVÅRA

eftersträvas så stora öppna ytor som möjligt för att få flexibilitet.

– Vår logistik blir därför än mer komplex eftersom vi dessutom har flera temperaturzoner i vårt lager, säger Stefan. Totalt har lagret sju temperaturzoner för att vi ska kunna säkerställa kvaliteten på produkterna.

**PRECIS SOM ALLA** andra verksamheter och branscher dyker det då och då upp nya trender, begrepp och metoder. För 20-25 år sedan skulle man ha lager överallt. Därefter blev centralisering ordet för dagen.

– Även om det händer mycket, kommer vi alltid tillbaka till samma frågor; hur ska vi bedriva logistik på det mest effektiva sättet? Vilken service ska vi erbjuda våra kunder? Hur gör vi det på det mest ekonomiska och miljösmapta sättet? Det låter kanske enkelt men i vår värld är det enkla det svåra.

**EN SOM HYLLAR** det enkla är arkitekt Jan Rundbom på Rundbom Arkitektur AB, som ritat Serveras lager i Halmstad och ett 20-tal andra logistikfastigheter.

– Jag strävar efter enkelhet och renhet i varje byggnad, berättar han. Jag har märkt att det ofta är välgörande för det estetiska, för byggprocessen och verksamheten. Man ska inte krångla till det men lite ”snits” vill man i alla fall tillföra.

**ANNARS ANSER HAN** att det viktigaste han bidrar med är att se byggnaden som en attraktiv arbetsplats. Det kan göras genom att se till att det finns fönster som släpper in dagsljus, bra pausutrymmen, trevliga matsalar med mera.

– Dessa ytor ingår sällan i logistikexperternas intressesfär, menar Jan. Det har blivit bättre men det var inte så länge sedan jag fick kommentarer som; ”vadå fönster? De ska inte titta ut, de ska jobba”.

**ENLIGT JAN FINNS** det ett antal ingredienser som återkommer. Enkelt uttryckt



handlar det om varor som ska in och ut enligt ett visst flöde. Därefter börjar variationerna.

Den idealiska placeringen för en logistikfastighet är i anslutning till större vägar och gärna också en järnväg eller flygplats. Närheten till större vägar gör att byggnaderna automatiskt hamnar i blickfältet. Och det går inte att gömma undan dem.

– Det är ju kolossala pjäser vi pratar om och dessa kan sällan smälta in i den omgivande miljön, säger Jan. Men ibland har man tur och kan ta stöd av en kulle eller något annat naturavsnitt som finns tillgängligt. Det kan ske genom att vrida byggnaden eller en del av byggnaden efter en väg som svänger av, en bäck eller något annat som gör att den förankras på platsen på ett trevligare sätt. Och tillägger så där lite trevligt kryptiskt på arkitektvis; för det handlar lika mycket om att väva in platsen i byggnaden som byggnaden i miljön.

**ETT ANNAT SÄTT** som Jan tar upp är att använda sig av olika grafiska mönster och dekorer.

– Genom att klä huset med ett mönster kan man bryta ner skalan lite och lura ögat att tro att det är lite mindre än vad det i själva verket är.

**VEM VILL VARA** med och skapa Sveriges första och största miljöanpassade kylvarulager?

– Att få rätt saker att hända vid rätt tid till rätt kostnad. Och det är kost-

naderna som utgör det största hindren. Kenne Nygren från BKB Byggkonsult besvarar frågan om utmaningar och fallgropar i en enda utandning.

**SOM BYGGLEDARE OCH** kvalitetsansvarig var det hans jobb att få alla att dra åt samma håll och vilja göra ett bra jobb.

– I AxFasts projekt med Serveras lager var inte det något problem. Jag frågade vilka som ville vara med och skapa det första och största kylvarulagret som någon byggt och som skulle kunna bli ett miljöanpassat bygge.

## » DET HANDLAR LIKA MYCKET OM ATT VÄVA IN PLATSEN I BYGGNADEN SOM BYGGNADEN I MILJÖN // JAN RUNDBOM

**SOM PROJEKT SKILJDE** sig det inte speciellt mycket från andra byggen. Skillnaden bestod mer i att de under produktions-tiden hade med folk med lite annorlunda kompetenser än vad som är brukligt även i miljöanpassade projekt.

– Idag startas inte ett bygge utan att man tänkt in energieffektivitet och miljö, menar Kenne. Men då ligger fokus på själva byggnaden. Här omfattades även materialtransporter och maskinell utrustning på arbetsplatsen, samt den utrustning som skulle användas inne i huset när det stod klart.

**NÄR DET GÄLLDE** själva byggnaden var det framför allt på energisidan tumskrubarna hade dragits åt. I och för sig påverkas inte byggnationen så mycket om man använder lite mer eller mindre isolering. Något som däremot påverkade denna i hög utsträckning var de löpande utvärderingarna av de ingående materialen. Ur såväl teknisk som miljö- och energieffektivitetssynpunkt. Kenne använder vägarna till den stora frysen som exempel.

– Där valde vi ett material med sämre miljöprestanda av den enkla anledningen att det gav en lägre energiförbrukning,

säger han. Och sett över anläggningens livslängd handlar det om en ganska dramatisk minskning av dess miljöbelastning. Det är bland annat den typen av aktiva materialval som gör att det nya lagret förbrukar mindre energi än Serveras tidigare lager i Halmstad. Trots att det är fyra gånger så stort.

**FÖRESTÄLL DIG ATT** du står på en bro över E6/E20 strax norr om Malmö. Fascinerat betraktar du den nära nog oändliga ström av långtradare med containers som dundrar in i landet och försörjer oss med

varor. Många av dem har ett lager någonstans i Sverige som målet för sin färd. Ett lager varifrån man i nästa steg, ska förse dig och andra svenska konsumenter och företag med varor. Beställare, arkitekt och ansvarig byggladare; alla tre är överens:

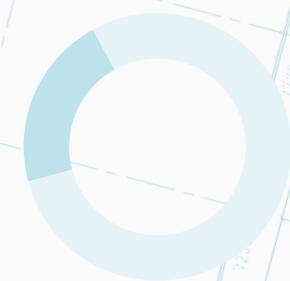
– Att vara en del i detta och på olika sätt bidra till att detta flöde kan hanteras på ett rätt och effektivt sätt kopplat till ekonomi och miljö, det är en viktig och otroligt spännande uppgift. Och som konsument blir man både glad och förundrad över att det fungerar när man vet hur oerhört komplicerad apparat en så enkel fråga som ”har ni den i svart?” kan sätta igång. \*



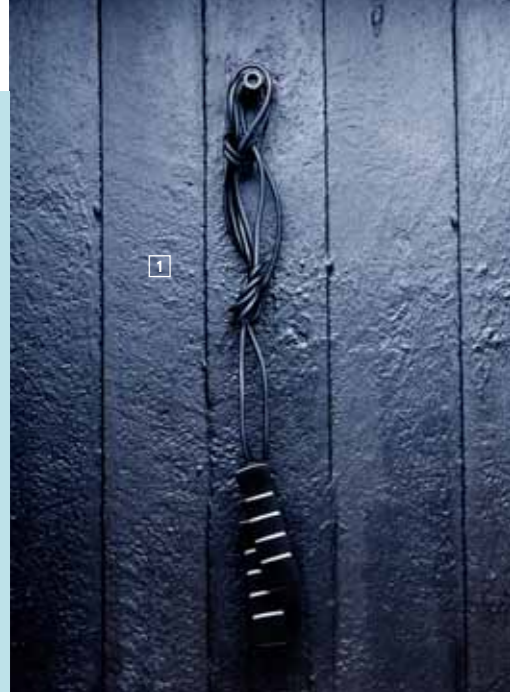
AxFast

Logistik:  
marknads-  
värdesegment

21%



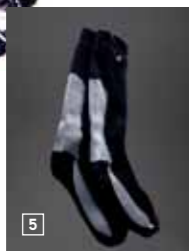




**Satsningen på En Svensk Klassiker har inletts på AxFast. Beslutet togs under 2010 att vi med gemensamma krafter ska klara av att genomföra Vasaloppet, Vätternrundan, Vansbro-simningen och Lidingöloppet under ett års tid. Vi tar oss an uppgiften med ödmjukhet – att skida 90 kilometer, cykla 30 mil, simma 3 000 meter och avslutningsvis springa 30 kilometer kräver lite förarbete. Det som brukar kallas träning. Vi tog en vända till sportaffären för att få lite inspiration. Här är våra tips på redskap och följeslagare som kan hjälpa till att göra träningen inspirerande och lustfylld – I fädernas spår för framtida segrar...**

## UTVÄLT: FORM

- 1 Dance like a butterfly... Vi inleder med att träna upp fotarbetet. Hopprep från Stadium. 99:-
- 2 Nytt ljud i koskällan. Styrkan bygger vi upp med 4 kilo Kettlebell från Casall. 299:-
- 3 Det är viktigt att hålla koll på pulsen. Garmin Forerunner (Runners Store). **Just nu 1 995:-**
- 4 Sting like a bee. Dags att släppa loss överskottsenergi. Boxhandskar från Casall. 349:-
- 5 Torra fötter med Sealskinz från Runners Store. 400-600:-
- 6 Vi tar hjälp av Runners Store som är specialister på löparskor. Med ett par Asics Gel Nimbus kommer vi bemästra alla backar under Lidingöloppet. 1 900:-
- 7 Koncentration, andning och avslappning. Yogamatta. 399:-



## AXFAST MORGONDAGENS KONSUMENT

# MORGONDAGENS KONSUMENT VILL BLI EN BÄTTRE MÄNNISKA. OCH TYCKER ATT FÖRETAGEN SKA GÖRA JOBBET.

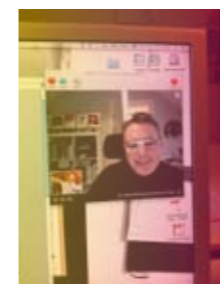
**TILL DAGENS HANDLARE OCH FÖRETAG SOM TYCKER ATT KUNDERNA BLIR ALLT MER KRÄVANDE OCH SVÅRA ATT KNYTA TILL SIG HAR JÖRGEN JEDBRATT ETT KLART OCH TYDLIGT BUDSKAP: DET HAR BARA BÖRJAT! STORA FÖRÄNDRINGAR ÄR ATT VÄNTA DE FÖRETAG SOM VILL VARA MED OCH SLÅSS OM TÄTPOSITIONERNA PÅ SIN MARKNAD.**

TEXT: PETER ANKRÉUS

**M**ÄNNISKOR FÅR allt mer avancerade konsumtionsmönster och ny informationsteknik som kommer att sätta makten i kundernas händer. Den handelsplats som morgondagens konsumenter helst besöker är den som kan erbjuda starka (varumärkes)upplevelser, när kunden är på det humöret, och super-effektiv shopping de dagar man inte har tid. Men frukta inte kära företagare. Den tekniska utvecklingen kommer också att ge företagen fantastiska möjligheter att bygga relationer till sina kunder. Det är något de kommer att efterfråga så länge de är sanna och relevanta. Tre av dina viktigaste verktyg blir (som alltid) en ökad konsumentinsikt, ett starkt varumärke och förmågan att använda informationsteknologi i den allt växande floran av kommunikationskanaler.

Jörgen Jedbratt är senior partner och framtidsstrateg på Kairos Future, ett internationellt forsknings- och konsultbolag som hjälper företag att förstå och forma sin framtid. Bland uppdragsgivarna återfinns flera av Sveriges ledande företag.

– Forskningen om vårt köpbeteende har visat att våra hjärnor har samma förhållningssätt till en historia oavsett om det är story telling för ett varumärke eller berättelsen i exempelvis ett teaterstycke eller en sägen. Varumärkesberättelser kan emotionellt skapa starka band och relationer. Som i alla relationer handlar det om att göra överenskommelser, att ge och ta – och man blir oerhört besviken om löften bryts. De företag som kan bistå kunder som säger 'Hjälp mig att bli en bättre version av mig själv' har en strålande framtid att vänta", hävdar Jörgen.



Jörgen Jedbratt, under intervjun via Skype.

### Den mångdimensionella konsumenten.

Jörgen betonar hur vi moderna konsumenter blir allt mer komplexa. Vi är konsumenter i mer eller mindre hög grad hela tiden och under hela vårt liv. Allt fler av oss människor är uppväxta i ett konsumtionssamhälle som är präglad av överflöd, där det mesta handlar om att välja och konsumera i någon form. I den tidiga konsumentforskningen ansågs konsumenten vara en *economic man*, en människa som rationellt vägde fördelar mot nackdelar, priser mot prestanda och som fattade det mest optimala beslutet vid varje inköpstillfälle. Den moderna hjärnforskningen visar att ingenting av det vi gör är rationellt. Om vi med rationellt menar ett analytiskt förhållningssätt utan någon påverkan av känslor eller subjektiva värderingar. Människan baserar sina beslut på sin förståelse och kunskap och allt detta bygger i grunden på känsloupplevelser, även om vi inte är medvetna om det. Men vi låter även känslorna få en större del av den analytiska process som föregår ett köp. När vi har utvärderat alla alternativ och till sist står kvar med ett knippe produkter att välja mellan där egenskaperna och priset är identiska, låter vi vårt hjärta bestämma. Vi blir ratio-emotionella.

### Konsumenten har många ansikten.

En extrem förenkling i teorin kan vara att säga att vi som konsumenter blir allt mer professionella och då växlar mellan ett flertal roller eller beteendemönster. Kairos Future brukar be sina uppdragsgivare att i första hand fokusera på tre grundroller som varje konsument spelar. Man är inte i en roll i ena stunden och växlar sedan till någon av de andra två. Istället är det de tongivande dragen som växlar vid olika tillfällen. Tid på dygnet, vårt sinnestillstånd och den plats vi befinner oss på, är några av de faktorer som styr vilka vi väljer att vara. Något som också påverkar handeln redan idag är det faktum att människors tids- och rumsuppfattning förändras. Det finns flera faktorer som framkallar detta.



» ATT MÖTA RÄTT KUND MED RÄTT ERBJUDANDE ELLER UPPLEVELSE, VID RÄTT TIDPUNKT OCH I RÄTT SINNESSTÄMNING, ÄR DÄRFÖR VAD SOM FÖRVÄNTAS AV MORGONDAGENS FÖRETAG. // JÖRGEN JEDBRATT

**D**ELS VÄLJER vi att leva våra liv allt mer flexibelt och med mindre sömn och där vi dessutom ofta blandar arbete med fritid. Dels är det inte längre i samma utsträckning gruppen, utan individen, som väljer vilka normer och ideal som är de rätta. Allt förstärks av att modern teknik gör det möjligt för oss att ha tillgång till allt genast. I internationella retailsammanhang pratar man om att tid och plats ersätts med *Timing och Placing*, och så kallad *Liquid shopping*. Shoppingen finns överallt: i köpcentrat, på stationen, i datorn och i mobilen. Att möta rätt kund med rätt erbjudande eller upplevelse, vid rätt tidpunkt och i rätt sinnesstämning, är därför vad som förväntas av morgondagens företag.

#### Nyfiken på att veta de tre rollerna?

En av dessa kallar Kairos Future för *Ludens*. För *Ludens* är att handla en lustfylld lek som går ut på att få så många och starka shoppingupplevelser som möjligt. Namnet är hämtat från en vetenskaplig föreställning om den lekande människan. Det är denna egenkap som i ett tidigt skede av vår utveckling formade oss som kulturella varelser.

Du är också någon som Jörgen kallar *Effectivus*. Då är du konsumenten som eftersträvar effektivitet och bekvämlighet i ditt köpbeteende. Logik, stress och upplevd tidspress är faktorer som präglar *Effectivus*.

Du har ytterligare en personlighet och det är *Eticus*. Då vill du påverka omgivningen med din konsumtion, bland annat politiskt och etiskt. Men som *Eticus* är du inte heller särskilt konsekvent. Att köpa kravodlade bananer i fruktdisken hindrar dig inte från att köra hem från stormarknaden i en bränsleslukande SUV.

#### Tre shoppingdimensioner

Förutom att kunna tillfredställa kunder med allt mer komplexa köpbeteenden, så måste framtidens företag också kunna konsten att anpassa sin verksamhet utifrån tre parallella fokus:

##### Service & Bekvämlighetsfokus

- målet är maximal bekvämlighet

##### Rationellt fokus

- för maximal shoppingeffektivitet

##### Upplevelsefokus

- för maximal shoppingupplevelse

**J**ÖRGEN JEDBRATT menar att detaljhandeln måste bli bäst i alla tre grenarna. Forskning pekar på att de shoppingmiljöer som vinner är de, där man inte har stirrat sig blind på att försöka hålla kvar kunden så länge som möjligt utan istället fokuserar på att erbjuda maximal shoppingeffektivitet. Man måste skapa lösningar som samverkar i flera fokus men låter shoppingeffektiviteten vara den överordnade. Man måste sträva efter att erbjuda bättre upplevelser, bekvämlighet och effektivitet till ett rimligt pris.

– Tendenser till denna trend finns redan nu. Resebranschen är ett exempel. *All inclusive* är ett koncept som växer. Det är både effektivt och bekvämt utan att bli onödigt dyrt. Eller titta på IKEA. Att köpa sitt kök där är inte bara billigt, det finns också tillgängligt och kan därför installeras snabbt, även om man får plocka varorna i lösa delar på egen hand.

#### Det nya köpbeteendet: ME-making

– Upplevelseekonomin är en modell framtagen av marknadsanalysfirman Pine & Gilmores. Den beskriver hur vi som konsument har genomgått fyra utvecklingssteg. Det första byggde på egenproduktion och att vi därför i

huvudsak efterfrågade råvaror som köptes på marknader och i småbutiker. Nästa steg var att efterfråga färdigtillverkade produkter och dessa gjordes tillgängliga via stormarknader. Utvecklingssteg nummer tre utgörs av service-samhället där vi kan köpa det mesta av det vi behöver på ett ställe. Steg nummer fyra i vår utveckling är att i allt större grad efterfråga upplevelser när vi handlar. Därav begreppet *Place making* som bygger på varumärket och *storytellingens* ökade betydelse för platser, städer, kommuner, handelsmiljöer med flera. Syftet med *Place making* är att bli ett mentalt nav i människors medvetande.

I boken *Future of Shopping Places*, Steen & Ström, beskriver Jörgen att vi står på tröskeln till utvecklingssteg nummer fem: *ME-making*. Nyckelord är personlighet, förbättringar, eskapism och utbildning. Som konsument kommer vi att involvera oss mer med varumärket och vår shopping. Med vår konsumtion vill vi åstadkomma en förändring eller rentav uppnå en förbättring av oss själva. För företagen blir målet inte nödvändigtvis att ge service, utan snarare att leverera utbildning och personlig utveckling.

– *ME-making* kommer innebära att vi i allt större utsträckning fokuserar på spektakulär underhållning, design och estetik och varumärken. Men företagen måste ändå se kunden som en kung vilken ska servas på bästa sätt. Självklart till en rimlig kostnad, avslutar Jörgen Jedbratt vid Kairos Future.

Nog känns de orden som en tröst för den som känner att ingenting längre kommer att bli som förut. Att kunden fortfarande kommer att vara kung gör ändå att det finns något att hålla sig i.

Tack för det. \*

#### Smart crowds

Tongivande konsument som står på konsumenternas sida och tillsammans utgör man en betydelsefull grupp. Blondinbella är en bloggare som har fått en svans av fans. Tillsammans har de haft stark påverkan på företag som intresserar dem. Inom musiken är det DJs som leder sin publik till att bli en smart crowd, alla med sin egen gemenskap och uttryck. Resultatet? En hit-skiva som spelas in i olika versioner. En för varje DJ.

#### Pop-Up stores

Butiker som uppstår för någon dag och sedan försvinner igen. Trots att affären är högst provisorisk ska den ge en stark varumärkesupplevelse. Högkompetent och specialutbildad personal bidrar till att skapa god trovärdighet och att stärka relationen till varumärket.

#### Shopping buddies.

Anställda för ett företag som med sina djupa kunskaper inom ett visst område hjälper dig att bli en bättre version av dig själv. Köpcentra i de större metropolerna kan erbjuda en *Doft-DJ* som tar fram parfymen som passar dig bäst eller vinkännaren som ger dig allt du behöver veta om Champagne.

# PALETT av TIDENS TECKEN

## NIKE, TESCO OCH CARREFOUR – så tolkar de framtiden.

Att företagen vill göra det enkelt och effektivt för kunden, bjuda på upplevelser och personlig anpassning, börjar redan visa sig. Nu ser vi hur ett växande antal nya format dyker upp på marknaden. Såväl inom dagligvaror som övrig detaljhandel. Här är några exempel som ger en försmak av framtiden, hämtade ur Kairos Future's rapport "Framtidens shoppingmiljöer".

#### Hårt nischade marknader

Vi ser små hypermarkets från Carrefour och färskmatfokuserade butiker. Det finns hårt designade butiker (rosa golv exempelvis), och de som är helt inriktade mot en mycket specifik målgrupp som unga tjejer, singlar eller seniorer. Den traditionella matmarknaden, som förr alltid låg på torget, blommar upp i bland annat England och USA.

#### Fönstershopping på riktigt

E-handeln bidrar till att öka hastigheten på formatfrensin. Tesco har hämt- och plocklager för e-handel som inte är som vanliga butiker, de har också lanserat sin första helautomatiska butik. Det finns butiker som bara är showrooms där du inte kan köpa varorna. Butiker där vissa delar är öppna längre som automatentréer på banker. Butiker där man kan fönstershoppa på riktigt genom att beställa via pekskärmar som är integrerade med skyltfönstret ut mot gatan.

#### Gör dina egna sneakers

Det finns även möjligheter att välja bort butikerna helt och hållet. Nike har en applikation som konsumenterna kan ladda ner via iTunes till sin iPhone. Applikationen gör det möjligt att med den inbyggda kameran först ta en inspirerande bild av ett mönster eller en färg man ser i exempelvis naturen eller i staden och sedan utforma sin egen sneakersmodell i telefonen. Därefter sker beställning och betalning av de nya skorna via mobilen – utan att man över huvud taget behöver komma i kontakt med någon butik.

Variationsrikedomen när det gäller varor och tjänster, sprider sig nu till detaljhandeln. Butikerna är inte längre lagerhyllor för allt intressantare erbjudanden utan, i en allt raskare takt differentieras och utvecklas butikerna i sig själva. Även det som är temporärt i produktfloran blir en del av butiken.

#### Handla i en container

Vi ser allt fler Pop-Up Stores. Restauranger som öppnar för en händelse eller en säsong. Butiker som slås upp med kort varsel och stängs lika snabbt. En del pop up butiker har blivit så populära att de fått vara kvar längre än beräknat.

Uniclo som har ett flertal pop up containrar lade sju stycken ovanpå varandra med möjlighet att handla bara i den översta. Detta svårtillgängliga koncept i Zürich blev så populärt att det fick vara kvar.

#### Public intimacy.

*Hell Hour* infinder sig kl 16-17 och är ett begrepp för stressade amerikanska föräldrar boende i storstad. Barnen ska hämtas från dagis men man har fortfarande en del att ta hand om innan klockan blir fem. I New York finns därför konceptet *Work N' Play*, ett ställe med lekplats för de små och förutsättningar för de vuxna att med uppsikt över barnen, ändå kunna arbeta.



# HÅLLBARHET SMARTNESS PASSION

Erik Lindvall, vd AxFast, ser tillbaka på verksamhetsåret 2010 och de framgångsfaktorer som ligger bakom företagets utveckling.

FOTOGRAF: ERIC JOSJÖ

» **ATT BYGGA ETT LÅNGSIKTIGT**, framgångsrikt fastighetsbolag kräver att hållbarhetsfrågorna är i fokus. Vi försöker att jobba med rätt saker, internt kallar vi det smart. Allt hänger ihop och varje år tar vi fram nya aktiviteter till vår affärsplan som leder mot våra långsiktiga och hållbara mål. Vi gör vårt bästa för att skapa ett företag som lyssnar till och tilltalar våra anställda, ägare, samarbetspartners och framförallt våra kunder. En bra grundstruktur, mer kunskap, nya aktiviteter och intresserade människor gör att vi tar nya steg framåt varje år. Det är en stor glädje att få driva ett företag framåt i en positiv atmosfär, att reflektera och se var vi har förbättrat oss, se var vi kan förbättra oss och hamna i en positiv spiral. Ytterst handlar det om människor och deras åsikter, värderingar och vilja att förändra. Idag har vi en framgångsrik grupp med människor som trivs och arbetar bra tillsammans.

Under året har vi färdigställt vårt kontorsprojekt på Norrlandsgatan. Från första början lade vi stor vikt vid arkitektur i kombination med funktion. Tankar och idéer ändrade form hos arkitekten, i styrelserummet och hos stadens tjänstemän. Nu har vi förverkligat det gemensamma arbetet, huset är fullt uthyrt och vi har fått ännu en pärla till vårt fastighetsbestånd. Under hela processen har vi försökt arbeta smart genom att vara lyhörda, ihärdiga och passionerade.

Under 2010 har vi på allvar kommit igång med miljöarbetet. Miljöfrågorna står högt på vår agenda och vi prioriterar en långsiktighet i investeringar på miljösidan. Vårt övergripande och långsiktiga mål är att reducera koldioxidbelastningen i vårt bestånd med 25% fram till 2013. För att lyckas med detta arbetar vi med allt från fastigheternas dagliga drift till deras totala livscykel. Vi har investerat 67 Mkr i nyinvestering och fastighetsutveckling. Vi har genomfört energibesparingsprogram, uppdaterat fastigheternas styr- och regleranläggningar, BREEAM-certifierat lagret i Halmstad.

Vi förvärvade kvarteret Orgelpipan på Klarabergsgatan i Stockholm i höstas efter många diskussioner med Fabega. Närmaste tiden väntar ett detaljplanearbete parallellt med arkitektstudier. Vi kommer att ha ett samarbete med staden och närliggande fastighetsägare i att utveckla Klarabergsgatan till Stockholms nya paradgata. Vi har fått en möjlighet att förverkliga ett kontorsprojekt i Stockholms mest centrala kommunikationsläge. Det kommer att ta flera år innan vår fastighet är färdigutvecklad och innan Klarabergsgatan är en paradgata, men vår ambition är att vara klara i god tid innan Citybanans invigning 2017.

Vi har valt en hållbar strategi i vår finansiella exponering där vi kommer att stå på egna ben oavsett marknads utveckling. Vi har en horisont på tre till fem år för att, från dagens fyra miljarder i fastighetsvärde, bygga ett fastighetsbolag med utvalda lägen värt sju miljarder. Vårt resultat visar att vi rör oss åt rätt håll. På sju år har vårt justerade egna kapital ökat med två miljarder kronor i värde. Under 2010 har vi genomfört transaktioner för 619 Mkr, hyrt ut lokaler till en årshyra om 14 Mkr och vi har ett årsresultat på över 200 Mkr.

2010 var ett år då allt tog fart, en väldig fart. Sverige har optimism, framtidstro och tillväxt. Transaktioner omsatte rekordnivåer, institutionerna och livbolagen förvärvade fastigheter aggressivt, hyresnivåerna steg kraftigt i Stockholms city och utbudet på bra lokaler minskade.

**2011 BLIR ÄNNU ETT SPÄNNANDE ÅR.** Ska tillväxten öka lika kraftigt och kommer Sveriges starka finansiella system stå emot omvärldens oroligheter? Vi har flera spännande affärsmöjligheter som vi hoppas på att förverkliga under året. Oavsett utgång är AxFast redo – med engagemang i människor, miljö och fastigheter. Vi har idag en fantastiskt fin grundstomme. Nu skall vi bygga vidare med hållbarhet, smartness och passion. \*





## KOMMENTARER OM VERKSAMHETSÅRET

**Koncernen** | Samtliga fastighetsbolag inom AxFast koncernen ägs av AxFast AB. Förvaltningen sker i AxFast AB där all personal är anställd.

**Viktiga händelser** | AxFast AB har under 2010 sålt tre fastigheter via bolagsförsäljningar till ett koncernmässigt bokfört värde om 188 Mkr. Försäljningarna resulterade i en reavinst på 80 Mkr. Under 2010 har två fastigheter samt en tomträtt förvärvat för ett totalt fastighetsvärde om 346 Mkr. Två av förvärven har gjorts genom bolagsförvärv och det tredje förvärvet avser ett rent fastighetsköp. På projektsidan har om- och tillbyggnadsprojektet av fastigheten Vildmannen 10 på Norrlandsgatan färdigställt och hyrts ut till hundra procent. Inom affärsområdet handel har nya detaljplaner arbetats igenom och antagits för vårt kommande projekt i såväl Uppsala som Lund. Projektstart för Uppsala är beräknad till hösten 2011 och för Lund antas projektets påbörjas under 2012. Per 2010-12-31 äger AxFast AB 27 fastigheter via dotterbolag. Marknadsvärdet har bedömts till 4 337 Mkr och samtliga fastigheter utom en mindre tomträtt har värderats externt av Forum Fastighetsekonomi. Värderingen resulterade i att bolaget har återlagt tidigare gjorda nedskrivningar av fastigheterna med totalt 99 Mkr.

### Koncernens nettoomsättning, resultat och balansomslutning i mkr

	2010	2009	2008	2007	2006
Nettoomsättning	308	282	261	248	239
Resultat efter finansiella poster	231	144	76	203	330
Balansomslutning	3 694	3 463	3 256	2 774	2 789

**Investeringar** | Koncernens investeringar i befintliga materiella anläggningstillgångar i form av ny- och tillbyggnad uppgick till 61 Mkr.

**Finansiell ställning** | Koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten uppgick till 197 Mkr. Årets kassaflöde uppgick till 29. Mkr. Likvida medel uppgick per den 31 december 2010 till 229 Mkr. Koncernens externa räntebärande upplåning uppgick till 1 524 Mkr. Koncernens nettoskuldssättningsgrad (räntebärande lån minus likvida medel i relation till eget kapital) var vid årets slut 65 %. Det synliga egna kapitalet i koncernen per den 31 december 2010 uppgick till 1 993 Mkr. Soliditeten (beräknad som synligt eget kapital i relation till totalt kapital) uppgick till 54%.

**Moderbolaget** | Moderbolagets verksamhet omfattar teknisk och ekonomisk förvaltning av koncernens fastigheter. Redovisad nettoomsättning utgjorde 31 Mkr (27). Moderbolaget finansieras genom förvaltningsarvoden från dotterbolag. Resultatet efter finansiella poster uppgick till 218 Mkr (99). Moderbolagets egna kapital per 31 december 2010 uppgick till 2 065 Mkr (1 884). Antalet anställda vid årets slut var 12 (12).

### Förväntningar avseende den framtida utvecklingen

**Koncernen** | AxFast koncernens fastighetsbestånd är koncentrerat till fem prioriterade regioner. Stockholm, Norrköping, Göteborg, Uppsala samt Öresund. Det långsiktiga målet är tre värdemässigt balanserade fastighetsportföljer inom handel och logistik i Sverige samt kommersiella fastigheter

i Stockholm. Inom de prioriterade regionerna ska AxFast äga fastigheter med utvalda bra lägen utifrån den verksamhet som ska bedrivas där. Bolagets utgångspunkt är att fördelningen mellan dessa segment och regioner i kombination med hög likviditet i varje fastighet skall skapa en god balans mellan avkastning och risk. Målsättningen är att vi långsiktigt ska maximera driftnettot och därigenom öka värdet på fastigheterna.

Den svenska ekonomin har återhämtat sig snabbt och tillväxten är nu betydligt starkare än i många andra OECD-länder och BNP förväntas växa med 5 % under 2011. Detta kommer även att sätta sina avtryck på arbetsmarknaden med tydligt fallande arbetslöshet och stigande sysselsättningstal. Under 2010 har vakanserna stabiliserats på hyresmarknaden och hyresnivåerna har åter vänt uppåt. För 2011 förväntas vakansgraderna minska ytterligare, framförallt i moderna fastigheter i bra lägen, och hyresnivåerna öka ytterligare. Denna bedömning i kombination med bolagets låga vakansgrad samt den jämna fördelningen avseende förfallostrukturen ger totalt sett en relativt låg affärsrisk i dagens bestånd under den kommande treårsperioden.

**Risker** | AxFast's risker kan i huvudsak delas upp i två kategorier, affärs- och finansiella risker. De affärsriskerna är en naturlig del av bolagets verksamhet och utgörs av risker för förloade hyresintäkter, uppstående av vakanser samt värdeförändringar i fastighetsbeståndet. För att reducera affärsrisken har bolaget valt att koncentrera fastighetsbeståndet till regioner med stabil tillväxt. Fastigheterna ligger i utvalda lägen och har en stabil och differentierad hyresgäststruktur och en väl fördelad förfallostruktur avseende hyresstocken. En förändring av hyresintäkterna med 1 procent per 1 januari 2011 skulle påverka 2011 års resultat med 3 Mkr.

Finansiella risker är de risker som bolaget är exponerat mot genom skuldportföljen. Bolaget strävar efter en låg finansiell risk och belåningen är låg i jämförelse med branschen i övrigt. Soliditeten uppgår vid årsskiftet till 54 procent och den justerade soliditeten (där hänsyn tagits till övervärdena på fastigheterna) uppgår till 61 %. Räntekostnaderna utgör den enskilt största kostnadsposten för AxFast och förutsättningarna på räntemarknaden kan förändras snabbt. Vid hantering av ränterisken tas alltid hänsyn till hur känslig bolagets balans- och resultaträkning är för ränteförändringar. Finansieringen läggs i första hand upp med kort bindningstid och ränterisken hanteras sedan med hjälp av derivat.

Bolagets genomsnittliga räntebindningstid uppgick vid årsskiftet till 2,4 år. En förändring av marknadsräntan med +/- 1%-enhet ger en kassaflödeseffekt om +/- 8 Mkr för 2011. Bolagets fastigheter redovisas till anskaffningsvärde i balansräkningen. AxFast marknadsvärderar med hjälp av Forum Fastighetsekonomi sitt fastighetsbestånd två gånger per år för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov. Nedskrivning görs om marknadsvärdet till väsentlig del understiger redovisat värde. Värdeförändringar i fastighetsbeståndet påverkas i hög grad av hur AxFast lyckas utveckla och förädla fastighetsbeståndet samt kund- och avtalsstrukturen. Fastighetsvärdenas utveckling påverkas av förändringar i ränteläget, den allmänna konjunkturutvecklingen, förväntningar på hyrestillväxt, den lokala utbuds- och efterfrågebalansen, möjligheten till lånefinansiering samt avkastningskravens utveckling. Vid årets utgång uppgick fastigheternas redovisade värde till 3 452 Mkr och fastigheterna marknadsvärderades till 4 337 Mkr.

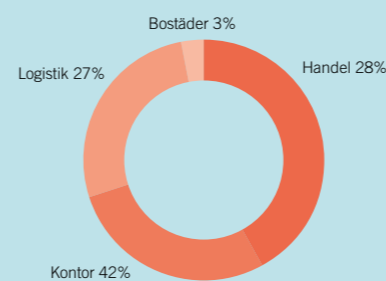


## RESULTATRÄKNING

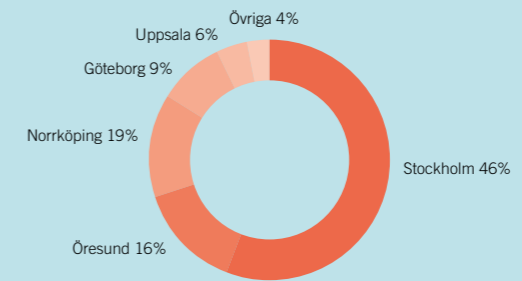
Belopp i tkr	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2010	2009	2010	2009
Nettoomsättning	308 110	281 889	30 688	26 956
Övriga rörelseintäkter	–	39	94	39
	308 110	281 928	30 782	26 995
<b>Rörelsens kostnader</b>				
Fastighetskostnader	-58 965	-74 694	–	–
Övriga externa kostnader	-39 134	-32 073	-9 054	-8 092
Personalkostnader	-21 564	-18 622	-21 564	-18 622
Avskrivningar- och nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar	5 553	-108 326	-165	-243
<b>Rörelseresultat</b>	<b>194 000</b>	<b>48 213</b>	<b>-1</b>	<b>38</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>				
Resultat från andelar i koncernbolag	83 784	138 711	193 301	72 460
Resultat från övriga aktier/andelar	–	1 030	–	1 030
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	438	2 776	54 883	72 897
Räntekostnader och liknande resultatposter	-46 841	-46 257	-30 236	-47 780
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>231 381</b>	<b>144 473</b>	<b>217 947</b>	<b>98 645</b>
Skatt på årets resultat	-21 582	-14 249	-7 017	2 813
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>209 799</b>	<b>130 224</b>	<b>210 930</b>	<b>95 832</b>

AXFAST  
Resultaträkning  
2010-12-31

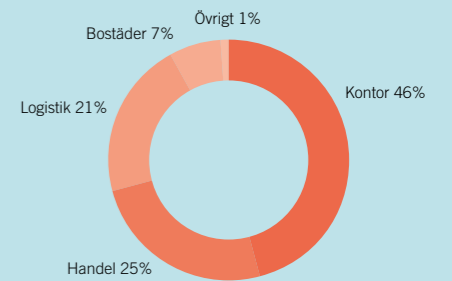
Fördelning hyresintäkter/segment



Fördelning hyresintäkter/region



Fördelning marknadsvärde/segment





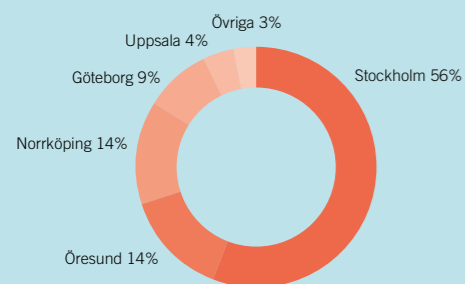


# BALANSRÄKNINGAR

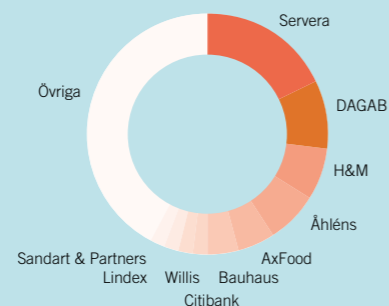
Belopp i tkr	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2010-12-31	2009-12-31	2010-12-31	2009-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>				
<b>Anläggningstillgångar</b>				
Materiella anläggningstillgångar				
Byggnader och mark	3 415 601	3 078 270	–	–
Inventarier, verktyg och installationer	32 679	39 845	270	320
Pågående nyanläggningar avseende materiella anläggningstillgångar	4 000	103 287	–	–
	<b>3 452 280</b>	<b>3 221 402</b>	<b>270</b>	<b>320</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>				
Andelar i koncernföretag	–	–	780 865	581 645
Fordringar hos koncernföretag	–	–	–	1 173 144
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>3 452 280</b>	<b>3 221 402</b>	<b>781 135</b>	<b>1 755 079</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>				
<b>Kortfristiga fordringar</b>				
Kundfordringar	706	373	232	–
Fordringar hos koncernföretag	–	–	1 197 415	1 574 690
Skattefordringar	–	–	–	–
Övriga fordringar	3 129	36 473	2 167	3 033
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	8 420	4 390	1 368	1 171
	<b>12 255</b>	<b>41 236</b>	<b>1 201 182</b>	<b>1 578 894</b>
Kassa och bank	229 375	200 369	756 428	947 370
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>241 630</b>	<b>241 605</b>	<b>1 957 610</b>	<b>2 526 264</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>3 693 910</b>	<b>3 463 007</b>	<b>2 738 745</b>	<b>4 281 343</b>

Belopp i tkr	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2010-12-31	2009-12-31	2010-12-31	2009-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>				
<b>Eget kapital</b>				
Bundet eget kapital				
Aktiekapital (40 000 aktier)	4 000	4 000	4 000	4 000
Bundna reserver	843	843	800	800
	<b>4 843</b>	<b>4 843</b>	<b>4 800</b>	<b>4 800</b>
<b>Fritt eget kapital</b>				
Fria reserver/balanserad vinst	1 777 901	1 710 424	1 848 986	1 783 741
Årets resultat	209 799	130 224	210 930	95 832
	<b>1 987 700</b>	<b>1 840 648</b>	<b>2 059 916</b>	<b>1 879 573</b>
	<b>1 992 543</b>	<b>1 845 491</b>	<b>2 064 716</b>	<b>1 884 373</b>
Minoritetsintresse	–	–	–	–
<b>Avsättningar</b>				
Avsättning för uppskjuten skatt	2 877	2 945	–	–
Övriga avsättningar	5 178	–	–	–
	<b>8 055</b>	<b>2 945</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Långfristiga skulder</b>				
Övriga skulder till kreditinstitut	1 193 724	–	–	–
	<b>1 193 724</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Skulder till kreditinstitut	330 530	1 464 284	–	1 167 074
Leverantörsskulder	12 838	32 146	1 581	1 241
Skulder till koncernföretag	–	–	595 688	1 163 530
Aktuella skatteskulder	6 249	1 210	184	–
Övriga skulder	65 838	62 198	70 408	59 193
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	84 133	54 733	6 168	5 932
	<b>499 588</b>	<b>1 614 571</b>	<b>674 029</b>	<b>2 396 970</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>3 693 910</b>	<b>3 463 007</b>	<b>2 738 745</b>	<b>4 281 343</b>

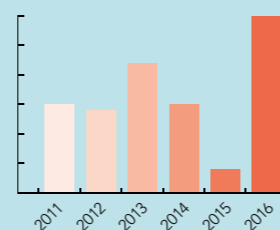
Fördelning marknadsvärde/region



Fördelning hyresintäkter/kunder



Hysesstockens förfallostruktur





## STYRELSE AXFAST

### Göran Ennerfelt | 1940

Ordförande. Ledamot av styrelsen sedan 1993. Verkställande direktör i Axel Johnson Holding AB. Styrelseordförande eller ledamot av styrelsen i olika företag inom Axel Johnson Gruppen. Ledamot av styrelsen i Svenska Handelsbanken, Internationella Handelskammaren m.fl.

### Antonia Ax:son Johnson | 1943

Ledamot av styrelsen sedan 2005. Styrelseordförande i Axel Johnson AB, Axel Johnson Inc och Axel och Margaret Ax:son Johnsons Stiftelse. Vice ordf. Nordstjernan AB. Ledamot av styrelsen i Axfood AB, Mekonomen AB, NCC AB, Axel och Margaret Ax:son Johnsons Stiftelse för Allmännyttiga Ändamål samt World Childhood Foundation m.fl.

### Fredrik Persson | 1968

Ledamot av styrelsen sedan 2005. Styrelseordförande eller ledamot av styrelsen i olika företag inom Axel Johnson Gruppen. Vice ordförande i Svensk Handel. Ledamot av styrelsen i Lancelot Asset Management AB, Svenskt Näringsliv och Svenska Handelsbanken Regionbanken Stockholm. Fredrik Persson är vd och koncernchef i Axel Johnson AB.

### Axel Mörner | 1976

Ledamot av styrelsen sedan 2001.

### Staffan Linde | 1945

Ledamot av styrelsen sedan 2001.

### Anders G. Carlberg | 1943

Ledamot av styrelsen sedan 2008. Styrelseordförande i Höganäs AB. Ledamot av styrelsen i Axel Johnson AB, Beijer Alma AB, Mekonomen AB, Sweco AB, Svenskt Stål AB (SSAB) och Säkl AB m. fl. Tidigare var Anders G. Carlberg bland annat vd och koncernchef för Axel Johnson International AB.

### Hans Dahlborg | 1941

Ledamot av styrelsen sedan 2010. Hedersordförande i Nordea Bank AB, ordförande i Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning och Uppsala Universitet samt ledamot av styrelsen i Stockholm Institute of Transition Economics (SITE) och Stockholm Institute for Financial Research (SIFR). Tidigare preses i Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) och styrelseordförande i Kungl. Operan.

### Erik Lindvall | 1964

Verkställande direktör och koncernchef. Ledamot av styrelsen sedan 2003.

## AXEL JOHNSON GRUPPEN

AXFAST AB är en av tre fristående, oberoende koncerner inom Axel Johnson Gruppen.

De andra två är amerikanska Axel Johnson Inc. och Axel Johnson AB.

Axel Johnson Inc. har sitt huvudkontor i New York och sin huvudsakliga verksamhet i Nordamerika, med produkter och tjänster inom områdena energi och miljö. Sprague Energy är den största fristående distributören av petroleumbaserade bränslen och alternativa energiråvaror i nordöstra USA. Distributionen sker genom egna terminaler. Parkson och Kinetico tillverkar och marknadsför system och produkter för rening av industriellt och kommunalt vatten. NewtrAx investerar i och utvecklar tillväxtbolag. För närvarande är NewtrAx delägare i bland annat Mountain Lumber, ett träåtervinningsföretag, och Cadence, tillverkare av skär- och håltagningsinstrument.

Axel Johnson AB är ett familjeföretag i fjärde och femte generationen som bygger och utvecklar verksamheter inom handel och tjänster på den europeiska marknaden, med tyngdpunkt på Norden. Koncernbolagen består idag av Axel Johnson International, Novax, Servera, Svensk BevakningsTjänst och Åhlénsgruppen samt delägda börsnoterade Axfood och Mekonomen.

Förutom de tre helägda koncernerna har Axel Johnson Gruppen ägarintressen i investeringsföretaget Nordstjernan.

### AXEL JOHNSON AB

Bygger och utvecklar verksamheter inom handel och tjänster.

AXEL JOHNSON INTERNATIONAL  
Teknikhandelskoncern med fokus på industri- och konsumentprodukter i Europa.

AXFOOD  
Ett av Nordens största börsnoterade bolag inom dagligvaruhandel. Ägarandel cirka 46%.

MEKONOMEN  
Skandinaviens ledande bildelskedja, noterad på Stockholmsbörsen. Ägarandel 29%.

NOVAX  
Utvecklar och investerar i tillväxtföretag.

SERVERA  
Ledande grossist och specialist inom restaurang och storkök.

SVENSK BEVAKNINGSTJÄNST  
Erbjuder kompletta säkerhetslösningar för företag och privatpersoner.

AXSTORE  
Ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med varuhus och butiker inom skönhet, hem och mode.

### AXEL JOHNSON INC.

Produkter och tjänster inom energi och miljö i Nordamerika.

SPRAGUE ENERGY CORPORATION  
Distribution av energiråvaror och hantering av andra produkter via egna terminaler i nordöstra USA.

PARKSON CORPORATION  
Produktion och distribution av system och produkter för vattenrening.

KINETICO INCORPORATED  
Produktion och försäljning av vattenreningsprodukter.

NEWTRAX  
Investering i och utveckling av tillväxtbolag.

### AXFAST AB

Äger och utvecklar kommersiella fastigheter i Stockholm och fastigheter för handel och logistik i Sverige.

NORDSTJERNAN AB  
Nordstjernan är ett investeringsföretag som bland annat är huvudägare i de börsnoterade bolagen NCC, Ramirent, KMT, Salcomp, Ekornes, Active Biotech och Exel samt i de onoterade bolagen Etac, Välinge och GP Plastic. Axel Johnson Gruppens ägarandel är 6%.



# FASTIGHETSFÖRTECKNING

## UTHYRINGSBAR YTA (KVM) / LOKALTYP

Kommun	Adress	Fastighetsbeteckning	Bostäder	Butik	Kontor	Lager/ Logistik	Övrigt	Garage/P-hus	Total yta (exkl garage)	Obebyggd tomt	Byggnadsår	Taxeringsvärde Tkr
Göteborg	Exportgatan 53	Backa 22:8			2 551	33 809			36 360		1974/1999	147 000
Göteborg	Exportgatan 51 A	Backa 22:3			1 320	3 666			4 986		-	
Göteborg	Frihamnen	Tingstadsvassen 739:137				3 118			3 118		1971	7 904
Göteborg	Transportgatan 23	Backa 107:13			2 000	8 000			10 000		1980	
Halmstad	Fraktgatan	Vrangelstro 5:4			3 700	45 650			49 350		2009	6 800
Haninge	Lillsjövägen	Jordbromalm 4:8								40 000		10 800
Haninge	Dåntorpsvägen	Jordbromalm 3:3								64 000		17 400
Lund	Stora Södergatan 6	Färgaren 25		6 154	2 350	28	1 439	387	9 971		1955/1963/1983	114 200
Norrköping	Blygatan 25	Adaptern 1				28 429			28 429		1964/1980/1992/2000	71 520
Norrköping	Kromgatan 1	Adaptern 2		11 039					11 039		2006	35 000
Norrköping	Kromgatan 2	Reläet 18		25 600					25 600		2006	58 400
Stockholm	Klarabergsgatan 33-35	Orgelpipan 4		1 768	2 132	676		1 311	4 576		1957	
Stockholm	Sergelgatan 1	Sporren 16		4 988	5 780	1 426		1 307	12 194		1961/2007	468 000
Stockholm	Drottninggatan 78	Vinkelhaken 9		1 147	1 722				2 869		1913-1915/2005	100 000
Stockholm	Karlavägen 85	Vedbäraren 18	3 552						3 552		1912	68 000
Stockholm	Nytorpgsgatan 11 A-B	Mäster Mikael 21	1 891	25	74		109	72	2 099		1839/1883/1928/1993	34 800
Stockholm	Grev Turegatan 18	Riddaren 16	535	744	1 371	121			2 771			63 661
Stockholm	Skeppsbron 34-36	Phoebus 10	328		1 955	115			2 398		1676/1700/2002	54 776
Stockholm	Vasagatan 40	Pilen 18		422	2 252	69			2 743		1889/1936	83 000
Stockholm	Norrlandsgatan 20	Vildmannen 10		790	2 198	95			3 083		1888/1992	75 000
Stockholm	Regeringsgatan 91	Torkan 1	597	32	61				690		1889	10 600
Stockholm	Torsgatan 62-64	Verdandi 9	1 399						1 399		1929/1930	22 800
Stockholm	Birger Jarlsgatan 22	Landbyska Verket 10		265	870	131			1 266		1900/1929/1987	42 400
Upplands Väsby	Finnvids väg 1	Nedra Runby 1:57		2 215					2 215	4 975	2002	14 200
Uppsala	Stora Torget 5	Dragarbrunn 23:3		6 647				2 356	6 647		1961/1974	108 000
Uppsala	Vaksalagatan 3	Dragarbrunn 23:1		1 131	727	615			2 473		1965	26 920
Visby	Östervägen 6	Dovhjorten 6		6 578	559			1 620	7 137		1970	60 200
<b>Totalt</b>			<b>8 302</b>	<b>69 545</b>	<b>31 622</b>	<b>125 948</b>	<b>1 548</b>	<b>7 053</b>	<b>236 965</b>	<b>108 975</b>		<b>1 762 391</b>





TELEFON 08-752 53 00 FAX 08-751 67 10  
[www.axfast.se](http://www.axfast.se)