



Kandidatuppsats
2002-05-28



En analys av fastighetsbranschen i tillväxtregionen Malmö

Författare:
Samuel Andersson
Helena Forsén
Maria Thagg
Per Ullmar

Handledare:
Jan-Inge Lind
Gösta Wijk

Sammanfattning

- Titel:** En analys av fastighetsbranschen i tillväxtregionen Malmö
- Författare:** Samuel Andersson, Helena Forsén, Maria Thagg och Per Ullmar
- Handledare:** Jan Inge Lind, Gösta Wijk
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för hur fastighetsbolagen arbetar med sina strategier i den expansiva tillväxtregionen Malmö, och hur fastighetsbranschen arbetar aktivt för att förädla ett område till ett nytt A-läge. Detta kommer vi att göra med fokus på vår problemformulering.
- Seminariedatum:** 31 maj, 2002
- Metod:** I vår uppsats har vi valt att använda oss av kvalitativ metod och det abduktiva angreppssättet, eftersom det passade vårt arbete. Först gjorde vi en induktiv undersökning där vi sökte information om fastighetsbranschen i diverse tidskrifter. Då vi fått en generell bild över branschen övergick vi till den deduktiva processen och sökte litteratur, vilken vi sedan applicerade på branschen. Empiri- och teoriarbetet är integrerat och stödjer varandra genom hela processen.
- Resultat:** Vi har kommit fram till att fastighetsbranschen verkar i en miljö där makrofaktorerna påverkar fastighetsbolagens strategiska arbeten. Fastighetsbranschen i Malmö domineras av tre bolag: Vasakronan, Wihlborgs och Drott. Vi har kartlagt dessa företags styrkor och svagheter respektive möjligheter och hot för att kunna göra en analys över deras konkurrensfördelar. Vi har kommit fram till att det finns ett behov i Malmö av ytterliggare A-lägen, där Västra Hamnen sannolikt har de bästa förutsättningarna. Här måste alla aktörer som verkar i Malmös fastighetsbransch arbeta gemensamt mot en långsiktig vision. Problemet med området Västra Hamnen är att det mesta fortfarande är i ett embryonalt stadium. Utvecklingen av Västra Hamnen är framförallt beroende av tre faktorer: Citytunneln, utvecklingen av högskolan och integrationen med Köpenhamn.
- Fem nyckelord:** Fastighetsbolag, tillväxtregion, konkurrensstrategier, A-lägen och Västra Hamnen.

Innehållsförteckning

1	Inledning	4
1.1	Bakgrund	4
1.2	Problemdiskussion	5
1.3	Problemformulering	5
1.4	Syfte	6
1.5	Målgrupp	6
1.6	Begreppsdefinitioner	6
1.7	Källhänvisningar	7
1.8	Avgränsningar	7
1.9	Uppsatsens disposition	8
2	Metod	9
2.1	Metoddiskussion	9
2.2	Referensram	9
2.3	Datainsamling	10
2.3.1	Primärdata	10
2.3.2	Intervjuteknik	11
2.3.3	Sekundärdata	12
2.4	Tillvägagångssätt	12
2.5	Valet mellan kvalitativ och kvantitativ metod	14
2.6	Validitetsprovning	15
3	Fastighetsbranschen	16
3.1	Branschöversikt	16
3.2	Västra Hamnen	18
3.3	Företagspresentation	20
3.3.1	Vasakronan	20
3.3.2	Wihlborgs	21
3.3.3	Drott	21
3.4	Konkurrens i fastighetsbranschen	22
3.5	Makrofaktorerers påverkan i Öresundsregionen	23
3.5.1	Infrastruktur	24
3.5.2	Malmö Högskola	25
3.5.3	Befolkningsstrukturen	26
3.5.4	Strukturförändringar i företagsprofilen i Malmö	26
4	Teori	28
4.1	Porters Five Forces	28
4.1.1	Hot från potentiella nya aktörer	29
4.1.2	Rivalitet mellan nuvarande aktörer	30

4.1.3 Hot från substitutprodukter eller tjänster	32
4.1.4 Köparens förhandlingsstyrka	33
4.1.5 Leverantörers förhandlingsstyrka	34
4.1.6 En kritisk granskning av Porters Five Forces	36
4.2 SWOT-modellen	36
4.3 Diamantmodellen	36
4.3.1 Produktionsfaktorer	39
4.3.2 Efterfrågebetingelser	40
4.3.3 Underleverantörer och relaterad industri	41
4.3.4 Företagsstrategi, struktur och rivalitet	41
4.3.5 Statens betydelse	42
4.3.6 Slumpens betydelse	43
4.3.7 Dubbla diamantmodellen	43
5 Analys	45
5.1 Five Forces –analys av fastighetsbranschen i Malmö	45
5.1.1 Hot från potentiella nya aktörer	45
5.1.2 Rivalitet mellan nuvarande aktörer	46
5.1.3 Hot från substitutprodukter eller tjänster	48
5.1.4 Köparens förhandlingsstyrka	48
5.1.5 Leverantörers förhandlingsstyrka	49
5.2 SWOT-analys	50
5.2.1 SWOT-analys på Malmö stad	50
5.2.2 SWOT-analys på våra fallföretag	51
5.3 Tillämpning av diamantmodellen på Västra Hamnen	54
5.3.1 Produktionsfaktorer	54
5.3.2 Efterfrågeförhållande	55
5.3.3 Underleverantörer och relaterad industri	55
5.3.4 Företagsstrategi, struktur och rivalitet	56
5.3.5 Statens betydelse	56
5.3.6 Slumpens betydelse	56
6 Slutsatser	58
7 Källförteckning	61
Bilaga 1	66
Bilaga 2	67
Bilaga 3	68
Bilaga 4	69
Bilaga 5	70

Figurförteckning

Figur 1 Induktiv och deduktiv ansats, Wiedersheim-Paul, 1991	14
Figur 2 Översiktsplan för Västra Hamnen, www.malmo.se	20
Figur 3 Tre lager av produkt, Kotler et al. 1996	24
Figur 4 Citytunnelprojektet, www.citytunneln.com	26
Figur 5 Branschkonkurrensens drivkrafter, Porter, 1993	30
Figur 6 Porters diamant, Porter, 1990	39

1 Inledning

I detta kapitel kommer vi att ge en bakgrund till det som uppsatsen kommer att behandla. Vidare förs en problemdiskussion som förklarar våra val och sedan mynnar ut i en problemformulering. Syftet med uppsatsen förklaras och en redogörelse för målgrupp, begreppsdefinitioner, källhänvisningar och avgränsningar avslutar kapitlet.

1.1 Bakgrund

Mycket av det som har skrivits de senaste åren om Malmö har handlat om Öresundsbron och Öresundsregionen, men dessa är dock inte de enda som gör Malmö till en intressant stad ur investeringssynpunkt. Mycket händer i Malmö i form av nya projekt och omvandlingen från en industristad till en kunskapsstad fortsätter. Malmös befolkningens mängd har under de senaste fjorton åren ökat för varje år och befolkningstillväxten verkar bestå¹. Detta sammantaget får effekter på Malmös roll i Öresundsregionen och på fastighetsmarknaden. Efter en mycket låg aktivitet på fastighetsmarknaden under krisåren i början och mitten av 1990-talet ökade omsättningen på fastighetsmarknaden markant 1996, främst genom de försäljningar som de statliga och bankägda krisbolagen började genomföra. Fastighetsbolaget Gotic AB började samtidigt sin mest intensiva uppköpsperiod som fortsatte in i 1997 och som avslutades med Vasakronans förvärv av bolaget under hösten 1997.

Den svenska fastighetsmarknaden har på senare år präglats av färre och större aktörer, och de största bolagen har alla som strategi att vara stora i tillväxtregionerna, dvs. Stockholm, Göteborg och Malmö. I dessa regioner är aktörerna stora och köper på sig ett stort bestånd medan de små antingen blir uppköpta, väljer att lämna marknaden eller har ett spritt ägande. De stora bolagen vill ha den största andelen av sitt bestånd i de så kallade A-lägena. Det är de områden med den största efterfrågan och som genererar högst avkastning per kvadratmeter. Det råder konkurrens om A-lägena och fastighetsbolagen med stora bestånd måste positionera sig för att vinna kunder.

I samband med att ett statligt beslut om bron och högskolan fattades, gjordes en gemensam satsning på Malmö stad. Detta ledde till att man beslutade sig för att satsa på att utveckla Västra Hamnen till ett nytt tillväxtområde. Anledningarna var flera, men framför allt lyftes närheten fram, dvs. närheten till högskolan, till Centralstationen, uppgången till den eventuella Citytunneln och närheten till centrum.

¹ Fastighetsnytt, nr 4 1999.

1.2 Problemdiskussion

Malmö är inne i en expansiv fas och hela Öresundsregionen klassas som ett tillväxtområde. Fastighetsbolagen i Malmö expanderar men det finns många ställen i regionen för företag att etablera sig på, och det råder hård konkurrens om kunderna. Detta ställer höga krav på att fastighetsbolagen väljer att placera sig på rätt läge vid investeringar.

Utvecklingsmöjligheterna på de befintliga A-lägena i Malmö är begränsade, således har det uppstått behov av nya områden med liknande potential. Som ett nytt potentiellt A-läge räknas Västra Hamnen. Västra Hamnen är ett område som visar det genombrott Malmö har gjort i omvandlingen från gammal industristad till tillväxtregion med fokus på den privata tjänstesektorn. Detta område var tidigare ett stort varvs- och industriområde men efter nedgång i branschen med nedläggningar som följd blev Västra Hamnen en slumrande del av Malmö. Bristen på moderna kontorslokaler har gjort att flera kontorsprojekt nu har startats. Detta sker huvudsakligen i hamnområdet vid den nya högskolan. Trots att många projekt är på gång i Västra Hamnen finns det mycket outnyttjad areal. Västra Hamnen är stort som Malmös innerstad och det kommer att ta ansevärd tid att bygga ut det. Det finns en gemensam plan för utvecklandet av Västra Hamnen, men det krävs mer än planer och investeringar för att skapa en levande stadsdel, man måste även få kunderna att vilja placera sig där.

1.3 Problemformulering

Det framgår att det föreligger en likriktning vad gäller strategiarbetet bland de stora fastighetsaktörerna i Malmö. De problemformuleringar vi har utarbetat och vill undersöka är följande:

- Hur bör de tre största fastighetsbolagen arbeta med strategier för att nå framgång i tillväxtregionen Malmö?
- Vilka faktorer påverkar de tre största fastighetsbolagens konkurrensförmåga och vilka styrkor och svagheter respektive möjligheter och hot karakteriserar fastighetsbolagens marknad i Malmö?
- Hur omvandlas Västra Hamnen från ett potentiellt A-läge till ett A-läge?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för hur fastighetsbolagen arbetar med sina strategier i den expansiva tillväxtregionen Malmö och på hur fastighetsbranschen arbetar aktivt för att förädla ett område till ett nytt A-läge. Detta kommer vi att göra med fokus på de frågor som är formulerade i stycket ovan.

1.5 Målgrupp

Denna uppsats vänder sig i första hand till personer som är intresserade av fastighetsbranschen och den strategiska inriktningen hos fastighetsbolagen. Till denna grupp räknar vi i första hand personer verksamma inom fastighetsbranschen och närliggande branscher, t.ex. banker och kapitalmarknaden, samt personer aktiva inom den akademiska världen. Till den senare gruppen hör främst studenter, professorer, lektorer samt andra forskare inom den företagsekonomiska fakulteten. Det borde dock finnas ett intresse även från andra fakulteter som bedriver aktiv forskning inom detta eller närliggande områden, som t.ex. vissa avdelningar på de tekniska högskolorna samt forskare på den nationalekonomiska fakulteten.

1.6 Begreppsdefinitioner

A-, B- och C-lägen – Anger i hur pass attraktivt område fastigheten är placerad. A-lägen är de mest attraktiva medan C-lägen är minst attraktiva.

Developers – Exploatör, byggherre.

Fastighetsbestånd – Fastighetsbolagens totala innehav av fastigheter i ett geografiskt område.

Marknadshyra – Den av utbud och efterfrågan styrda hyresnivån på den kommersiella marknaden.

Positionering – Vilka områden som företag väljer att etablera sig på.

Substansvärde – Skillnaden mellan marknadsvärdet på företagets tillgångar och dess skulder vid en företagsvärdering (nettovärdet).

Vakansgrad – Den procentuella andelen lediga lokaler av det totala beståndet.

Öresundsregionen - I uppsatsen avsett område; Malmö, Lund och Köpenhamn.

1.7 Källhänvisningar

Vi har valt att använda oss av Oxfordsystemet i vår uppsats för att ange källor. När fotnoten står efter sista punkten i ett stycke hänvisar den till hela det föregående stycket. Fotnoter innan punkt hänvisar endast till den i meningen aktuella källan. I den till fotnoten hörande texten anges endast källans efternamn samt publiceringsår om det är en artikel, medan även sidnummer anges när informationen hämtats från en publikation som är att betrakta som en bok. Hänvisar fotnoten till en intervju anges intervjupersonens efternamn samt det datum då intervjun genomfördes. I källförteckningen återfinns de fullständiga referenserna.

I fotnoterna används en del förkortningar och latinska uttryck:

ibid.	Samma källa som föregående fotnot
a.a.	Samma källa som föregående fotnot men annan sida
et al.	Och andra, med flera
ff.	Följande sidor

1.8 Avgränsningar

Vi har valt att fokusera på Malmö och inte hela Öresundsregionen, då det är svårt att direkt jämföra den svenska fastighetsbranschen med den danska. I Danmark förekommer ingen direkt handel med fastigheter utan ägandestrukturen är genomgående institutionell. Det signifikanta för branschen i Sverige är att det hela tiden förekommer handel med fastigheter.

De aktörer inom fastighetsbranschen som vi anser har en nyckelfunktion i Malmöregionen är Drott, Vasakronan och Wihlborgs. Vi har avgränsat oss till dessa aktörer, då vi anser att de övriga aktörerna på marknaden är av mindre betydelse. Vi har även begränsat vår undersökning till att se till den kommersiella delen av fastighetsbolagen, då den är mer dynamisk än bostadsdelen.

De makrofaktorer som vi anser vara de viktigaste och därför kommer att fokusera kring är Öresundsbron, högskolan, Citytunneln, inflyttningen och strukturförändringen i företagandet i regionen. Vi är medvetna om att det finns flera andra faktorer som påverkar regionen och fastighetsbranschens framtida utveckling. De makrofaktorer vi valt är de som förekommer mest frekvent i rapporter och studier avseende regionens framtid. Det även dessa som bedöms påverka regionen i störst utsträckning.

1.9 Uppsatsens disposition

För att ge läsarna en möjlighet att få en överblick av uppsatsen och dess innehåll presenteras här kort uppsatsens upplägg och disposition.

Det första kapitlet behandlar bakgrunden till uppsatsen, problemdiskussion och vårt syfte. Kapitlet innehåller även förklaringar till essentiella begrepp och till vilka uppsatsen vänder sig.

Kapitel två innehåller en metoddel, dvs. våra referensramar, vilken intervjuteknik vi har valt, datainsamling och tillvägagångssätt.

En branschöversikt över fastighetsbranschen i Malmö inleder kapitel tre för att ge inblick och bakgrund, samt ge förståelse för kommande kapitel. Under branschöversikten kommer vi även att titta närmare på de tre fallföretag som vi har valt att inrikta oss på under vårt empiriarbete. Härfter belyses de makrofaktorer som vi valt att avgränsa oss till, då de har haft störst påverkan på utvecklingen i Öresundsregionen och därför sätter sin prägel på vårt fortsatta arbete. Slutligen i detta kapitel avser vi att beskriva den rådande konkurrenssituationen i fastighetsbranschen i Malmöregionen.

I fjärde kapitlet har vi för avsikt att, på ett genomgripande sätt, belysa de teorier och modeller som vi kommer att applicera empirin på. Vår problemformulering är som tidigare nämnts uppdelad i tre delformuleringar. Teorin är på samma sätt uppdelad i tre olika avsnitt där det första behandlar delproblem ett. Det andra teoriavsnittet behandlar delproblem två och således det tredje teoriavsnittet delproblem tre. De tre teoriavsnitten, i ovan nämnd ordning, syftar till att beskriva Porters Five Forces, SWOT-analys modellen och Porters Diamantmodell.

I kapitel fem tillämpas de tre olika teorierna på den tidigare nämnda empirin för att på sätt ge svar på våra problemformuleringar. Även här följer vi den ordning som vi har använt tidigare för att diskutera våra delproblem.

Slutligen i kapitel sex sammanfattar vi våra resultat och vår analys på ett kortfattat och lättöverskådligt sätt genom att knyta ihop våra i början formulerade problem med de slutsatser som vi under uppsatsens gång kommit fram till.

2 Metod

I metodavsnittet har vi för avsikt att belysa och redogöra för hur vi har genomfört studien. Vi vill poängtera hur studiens bidrag påverkas av vårt val av genomförande. Vi ämnar först gå igenom de metodval vi gjort som påverkar studiens utförande och bidrag. Vi går även igenom de för- respektive nackdelar dessa metoder innebär.

2.1 Metoddiskussion

Metod kan ses som grunden för uppsatsarbetet, det är ett verktyg som på något vis vägleder oss författare under vårt arbete med uppsatsen. En definition av metod är att det är ett redskap för att uppnå målen med undersökningen eller mer precist: läran om de instrument som kan användas för att samla in information². Valet av metod är av stor vikt då det påverkar hela arbetsgången och till mycket stor del styr vilka slutsatser man kommer fram till. För att kunna dra korrekta slutsatser är det viktigt att från början välja en lämplig och passande metod. En flexibel inställning vid metodarbetet är av vikt då det kan uppstå situationer som kan kräva tillägg till eller förändring av densamma³.

Om en metod ska kunna användas på ett relevant sätt i vår uppsats måste det finnas en överrensstämmelse med den verklighet som undersöks. Man måste också kunna göra ett systematiskt urval av information samt kunna utnyttja denna information på bästa sätt. Resultaten ska presenteras på sådant sätt att andra kan kontrollera och granska hållbarheten. Det är även viktigt att metoden leder till ökad förståelse för de problem som vi avser att undersöka.⁴

2.2 Referensram

Referensram är den föreställningsram vilken innehåller ett antal antaganden om verkligheten, både medvetna och omedvetna. Dessa antaganden bestämmer sedan vad de undersökande uppfattar som bra, dåligt, rätt, fel, viktigt och oviktigt. Referensramen formas av exempelvis uppfostran, erfarenhet, utbildning och bygger upp ramar för vad man ser och hur man reagerar.⁵

² Halvorsen, 1992, s. 72

³ Holme & Solvang, 1997, s. 29 ff.

⁴ a.a s. 13

⁵ Lundahl & Skärvad, 1999, s. 107

Vår uppsatsgrupp har till viss del likartad bakgrund inom våra studier; vi befinner oss alla på kandidatnivån inom företagsekonomi. Vi skiljer oss dock åt när det gäller tidigare studier och övriga erfarenheter. På kandidatnivån studerade vi två olika inriktningar; strategi och styrsystem samt organisation och ledarskap. Den i viss mån skilda utbildningsbakgrunden är enligt vår mening positiv då den kan skapa möjligheter att hitta nya angreppsvinklar och idéer kring de problemställningar som vi diskuterar. Vår referensram har även påverkats av att alla i uppsatsgruppen är uppfödda i Skåne och halva gruppen är bosatta i Malmö. Detta har ibland lett till att diskussionerna varit intensiva och de kritiska tankegångarna skiljt sig inom gruppen. Då detta kan ses som en nackdel har det vänts till en fördel då det fanns en förförståelse för staden och dess geografi samtidigt som vi har haft olika infallsvinklar vid diskussionerna.

2.3 Datainsamling

Insamling av data är en viktig del i uppsatsens arbete. Vi har delat in datan i primärdata; det material som vi själva har samlat in, och sekundärdata; det som andra har sammanställt.⁶ Exempel på primärdata är enkäter och intervjuer. Litteratur och artiklar är exempel på sekundärdata.

För att undersöka hur fastighetsbolagen i Malmö har påverkats av den senaste tidens dynamik i makromiljön har vi gjort en generell datainsamling där vi har använt oss av diverse böcker, branschtidningar, hemsidor på Internet, intervjuer hos fastighetsbolag och andra aktörer. Denna process har pågått kontinuerligt under uppsatsens gång men var naturligtvis mest påtaglig under första delen av uppsatsarbetet. Som väntat har det skrivits mycket angående Öresundsregionen i dagspress och i branschtidningar, och det märks tydligt att det har funnits, och finns, ett stort intresse för regionen.

2.3.1 Primärdata

Våra primärdata har vi samlat in genom intervjuer med nyckelpersoner inom fastighetsbranschen och kommunen. Dessa intervjuer genomförs för att ta del av sådant som man inte kan erhålla från publicerade källor⁷. Under uppsatsens gång uppstod ytterligare frågor som besvarades genom en kompletterande enkätundersökning. Enkäterna skickades ut till samma aktörer som vi tidigare intervjuat.

⁶ a.a , s. 115

⁷ Merriam, 1994, s. 12

Vid intervjuer finns det många olika tekniker och metoder att använda sig av. Man måste bestämma sig för graden av standardisering, vilka personer som man ska intervjua och hur intervjuerna ska sammanställas.

2.3.2 Intervjuteknik

Vid intervjuer med hög grad av standardisering är både frågeformulering och ordningsföljden mellan frågorna bestämd på förhand. Formuleringarna ska vara samma i alla intervjuer inom undersökningen. Syftet med en standardisering av intervjuer är att skapa förutsättningar för en kvantitativ bearbetning av svaren. Vid ostandardiserade intervjuer kan man däremot välja både frågeformulering och frågornas ordningsföljd mera fritt. Här kan intervjun bli mera flexibel och situationsanpassad.

Vi valde att genomföra våra intervjuer med semistandardiserad inriktning. Detta innebär att man på förhand har bestämt att vissa frågor ska ges till alla respondenter men att det även finns frågor som är specifika för en respondent. Fördelarna med mindre standardiserade intervjuer är att svaren kan bli mer uttömmande och nyanserade, men därmed blir även möjligheterna till en kvantifierad bearbetning mindre. Det är lämpligast att använda sig av ostandardiserade frågor vid insamlandet av mjuka data som rör mer kvalitativa förhållanden.⁸

När vi gjorde våra semistandardiserade intervjuer tog vi kontakt med de personer som vi ansåg vara intressanta att intervjuas genom telefon och e-mail. Våra önskemål om att få intervjuas nyckelpersoner i fastighetsbranschen har mötts med positiv respons och företagen har varit tillmötesgående och avsatt tid till vårt förfogande.

Ett problem med vårt val av ämne som vi upptäckte under våra intervjuer, var att intervjupersonerna inte alltid vill dela med sig av de strategier som sträcker sig långt fram i tiden. Ofta hänvisades det till årsredovisningarna där strategin kort sammanfattas. Genom en allmän diskussion fick vi dock en relativt klar bild över var företagen står i dagsläget och vilka mål de strävar mot i framtiden.

Sammanställningarna av intervjuerna har vi gjort i direkt anslutning till intervjun, då vi lättare kunde göra återkopplingar till den än i ett senare skede. Vi har även gått tillbaka till tidigare utförda intervjuer för att se hur väl resultatet av frågorna föll ut och ändrat vår intervjumall i efterhand.

Nedan presenteras de företag som valt att medverka i vår uppsats:

Fastighetsförvaltare:

- Vasakronan
- Wihlborgs
- Drott

Analytiker:

- Nordea
- NewSec

Kommun:

- Malmö stads näringslivskontor

2.3.3 Sekundärdata

Sekundärdata är empiriskt material insamlat och dokumenterat av andra för andra ändamål. Det finns olika former av sekundärdata, såsom processdata, bokföringsdata och forskningsdata.⁹ När det gäller sekundärdata har vi främst använt oss av processdata som uppstått i samband med löpande aktiviteter i samhället t ex. tidningsartiklar och publikationer som aktörer på området har givit ut. Vi kommer även att använda oss av information som finns att tillgå i den teoretiska litteraturen.

Våra sekundärdata är främst insamlade genom sökningar i databaserna Lovisa, Libris, Elin och Affärsdata som vi har fått tillgång till genom Lunds Universitets hemsida, samt diverse branschrelaterade hemsidor på Internet. Inledningsvis lade vi ner mycket tid just på detta sökande, då det var viktigt för oss att skapa en bild av, huruvida det var möjligt att hitta information kring just detta ämne.

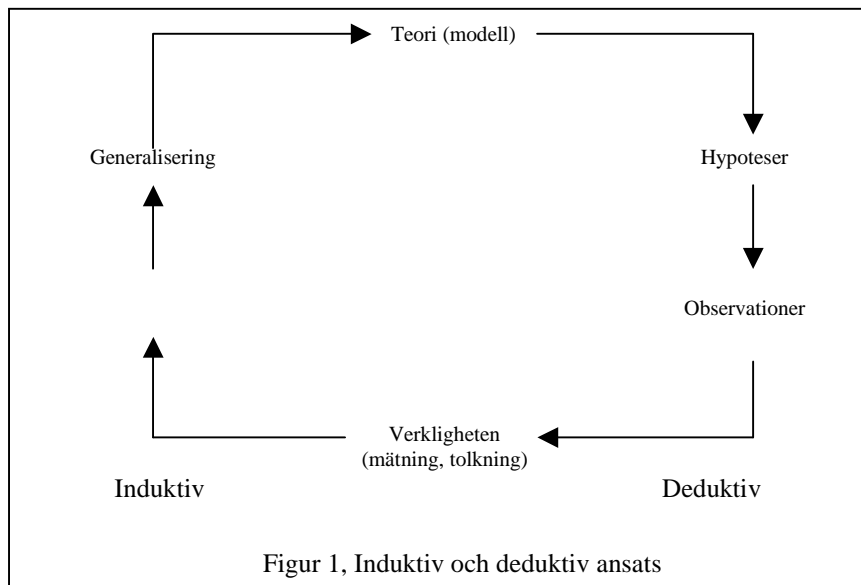
2.4 Tillvägagångssätt

I skapandet av en uppsats finns det två övergripande tillvägagångssätt, antingen forskande eller utredande. Vi har valt det utredande tillvägagångssättet då vi vill kartlägga och förklara förhållandena på marknaden. När det övergripande tillvägagångssättet är valt, blir nästa steg att fundera kring vilket sätt problemet ska angripas på. Två grundläggande angreppssätt är

⁸ Lundahl & Skärvad, 1999, s. 116

⁹ Halvorsen, 1992, s. 23 ff

deduktiv respektive induktiv metod eller bevisandets respektive upptäckts väg¹⁰. När det gäller induktivt och deduktivt angreppssätt kan dessa båda lättast åskådliggöras i en modell¹¹.



Med teorin som utgångspunkt kan det göras ett antagande om hur olika fenomen i verkligheten förhåller sig, det har då gjorts en deduktion. Med deduktiv ansats menas att författarna utgår från teorin för att närma sig empirin, det så kallade bevisandets väg. Det induktiva angreppssättet är när forskaren följer upptäckandets väg. Forskaren kan då studera forskningsobjektet, utan att först ha förankrat undersökningen i en tidigare vedertagen teori och utifrån den insamlade informationen, empirin, formulera en teori.¹²

Det finns även ett tredje angreppssätt, som är en medelväg mellan den induktiva och deduktiva metoden. Denna benämns abduktiv metod och innebär att forskaren använder sig av en iterativ process vid arbetet med studien och pendlar mellan teoriperspektivet och empiriperspektivet. Abduktionen kombinerar induktionen och deduktionen så tillvida att den liksom det induktiva angreppssättet utgår från empiriska fakta och i likhet med deduktionen använder den även teori och föreställningar. Under processens gång utvecklas det empiriska tillämpningsområdet successivt, samtidigt som teorin justeras och förfinas. Genom inriktningen på det underliggande mönstret skiljer sig också abduktionen fördelaktigt från de båda andra, grundare förklaringsmodellerna.¹³

¹⁰ Holme & Solvang, 1997, s. 51

¹¹ Wiederheim-Paul & Ericsson, 1991, s. 150

¹² Patel & Davidson, 1991, s. 21

¹³ Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 22 ff.

I uppsatsen har vi valt att använda oss av det abduktiva angreppssättet eftersom det passade vår arbetsmetod. Först började vi göra en induktiv undersökning där vi sökte information om fastighetsbranschen i diverse branschtidskrifter såsom Fastighetsvärlden och Fastighetsbranschen. När vi fått en generell bild över branschen gick vi över till den deduktiva processen och fann litteratur, vilken vi sedan applicerade på branschen, genom att med dessa modeller utforma hur det fortsatta uppsatsarbetet skulle gå tillväga. Empiri- och teoriarbete är integrerat och stödjer varandra under hela processen.

2.5 Valet mellan kvantitativ och kvalitativ metod

Vi gör vårt val med utgångspunkt från den information vi undersöker, mjukdata eller hårddata. Den viktigaste skillnaden mellan dessa båda är hur vi använder oss av siffror och statistik. Kvantitativ metod används oftast då det undersökta fenomenet är objektivt mätbart och undersökningens resultat går att redovisa i siffror. Tillvägagångssättet är systematiskt och strukturerat och inriktat på att genom kvantifierbara variabler kunna förklara det undersökta fenomenet. Datamängden bör vara så omfattande att resultaten blir representativa för det undersökta fenomenet. Kvantitativa metoder kännetecknas av envägskommunikation och forskaren har stor möjlighet att utforma undersökningen efter sina egna premisser. Statistiska och matematiska mätmetoder spelar en central roll i beräkningar och analys av kvantitativ information.¹⁴ Vidare är det viktigt att forskaren följer den i förväg bestämda strukturen samt att beräkningarna utförs på det sätt som är i förväg bestämt. Replikerbarhet är viktigt för undersökningens trovärdighet, dvs. undersökningen ska kunna genomföras av en annan forskare vid ett senare tillfälle med samma resultat.

Med kvalitativa undersökningar avses studier som syftar till att skapa resultat och slutsatser med hjälp av kvalitativ analys och, i huvudsak, kvalitativa data. De kvalitativa undersökningarnas studieobjekt är individer, grupper av individer och deras livsvärld. Syftet är att beskriva, analysera och förstå beteendet hos enskilda människor och grupper med utgångspunkt från dem som ska studeras.¹⁵ I vår uppsats kommer vi att använda oss av kvalitativ metod, vilken används då man vill försöka förstå och analysera helheten och skaffa sig en djupare kunskap än den fragmenterade kunskap, som ofta erhålls genom den kvantitativa metoden. Hårddata i form av exempelvis siffror är inte den primära kunskapskällan utan undersökningen bygger istället på analyser av exempelvis intervjuer. Vidare utgår den kvalitativa metoden ifrån att varje fenomen är uppbyggt med en unik kombination av egenskaper som medför att det är mindre lämpligt, eller till och med omöjligt, att mäta fenomenet kvantitativt. Det studerade föremålet betraktas som ett subjekt och forskningsprocessen ses som en tvåvägskommunikation där forskaren deltar. Forskaren utgår ifrån en subjektiv verklighetsbild som inbegriper förutfattade meningar, förförståelse och fördomar, om det fenomen som ska undersökas. Detta medför att den kvalitativa forskningen

¹⁴ Holme & Solvang, 1997, s. 76 ff.

¹⁵ Lundahl & Skärvad, 1999, s. 101

ofta präglas av forskarens egna åsikter. Den kvalitativa metoden bör präglas av flexibilitet för att kunna anpassas till hur undersökningen utvecklas.¹⁶

2.6 Validitetsprovning

Själva begreppet validitet är omdiskuterat och svagt definierat. Ett sätt att definiera validitet är förmågan att mäta det som avses att mätas. Det är lämpligt att skilja på yttre och inre validitet. Inre validitet avser problemet med modellens begrepp och de operationella definitionerna av dem, eller lite enklare uttryckt att mätinstrumentet, t ex frågeformuläret, mäter vad det avser att mäta. Den yttre validiteten har att göra med överensstämmelsen mellan det mätvärde man får när man använder en operationell definition och verkligheten.¹⁷ Den yttre validiteten är nära sammankopplad med reliabilitet. Med reliabilitet avses frånvaron av slumpmässiga mätfel. En undersökning med god reliabilitet kännetecknas av att själva mätningen inte påverkas av vem som utför mätningen eller de omständigheter under vilken den sker. I en undersökning med god reliabilitet påverkas mätningen i liten utsträckning av tillfälligheter, det finns få slumpmässiga fel.¹⁸

Vi upptäckte under empirifasen och under intervjuerna problematiken med reliabiliteten som i sin tur påverkade validiteten. Detta var speciellt kännbart under den första intervjun. Efter den kände vi att vi missat viktig information på grund av fel ställda frågor. Reliabiliteten var inte på önskad nivå. För att nå hög validitet på uppsatsen rättade vi det genom att undersöka en stor mängd sekundärdata, branschinformation.

¹⁶ Patel & Davidson, 1991, s. 99

¹⁷ Wiederheim-Paul & Ericsson, 1991, s. 28

¹⁸ Lundahl & Skärvad, 1999, s. 152

3 Fastighetsbranschen

I nedanstående kapitel kommer vi att ge en presentation av fastighetsbranschen i Malmö och dess största aktörer. Detta avslutas med en kort sammanfattning av konkurrenssituationen i branschen. Vidare kommer vi att presentera de, för regionen, viktigaste makrofaktorerna samt ge läsaren en överblick över Västra Hamnen.

3.1 Branschöversikt

Skåne var i fjol det län som hade den högsta tillväxten i sysselsättningen och det var också till Skåne den procentuellt största inflyttningen skedde i Sverige. Många bedömare tror att Skåne kommer att klara konjunkturnedgången bättre än andra regioner. Den kraftiga nyproduktionen av lokaler på båda sidor om sundet oroar dock. Detta kommer definitivt att sätta press på kommersiella lokaler de närmaste åren.¹⁹



Öresundsregionen har en särskilt hög koncentration av företag inom fyra områden; bioteknik och läkemedel, livsmedels- och förpackningsindustri, IT och telekom samt miljö. Näringslivsstrukturen gör regionen mindre konjunkturkänslig än t.ex. Stockholms- och Göteborgsregionen. Stockholmsregionen har t.ex. drabbats mycket hårt av IT-kraschen och

¹⁹ Stålarb 2002-04-26

nedgången på börsen som skadat den viktiga finanssektorn vilket har höjt vakansgraden. Dessa nedgångar har inte drabbat Skåne i samma utsträckning då företagsstrukturen är annorlunda här med större andel läke- och livsmedelsföretag.²⁰ Vakansgraderna ligger i Malmö mellan 5-10 % enligt fastighetsrådgivningsbolaget Newsec²¹.

Tidigare års kraftiga ökningstakt av hyresnivåerna i attraktiva områden avtog under 2001. Trots svag ekonomisk tillväxt under 2002 väntas marknadshyrorna endast påverkas marginellt. Inte heller färdigställandet av nybyggnationer bedöms ha någon större inverkan på marknadshyrorna. Merparten av alla nyproducerade ytor är uthyrda redan vid projektstart och nyproduktion i spekulationssyfte väntas inte. Både vakansgraden och andrahandsuthyrningen bedöms emellertid öka innan den ekonomiska tillväxten ökar.²²

Hyrorna i city ligger för nya och nyrenoverade kontor mellan 1600 - 2100 kronor per kvadratmeter. Detta kan sättas i relation med hyresnivåerna i huvudstadsregionerna Stockholm och Köpenhamn. I Stockholm ligger hyrorna i de bästa lägena på nivåer mellan 3500-4000 kronor per kvadratmeter medan de i Köpenhamn ligger mer i nivå med Malmös på 1700-2000 DKK per kvadratmeter²³.

De största kommersiella fastighetsägarna i regionen är:

1. Vasakronan med 287 000 kvadratmeter kommersiella lokaler
2. Wihlborgs med 183 000 kvadratmeter kommersiella lokaler
3. Drott med 157 000 kvadratmeter kommersiella lokaler
4. Tornet med 109 000 kvadratmeter kommersiella lokaler
5. Skanska med 94 000 kvadratmeter kommersiella lokaler²⁴

Tillsammans har de tre största aktörerna en marknadsdel på den kommersiella lokalmarknaden på 23 %²⁵. För dessa är det viktigt att ha ett stort centralt fastighetsbestånd där huvuddelen av fastigheterna ligger på så kallade A-lägen. De lägen som för närvarande räknas som Malmös A-lägen är områdena kring Södra Förstadsgatan från Triangeln ner till Stortorget, Börshuset och Gamla Väster.

Förutom det fastighetsbestånd som fastighetsbolagen besitter, är även projektutveckling högt prioriterad för aktörerna i branschen, då detta bidrar till substansstillväxten i fastighetsbolagen. Dessa projekt rör sig ofta om ny-, till-, och ombyggnationer. På detta sätt har företagen möjlighet att erbjuda både befintliga och nya kunder lösningar efter deras egna behov.²⁶ För

²⁰ Fastighetsvärlden nr 1, 2002

²¹ Carlsson et al. 2002-04-23

²² Drotts årsredovisning 2001

²³ Fastighetsvärlden, nr 1, 2002

²⁴ Vasakronans årsredovisning 2001

²⁵ Sveriges största fastighetsägare 2001, Byggstatistik AB

²⁶ Drotts årsredovisning 2001

tillfället planeras många projekt i Öresundsregionen vilket kommer att sätta press på den kommersiella hyresmarknaden de närmaste åren. Trots den försämrade konjunkturen, pågår och planeras produktion av mängder av lokaler i Malmö. I dagsläget är mer än 120 000 kvadratmeter kontorslokaler under produktion i Malmö och Lund. Ytorna är uthyrda till 85 %. Sommaren 2000 till sommaren 2001 färdigställdes 180 000 kvadratmeter kontorslokaler i Köpenhamnsregionen. Idag är ytterligare en halv miljon kvadratmeter under produktion i samma region och kommer att färdigställas i år. Det ska finnas hyresgäster till 90 % av ytorna.²⁷

3.2 Västra Hamnen

Tydligare än något annat område visar Västra Hamnen på Malmös omvandling från industristad till kunskapsstad. Varvsindustrin har fått lämna plats för kunskapsintensiva tjänsteföretag. Bland de företag som redan etablerat sig i Västra Hamnen märks bland andra Sigma, Orange, Flextronics, WM-Data och Intentia. Området har goda förutsättningar att bli Malmös nya centrum för IT- och datorföretag. I Västra Hamnen har företagen nära till Malmö högskola på Universitetsholmen. Samverkan mellan den nya högskolan och näringslivet är utbrett. Västra Hamnens infrastruktur, undantaget trafiknätet, är god. Större delen av området är anslutet till Malmö stads bredbandsnät. Företagen har nära till Malmö centrum, Centralstationen och CM Port (Copenhagen – Malmö). Med den planerade citytunneln kommer Västra Hamnen med sitt läge att öka sin attraktivitet som Malmös största och viktigaste utvecklingscentrum.

²⁷ Fastighetsvärlden nr.1 2002



Figur 2, Översiktsplan för Västra Hamnen

Det 130 hektar stora området Västra Hamnen ska utvecklas till en ekologisk, långsiktig hållbar del av Malmö. Kontors- och industrilokaler varvas med bostäder i Bo01 (i dagsläget 350-400 lägenheter) och restauranger för att skapa en levande stadsdel.

Den framtida visionen för Västra Hamnen kan sammanfattas på följande sätt: Västra Hamnen omvandlas från att ha varit ett område för tung industri till att bli ett område med blandad

stadsbebyggelse. Här ska finnas plats för attraktiva bostäder, verksamheter, utbildning, service, parker och grönytor.²⁸



3.3 Företagspresentation

3.3.1 Vasakronan

Vasakronan har ett fastighetsbestånd med kommersiella lokaler i sex städer. Detta består av attraktiva kontors- och butikslokaler i städer med tillväxt. Med en marknadsledande ställning på den kommersiella marknaden i Sverige ökar möjligheterna att ge kunderna ett större urval av intressanta lokaler och en bättre servicenivå.²⁹

Vasakronans strategi är både funktionellt och geografiskt inriktad. Funktionellt är fastighetsbeståndet koncentrerat till kommersiella lokaler och geografiskt till storstäder i Sverige med god utvecklingspotential. Vasakronan satsar på att ha en stark lokal position med fastigheter i huvudsak i citynära lägen. Detta gör att fastighetsbeståndet även innehåller butiker och köpcentra.³⁰

Vasakronan har genom strategiska förvärv blivit marknadsledande i centrala Malmö och är den största aktören på kommersiella lokaler i citynära lägen. Det tydligaste strategiska

²⁸ www.malmo.se

²⁹ Vasakronans årsredovisning 2001

³⁰ www.vasakronan.se

förvärvet var när Vasakronan 1997 köpte det lokala fastighetsbolaget Gotic, vars positioneringsstrategi var att köpa kommersiella fastigheter längs Södra Förstadsgatan. Detta ledde till en konsolidering av fastighetsägandet i staden, tidigare var ägandebilden dominerad av små, privata aktörer.

Den strategiska inriktningen i Malmö är att ytterligare stärka marknadspositionen längs Södra Förstadsgatan från Triangeln till Stortorget. Västra Hamnen är också ett område som prioriteras högt i Vasakronans strategiarbete. Även Köpenhamn ses som ett viktigt område att etablera sig på. Den danska fastighetsmarknaden har analyserats och man planerar ett förvärv i Köpenhamn för 2 miljarder kronor.³¹

3.3.2 Wihlborgs

Wihlborgs är ett av Sveriges största fastighetsbolag med verksamheten fokuserad på tillväxtregionerna Stockholm och Öresund. I dessa regioner återfinns 89 % av bolagets hyresvärde. Fastighetsbeståndet består av kommersiella lokaler och bostäder med ett hyresvärde på 2,5 miljarder kronor, uthyrningsbar yta på 2,7 miljoner kvadratmeter med ett bokfört värde på 21,9 miljarder kronor. Wihlborgs har beslutat att minska andelen bostäder i portföljen från 20 % till 10 % och därmed ändras den strategiska inriktningen till 70 % kommersiella lokaler, 20 % projektutveckling och 10 % bostäder. Förändringen kommer att genomföras successivt under de närmaste åren.³²

Wihlborgs strategi är att befästa sina marknadspositioner i Öresundsregionen och i Stockholm samt att ytterligare stärka dessa genom koncentration till utvalda marknadssegment. Företaget avyttrar och omstrukturerar fastighetsbeståndet i övriga Sverige. Wihlborgs ska ha en hög omsättning på fastigheterna. Fastighetsportföljen ska fokuseras på segmenten kommersiella lokaler och utveckling av fastighetsprojekt och i mindre utsträckning inriktas på bostäder. Målsättningen är att vara starka på vissa delområden, något som är bra för både kunder och fastighetsbolag. Dessa delmarknader i Malmö är bland annat Västra Hamnen, Gamla Väster och Medeon.³³

3.3.3 Drott

Drott är det största börsnoterade fastighetsbolaget i Sverige med ett fastighetsbestånd på 3,3 miljoner kvadratmeter till ett värde av 35,6 miljarder, varav 30 % är bostadsytor. Företaget vill förvärva, utveckla och förvalta kommersiella fastigheter och bostäder plus, vid lämpliga tillfällen, realisera upparbetade värden i färdigutvecklade fastigheter.

³¹ Meijer, 2002-04-16

³² Jarl et al. 2002-04-25

³³ Wihlborgs årsredovisning 2001

Strategin Drott arbetar efter för att bli Sveriges mest attraktiva fastighetsbolag är att fastighetsbeståndet ska koncentreras till kontors- och bostadsfastigheter i regioner där Sverige växer snabbast. Attraktiva fastigheter definieras framför allt som väl belägna bostads- och kontorsfastigheter i områden med god efterfrågan.³⁴

3.4 Konkurrens i fastighetsbranschen

Då fastighetsbranschen är en homogen bransch där företagens produkter inte är lätta att differentiera gäller det att på bästa sätt skaffa sig konkurrensfördelar gentemot de övriga aktörerna.

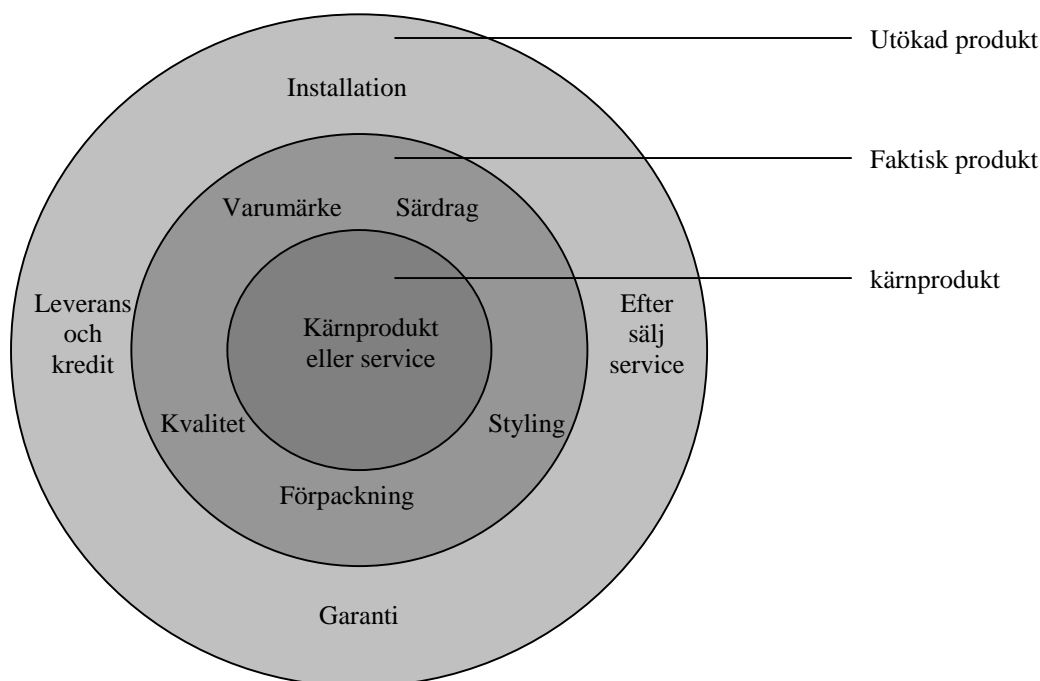
Fastighetsbolagens viktigaste tillgång är hyresgästerna som genererar stabila kassaflöden. Därför är det viktigt att bolagen arbetar på att skaffa sig långvariga relationer så att hyresgästerna känner lojalitet med sin fastighetsägare. Lokal närvaro och god kännedom om hyresgästernas behov är en viktig del vid vårdandet av kundrelationer. Fastighetsbolagen besitter ofta stora bestånd för att kunna vara flexibla då hyresgäster vill expandera, bygga om eller byta lokalmarknad. Den främsta konkurrensfördelen ett fastighetsbolag har är läget på sitt bestånd. Det är klart positivt om ett bolag kan erbjuda lokaler på båda sidor om sundet.

I fastighetsbranschen, som inom alla branscher, är det viktigt att kunderna har en god varumärkeskännedom så att det inte råder tvivel om vilken aktör de ska vända sig till vid behov. Naturligtvis gör kunderna också lägesanalyser där t.ex. omgivning, infrastruktur och parkeringsmöjligheter värderas. Ett starkt varumärke skapar alltid förtroende och får kunderna att känna sig trygga.

En konkurrensfördel som fastighetsbolagen börjar arbeta med är Facility Management, FM, vilket innebär att fastighetsbolagen erbjuder sina hyresgäster fastighetsrelaterade och verksamhetsstödande tjänster. Kunderna erbjuds tjänster som t.ex. vaktmästeri och reception, konferensservice samt lokal- och miljövård. Att bedriva verksamhet inom FM är av strategisk vikt då det innebär starkare relationer och ökat mervärde för kunderna, vilket ger ökad lojalitet, stabilare kassaflöden och ökad möjlighet till högre hyra vilket därmed stödjer substansstillväxten. På detta sätt knyter fastighetsägarna hyresgästerna till sig och får möjlighet att profilera ett område eller en fastighet. Dessutom kan hyresgästerna ägna sig åt sin kärnverksamhet. För fastighetsägaren handlar det om att komma på vad den specifika kunden, hyresgästen, kan tänkas behöva. Det gäller att kunna kundens verksamhet. En av effekterna av FM är att kunden erbjuds en utökad produkt. Utöver kärnverksamheten (fastigheterna) knyter fastighetsbolagen kunderna hårdare till sig genom att erbjuda efter sälj service, Facility Management. Det är inte fastighetsbolagen själva som ska erbjuda dessa tjänster, snarare är tanken att de ska samarbeta nära, med duktiga serviceleverantörer.³⁵

³⁴ Drotts årsredovisning 2001

³⁵ Fastighetstidningen 2001, nr. 8



Figur 3, Tre lager av produkt

3.5 Makrofaktorernas påverkan på Öresundsregionen

Makrofaktorerna som vi har valt att avgränsa oss till i denna uppsats för att de har störst påverkan på utvecklingen inom regionen, kommer att behandlas nedan. Vi är väl medvetna om att det är många andra faktorer som är av stor betydelse vid en analys av en komplex region.

De förutsättningar som Öresundsregionen har för att kunna bli en kunskapsintensiv region, med ett internationellt konkurrenskraftigt företagsbestånd, består i att regionen har en god infrastruktur, vilken innefattar Öresundsbron och Citytunneln, en högskola, som producerar kunskap och en ökad inflyttning, som bidrar med arbetskraft. Dessa makrofaktorer påverkar fastighetsbolagen på samma sätt som företag generellt påverkas av makromiljön. För fastighetsbolagens fortsatta strategiarbete är det viktigt att veta hur omgivningen utvecklas och vilka trender som kan skönjas.

Vasakronan är ett exempel på ett företag som kommer att påverkas märkbart av en makrofaktor. Deras strategiarbete går till stor del ut på att den eventuella Citytunneln kommer att få en uppgång bakom Triangeln. Vasakronan har ett stort bestånd kring området och byggs inte tunneln kommer området kring Triangeln att förlora sin attraktionskraft.

Etablerandet av högskolan har påverkat Wihlborgs strategiarbete, då de valt att fokusera på Västra Hamnen, eftersom de ser detta som ett område med hög potential.

3.5.1 Infrastruktur

Sedan Öresundsbron med anknyttande väg- och järnvägsförbindelser byggdes har infrastrukturen förändrats väsentligt i regionen vilket har bidragit till en ökad tillgänglighet för både företag och privatpersoner. Detta är ett krav för att regionen ska förbli en attraktiv region där företag fortsatt vill etablera sig. Tillgängligheten till flygplatser har ökat påtagligt då transfertiden till Kastrup från Malmö centrum till och med är kortare än till Sturups flygplats. Citytunneln är en avgörande faktor för regionens fortsatta framgång och förväntningarna på denna är mycket höga.



Det regionala trafiknätet är väl utbyggt med motorvägsstandard i två ringleder, som ansluter till E6 (Helsingborg – Göteborg – samt Trelleborg), E20 (Köpenhamn – Själland), E22 (Lund – Kristianstad) och E65 (Ystad). I Malmö centrum finns det dock ett visst utbyggnadsbehov, bland annat för att hantera trafikströmmarna till och från Västra Hamnen.³⁶

För tågtrafiken har utbyggnaden av Västkostbanan inneburit förbättringar för regionalstågtrafiken mot Helsingborg. Det mest aktuella projektet för tillfället i Malmö är den planerade Citytunneln som ska förbinda Malmö Central med Öresundsförbindelsen. Citytunneln ska också knyta ihop tågtrafiken på den svenska sidan av regionen. För att sammanfatta projektet så rör det sig om en 18 kilometer lång järnvägsförbindelse, varav sex kilometer går genom parallella tunnlar under centrala Malmö. Söder om stadsbebyggelsen går järnvägen ovan mark. Tre nya stationer kommer att byggas: Malmö C byggs ut med en underjordisk del, stationen Triangeln, även den underjordisk, samt stationen Hyllie. Citytunneln kommer bland annat att innebära att restiden mellan Malmö C och Kastrup förkortas till 20 minuter samt att stationen Triangeln kommer att få lika många resenärer (20 000) per dygn som Malmö C har idag.³⁷ Fördelen med tunneln är att resenärer inte först behöver ta sig till centralstationen, vilket förkortar restiden och främjar förutsättningarna för större pendlingsströmmar i framtiden. Citytunneln kommer även att minska biltrafiken i

³⁶ Stålarb, 2002-04-26

³⁷ Ibid.

centrala Malmö. Byggstarten är planerad till 2003 och 2008 beräknas projektet vara färdigt enligt Citytunnelns hemsida³⁸.

För att klara trafiksituationen till och från Västra Hamnen i samband med tunnelprojektet planeras en öppningsbar bro över Inre Hamnen³⁹. Trafiken kan annars ses som en flaskhals för området Västra Hamnen enligt flera av de aktörer som vi har intervjuat.



Figur 4, Citytunnelprojektet

3.5.2 Malmö högskola

1996 beslutade riksdagen att förlägga en ny högskola till Malmö. Satsningen i Malmö är ett led i en nationell utbyggnad av antalet högskoleplatser. Ett annat skäl till beslutet var Malmös strukturella problem. Malmö lämnar en epok som präglats av tung arbetskrävande industri. Antalet industrijobb har minskat från ca 35000 år 1960 till 18000 i dag. Detta har gjort att Malmö länge haft högre arbetslöshet än riksgenomsnittet.⁴⁰ En högskola hjälper Malmö avsevärt i processen att förvandla staden till en tjänsteproducerande stad, då den blir attraktivare för kunskapsföretag.

Avsikten med högskolan är inte att konkurrera med universiteten i Lund och Köpenhamn utan att utveckla egna utbildningsnischer som ska komplettera regionens befintliga

³⁸ www.citytunneln.com 2002-05-08

³⁹ Ibid.

högskoleutbud.⁴¹ Högskolan beräknas 2005 ha 15 000 utbildningsplatser⁴². Denna expanderar kraftigt och det är planerat att år 2004 ska ytterligare 35 000 kvadratmeter vara färdigbyggda⁴³. Då kommer det att finnas 150 000 kvadratmeter lokaler. Investeringssumman kommer att ligga kring tre till fyra miljarder kronor. Hela Öresundsregionen kan ses som en mycket kunskapsintensiv region, det finns 12 universitet, 140 000 studenter och 10 000 forskare vilket gör det till en mycket attraktiv region för företag⁴⁴.

3.5.3 Befolkningsstrukturen

Malmö har haft en stark befolkningsutveckling sedan slutet av 1980-talet och folkmängden uppgår för närvarande till cirka 260 000 invånare. Under första delen av 1990-talet var invandringen hög, bland annat till följd av krigssituationen i f d Jugoslavien. Den senaste femårsperioden har inflyttningen från kranskommunerna ökat och bidragit till en årlig inflyttning mellan 1500 och 3000 personer. Inflyttningen domineras av personer mellan 20 och 24 år, vilket har bidragit till att befolkningspyramiden i staden har en relativt ung profil. Inflyttningen från Danmark har också ökat de senaste tre åren vilket kan förklaras av den ökade integrationen.⁴⁵

Högskolan hjälper Malmö att locka unga människor till staden, då de som flyttar hit från andra delar av landet bosätter sig här. Erfarenheter från andra högskolor visar, att de som examinerats från en högskola ofta stannar i regionen.⁴⁶

Det gäller för Malmö stad att ta vara på den potential som den, till stor del unga, befolkningspyramiden erbjuder. Dessutom måste kommunen vårda den förhållandevis stora andelen utländska unga invånare som finns i Malmö. Deras kunskap om andra länders språk, sedvanor och kultur utgör en värdefull potential för näringslivet när marknader internationaliseras. Det är också av stor betydelse för kommunens framtida ekonomi och välfärdsnivå att dessa kommer in i arbetslivet så att deras potential kan utnyttjas på ett meningsfullt sätt.

3.5.4 Strukturförändringarna i företagsprofilen i Malmö

När Kockums verkstad grundades 1840 blev det startskottet för en mycket snabb industriell expansion i Malmö. Staden, med sin goda hamn, blev snart en av Sveriges viktigaste industristäder. I dagsläget har de flesta industriföretagen fallit offer för de strukturella

⁴⁰ www.mah.se

⁴¹ Stålarb 2002-04-26

⁴² Fastighetsvärlden nr. 1, 2002

⁴³ New business areas in Malmö, Malmö Stad

⁴⁴ Fastighetsvärlden, nr.1, 2002

⁴⁵ Stålarb 2002-04-26

⁴⁶ www.mah.se

omvandlingar och ändrade omvärldsförutsättningar som råder, för att vända Malmö till en stad där kunskapsföretag dominerar. Sedan 70-talet har textilindustrin, varvsindustrin och bilindustrin försvunnit. Näringslivet domineras idag av offentlig sektor, industri och handel. Den privata tjänstesektorn svarar för cirka 11 % av sysselsättningen och är uppåtgående.⁴⁷ Enligt Näringslivskontoret är det företag inom branscherna privata tjänster, därav många inom IT och kommunikation, detaljhandel samt logistik, terminal- och lagerhantering som vill etablera sig i Malmö för tillfället⁴⁸.

⁴⁷ Fastighetsvärlden, nr.7, 2001

⁴⁸ Englund 2002-04-18

4 Teori

I följande kapitel kommer vi att på ett teoretiskt vis förklara de modeller som vi har använt för den sernare analysen. Dessa modeller är Porters Five Forces-modell, SWOT-modellen samt Porters diamantmodell.

4.1 Porters Five Forces

Det väsentliga vid formulering av konkurrensstrategi är att klargöra sambandet mellan företaget och omgivningen⁴⁹. I grund och botten innebär utvecklandet av en konkurrensstrategi att man utvecklar en generell formel för hur ett företag skall konkurrera, vilka dess syften bör vara och vilken politik som behövs för att förverkliga dessa mål⁵⁰. Michael Porter vid Harvard Business School har utvecklat ett slags ramverk för analys av en branschstruktur. Denna bygger på att det finns fem marknadskrafter som påverkar strukturen i branschen. De fem olika krafterna är:

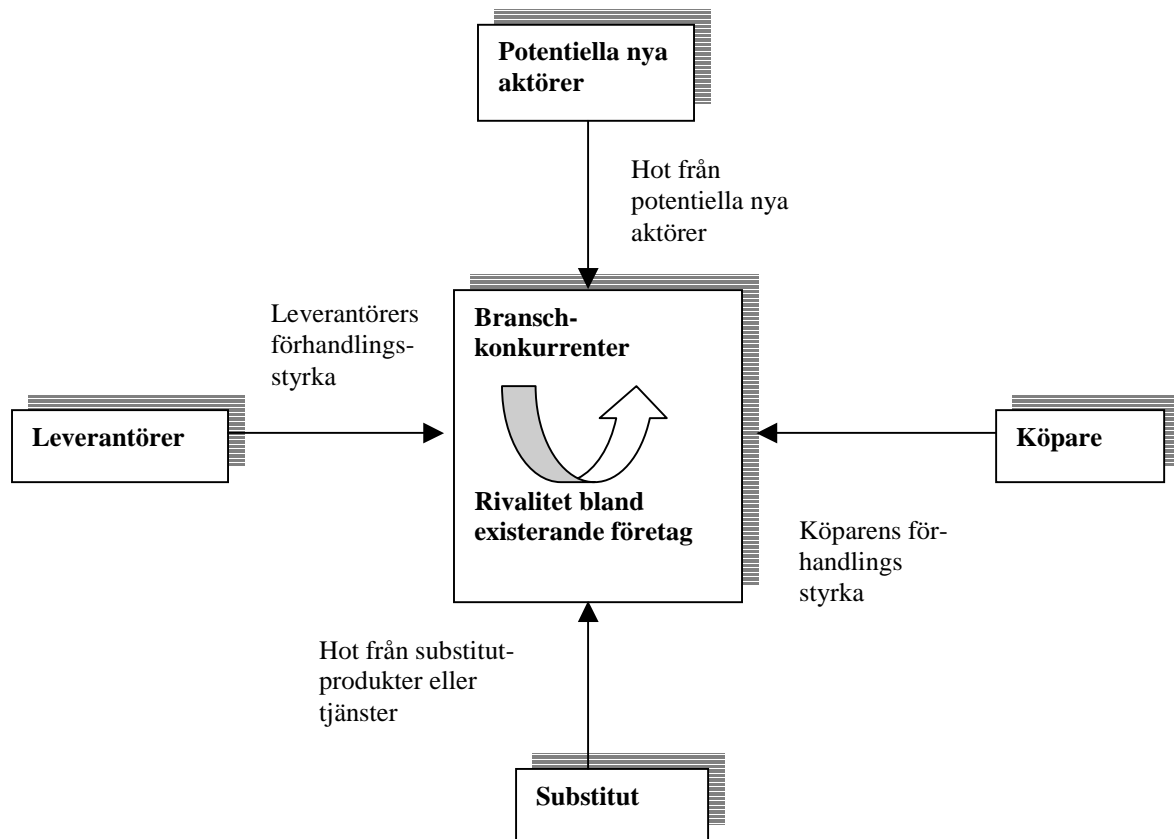
- Hot från potentiella nya aktörer
- Rivalitet mellan nuvarande aktörer
- Hot från substitutprodukter eller tjänster
- Köparens förhandlingsstyrka
- Leverantörers förhandlingsstyrka

Krafterna i modellen berörs hela tiden av händelser på marknaden, vilket gör att en kraft helt plötsligt kan öka i styrka och därmed försämra förutsättningarna för aktörerna i branschen.

Sambandet mellan dessa krafter i modellen visas i figuren nedan.

⁴⁹ Porter, 1993, s. 15

⁵⁰ A.a s. 17



Figur 5, Branschkonkurrensens drivkrafter

4.1.1 Hot från potentiella nya aktörer

Nationalekonomiska lagar säger att om en bransch är lönsam så kommer den snabbt att utsättas för konkurrens, då nya aktörer vill vara med och dela på vinsten. Detta leder till att vinsten för varje företag minskar till en sådan nivå att den inte är större än i någon annan bransch, vilket leder till att det inte finns någon anledning för nya företag att etablera sig på den nya marknaden. Vi vet av erfarenhet att hotet från nya aktörer som vill etablera sig på marknaden inte håller som grund för att redan etablerade företag ska hålla nere sina priser. Detta beror på de barriärer som hindrar nyetableringar. Porter har identifierat sju typer av befintliga hinder som gör det svårare för nya aktörer att penetrera en bransch.⁵¹

- Kapitalkrav
- Skalfördelar
- Absoluta kostnadsfördelar
- Produktdifferentiering
- Tillgång till distributionskanaler
- Politiska och legala hinder
- Vedergällning från etablerade aktörer.

⁵¹ a.a s. 32

Kapitalkrav: Det kostar pengar att starta upp en ny verksamhet, men det kostar olika mycket beroende på vilken bransch nyetableringen gäller. Att initialkostnaderna är mycket höga kan avskräcka nya aktörer och i många fall omöjliggöra ett sådant projekt.

Skalfördelar: Nya aktörer i kapital- forsknings- och marknadsföringsintensiva branscher ställs inför ett stort dilemma. Är det värt att ge sig in i branschen i liten skala och försöka klara sig trots enhetskostnader, eller satsa stort direkt med risk för att kapaciteten står outnyttjad medan volymerna byggs upp. Här har befintliga aktörer redan ett stort försprång.

Absoluta kostnadsfördelar: Befintliga aktörer på en marknad kan ha fördelar av den enkla anledning att de funnits i branschen eller på marknaden under en längre tid. ”Economies of learning” är ett begrepp som brukar användas i sådana här sammanhang, dvs. verksamheten bedrivs mer effektivt i takt med att de anställda/företaget får mer erfarenhet. Andra exempel är fördelaktig lokalisering, patent på tekniska detaljer och statliga subventioner med företrädesrätt.

Produktdifferentiering: Etablerade företag har haft fördelen av att under lång tid bygga upp ett varumärke som är välkänt. Genom annonsering, service och kund Anpassning är det möjligt att bygga upp ett gott rykte men det tar tid och är ofta mycket kostsamt.

Tillgång till distributionskanaler: Existerande företag binder ofta upp sina distributionskanaler hårt. Detta gör att nya företag i branschen kan ha det svårt att få tillgång till branschens distributörer och få dem att sälja deras produkter/tjänster.

Politiska och legala hinder: Dessa utgör ett mer direkt hinder för potentiella nya aktörer att ge sig in på en ny bransch. Det kan krävas särskilda tillstånd för att en verksamhet överhuvudtaget ska få drivas. Vidare kan det finnas lagar eller skattefaktorer vilka kan försvåra för nya aktörer att ta sig in på marknaden. Avsaknaden av hinder kan också vara ett problem, finns det inga legala restriktioner skapas en osäkerhet vilken medför att utvecklingen inom området stagnerar.

Vedergällning från befintliga aktörer: Företag som finns på marknaden försvårar etablering av nya företag genom t.ex. aggressiv marknadsföring eller prispress. Nya aktörer saknar resurser och medel för att kunna försvara sig.

4.1.2 Rivalitet mellan nuvarande aktörer

Konkurrens och rivalitet är ett mönster av utspel och försvarsdrag. Desto intensivare rivaliteten är desto mer pressade blir företagen. Det är därför viktigt att nå bästa position i branschen. Den kan ett företag nå med hjälp av prissänkning, bättre kundservice, bättre kvalitet på produkten och marknadsföring av produkten. Det är intressant att observera inte

bara hur intensiv konkurrensen är utan också själva naturen av konkurrensen, vilka faktorer det är som spelar in. Den befintliga konkurrensens styrka bedöms av Porter enligt kriterierna:

- Koncentration
- Olikheter mellan konkurrenterna
- Produktdifferentiering
- Kapacitetsöverskott
- Utträdesbarriärer
- Kostnadsförhållanden

Koncentration: Med koncentration menas det antal och storlek på de aktörer som redan finns, vilket kan mätas med hjälp av koncentrationsration. Ett bra sätt är att slå ihop marknadsandelarna hos de fyra största företagen för att se hur stor marknadsandel dessa har. På så sätt är det möjligt att avläsa koncentrationen. Vid ett stort antal aktörer finns det utrymme för utspel utan att övriga aktörer vidtar motåtgärder. Vid ett fåtal aktörer finns högre risk för instabilitet, företagen är då väldigt benägna att visa sin makt och styrka. Skillnaden mellan en växande och en stillastående marknad är att i en växande används resurserna till att hålla jämna steg med marknadstillväxten, medan resurserna i en stillastående marknad används för att erövra andelar från konkurrenterna.

Olikheter mellan konkurrenter: Företag som uppvisar likheter i strategier, kultur, mål, kostnader med mera, tenderar att ha lättare att undvika priskonkurrens etc. än då motsatt förhållande råder. Porter pekar speciellt på ett exempel då det existerar både börsföretag med aktieägares relativa avkastningskrav och mindre egenföretagare som nöjer sig med något lägre vinstmarginal för att behålla sin frihet. En sådan bransch kan begränsa det större företags lönsamhet.

Produktdifferentiering: I en bransch där varan eller tjänsten inte är speciellt differentierad av producenterna, baseras köparens val i stort sett på pris och service. Produktdifferentiering ger skydd mot hård konkurrens då tillverkarna delvis får olika kunder med olika behov.

Överskottskapacitet: Om det finns kapacitet att tillverka mer än vad som efterfrågas stör detta balansen mellan efterfrågan och tillgång. Överskottskapacitet kan vara en effekt av felinvesteringar eller felbedömningar på efterfrågan, men det kan också vara ett cyklist problem. Konjunktursvängningar ställer till stora problem vid investeringsbeslut. Företag inom vissa branscher har dock regelbunden cyklist efterfrågan på sina produkter/tjänster.

Utträdesbarriärer: Om avvecklingskostnader är höga är det andra faktorer såsom ekonomiska, strategiska och emotionella som får företag att fortsätta att konkurrera även om de får låg eller till och med negativ avkastning på sina investeringar. Barriärerna kan då vara speciella tillgångar, fasta utträdeskostnader, strategiska förhållanden, känslomässiga barriärer såsom anställdas berättigande till arbete och myndighetsåtgärder.

Kostnadsförhållanden: Förhållandet mellan fasta och rörliga kostnader är av avgörande betydelse för prisbilden på en produkt vid kapacitetsöverskott. Vid kapacitetsöverskott vill företaget täcka de rörliga kostnaderna, men allt som kunden är villig att betala utöver detta är en slags bonus som minskar de fasta kostnadernas andel. Därför säljer företagen ofta ut produkter till riktigt låga priser vid sådana överskott, och priskonkurrens uppstår. Konkurrensen i en bransch blir ännu hårdare då det finns ett eller flera företag som är beredda att offra sin lönsamhet för att lyckas, då de tillmäter branschen eller marknaden ett högt strategiskt värde. Det kan t.ex. bero på koncernstrategi eller att företaget anser det vara av största vikt att nå framgång i den branschen för att nå framgång inom andra områden.⁵²

4.1.3 Hot från substitutprodukter eller tjänster

Det är mycket svårt att avgränsa en bransch mot andra närliggande branscher. Normalt görs denna avgränsning efter vilken typ av produkt eller tjänst som tillverkas och säljs. Lika viktigt är det att beakta den funktion som varan ger köparen. Alla produkter som erbjuder liknande funktion bör betraktas som konkurrenter. Det är detta fenomen som denna marknadskraft behandlar. Om det finns varor eller tjänster som erbjuder kunden samma funktion som de som produceras i företaget, påverkar naturligtvis detta företagets konkurrenssituation. Substituten begränsar lönsamhetsmöjligheten så till vida att om priset blir alltför högt inom branschen kommer kunderna att gå över till att använda substituten istället. Att agera mot substitutprodukter kan mycket väl bli en kollektiv angelägenhet för en bransch. Om ett företags annonsering inte är nog för att stötta branschens ställning mot ett substitut, kan en kraftfull och ihållande annonsering av alla branschföretagen förbättra branschens situation totalt sett. Samma argument gäller för kollektiva svarsåtgärder som produktkvalitetsförbättringar, marknadsföringsförbättringar, förbättring av produktens tillgänglighet osv. Det gäller därför att i en branschanalys inte bara kartlägga de direkta konkurrenterna utan även de som erbjuder funktionsdugligt substitut till den egna varan eller tjänsten. Hotet från substitut bestäms främst av:

- Prisförhållanden
- Substitutens utföranden
- Omställningskostnader för kunden
- Köparbenägenhet till substitut

Prisförhållanden: När två produkter möter samma kundbehov och en av produkterna är bättre på alla områden, då bestämmer den bättre produktens pris den sämre produktens maximala pris. Vanligare är naturligtvis att de olika substitutprodukterna har olika fördelar och påverkar varandras priser.

⁵² a.a s. 48

Substitutens utföranden: Varje produkt tillför något åt en kund. Det kan röra sig om en produkt med bättre kvalitet, lägre pris, bättre läge än de övriga substituten osv.

Omställningskostnader för kunden: Dessa uppstår i samband med att kunden vill byta bort en produkt mot ett substitut, vilket kunden gör beroende av att kostnaden har stigit för mycket på den nuvarande produkten.

Köparbenägenhet till substitut: Historiskt sett har ofta en produkt förändrade försäljningspriser över tiden. Dessa förändringar beror på faktorer som popularitet, tillgång etc.

4.1.4 Köparens förhandlingsstyrka

Den relativa styrkan mellan säljare och köpare är ytterliggare en kraft som påverkar branschens lönsamhet. Kunderna konkurrerar med branschen, de kan spela ut konkurrenter mot varandra i sina förhandlingar om priser, kvalitet och service, vilket slutligen påverkar branschens lönsamhet. Det bör påpekas att kunden inte behöver vara slutkonsument, utan lika gärna kan vara en återförsäljare eller en annan producent som behöver varan för att i sin tur kunna leverera sin produkt. De faktorer som påverkar kundens förhandlingsstyrka är följande:

- Kundkoncentration
- Varornas betydelse för kunden
- Produktens standardisering/differentiering
- Omställningskostnader
- Möjlighet till integration bakåt
- Påverkan på kvalitet/utförande
- Köparens tillgång till information

Kundkoncentration: Om en ensam köpare står för en majoritet av företagets försäljning ökar detta köparens styrka eftersom kundens köp blir så oerhört viktiga för leverantören att denne inte har råd att mista dem. Av den anledningen kan det vara viktigt att inte förlita sig för mycket på en enskild kunds inköp. Storvolymkunder är speciellt viktiga om branschen karaktäriseras av höga fasta kostnader vilket innebär ett stort intresse av att fylla kapaciteten.

Varornas betydelse för kunden: Om de produkter som kunden köper utgör en viktig del av kundens kostnader eller inköp är kunden mer benägen att satsa resurser på att nå ett gynnsamt pris och köpa selektivt. När produkten svarar för en liten del av kundens kostnader är kunden i regel mycket mindre priskänslig.

Produktens standardisering/differentiering: Om produkterna i branschen är standardiserade och det inte råder några höga byteskostnader har köparna stor förhandlingsstyrka eftersom de

då kan förhandla med flera leverantörer samtidigt och på så sett pressa priset. Samma förhållande råder då kvaliteten på produkten är av mindre relevans för köparen. För att ytterligare pressa priset kan köparen, om han själv besitter en outnyttjad potential att göra detta, hota med att själv tillverka produkten.

Omställningskostnader: Dessa binder kunden till speciella säljare. Köparens styrka ökar om säljaren drabbas av omställningskostnader. Som exempel kan en säljare bygga upp sin produktion och sitt lager mot en kund, vilket gör att det blir kostsamt om säljaren ska byta denna kund. Detta skapar beroende, vilket leder till att säljaren blir sårbar.

Möjlighet till integration bakåt: Om kunderna antingen är delvis integrerade eller utgör ett troligt hot om integration bakåt, kan de få förmånligare villkor. Om kundens motiv till att integrera bakåt baseras mer på leveranssäkerhet eller andra icke prissfaktorer, kan det innebära att leverantörerna måste erbjuda stora prissänkningar för att förhindra integration.

Påverkan på kvalitet/utförande: När kvaliteten hos köparens produkter är starkt påverkad av branschens produkter är köparna vanligtvis mindre priskänsliga.

Köparens tillgång till information: Då kunden har full information om efterfrågan, aktuella marknadspriser och även leverantörens kostnader, ger detta vanligtvis kunden större förhandlingsstyrka än när informationen är bristfällig. Med full information är kunden i ett bättre läge att försäkra sig om att han erhåller de gynnsammaste priser som erbjuds och kunden kan även bemöta leverantörers prisargument.

4.1.5 Leverantörers förhandlingsstyrka

Denna marknadskraft påminner mycket om den förra med skillnaden att kraften kommer från motsatt håll. Leverantörerna kan utöva förhandlingsstyrka gentemot företagen i en bransch genom hot om höjning av priserna eller minskning av kvaliteten på levererade varor och tjänster. Detta maktövertag infinner sig om leverantörerna är stora, starka och säljer till betydligt mindre företag. Vidare ökar säljarens styrka om denne inte behöver bekymra sig för substitut till de egna produkterna eftersom inget annat kan utföra samma funktion för köparen. Detsamma gäller när köparsidan i branschen inte utgör en viktig avyttringsgrupp för säljaren och när säljarens produkt är viktig för köparna. Är produkterna dessutom differentierade och höga byteskostnader existerar stärks leverantörernas förhandlingssituation ytterligare. Ofta är det dock så att leverantörerna är mindre än köparna. Till detta kommer dessutom det faktum att produkterna inte är särskilt differentierade vilket resulterar i att leverantörens ställning i många fall kan betraktas som svag. Detta leder i sin tur till att leverantörerna ofta bildar organisationer för att stärka sin position. Ett bra exempel är OPEC eller de

arbetstagarorganisationer som finns i samhället. De faktorer som påverkar leverantörernas förhandlingssituation är således:⁵³

- Leverantörskoncentration
- Närvaro av substitut
- Kundens andel av den totala försäljningen
- Varornas betydelse för kunden
- Produktdifferentiering/omställningskostnader för kunden
- Trovärdiga hot om integration framåt.

Leverantörskoncentration: Då leverantörsbranschen till stor del domineras av få företag och är mer koncentrerad än köparbranschen, finns det möjligheter att få fördelar om detta utnyttjas med hjälp av t.ex. organisationer eller karteller etc.

Närvaro av substitut: Stora leverantörer kan förlora sin styrka när de konkurrerar mot substitut.

Kundens andel av den totala försäljningen: När leverantörer säljer till ett antal branscher och en viss bransch inte utgör någon betydande del av försäljningen är leverantörerna mycket mer benägna att utöva sin makt. Om branschen är en viktig kund kommer leverantörernas välfärd att bli starkt kopplad till branschen och de kommer att vilja skydda den med rimliga priser och genom att hjälpa till med aktiviteter inom bland annat FoU.

Varornas betydelse för kunden: Om komponenterna är viktiga för hur bra köparen ska lyckas i sin tillverkning eller produktionskvalitet ökar leverantörens makt. Ett exempel kan då vara att produkten inte är lagringsbar och att kunden därmed inte kan bygga upp en buffert för att skydda sig vid problem med leverantören.

Produktdifferentiering/omställningskostnader för kunden: Då leverantörens produkt är differentierad eller då leverantören har byggt upp en stor omställningskostnad för kunden, har kundens möjlighet att spela ut olika leverantörer mot varandra tagits bort. Kunden kan då inte förbättra sin förhandlingsposition genom att hota med att byta produkt eller leverantör.

Trovärdiga hot om integration framåt: Om leverantörssidan utgör ett hot om integration framåt, gör detta att kundsidas möjlighet att påverka sina inköpsvillkor försämras. Kunden vill inte bli utan leverantör och dessutom få en konkurrent till, vilket skulle bli fallet om leverantören gjorde verklighet av sitt hot. För att hotet ska vara trovärdigt krävs att leverantören har kompetens och de finansiella resurser som behövs.

⁵³ a.a s. 69

4.1.6 En kritisk granskning av Porters Five Forces

Strukturen på modellen har en del kritiska brister. Den behandlar inte den dynamik som karaktäriserar konkurrens mellan aktörerna i en bransch. Konkurrensen bestäms inte enbart av branschens struktur utan det är en mycket komplex social process av olika handlingar och relationer där objektivitet, målfokusering, uppmärksamhet och personlighet hos aktörerna spelar en mycket stor roll. Branschanalyserna fungerar bäst i mogna och väl avgränsade branscher⁵⁴.

4.2 SWOT-modellen

SWOT-modellen är ett enkelt och relativt effektivt verktyg vilket ger en lättöverskådlig bild över det objekt som ska undersökas. Modellen kan appliceras på en marknad såväl som på enskilda företag. Undersökaren samlar information kring företaget/marknaden, dess konkurrenter, den aktuella marknaden och den makroekonomiska omgivning där undersökningsobjektet agerar.

Modellen belyser undersökningsobjektets styrkor och svagheter samt möjligheter och hot. De två förstnämnda belyser interna företeelser medan de två sistnämnda till viss del syftar på externa faktorer. Genom att göra en analys med hjälp av SWOT-modellen visas inom vilka områden som undersökningsobjektet bör fokusera, vilka hot som måste förebyggas samt hur svagheter påverkan på verksamheten minskas.⁵⁵

4.3 Diamantmodellen⁵⁶

Frågor som har sysselsatt Michael Porter i hans litterära verk om konkurrens handlar om hur det kommer sig att vissa sociala grupper, ekonomiska institutioner och länder gör framsteg och lyckas samt vad som är konkurrenskraft och hur den formas. Under många år har Porter varit sysselsatt med forskning kring industriföretag och deras konkurrenssituationer. Hans analyser har i stort sett gällt industrier av olika slag och de företag som verkar inom respektive industri. En av Porters insikter vid studier av konkurrenskraft var att det inte fanns någon accepterad enhetlig definition av ordet konkurrenskraft. Olika grupper av yrkesmänniskor applicerade olika definitioner för samma ord, något som försvårade och fördröjde utredningsarbetet. Efter att ha sett tydliga mönster och formationer vad gäller koncentrationen av industrier i olika länder, är Porter övertygad om att förhållandena i företagens hemmabas, dvs. hemmamarknaden, spelar en avgörande roll för konkurrenskraften.

⁵⁴ Bengtsson & Skärvad., 1988, s. 177

⁵⁵ Kotler et al. 1996, s. 150

⁵⁶ Porter, 1990, s. 69 ff.

Hemmabasen är alltså den plattform som företagens globalisering utgår ifrån, där strategier och den långsiktiga konkurrensförmågan utvecklas. Det är viktigt att påpeka att Porters hemmabas är liktydigt med nationen men att han själv ställer frågan om inte det vore mer passande att genomföra analyserna på en regional nivå.⁵⁷

För att förstå hemmabasens konkreta betydelse för företags konkurrenskraft måste analyserna utgå från smala industrisegment, vilka man får fram genom så kallade klusteranalyser. Praktiskt innebär klusteranalys en gruppering av företag inom närbesläktade och relaterade områden och sådana som är ihopkopplade i samma värdekedja antingen som underleverantörer eller i distributionsleden. Porters kluster består alltså av både horisontellt och vertikalt länkade verksamheter som antas ha likheter i kraven på och beroendet av olika förhållanden i hemmabasen.

I syfte att beskriva detta har Porter utarbetat en ekonomisk modell, diamantmodellen. Denna ekonomiska modell är främst avsedd för att studera hemmamarknaden för enskilda företag, men modellen är även tillämpbar på industrier och verksamheter med större geografisk spridning, t ex. en nation eller en kommun. Nedan visas en bild av Porters ekonomiska modell i sin helhet. Modellen skall ses som ett interaktivt system där de olika delarna hela tiden förstärker och påverkar varandra.

I denna uppsats kommer modellen att användas som en bakgrund till den regionala utvecklingen. Detta är möjligt då mycket av det resonemang som Porter för kring en nations styrkor på ett indirekt sätt kan appliceras i ett regionalt perspektiv. Detta indirekta sätt kan ses i de regionala exempel som Porter använder sig av för att förklara nationell konkurrenskraft.

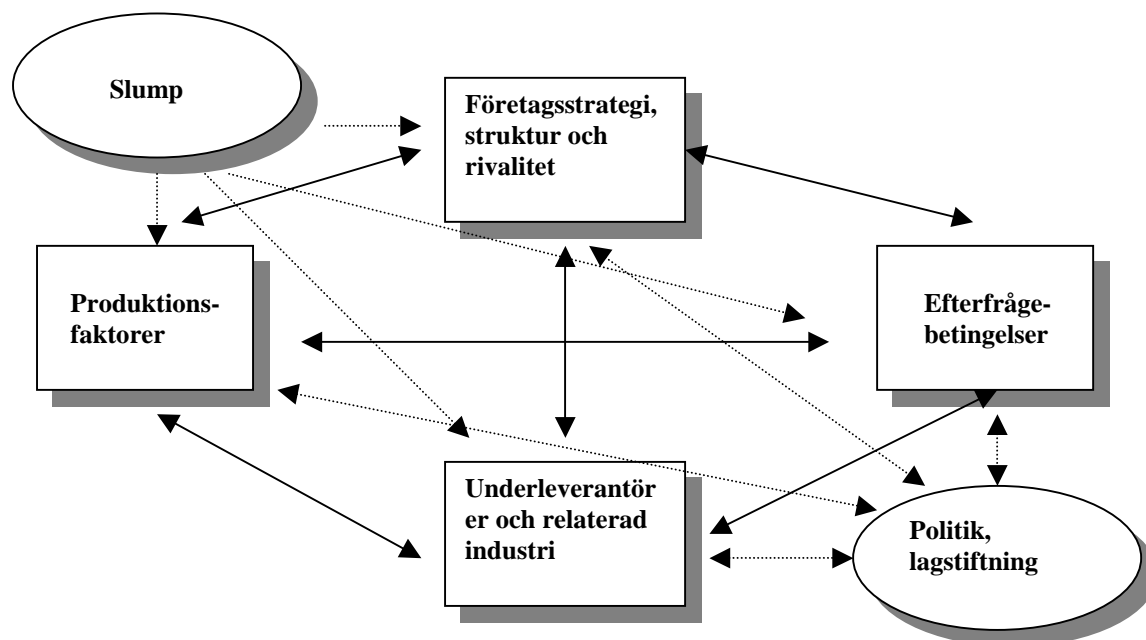
Diamantmodellen syftar till att belysa varför vissa branscher i vissa nationer lyckas och varför vissa misslyckas i internationell konkurrens. Vidare försöker modellen visa varför en del nationer är bättre lämpade än andra för viss typ av industri. Målet med modellen är att hjälpa företag och statliga organ att bättre och enklare resursallokera och utveckla strategier för tillväxt, samt att förklara synen på utveckling. Modellen har också bidragit till en mer generell bild av vad som styr nationalstatens utveckling mot ett visst område.

Diamantmodellen tar sin utgångspunkt i en global syn där nationer verkar som delar i en global marknad. Genom att analysera olika faktorer kan nationer specialisera sig, vilket medför den bästa resursallokeringen i ett globalt makroperspektiv. Diamantmodellen kan ses som en bas för förklaring men också som vägledning för tillväxt, på nationell nivå.

Porter har som teoretisk bas i sin modell använt sig av ekonomisk teori där begreppen resursallokering och stordriftsfördelar ligger till grund. Detta är ett led i att diamantmodellen försöker ge en generell global förklaring till varför marknaden ser ut som den gör. I den

⁵⁷ a.a., s. 156, fotnot 22

ationalekonomiska syn som Porter förespråkar agerar också rivalitetsbegreppet som drivkraft mot ekonomisk lönsamhet.



Figur 6, Porters diamant⁵⁸

Diamantmodellen utgår ifrån ett nationellt perspektiv, men där Porter använder sig av exempel på regional nivå. Regional nivå kan dock skifta från fall till fall, vilket gör att den avgränsning som görs kan ske på global, nationell, regional och lokal nivå. Detta visar med andra ord att diamantmodellen ger en mera generell bild av vilka områden som påverkar tillväxt. Denna generella bild medför att användandet av diamantmodellen kan appliceras på alla ovan nämnda nivåer, med följden att skilda faktorer spelar in i olika grad.

⁵⁸ Porter, 1990, s. 127

De olika faktorer som Porter använder för att beskriva konkurrenskraft kommer nedan att presenteras i följande ordning:

- Produktionsfaktorer
- Efterfrågebetingelser
- Underleverantörer och relaterad industri
- Företagsstrategi, struktur och rivalitet
- Statens betydelse
- Slumpens betydelse

4.3.1 Produktionsfaktorer

Ett lands mix av faktorer skiljer sig från andra länders. Ett lands företag åtnjuter konkurrensfördelar om de har lågkostnadsfaktorer eller unika högkvalitativa faktorer av särskilda slag med signifikant betydelse för konkurrensen inom en speciell industri. Konkurrensfördelar som härrör sig från produktionsfaktorerna beror dock inte i första hand på hur de faktiskt ser ut utan mer på hur effektivt och slagkraftigt de olika faktorerna upprätthålls och uppgraderas.

Produktionsfaktorerna indelas i följande stora kategorier:

- Humankapitalresurser
- Fysiska resurser
- Kunskapsresurser
- Kapitalresurser
- Infrastruktur

Humankapitalresurser: avser kvantitet, kostnad och kompetens hos tillgänglig arbetskraft. Kategorin kan därefter delas in i en mängd olika kategorier såsom ingenjörer, ekonomer, lokalvårdare och sjukvårdare etc.

Fysiska resurser: avser mängd, kvalitet, tillgänglighet och kostnad för landets råvaror såsom vatten, mineraler, skog, åkerareal, allmänna klimatförutsättningar, landets lokalisering och geografiska storlek etc.

Kunskapsresurser: avser landets lager av kunskap inom vetenskap, teknik och marknad. Återfinns hos universitet, databaser, statistiska byråer, forskningsinstitut etc. Kategorin kan därefter delas in i en mängd olika kategorier såsom akustik, livsmedelskemi, materialplanering etc.

Kapitalresurser: avser mängd och kostnad för kapital som finns tillgängligt för att bistå industrin med finansiering. Finns i flera gestalter såsom eget kapital, värdepapper, riskvilligt kapital, obligationer etc. Det totala lagret av kapitalresurser i ett land påverkas av landets besparingsnivå och kapitalmarknadsstruktur.

Infrastruktur: avser kvalitet, typ och användarkostnad för infrastruktur som finns tillgänglig och som påverkar konkurrensen, t ex. transportsystem, kommunikationssystem, post, betalningar, sjukvård mm. Till infrastruktur hör också bostadsbeståndet och kulturella institutioner som båda påverkar livskvaliteten och hur attraktivt ett land ter sig att arbeta och leva i.

4.3.2 Efterfrågebetingelser

Den viktigaste influensen som efterfrågan på hemmamarknaden utgör, är genom dess sammansättning och karaktär bland de inhemska kunderna. Efterfrågan på hemmamarknaden formar hur företagen uppfattar, analyserar och reagerar på kundbehoven. Denna är således av central betydelse när det gäller företagets förmåga att tolka kundernas behov och förväntningar. Konkurrensfördelar uppnås där efterfrågan på hemmamarknaden snabbare ger lokala företag en tydligare bild av kundernas behov än vad företag på andra håll erhåller. Detta sker genom att kommunikationen mellan producent-förädlare-grossist-konsument underlättas av närheten och det gemensamma språket.

Hemmamarknaden spelar av flera skäl ofta en oproportionerligt stor roll i företagets förmåga att uppfatta och tyda kundbehov. Det första skälet är uppmärksamhet mot behov som finns i ens absoluta närhet, vilken är mycket känslig och dessutom den billigaste att försöka möta. Stolthet spelar också en roll då man ofta inte vill att grannen skall lösa ens egna behov utan man helst visar att man själv klarar av att lösa dem. Trycket från kunderna på hemmamarknaden att förbättra produkterna är kännbara, där omedelbar närhet och kulturella likheter skapar en tydligare kommunikation. Närheten till rätt sorts kunder spelar således en avgörande roll för företagets konkurrensförmåga även utanför hemmamarknaden, eller som Porter uttrycker det: *"A product's fundamental or core design nearly always reflects home market needs. All these considerations make proximity to the right type of buyers of decisive importance in national competitive advantage."* I produktionskedjor som består av ett råvaruproducerande led och ett eller flera förädlingsled, leder efterfrågan på hemmamarknaden till en snabb utvärdering och kontroll av aktörernas verksamheter i kedjan. Om det råder en situation med en fri och fungerande konkurrens, kommer utslagningar och ersättningar av dem som inte kan motivera sin plats i kedjan att ske direkt.

4.3.3 Underleverantörer och relaterad industri

Närvaron av stödjande industrier skapar fördelar vertikalt i värdekedjan på ett flertal sätt. Ett sätt är att via effektiva, snabba och nyutvecklade produktionsfaktorer uppnå kostnadseffektivitet före något annat företag. Av större betydelse än produktionsfaktorerna är dock de samarbeten mellan företagets och leverantörernas förädlingskedjor som kan komma till stånd. Mest betydelsefulla är processer mellan företag och leverantörer som avser innovationer och uppgraderingar. Utbytet av forskning och utveckling och gemensamma problemlösningar leder till snabbare och effektivare lösningar. Detta kräver dock att leverantörerna finns i företagets absoluta närhet så att kommunikationen kan ske snabbt.

En kompletterande eller liknande industri är betydelsefull för de horisontella samverkansformer som kan uppstå. Exempelen på kompletterande industrier som blivit framgångsrika genom samarbeten av olika slag är oändliga. Samarbeten kan t.ex. uppstå för aktiviteter såsom marknadsföring, distribution, teknologisk utveckling eller information. Ofta bildar företagen sinsemellan allianser av det ena eller andra slaget och liksom i fallet ovan med stödjande industrier krävs att företagen finns i varandras absoluta närhet för att informationsutbytet skall ske snabbt. Närvaron av framgångsrika, kompletterande företag kan också bidra till att nya företag med stödjande funktioner utvecklas och etableras på marknaden. Sannolikheten att ett företag blir framgångsrikt är störst om landet har konkurrensfördelar i ett antal kompletterande industrier, där resultaten blir betydande i fall med innovationsutbyten eller där man kan samarbeta vid kritiska aktiviteter så att man därigenom sprider riskerna.

4.3.4 Företagsstrategi, struktur och rivalitet

Ett företags mål, strategier och sätt att organisera sig skiljer sig tydligt mellan olika företag. En mix av alla dessa faktorer skapar företagets positioner på hemmamarknaden. Skillnader i företagsledning och organisatoriska färdigheter, skapar fördelar eller nackdelar när det gäller att konkurrera i olika industrier. Nationella skillnader i hur företagsledningen arbetar är ett resultat av historiska preferenser, t.ex. olika bakgrund, tonvikt på speciella utbildningar, hierarkiska kontra gruppierarkier, styrkan hos individuella initiativ, med vilka verktyg beslutande företagsorgan arbetar, relationer till kunder, attityder till internationalisering samt relationer mellan tjänstemän och arbetare. Till detta kommer sedan också faktorer såsom attityder gentemot auktoriteter, religiösa bakgrunder, sociala normer vad gäller sättet att se på individualism kontra gruppbetenden samt normer för personliga kontakter etc.

Vad gäller företagets mål säger Porter följande: *"More broadly, nations succeed in industries where there is unusual commitment and effort."* Tillgången på konkurrens på hemmamarknaden spelar också en avgörande roll i innovationsprocessen och påverkar därmed förutsättningarna för framtida konkurrens.

Företag blir framgångsrika där ett flertal företag konkurrerar hårt med varandra på hemmamarknaden och pressar varandra till att konstant förbättra processer och påskynda förnyelsearbeten. Lokala rivaler pressar dessutom varandra till att sänka kostnader, förbättra kvaliteten och servicen samt skapa nya produkter och tekniker.

Inom industrier som enbart har ett fåtal eller inga konkurrenter alls, har staten spelat en stor roll genom att, av ett eller annat skäl, subventionera bort konkurrensen. Ett nationellt klimat där konkurrens tillåts, leder ofta till att nya företag bildas genom s.k. spin-off. Dessa effekter är hälsosamma för landets industrier på så sätt att mer konkurrens skapas. Genom spin-off skapas nya produkter och processinnovationer som inte fick utrymme i de gamla strategierna. Effekterna leder också till att behoven hos kundsegment som tidigare ignorerades nu kan tillgodoses eller också växer helt nya kundsegment fram. Exempel på en svensk spin-off är Volvo som tillkom när två medarbetare inom SKF inte fick något gehör hos företagsledningen för förslaget att börja tillverka bilar utifrån kullagerverksamheten, och därför bestämde sig för att själva börja tillverka bilar utifrån den kunskap de hade tillskansat sig om kullager. Namnet Volvo fick de ta efter ett kullager som SKF döpt men inte tänkte använda.

4.3.5 Statens betydelse

Den statliga och regionala styrningen sker inte som man kanske först vill tro som en egen faktor, utan arbetar genom att påverka de fyra huvudfaktorerna. Produktionsfaktorerna kan påverkas genom subventioneringar av olika slag, politiska beslut om kapitalmarknadens utformande, principer och linjer för utbildningar etc. De statliga medlen att påverka efterfrågan på hemmamarknaden är ofta subtila och utgörs ofta av lagstadgade produktstandarder eller andra reglerande åtgärder för att styra och påverka kundernas behov.

Staten fungerar också själv som konsument av t.ex. försvarsmaterial, telekommunikationer och flygbolag och kan på så sätt styra utvecklingen av konkurrenssituationen. Staten kan också påverka företagsstrukturen och konkurrensen genom åtgärder såsom kapitalmarknadsregleringar, skatteregler och lagar om t.ex. nedrustningar. Statlig inverkan kan påskynda eller försena oddsen mot att företagen kan skapa konkurrensfördelar, men saknar kraft att själv skapa konkurrensfördelar, eller som Porter själv uttrycker det: *”Government it seems can hasten or raise the odds of gaining competitive advantage, but lacks the power to create advantage itself. Successful policies work in those industries where underlying determinants of national advantage are present and where government reinforces them”*.

4.3.6 Slumpens betydelse

Slump är händelser som har ringa anknytning till förhållandena inom ett land och ligger ofta utanför statens, kommunens eller företagets kontroll. Faktorer som tidigare har spelat en viktig roll i förändring av konkurrensförutsättningar är chockprishöjningarna på olja, krig, politiska beslut hos utländska regeringar, uppfinningar samt betydande ändringar på den finansiella världsmarknaden eller på valutakurserna.

Slump och osäkerhet är viktiga faktorer så till vida att de skapar oregelbundenheter som i sin tur skapar möjligheter till nya, oförutsedda verksamheter. Slump och osäkerhet skall ses som påverkande faktorer mest i det hänseende att de påverkar de fyra huvudfaktorerna och deras utseende. Det är mest troligt att länder med de fördelaktigaste "diamanterna" förvandlar slump och osäkerhetsfaktorer till konkurrensfördelar. Så kan t.ex. nämnas Japans industri som vid chockprishöjningarna på olja tvingades uppgradera sin starkt oljeberoende industri och finna rationellare, effektivare och mer energibesparande sätt att producera och vidareförädla. Detta har för japanerna idag blivit en avsevärd konkurrensfördel då flertalet andra länder släpar efter med liknande åtgärder som förr eller senare måste genomföras för att de skall bibehålla konkurrenskraften.

Porters diamantmodell tar dock inte hänsyn till mindre avgränsningars specifika ekonomiska förhållanden. Genom detta har Porters diamantmodell vidareutvecklats av andra författare för att denna problematik skall lösas.

4.3.7 Dubbla diamantmodellen⁵⁹

Diamantmodellen har utvecklats av Rugman & D´Cruz till vad som kallas ”The double Diamond model”, dubbla diamantmodellen. Denna utveckling av diamantmodellen är gjord på grund av att den ursprungliga diamantmodellen inte tar hänsyn till mindre ekonomiers, t ex Sveriges och Danmarks, annorlunda struktur. Rugman & D´Cruz menar att små ekonomier inte kan ses som enskilda marknader varpå dessa ekonomiers internationella konkurrenskraft och tillväxtpotential inte kan hänföras diamantmodellens fyra grundområden. Således menar Rugman & D´Cruz att det är viktigt att ha en slags nivåätänkande i studiet av konkurrenskraft och tillväxtpotential.

För att studera tillväxtpotential och konkurrenskraft finns det en klar skillnad mellan att, som är fallet med små ekonomier, vara beroende av export, där hemmamarknaden inte är tillräcklig, och stora ekonomier, med exempel som USA eller EU, där hemmamarknaden är den som styr omvärlden. Det är just detta som Rugman & D´Cruz menar leder till en utveckling där små ekonomiers diamantmodell måste sättas i relation med appellerande diamantmodell.

Exempel på områden där detta gäller är ekonomier i Latinamerika och Mexiko som måste sättas i relation till diamantmodellen för USA. På liknande sätt måste länder i EU eller Europa i stort, sättas i relation till diamantmodellen för EU. Denna syn kan nu föras över till det regionala planet där denna hänsyn och förståelse måste finnas. Detta visar också på att diamantmodellen ensam inte kan ses som tillräcklig för att förklara tillväxtpotential och konkurrenskraft i den regionala kontexten.

⁵⁹ Rugman & D´Cruz, Journal of International Business, nr. 2, 1993

5 Analys

Vi ämnar med hjälp av vår teori göra en analys kring fastighetsbranschen och dess aktörer samt deras konkurrensstrategier, vilket kommer att mynna ut i en diskussion om Västra Hamnen. Som grund för analysen används ovanstående teorier.

5.1 Five Forces-analys av fastighetsbranschen i Malmö

För att kunna utreda hur fastighetsbolagen bör arbeta med sina strategier för att nå framgång i Malmöregionen applicerar vi Porters Five Forces på fastighetsbranschen. För att få en klar bild över branschens struktur och kunna göra en analys över krafterna som påverkar strukturen i branschen anser vi att Porters Five Forces är en användbar modell. Anledningarna till att vi valde denna modell är dess generella utformning som gör den applicerbar på de flesta branscher. Fastighetsbranschen kan inledande beskrivas som en mogen bransch enligt produktlivscykelmodellen⁶⁰ med standardiserade produkter och få stora aktörer. Modellens svagheter ligger i att den är statisk, då det sker en förändring på marknaden, påverkas ofta hela branschstrukturen och krafterna kan dramatiskt förändras, vilket leder till ett behov av omarbetning av modellen. Historiskt sett kan nämnas Vasakronans köp av Gotic 1997 som ändrade hela strukturen på fastighetsbranschen i Malmö.

5.1.1 Hot från potentiella nya aktörer

Fastighetsbranschen har liksom alla andra branscher inträdesbarriärer. Vi har identifierat och gått igenom de enligt Porter, viktigaste barriärerna för inträde för nya potentiella aktörer.

Kapitalkrav: Fastighetsbranschen är en mycket kapitaltung bransch. För att kunna etablera sig på marknaden och konkurrera effektivt krävs mycket kapital för att kunna köpa upp ett betydande bestånd vilket effektivt stänger ute helt nya aktörer. Därför är hotet från nya etableringar inte övervägande utan hotet ligger snarare i att bli uppköpt av redan existerande fastighetsbolag.

Skalfördelar: För att uppnå skalfördelar i branschen krävs ett stort bestånd så att kontrakt med underleverantörer kan slutas till ett fördelaktigare pris. I fastighetsbranschen gäller detta i synnerhet upphandling av energi och fastighetsskötsel samt vid uppköp av bank- och finanstjänster.

⁶⁰ Kotler et al., Principles of Marketing, 1996, s. 531 ff.

Absoluta kostnadsfördelar: De tre stora aktörerna på fastighetsbranschen i Malmö har alla fördelar av att de har agerat länge i Malmö. Genom detta har de stora fördelar av ”economies of learning”, dvs. att deras kunskap om den lokala marknaden är svårimiterad och är ett stort hinder för nya aktörer som vill träda in på marknaden.

Produktdifferentiering: Trots god kundkontakt och service är det svårt för nya aktörer att skaffa sig ett etablerat varumärke. De stora fastighetsbolagens namn och varumärken är förknippade med kunnande inom olika attribut. Wihlborgs är kända för att vara stora på projektsidan, Vasakronan är duktiga på kontor och Drotts styrka, ligger i namnet då det är ett gammalt välkänt fastighetsbolag.

Tillgång till distributionskanaler: Detta inträdeshinder är inte av stor betydelse när det gäller fastighetsmarknaden i Malmö, eftersom leverantörerna inte är av så stor betydelse för konkurrensen. De viktigaste leverantörerna är stora aktörer inom sina respektive branscher (exempelvis Sydkraft på energisidan och NCC på projektsidan) och det är inte svårt för nya aktörer att få tillgång till dessa.

Politiska och legala hinder: Vid nya projekt som utbyggnaden av Västra Hamnen är den politiska involveringen stor och ett gott samarbete mellan kommunen och aktörerna krävs. Däremot finns inga stora legala hinder för inträde jämfört med andra branscher. Det krävs t.ex. ingen certifiering eller liknande för att vara aktör i fastighetsbranschen.

Vedergällning från befintliga aktörer: Eftersom de företag som agerar på marknaden är så stora försvåras nyetablering för aktörer. Risken för uppköp är stor och konkurrensen om kunderna är hård. Dessutom kan de stora befintliga aktörerna förhandla fram lönsammare kontrakt och de är inte lika känsliga för att förlora en kund som små aktörer är.

Vi anser att hotbilden från nya potentiella aktörer är relativt liten i Malmö. Det krävs ett betydande bestånd i attraktiva områden för att kunna räknas till de marknadsledande aktörerna. Ett potentiellt hot, som vi har reflekterat över, är att utländska investerare, speciellt danska, ska köpa upp stora bestånd i Malmö. Våra intervjuer har visat att detta inte generellt ses som något hot bland aktörerna i Malmö, då strukturen i de båda fastighetsmarknaderna skiljer sig avsevärt.

5.1.2 Rivalitet mellan nuvarande aktörer

Koncentration: Fastighetsbranschen karaktäriseras i Malmö av ett litet antal dominerande aktörer samt ett stort antal mindre aktörer. Vi tittar bara på konkurrensen mellan de tre stora aktörerna och deras olika fastighetsbestånd. Gemensamt har dessa en marknadsandel på cirka 23 %. Eftersom marknaden anses vara mogen används företagsresurserna för att förvärva

attraktiva objekt från andra aktörer för att skapa större sammanhängande enheter samt att växa med hjälp av projekt i tillväxtområden såsom Västra Hamnen.

Olikhet mellan konkurrenterna: Fastighetsbolagen visar stora likheter i sina strategiarbeten. Alla aktörerna vill vara starka inom tillväxtregionerna och deras bestånd ska ligga till största delen i A-lägena. Oliktigheterna mellan de stora aktörerna är deras definitioner av var A-lägena ligger. En del A-lägen är givna, t.ex. Södra Förstadsgatan och de två stora torgen, Gustav Adolfs torg och Stortorget. Andra A-lägen skiljer sig åt beroende på den sorts kunder som koncentreras där. Som exempel kan nämnas Medeon som inte ligger centralt men är ett A-läge för de företag som finns där och för Wihlborgs som äger det största beståndet. Alla aktörerna har avkastningskrav på sig men Vasakronan som är ett statligt ägt bolag har en konkurrensfördel då de har möjlighet att göra strategiskt långsiktiga köp med längre framskjutna avkastningskrav.

Produktdifferentiering: Möjligheterna till att differentiera sig i en bransch som har standardiserade produkter är genom pris och service. Den viktigaste konkurrensfördelen inom fastighetsbranschen är läget. Annars råder inte särskilt stor differentiering mellan de olika aktörerna. I våra intervjuer nämner samtliga Facility Management som ett sätt att differentiera sig, men än så länge är denna typ av tjänst inte så utvecklad i Malmöregionen.

Överskottskapacitet: Den vakansgrad som råder på marknaden för kommersiella lokaler i Malmö är relativt hög jämfört med andra tillväxtregioner som Stockholm (4 %) och Göteborg (5 %) ⁶¹. I Malmö ligger den mellan 5-10 %, de olika aktörerna placerar sig inom detta intervall. Det finns en naturlig vakansgrad som alla aktörerna eftersträvar för att kunna erbjuda sina kunder ett utbud av lokaler, denna ligger generellt mellan 2 - 3 %. Vakansgraden avspeglar konjunkturen i regionen och detta är ett mått som används för att se hur branschen mår. Trots att den anses vara hög i Malmö så har den sjunkit mycket de senaste åren vilket visar på en god tillväxt.

Utträdesbarriärer: Om ett fastighetsbolag väljer att lämna marknaden helt och deras bestånd är välplacerat, är det relativt lätt att hitta köpare till helheten. Är däremot konjunkturen dålig och beståndet inte finns i huvudsak på A-lägen kan utträdesbarriärerna vara höga. Det kan även vara svårt att lämna en delmarknad eller stadsdel om den är dåligt strategiskt placerad. Ofta brukar det ta lång tid att sälja av fastigheter styckvis.

Kostnadsförhållanden: Dessa skiljer sig inte märkbart mellan aktörerna, då det råder marknadsmässig hyra, men vid kontraktsskrivandet spelar faktorer som läget och kvaliteten på lokalerna in. De stora aktörerna med god likviditet är villiga att sänka lönsamhetskraven under en kort tid för att knyta kunderna till sig. Detta är en del av deras tillväxtstrategi.

⁶¹ Stålarms 2002-05-15

Marknadshyran styrs främst av efterfrågan och detta bemöter företagen genom att göra sina lokaler så attraktiva som möjligt istället för genom klassisk prisdumpning.

För att nå framgång i en tillväxtregion måste företagen erbjuda kunderna ett mervärde som är högre än rivalernas. Som tidigare nämnts är branschen väldigt homogen och produktutbudet är snarlikt. Det räcker inte att enbart erbjuda förstklassiga lägen, utan för att skapa ett högre mervärde än konkurrenterna, gäller det att ligga steget före och hela tiden kartlägga kundernas behov och önsknings. Detta görs genom att ha hög kvalitet på de utökade tjänsterna. Ett exempel på utökade tjänster är Facility Management och i framtiden kommer detta att vara en avgörande konkurrensfördel i fastigheter där stora, moderna företag har sina verksamheter.

5.1.3 Hot från substitutprodukter eller tjänster

Vi kan inte se några klara substitut till lokaler i fastighetsbranschen i Malmö. De eventuella substitut som kan tänkas är en annan geografisk lokalisering, t.ex. Lund, Helsingborg och Köpenhamn. Avgränsningen till andra branscher är naturlig eftersom alternativ till kontor och butiker inte riktigt existerar. För att minimera risken med att nya kunder väljer att placera sig i en närliggande ort har alla de stora aktörerna ett visst bestånd att erbjuda i de substituerande städerna. Både Lund och Köpenhamn är stora konkurrenter när kunskapsföretag ska hitta lokaler att etablera sig i på grund av universiteten och den stora kunskapsmassa som finns i städerna.

5.1.4 Köparens förhandlingsstyrka

I fastighetsbranschen är kunden slutkonsument och innehar positionen att spela ut konkurrenterna mot varandra i förhandlingarna om lokaler och standarden på dessa.

Kundkoncentration: Det finns ett stort utbud av kunder och storleken på dem varierar kraftigt. Kundens attraktivitet för fastighetsbolagen står ofta i relation till dess storlek. En betydande kund sitter i en bättre förhandlingsposition. Knyter fastighetsbolagen en stor kund till sig ger det inte bara gynnsam lönsamhet, det medför även att fastighetsbolagen måste satsa större resurser på kundrelationen. Fördelen med stora kunder är att de ofta är mer ekonomiskt stabila vid skiftningar i konjunkturcykeln och kontraktstiden är längre.

Varornas betydelse för kunden: Fastigheternas betydelse för kunden är väldigt viktig. För butiker är läget en avgörande faktor för att kunna generera intäkter och säkra tillflödet av kunder. Detta innebär att deras förhandlingsposition inte är så stark när läget är attraktivt. På kontorsidan innehar kunden en starkare förhandlingsposition, då utbudet av kontorslokaler är större och mer likartade. Läget på fastigheten är fortfarande viktigt men andra faktorer spelar in, såsom kvaliteten på lokalerna, parkeringsmöjligheter, vilken bransch de andra hyresgästerna opererar inom med mera.

Produktens standardisering/differentiering: Initialt har kunderna stor förhandlingsstyrka då de ofta förhandlar med flera aktörer samtidigt och produkten är relativt standardiserad. Byteskostnader uppstår alltid vid byte av leverantör men skiljer sig beroende på avtal och kundens storlek. Vid marginell byteskostnad har kunden större förhandlingsstyrka, då denna relativt billigt kan byta leverantör.

Omställningskostnader: Vid kontraktsbyte eller förnyelse av kontrakt uppstår nästan alltid omställningskostnader, som renoveringskostnader med mera, för fastighetsbolagen. Dessa stora kunder viss förhandlingsstyrka då omställningskostnader tenderar att vara höga.

Möjlighet till integration bakåt: Ett trovärdigt hot om integration bakåt förekommer inte i fastighetsbranschen. Kunden skulle då behöva köpa sina lokaler själv, vilket skulle vara orealistiskt, dels på grund av kostnaden och dels på grund av utbudssituationen.

Påverkan på kvalitet och utförande: Är inte relevant i vår analys då hyresgästernas verksamheter och resultat inte påverkas nämnvärt av störningar i lokalerna.

Köparens tillgång till information: Marknadshyran är offentlig, dock är kontraktsutförandet en förhandlingsfråga mellan hyresgäst och fastighetsbolag.

Kunderna i fastighetsbranschen har en förhandlingsstyrka. För att fastighetsbolagen ska bli framgångsrika gäller det att gå hyresgästernas krav till mötes. I dagsläget är vakansgraden i Malmö relativt hög vilket leder till stora valmöjligheterna för kunderna. Stora kunder har en förhandlingsstyrka när det gäller utformning och tillpassning av lokaler. Dessa kunder är attraktiva och fastighetsbolagen har inte råd att släppa dem.

Det finns undantag när hyresgästerna inte besitter denna förhandlingsstyrka. Som exempel kan nämnas Vasakronans sammanhängande bestånd på Södra Förstadsgatan där de strategiskt arbetar för att sätta en mer exklusiv präglning på betydande delar av gatan. Här väljer Vasakronan sina hyresgäster med omsorg och kundens förhandlingsstyrka ligger endast i ett väletablerat varumärke.

Situationer där hyresgästernas förhandlingsstyrka försämras är då byteskostnaderna blir höga vid t.ex. en flytt. Detta gör kunderna mindre mobila vad gäller byte av lokaler och hyresvärdar.

5.1.5 Leverantörernas förhandlingsstyrka

Leverantörernas koncentration: I fastighetsbranschen är leverantörernas roll inte särskilt betydelsefull och det finns, i förhållande till andra branscher, få leverantörer. Till de viktigaste räknas elleverantörer, fastighetsskötare och developers.

Närhet till substitut: Detta är inte relevant då det inte förekommer substitut.

Kundens andel av totala försäljningen: Fastighetsbranschen utgör en betydande kund av developers totala produktion och leverantörens förhandlingsstyrka minskar således.

Varornas betydelse för kunden: Det är av yttersta vikt för fastighetsbolagen att varan, fastigheten, levereras i tid och att kvaliteten är tillfredsställande.

Produktdifferentiering/omställningskostnader för kunden: Då kontrakt har slutits mellan fastighetsbolag och leverantör blir ett kontraktsbrott mycket kostsamt.

Integration framåt: Existerar redan då en del developers själva har fastigheter och handlar med dem på samma sätt som de traditionella fastighetsbolagen gör.

I högkonjunktur ökar leverantörernas förhandlingsstyrka då efterfrågan på projekt är stor. I övrigt kännetecknas den här kraften av en "win-win" situation där leverantör och kund är beroende av varandra. Det fastighetsbolag som har bäst relation till sina leverantörer besitter en konkurrensfördel, då leverantörerna är mer lyhörda för fastighetsbolagens önskemål.

5.2 SWOT-analys

Vi använder denna modell för att ge en överblick över fastighetsmarknaden i Malmö och för att visa vilka konkurrensfördelar fastighetsbolagen har på densamma.

5.2.1 SWOT-analys på Malmö stad

För att kunna analysera fastighetsbolagen måste vi först få en klar bild över den marknad där dessa är verksamma. På många punkter finns en klar likhet mellan fastighetsbolagen och stadens styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Således kan en ömsesidig beroendesituation urskönjas. Det som är positivt för företagen är oftast positivt även för Malmö och vice versa.

S:

- tillgängligheten till kontinenten
- en mycket välutvecklad infrastruktur
- statligt prioriterat område
- generellt konkurrenskraftig prisbild jämfört med Köpenhamn
- närhet till välutbildad arbetskraft med hög kompetens
- god miljö både vad avser rekreation och boende
- kulturell mångfald och kontinental atmosfär
- relativt god tillgång på exploaterbar mark
- internationellt intresse för regionen
- närheten till flygplatser

W:

- segregerad stad
- hög brottslighet i relation till övriga Sverige
- höga broavgifter
- mindre attraktionskraft än huvudstadsregionerna Stockholm och Köpenhamn
- utsträckt cityområde, som märks av låg butikskoncentration, vilket är en nyckelfaktor för cityområdets funktion och vitalitet

O:

- ökad integration med Köpenhamn samt integrerad arbetsmarknad
- Öresundsbron och Citytunneln stärker Malmös roll som regional knutpunkt i Sverige
- Citytunneln ger möjlighet till utveckling av nya attraktiva lägen
- Malmö Högskola ger spin-off effekter till näringslivet
- ung befolkningspyramid
- dansk detaljhandel etableras i Malmö
- uppbyggnad av en modern storstadsregion tillsammans med Köpenhamn i vilken miljö- och integrationsproblem kan bearbetas redan i initialskedet
- etablerad tvärvetenskaplig högskola med välutvecklade forsknings- och utvecklingsmöjligheter som kompletterar övriga utbildningsinstitutioner i närområdet

T:

- ökad konkurrens från Köpenhamn med Ørestad
- danskt inträde i EMU men inget svenskt
- integrerad arbetsmarknad, där kompetent personal söker sig ifrån Malmöregionen
- Malmö stads utveckling hindras av nationella intressen
- fortsatt hög arbetslöshet
- miljöproblem i samband med infrastrukturutbyggandet
- utebliven Citytunnel
- ung befolkningspyramid

Vid en SWOT-analys av Malmö stad visar det sig att staden besitter en stor potential för att kunna utvecklas till en betydande del av Öresundsregionen och Sverige. Det gäller dock att staden tar till vara på dessa möjligheter och att de utnyttjas på rätt sätt. Det är av lika stor vikt att staden fokuserar på att minimera och förebygga de hot som existerar.

5.2.2 SWOT-analys på våra fallföretag

Överstämmande styrkor och svagheter respektive möjligheter och hot för våra tre fallföretag i Malmöregionen, Vasakronan, Wihlborgs och Drott presenteras nedan:

S: I jämförelse med konkurrenterna i Danmark har de svenska fastighetsbolagen högre standard på sina lokaler än vad de danska fastighetsbolagen har, samtidigt som hyresnivåerna är relativt låga. Drott, Vasakronan och Wihlborgs är etablerade aktörer och dominerar utbudet av kommersiella lokaler i de befintliga A-lägena i Malmö. Alla tre är välkända bolag med kända varunamn i framförallt Sverige. De är samtliga stora aktörer på nationell basis och har gott renommé. Företagen är dessutom nästan uteslutande aktiva i tillväxtregioner vilket medför att de har lång erfarenhet och hög kompetens inom dessa.

W: Vakansgraden i Malmö är relativt hög för att vara en tillväxtregion. Den är ett par procentenheter högre än den som återfinns i Stockholm och Göteborg. Företagen eftersträvar en vakansgrad mellan 2-3 %. I dagsläget befinner sig siffran mellan 5-10 % i Malmö. Samtliga företag som vi varit i kontakt med är enligt utsago relativt konjunkturkänsliga. Detta påverkar framförallt Drott och Wihlborgs eftersom de är börsnoterade och därmed har avkastningskrav att leva upp till. En allmän konservatism råder som en effekt av 90-talets djupa fastighetskris. Företagen är relativt avvaktande vad beträffar nyetableringar och nyproduktion baserad på spekulation förekommer inte.

O: I Malmö finns mycket exploaterbar mark, vilket Västra Hamnen är ett bra exempel på. Därför är projektmöjligheterna stora långt framöver. Om Citytunneln byggs kommer stadskärnan, som idag är utsträckt, att knytas samman, vilket medför högre värde på fastigheter i nära anslutning till Citytunnelns uppgångar. Vid en lyckad integration med Köpenhamn finns möjlighet till stor kundbas då bostadsstandarden är mycket högre i Malmö, vilket förhoppningsvis leder till att många köpenhamnsbor väljer att bosätta sig på den svenska sidan av sundet. På längre sikt kan det medföra att efterfrågan på kommersiella lokaler ökar. En lyckad integration med Köpenhamn kan öka Malmös attraktivitet som etableringsort. Som ett steg i denna process är högskolan en vital länk. När den blir etablerad kommer den med all sannolikhet att generera spin-off effekter till näringslivet vilket på sikt leder till att efterfrågan på lokaler ökar. De Fastighetsbolag som är etablerade i Malmö, är verksamma i en statligt prioriterad region. Mycket uppmärksamhet riktas för tillfället på Malmö, vilket ger fastighetsbolagen, som är verksamma här, en fördel gentemot konkurrenter i andra tillväxtområden.

T: Den stora volymen av exploaterbar mark kan medföra att lönsamheten hos fastighetsbolagen sjunker. Hyrornas positiva utveckling stagnerar, då kunden har alternativet att bygga nytt för en lägre kostnad än rådande hyresnivå. En utebliven Citytunnel skulle innebära att strategiskt viktiga områden idag förlorar sitt värde. En ökad konkurrens från t.ex. Lund och Köpenhamn skulle kunna medföra att fler företag väljer att etablera sig på dessa platser istället för i Malmö.

Företagsspecifika styrkor och svagheter respektive möjligheter och hot för våra tre fallföretag i Malmöregionen, Vasakronan, Wihlborgs och Drott:

Vasakronan:

S: Vasakronan har god soliditet. För närvarande är företaget statligt ägt vilket innebär att avkastningskraven inte är lika påtagliga som hos konkurrenterna. Trogna statliga kunder, såsom Polis- och Skattemyndigheterna, utgör en betydande del av kundbasen. Dessa ger trygghet och stabila kassaflöden. Företaget äger i princip hela Södra Förstadsgatans fastighetsbestånd och dominerar utbudet av attraktiva butikslokaler i centrala Malmö.

W: I Västra Hamnen har Vasakronan ett begränsat antal fastigheter. Planer finns på en starkare etablering även här.

O: Citytunneln och dess eventuella uppgång vid Triangeln kan öka värdet på Vasakronans fastigheter här. En möjlig börsnotering kan också påverka företaget positivt och erbjuda nya möjligheter i form av kapitaltillskott.

T: Vasakronans fastighetsbestånd är relativt koncentrerat till Triangeln och Södra Förstadsgatan. En utebliven Citytunnel medför att dessa fastigheter sjunker i värde.

Wihlborgs:

S: Wihlborgs är det företag som har starkast koppling till Malmö. Idag har företaget sitt huvudkontor i Stockholm men kännedomen och kunskapen om Malmö är mycket stor. Företaget har redan en stark position i Västra Hamnen. Deras största hyresgäster är Malmö högskola och Danska staten.

W: För närvarande är soliditeten låg. Wihlborgs är börsnoterat vilket medför ett avkastningskrav gentemot aktieägarna. På grund av hög lånefinansiering är bolaget räntekänsligt.

O: Den starka positionen i Västra Hamnen.

T: Räntehöjningar.

Drott:

S: Företaget har god soliditet och är Sveriges största fastighetsbolag.

W: Avkastningskrav gentemot aktieägare.

O: Stor kapitalbuffert som möjliggör stora investeringar.

T: Företaget intar en avvaktande inställning gentemot marknaden i Köpenhamn vilket på sikt kan innebära sämre konkurrensfördelar, de missar ”first mover advantage”.

För att bli marknadsledande förutsätts att företagen utnyttjar sina konkurrensfördelar optimalt. Dessa konkurrensfördelar uppnås när företagets styrkor och möjligheter är mer fördelaktiga än konkurrenternas. Dessutom måste företaget vara medvetet om sina svagheter

och hot för att kunna minimera dessas negativa inverkan på verksamheten. De företag som utnyttjar sina styrkor och minimerar sina svagheter har all möjlighet att nå en marknadsledande position.

Vår SWOT-analys av fastighetsbolagen och Malmö stad visar att dessa besitter flera styrkor samt att möjligheterna är många. Det måste dock påpekas att många av möjligheterna som i framtiden ska vändas till styrkor beror på beslut som företagen inte direkt kan påverka. Detta gäller exempelvis beslut rörande Citytunneln och Öresundsregionens integration. Citytunneln är redan med i fastighetsbolagens framtidsvisioner och om denna inte byggs kommer det att få konsekvenser för fastighetsbranschen i Malmö. Exempelvis kommer Vasakronans bestånd kring Triangeln att minska i värde och bolagets konkurrenssituation att försämrats. En generell hotbild som gäller för alla aktörerna är konjunkturläget och att det statliga stödet till Malmö minskar i omfattning.

5.3 Tillämpning av diamantmodellen på Västra Hamnen

Då modellen kan tillämpas på olika områden som påverkar tillväxt, beroende på storlek och geografisk placering, har vi valt att applicera den på Malmös nya potentiella tillväxtregion, Västra Hamnen. Vid vår tillämpning kommer vi att ta hänsyn till de närområden inom Öresundsregionen som har en anknytning till Västra Hamnen och därför påverkar förutsättningarna för områdets tillväxt. Eftersom fastighetsbolagen spelar en nyckelroll i Västra Hamnens utveckling beaktas även dessa i analysen. Att ta hänsyn till närområdena måste, enligt Rugman & D´Cruz, göras då små ekonomiers konkurrenskraft och tillväxtpotential inte kan appliceras direkt på diamantmodellens fyra grundområden.

Av de fyra grunddelar som Porter använder sig av i sin ekonomiska modell, är de viktigaste vid en analys av Västra Hamnen; företagsstrategi, struktur och rivalitet samt underleverantörer och relaterad industri. De två oberoende faktorerna, slumpen och statens betydelse, spelar också en betydande roll för områdets framtida utveckling. Nedan kommer vi att diskutera de olika faktorerna närmare.

5.3.1 Produktionsfaktorer

För att omvandla Västra Hamnen från en vision till ett verkligt A-läge är det av yttersta vikt att aktörerna fokuserar på att utnyttja de resurser som finns tillgängliga i dagsläget. För närvarande är den största resursen som området besitter Malmö högskola, vilken genererar högutbildad personal som i sin tur attraherar företag att etablera sig i området. Den främsta fysiska resursen är den stora markarealen som finns tillhanda. Det 130 hektar⁶² stora områdets attraktivitet beror i första hand på det fördelaktiga läget, samt den framtida visionen

⁶² www.malmo.se

kommunen och övriga aktörer har för området avseende en modern boendemiljö integrerad med eftertraktade kontorsmiljöer. Den senaste tidens statliga prioritering av Malmöregionen har lett till att en modern och väl fungerande infrastruktur, med Öresundsbron och den planerade Citytunneln som de mest påtagliga, har kommit till stånd. Västra Hamnen ligger t.ex. endast fem minuters gångväg från Centralstationen vilket innebär att det är möjligt att nå hela Öresundsregionen med mindre än en timmes resa. Större delen av området är anslutet till Malmö stads bredbandsnät. Dessa förbättringar avseende infrastrukturen är nödvändiga för att regionen och Västra Hamnen ska kunna utvecklas och locka till sig kapital.

5.3.2 Efterfrågeförhållande

Vid utvecklandet av ett nytt bostads- och kontorsområde är det viktigt att fastighetsbolagen läser av och för en dialog med potentiella kunder om vilken typ av boende och affärslokaler de söker. Efter den allmänna konjunkturedgången och fastighetskrisen i början av 90-talet byggs det inte längre på spekulat. Ofta är projektet uthyrt upp till 80 % innan projekteringen påbörjas. För att potentiella kunder inte ska välja att etablera sig i konkurrerande områden, som t.ex. det nyetablerade Ørestad i Köpenhamn, måste fastighetsbolagen vara lyhörda och flexibla gentemot kundernas önskemål. För att Västra Hamnen ska bli ett A-läge är det viktigt att aktörerna och regionen arbetar gemensamt mot att locka rätt sorts kunder till området. En attraktiv områdesprofil leder till att fler företag vill etablera sig i området. Vilket i sin tur leder till att fastighetsbolagen kan välja bland dess intressenter för att på så sätt kunna förstärka områdets profil.

5.3.3 Underleverantörer och relaterad industri

Närvaron av framgångsrika, kompletterande företag kan bidra till att nya företag med stödande funktioner utvecklas och etableras i Västra Hamnen. Detta ger området den profil som ovan diskuteras vilket främjar innovationsprocesser, forskning och utveckling. Samtidigt som det är av största vikt att profilera området och dra nytta av de fördelar som detta medför blir risken hög att området kommer att karaktäriseras av en homogenitet vilket leder till att det blir väldigt konjunkturkänslig.

Bland de företag som redan etablerat sig i Västra Hamnen märks bland andra Sigma, Orange, Flextronics, VM-data och Intentia. Området har förutsättningar att bli Malmös nya centrum för IT- och datorföretag⁶³. Ett område, som har en liknande struktur som den som Västra Hamnen strävar efter att få, är Kista, där konjunkturedgången slog hårt mot IT-branschen. I dagsläget brottas fastighetsbolagen i Kistaområdet med en hög vakansgrad och svårigheter att finna nya hyresgäster. Vid nysatsningar av detta slag bör situationen i Kista hållas i åtanke.

⁶³ Ibid.

5.3.4 Företagsstrategi, struktur och rivalitet

Fastighetsbolagen arbetar relativt likartat med strategiarbetet för området. Aktörerna avser att skapa en modern stadsdel där boende, rekreation, restauranger och kontor integreras på ett effektivt sätt. För att åstadkomma detta är det viktigt att alla aktörer arbetar mot ett gemensamt mål, dvs. delar en vision om att Västra Hamnen ska bli Malmös nästa A-läge. Då Malmö har mycket exploaterbar yta är det en förutsättning för att kunna ta ut höga hyror, att samtliga aktörer väljer att satsa på ett gemensamt område och inte projekterar var för sig i olika delar av staden. Som tidigare har nämnts så pressar lokala rivaler varandra till att sänka kostnader, förbättra kvaliteten och servicen samt skapa bättre produkter och tekniker. I Västra Hamnen visar detta sig genom att aktörerna är flexibla och anpassar lokalerna efter kundernas behov. För att förbättra produkten och servicen för kunderna kommer fastighetsbolagen i framtiden att satsa mer på Facility Management, något som skapar ett mervärde för kunden och differentierar bolagen. Just Västra Hamnen, med den kundprofil som eftersträvas här, är ett område där Facility Management kommer att bli en viktig konkurrensfördel.

I Öresundsregionen finns många kunskapsintensiva företagsparker vilka alla slåss om samma företag och kunder som Västra Hamnen. Bland dessa kan t.ex. nämnas Ideon, Medeon och Ørestad. Västra Hamnens främsta konkurrensfördel gentemot dessa är, som vi ser det, dess relativt centrala läge, den goda infrastrukturen och framför allt mixen av boende- och kontorsmöjligheter.

5.3.5 Statens betydelse

I Västra Hamnens fall har staten på ett mycket påtagligt sätt skapat förutsättningar för en utveckling från ett traditionellt industriområde till en modern, kunskapsintensiv stadsdel. Det viktigaste steget för att få till stånd denna omvandling togs då riksdagen beslutade att förlägga en ny högskola till området. Högskolan har genom sin närvaro verkat som en magnet för kunskapsintensiva företag i moderna branscher såsom IT, telekom och bio-tech.

Nästa steg, som togs i riktning mot ett förverkligande av visionen, var förläggandet av bostadsmässan Bo01 till området. Detta har marknadsfört området trots att mässan som sådan inte blev en självklar succé. Karaktären på Bo01 har satt en prägel på området vilket inte bara lockar privatpersoner utan även attraherar företag att etablera sig här.

5.3.6 Slumpens betydelse

Ovanstående faktorer kan i viss mån planeras och förebyggas men händelser av en slumpartad karaktär är omöjliga att förbereda sig på. Den mest betydande faktorn av slumpartad karaktär som kan drabba Västra Hamnen och fastighetsbolagen som är verksamma här, är en

konjunkturedgång som slår mot de branscher som dominerar området. Vid en sådan konjunkturedgång drabbas fastighetsbolagen av en stigande vakansgrad vilket i sin tur leder till en allmän hyresnedgång. Ett sätt att sprida riskerna för fastighetsbolagen är att skaffa en mer heterogen kundportfölj, även om detta skulle inverka negativt på Västra Hamnens attraktionskraft hos de företag som i huvudsak efterfrågas.

Ytterligare en faktor som är styrd av slumpen är relationen mellan Sveriges och Danmarks valutor, vid en förändring av styrkeförhållandena kan detta påverka danska företags investeringsvilja. Denna risk försvinner vid ett eventuellt gemensamt inträde i den monetära unionen.

Texten ovan belyser de faktorer som är av störst betydelse för att Västra Hamnen ska omvandlas till ett etablerat A-läge. De inblandade aktörerna måste gemensamt arbeta för att förädla och utveckla de konkurrensfördelar som Västra Hamnen besitter. Det statliga intresset innebär att Västra Hamnen har tilldelats stora resurser där högskolan betraktas som den mest betydande satsningen. Den har visat sig vara en av de viktigaste konkurrensfördelarna då den spelar en avgörande roll för områdets attraktivitet genom sin närvaro. I anslutning till högskolan utvecklas ett område med kunskapsintensiva företag. För att fastighetsbolagen ska kunna tillgodose dessa företags önskemål måste de vara lyhörda och flexibla. I framtiden kommer det utökade tjänstepaketet att spela en stor roll där betydelsen av Facility Management kommer att öka.

Att förvandla Västra Hamnen till ett nytt A-läge är en tidskrävande process, då en stor del av de tilltänkta fastigheterna måste byggas från grunden. En möjlig tidsaspekt på processen skulle kunna röra sig mellan femton och tjugo år. På grund av den långa tidsramen är det viktigt att det finns en klar och uttalad vision som alla strävar efter. Området måste på ett effektivt sätt marknadsföras mot potentiella hyresgäster som ett modernt och kunskapsintensivt område där innovationsprocesser underlättas. Marknadsföringen ska inte enbart riktas mot den kommersiella marknaden utan även till privatpersoner då Västra Hamnen ska kunna erbjuda en kombination av boende- och kontorsmiljöer. Satsningen på ett modernt boende är ett strategiskt beslut då förhoppningen är att Västra Hamnen ska bli en tilltalande stadsdel som kan erbjuda mer än bara attraktiva kontorsmöjligheter. Att ha en boendemiljö i nära anslutning till hav och samtidigt fem till tio minuters gångväg till sin arbetsplats och stadens centrum är förhållandevis ovanligt.

6 Slutsatser

I detta avslutande kapitel kommer vi att redogöra för de slutsatser som vi dragit från analysen och det insamlade materialet. Slutsatserna baseras på de frågor som vi ställde i problemformuleringen.

Intresset för Öresundsregionen är stort och fastighetsbolagen verkar i en dynamisk tillväxtmiljö. Trots att dessa bolag har möjlighet att använda hela Öresundsregionen som hemmamarknad så har de flesta ändå valt bort den stora marknaden i Köpenhamn, och fokuserar endast på Malmö. Anledningen har diskuterats tidigare i uppsatsen men det är av vikt att även här betona att de olika ländernas fastighetsbranscher har stora strukturella skillnader som är svåra att kombinera. Tidsaspekten är viktig då integrationsprocessen är väldigt lång, vilket hämmar de svenska fastighetsbolagens investeringsvilja på andra sidan sundet. Vi anser, efter vår analys, att det kommer att ta cirka 25 år innan Öresundsregionen kommer att kunna upplevas som en region. Det är två länder som sammanknyts av Öresundsbron vilket försvårar integrationsmöjligheterna eftersom språk- och kulturskillnaderna är stora. Skulle Danmark och Sverige gå med i den monetära unionen kommer detta att underlätta integrationen mellan de båda länderna eftersom handeln då kommer att ske med en gemensam valuta.

För att nå framgång i Malmöregionen måste fastighetsbolagen lägga sin fokus på fastigheter i strategiska lägen med hög potential, och en plats där kunderna kommer att vilja etablera sin verksamhet i framtiden. Det är av betydelse att aktörerna ser sitt strategiska investeringsarbete på lång sikt i en tillväxtregion. De möjligheter som finns i regionen, t.ex integrationen med Köpenhamn och de spin-off effekter som högskolan genererar, måste på ett konstruktivt sätt tillvaratas, för att efterfrågan på kommersiella lokaler i Malmö inte ska avstanna.

Trots att Malmö ses som en tillväxtregion kan fastighetsbranschen klassificeras som en mogen marknad där aktörerna är få och produkterna är standardiserade. Fastighetsbolagen måste differentiera sig och skapa ett mervärde för kunderna genom att erbjuda ett utökat tjänstepaket, t.ex. Facility Management. I dagsläget är denna form av tjänst inte så utbredd, det finns en förståelse i branschen om att FM är en betydande konkurrensfaktor framöver, men den måste utvecklas. För närvarande är läget på fastighetsbestånden den främsta konkurrensfaktorn som fastighetsbolagen använder sig av, och det är A-lägen som är de mest efterfrågade och som genererar högst intäkter. I dessa A-lägesområden vill fastighetsbolagen äga stora bestånd för att på så sätt kunna sätta sin prägel på dessa.

Makromiljön påverkar alla aktörer som är verksamma på en geografisk marknad. Externa faktorer som inte kan förutsägas präglar strategiarbetet i alla branscher. Fastighetsbolagen måste vara informerade om händelser i omvärlden för att kunna möta kundernas efterfråga

och för att kunna göra lönsamma investeringar. Området Västra Hamnen är ett exempel på hur makrofaktorerna påverkar ett områdes framtida utveckling på ett avgörande sätt. Utvecklingen av Citytunneln och högskolan är en förutsättning för att Västra Hamnen ska bli Malmös nya A-läge. För att locka till sig rätt sorts kunder krävs det en intensiv marknadsföring som riktar sig mot det tänkta kundsegmentet, där den tänkta områdesprofilen tydligt framgår. I detta område är FM ett ypperligt redskap att använda sig av, för att skaffa sig konkurrensfördelar. God kundservice och en tät dialog kommer att ge fastighetsbolagen information om efterfrågan hos kunderna, vilka fastighetsbolagen sedan kan arbeta efter. En annan viktig konkurrensfaktor är ett nära samarbete med developers för att kunna påverka områdets arkitektoniska utformning och funktion samt tillgodose kunders specifika behov vid nybyggnationer.

För att Västra Hamnen ska kunna utvecklas till det nya A-läge krävs det att alla delar samma vision om områdets framtid. För att detta ska åstadkommas krävs en tät dialog och nära samarbete mellan fastighetsbolag, developers och Malmö stad. Alla de inblandade aktörerna måste vara införstådda med att detta är en process som kan ta upp till 20-25 år innan området är färdigutvecklat. Området är lika stort som hela Malmös innerstad och kräver lång tid för att byggas ut till fullo. En fråga som aktörerna brottas med är om det finns en tillräckligt stor kundbas för ett så stort område i Malmö.

I Öresundregionen finns ett antal konkurrenter till Västra Hamnen, vilka alla konkurrerar om samma kunder. Västra Hamnens främsta konkurrenter är Ideon, Medeon och Örestad, vilka har en fördel gentemot Västra Hamnen då de i större utsträckning, är färdigutvecklade eller kommit längre i utbyggnaden. Örestad har dessutom fördelen att det ligger i en huvudstadsregion.

Ett annat problem som Västra Hamnen kan ställas inför är att Citytunneln uteblir. Detta skulle leda till att tillgängligheten inte blir så god, som i sin tur kan leda till att intresset för området försvagas. Även områdets storlek kan innebära problem då det kommer att ta lång tid innan hela den exploaterbara ytan är utbyggd. Detta kan komma att störa den kundstock som eftersträvas för att sätta prägel på området som ett kunskapsintensivt område. Västra Hamnen besitter en svaghet då de satsar på en homogen kunskapsintensiv kundprofil. Den kunskapsintensiva branschen är känslig för konjunkturnedgångar och för att inte möta samma öde som Kista, är en blandning i kundprofilen att eftersträva. Dessa faktorer skulle även drabba fastighetsbranschen eftersom attraktiviteten på företagets bestånd i Västra Hamnen skulle försvagas och med höjd vakansgrad som följd.

Totalt sett har fastighetsbolagen i Malmö en god position, den stora utmaningen ligger i utvecklandet av Västra Hamnen till en levande stadsdel. Här måste alla aktörer som verkar i Malmös fastighetsbransch, arbeta gemensamt mot en långsiktig vision. Hoten mot fastighetsbranschen är inte övervägande i nuläget, men om utvecklingen är gynnsam i

regionen och integrationen lyckas, kan det uppkomma hot ifrån internationella fastighetsinvestorer.

Källförteckning

Publicerade källor:

- Mats Alvesson & Kaj Sköldbberg 1994, *Tolkning och reflektion vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur
- Jay B. Barney 1997, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison–Wesley Publishing Company
- Lars Bengtsson & Per Hugo Skärvad 1995, *Företagsstrategiska perspektiv*, Studentlitteratur, andra upplagan
- Robert M. Grant 1999, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Ltd. Third edition
- Knut Halvorsen 1992, *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur
- Idar Magne Holm & Bernt Krohn Solvang 1997, *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur
- Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wong, 1999, *Principles of Marketing*, Prentice Hall Europe, second european edition
- Ulf Lundahl & Per Hugo Skärvad 1999, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur
- Karl-Johan Lundquist 1996, *Företag, regioner och internationell konkurrens – Om regionala resursers betydelse*, Studentlitteratur
- Sharan B. Merriam 1994 *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur
- Runa Patel & Bo Davidson 1991, *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur
- Manfred Perlitz 2000, *Internationales Management*, Lucius & Lucius, 4 bearbetete Auflage
- Gertrud Pettersson 1997, *Att skriva rapporter*, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
- Michael E Porter 1998, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press
- Michael E Porter 1995, *Konkurrensstrategi*, Isl Förlag, andra upplagan
- Alan M. Rugman & Joseph R. D´Cruz 1993, *The double diamond model of International Competiveness*, Journal of International Business nr. 2
- Örjan Sölvell, Ivo Zander & Michael E Porter 1991, *Advantage SWEDEN*, Norstedts Förlag

Finn Wiedersheim-Paul & Lars Torsten Eriksson 1991, *Att utreda, forska och rapportera*, Almqvist & Wiksell

Artiklar:

Affärsvärlden 2001-10-24, *Analys: Vasakronan – Börsvärd väljer staden*

Dagens Industri 2002-04-06, *Vasakronan köper för 2 miljarder i Köpenhamn*

Dagens Industri 2001-09-26, *Snålblåsten har nått fastighetsmarknaden*

Fastighetsnytt nr. 4, 2000, *Tillväxt och risk i den nya ekonomiska geografin*

Fastighetsnytt nr. 4, 1999, *Malmö fastighetsmarknad – inte bara beroende av Öresundsbron*

Fastighetsvärlden nr. 1, 2002, *Øresundsregionen i topp*

Fastighetsvärlden nr. 9-10, 2001, *Fastigheter till varje pris*

Fastighetstidningen nr. 8, 2001, *FM, mer än snygga paket*

Fastighetsvärlden nr. 7, 2001, *Projektflod över tynande marknad*

Fastighetsvärlden nr. 11, 2000, *Nu är det dags för leverans Malmö*

Sydsvenska Dagbladet 2002-03-26, *Vasakronan satsar i Köpenhamn*

Sydsvenska Dagbladet 2002-01-30, *Wihlborgs spår fortsatt bostadsbrist i Malmö*

Sydsvenska Dagbladet 2001-10-02, *Vasakronan satsar på Västra Hamnen*

Sydsvenska Dagbladet 2001-09-28, *Nu har Wihlborgs marknadens förtroende igen*

Sydsvenska Dagbladet 2001-09-12, *Analys: Wihlborgs – kompis med marknaden*

Sydsvenska Dagbladet 2001-03-27, *Fastighetsinvesteringar trots ovisshet*

Sydsvenska Dagbladet 2000-11-14, *Mest tillväxt i Öresundsregionen*

Veckans Affärer 2002-03-04, *Fastighetsbranschen: Fastigheter på stabil grund*

Muntliga källor:

Anders Stålmarm, analytiker, 2002-04-26, Nordea Fastigheter

Anders Jarl, projektchef & Krister Johansson, administrativ chef, 2002-04-25, Wihlborgs

Mikaela Carlsson, civ.ing., Ulf Carlsson, auktoriserad fastighetsvärderare & Krister Clerselius, regionchef, 2002-04-23, NewSec

Arne Dahl, fastighetschef Malmö, 2002-04-22, Drott

Anders Englund, näringslivskonsult, 2002-04-18, Malmö stads Näringslivskontor

Andreas Meyer, chef marknadsplats Øresund, 2002-04-15, Vasakronan

Internetbaserade källor:

www.affarsvarlden.se

www.citytunneln.com

www.drott.se

www.lub.lu.se

www.mah.se

www.malmo.se

www.vasakronan.se

www.wihlborgs.se

Företagsinterna källor:

Briggen, Årsredovisning, 2001

Copenhagen Capacity and City of Malmö, The Øresund Region – a region focused on the future

Drott, Årsredovisning, 2001

Drott, Årsredovisning, 2000

Drott, Årsredovisning, 1999

Malmö stadsbyggnadskontor, Comprehensive plan for Malmö 2000

Malmö stadsbyggnadskontor, New business areas in Malmö – Land for Commercial and Industrial Development, 2001

Malmö stadsbyggnadskontor, Översiktsplan för MALMÖ 2000, 2001

Vasakronan, Årsredovisning, 2001

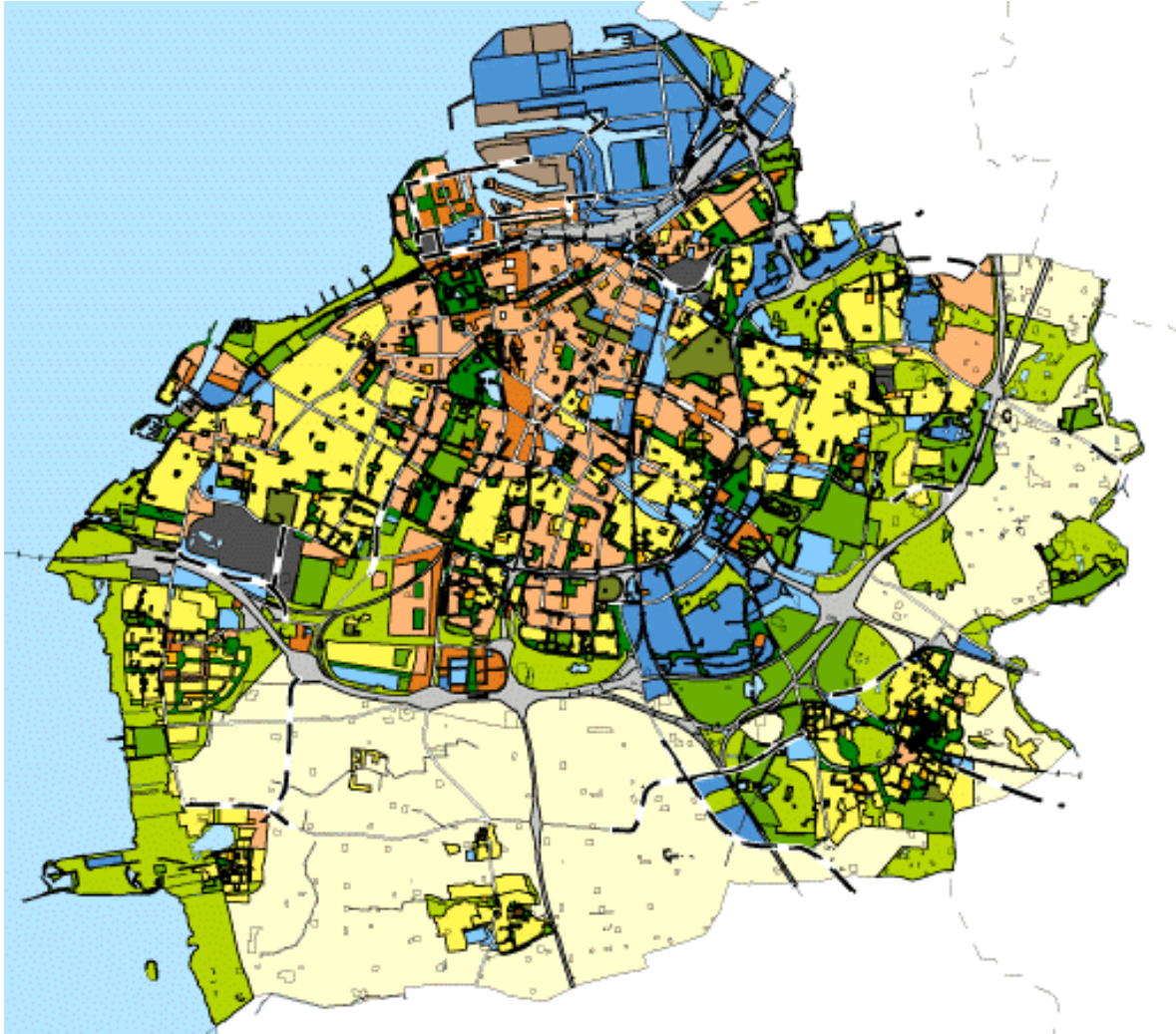
Vasakronan, Årsredovisning, 2000

Wihlborgs, Årsredovisning, 2001

Wihlborgs, Årsredovisning, 2000

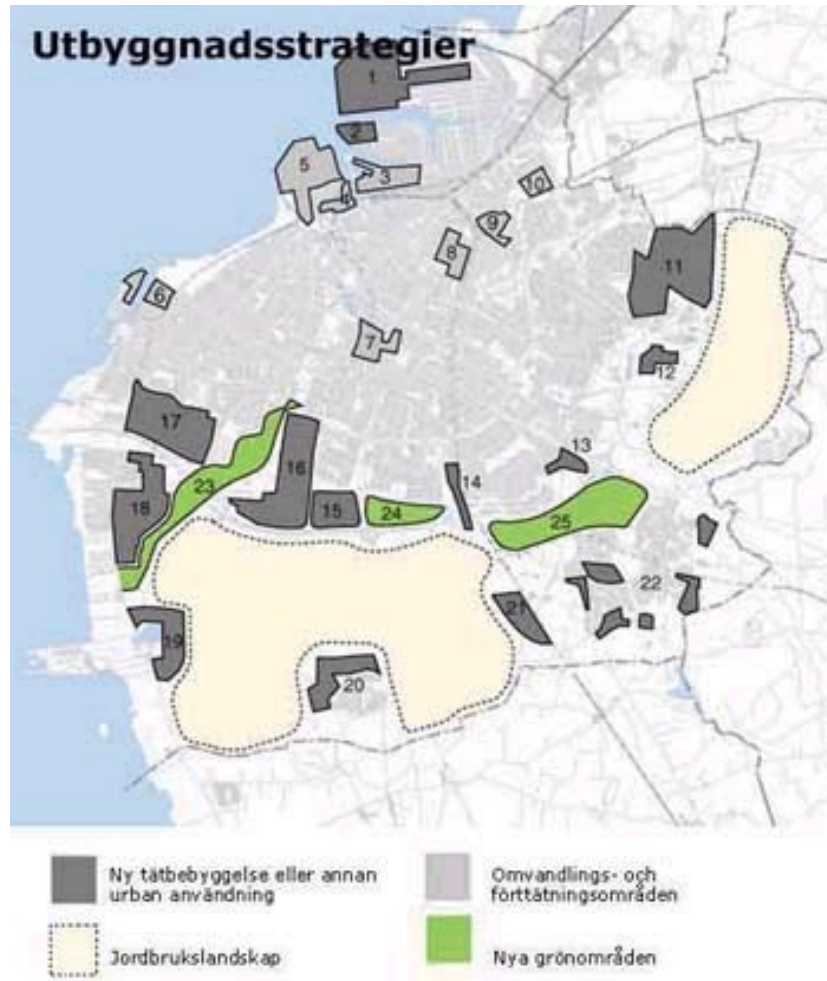
Bilaga 1

Översiktskarta Malmö:



Bilaga 2

Utbyggnadsstrategier Malmö:



Bilaga 3

Frågor till fastighetsbolagen:

Företagsspecifikt

1. Kort presentation av företaget.
2. Vilka är era främsta:
 1. Konkurrenter
 2. Kunder
 3. Leverantörer
3. Vad ser ni som era främsta konkurrensfördelar?
Hur viktig är differentieringsstrategierna, typ Facility Management?
Hur arbetar ni för att upprätthålla era konkurrensfördelar?

Malmö

4. Är Malmö ett tillväxtområde, var växer det och vilka potentialer finns det?
5. Hur skiljer sig Malmö som region jämfört med Göteborg och Stockholm?

Öresund

6. Vilken är er definition av Öresundsregionen?
7. Hur har regionen förändrats de senaste 5 åren enligt Er?
Några tydliga förändringar i marknaden generellt?
Näm de 5 viktigaste makrofaktorerna som har påverkat företagets strategiarbeten de senaste 5 åren.
8. Vilken position anser ni er ha i fastighetsbranschen i Öresundsregionen?
9. Har öppnandet av bron + citytunneln fått er att ändra er strategi i södra Sverige?
Är det skillnad på strategiarbetena i södra Sverige jämfört med Stockholm- och Göteborgsregionerna?
10. Hur ser framtiden ut?
Vikten av att vara närvarande i Hyllie.
Vilka områden fokuseras det på? Vilka områden anser ni vara A, B, C- lägen i regionen?
11. Hur ser företaget på fastighetsbranschen i Köpenhamn?
Hur viktigt är det att vara verksam på båda sidor om sundet?
12. Hur ser en SWOT-analys ut för ert företag samt branschen som helhet?

Bilaga 4

Frågor till analytiker:

1. Vilka är de största aktörerna i fastighetsbranschen i regionen?
2. Vilken är er definition på öresundsregionen?
3. Vilka tendenser ser ni i branschen, exempelvis effekter av att gå från industristad till privat tjänsteproducerande stad.
4. Vilka hot finns det i branschen, vilka är riskerna och hur höga är de?
5. Vilka möjligheter finns det i branschen ?
6. Ser ni några makrofaktorer som har ändrat strukturen i branschen, vilka och varför?
7. Hur anser ni att fastighetsbolagen jobbar med strategier, finns det någon skillnad mellan dem enligt er, eller är de likriktade?
8. Vilka strategier anser ni används mest?
9. Vilka nyckeltal är viktiga vid analys av fastighetsbolag, ex. vakansgrad , hyra per m2 ?
10. Var befinner sig fastighetsbranschen i en livscykel? Anses det vara en mogen bransch eller en tillväxtbransch?
11. Hur kan företagen i en så homogen bransch differentiera sig?
12. Är Malmö ett tillväxtområde, var växer det, och vilka potentialer finns det?
13. Hur skiljer sig Malmö som region jämfört med Göteborg och Stockholm.
14. Hur ser en SWOT analys ut över branschen?

Bilaga 5

Frågor till Näringslivskontoret:

- 1.** Vilken är er roll i Malmös näringsliv?
- 2.** Vilken är Malmös utvecklingsplan / framtidsvision?
- 3.** Vilka identifierar ni som de stora aktörerna inom fastighetsbranschen?
- 4.** Vilken är er definition på öresundsregionen?
- 5.** Vilken grad av samarbete finns det mellan er och näringslivet?
- 6.** Beskriv er verksamhet
- 7.** Vilka förändringar i makrofaktorer anser ni vara de viktigaste de senaste 5 åren?
- 8.** Hur fungerar fastighetsmarknaden i Köpenhamn ?
- 9.** Nackdelar, inträdeshinder, lagliga barriärer?
- 10.** Hur fungerar er lobbyverksamhet för att dra till er företag i regionen?