

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

– En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och  
tillhörande strategier

Christian Larsson

ISRN/LUTVDG/TVLM 08/5179 SE

Positioneringar på fastighetsmarknaden  
- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

Copyright © 2008 Christian Larsson

Avdelningen för Fastighetsvetenskap  
Institutionen Teknik och Samhälle  
Lunds Tekniska Högskola

ISRN/LUTVDG/TVLM 08/5179 SE

Typsnitt Times new roman normal 11 p

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

## Förord

*Detta examensarbete har utförts på uppdrag av Kungsleden AB i samarbete med Avdelningen för Fastighetsvetenskap på institutionen för Teknik och Samhälle på Lunds Tekniska Högskola, LTH. Arbetet utgör den avslutande delen av min civilingenjörsutbildning i Lantmäteri på LTH.*

*Ett stort tack riktas till Fredrik Sörling, marknadschef på Kungsleden AB. Ständigt givande diskussioner och intressanta infallsvinklar har fört arbetet successivt framåt. Feedback och diskussioner med Ingemar Bengtsson, Fastighetsvetenskap, LTH, har även de varit ovärderliga.*

*Vara student i Lund är onekligen ett minne för livet och arbetslivet kommer att bli långt ifrån nollningar, stulna cyklar och nationsliv. Minnena kommer dock alltid att ligga nära.*

*Lund, november 2008*

*Christian Larsson*

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

## Sammanfattning

**Titel:** Positioneringar på fastighetsmarknaden - En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

**Författare:** Christian Larsson

**Handledare:** Ingemar Bengtsson, Avdelningen för Fastighetsvetenskap, Lunds Tekniska Högskola

Fredrik Sörling, Kungsleden AB

**Nyckelord:** Marknadsandelar, positionering, strategi, fastighetsmarknaden, fastighetsbolag, marknadsledare

Studien görs i samarbete med fastighetsbolaget Kungsleden AB och frågeställningarna är framarbetade i nära samarbete med bolaget. Företaget är aktivt i över hundra kommuner runt om i landet och har varierande marknadsandelar. Företagets karaktär, med innehav i både små och stora kommuner, har väckt en frågeställning om huruvida en strategianpassning kan göras.

Enligt ekonomisk marknadsföringsteori går det att dela upp aktörer och deras strategier efter hur stor marknadsandel de innehar. Studien skall pröva en sådan uppdelning inom utvalda delmarknader på den svenska fastighetsmarknaden.

Syftet med examensarbetet är att undersöka om det går att identifiera samband mellan företagens marknadsandelar och strategival på tre utvalda delmarknader.

Examensarbetets författare har förhoppningar om att studien ska belysa ett nytt konkurrensmedel av strategisk vikt för svenska fastighetsbolag.

Som en del av arbetet är följande hypotes formulerad.

**Hypotes: Det finns samband mellan fastighetsbolags marknadsandelar och deras val av strategi.**

I källlitteraturen framhävs fyra typer av marknadsaktörer med bestämda strategiska beteenden. Dessa är marknadsledare, marknadsutmanare, marknadsföljare och marknadsnischare.

En *marknadsledare* är ett företag som kännetecknas av att ha störst marknadsandelar och ha ett starkt marknadsinflytande på till exempel prissättning. En marknadsledares strategi är att gå i bräschen för nya strategier och att aktivt marknadsföra företaget på aktuell delmarknad.

En *marknadsutmanare* kan även ha ett visst marknadsinflytande. Utmanaren är det företag som är aktivast på marknaden och som ständigt försöker erövra nya marknadsandelar.

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

En *marknadsföljare* är ett företag med låga marknadsandelar och som därför saknar marknadsinflytande. Företaget är sparsamt med nya strategier då den huvudsakliga strategin är att följa efter större företags agerande. Målsättningen är att genom detta åka ”snålskjuts” på större företag.

En *marknadsnischare* är en liten aktör på marknaden. Företaget vänder sig till en nischad kundgrupp eller geografiskt område. Genom en nischning kan företaget bli expert inom sitt område och därmed uppnå konkurrensfördelar.

Slutsatsen resulterar i att hypotesen inte förkastas. Studiens undersökning visar att fastighetsbolagens marknadsandelar påverkar val av strategi i viss utsträckning. Strategierna för marknadsledaren korrelerade med de största företagen. Det skall dock påpekas att företag med mindre marknadsandelar var betydligt svårare att åtskilja utifrån strategival. De avvikande svar som uppkommit kan bero på flertalet orsaker. För det första är kanske den ekonomiska marknadsföringsteorin ej applicerbar på de utvalda delmarknaderna och för det andra kan det bero på att fastighetsbolagen tillämpar fel strategier. Ytterligare en orsak är att delmarknaderna kan vara felaktigt avgränsade. Slutligen bör påpekas att teorin är av en statisk karaktär. Studiens teoretiska referensram placerar ett växande företag som marknadsutmanare oavsett företagets marknadsandelar.

Kungsleden AB:s agerande på de olika delmarknaderna går att ifrågasättas enligt teorin. Det finns exempel på marknadsföring som företaget bör motivera. Företaget uppger även vid något tillfälle att det anser sig ha ett starkt marknadsinflytande trots att beräkningar tyder på att företaget är en liten aktör. Det här kan orsaka felaktiga strategival.

## Abstract

**Title:** Positioning on Real Estate Markets - A study of real estate companies market shares and related strategies

**Author:** Christian Larsson

**Supervisors:** Ingemar Bengtsson, Institution for Real Estate Management, Faculty of Engineering, Lund University

Fredrik Sörling, Kungsleden AB

**Key Words:** Market shares, positioning, strategy, real estate market, real estate companies, market leader

In co-operation with the real estate company Kungsleden AB the study's questions of formulation were developed. The unique nature of the company, with properties in over 100 municipalities, has raised the question of the possibilities of adjusting strategies regarding markets and market shares.

According to economic marketing theory a company and the belonging strategy can be of four different kinds. This study will test this theory on three different real estate markets in Sweden.

The purpose of this study is to investigate the possibilities of identifying relations between companies' market shares and strategies in three different markets. The author of this master's thesis hopes that this study will point out a new competitive weapon of importance for the Swedish real estate companies.

Due to the purpose of this study following hypothesis is set.

**Hypothesis: There are correlations between real estate companies' market shares and their strategy.**

The economic marketing literature highlights four market players with special strategic acting. These are Market leader, Market challenger, Market follower and Market nicher.

A *Market leader* is the one with the biggest market shares and strong market influence, for example on prices. The strategy is to be a leader in new strategies and marketing.

A *Market challenger* is a big company and might have a kind of market influence. The strategy for a Market challenger is to play a very active roll and always look for possibilities to increase the market shares.

A *Market follower* has lower market shares than a Market leader and a Market challenger. A Market follower has no market influence and does not usually launch

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

new strategic ways of acting. The company's strategy is to act as a "freeloader" on the bigger companies and thus avoid economic expenses.

A Market nicher is a small market player acting on a special geographical market or to special kinds of customers. Acting this way the company becomes a specialist in this niche and therefore will be able to act mostly without competition.

The conclusion of this study points out that the hypothesis should not be falsified. The study stresses that it is to some extent possible to correlate a real estate company's market shares with a special strategy. The strategies for a Market leader correlate with the companies with the highest market shares. The companies with smaller market shares were however more difficult to distinguish regarding choice of strategy. The deviating answers might be of different causes. First of all the economic marketing literature may not be applicable on the real estate market, secondly the markets might not be correctly defined. It could also be so that the strategy of several real estate companies is wrongly chosen. The model in the literature is of a static nature which also has an effect. Companies in a growing phase will automatically belong to a Market challenger regardless their market shares.

According to the theory, the acting of Kungsleden AB might be questionable. There are some examples of marketing that do not correlate with its market position. In one case they declare that they have a strong market influence despite having a small amount of market shares.



## Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>5</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>13</b>
1.1 BAKGRUND TILL STUDIEN .....	13
1.2 PROBLEMFÖRMULERING .....	14
1.3 SYFTE .....	14
1.4 AVGRÄNSNINGAR .....	14
1.5 KÄLLKRITIK .....	14
1.6 BEGREPP .....	14
1.7 DISPOSITION .....	15
<b>2. Metod</b> .....	<b>17</b>
2.1 UTFÖRANDE .....	17
2.2 VAL AV SYFTE .....	18
2.3 METOD .....	18
2.3.1 Fallstudie .....	18
2.4 DATAINSAMLING .....	19
2.4.1 Intervjuförfarande .....	19
2.5 STUDIENS METODVAL .....	20
2.6 LITTERATURSTUDIE .....	20
2.7 DELMARKNADSANALYS .....	20
<b>3. Företagspresentation av Kungsliden AB</b> .....	<b>23</b>
3.1 INTRODUKTION .....	23
3.2 ORGANISATION .....	23
3.3 PORTFÖLJ .....	23
3.4 VISION .....	23
3.5 AFFÄRSMODELL OCH STRATEGIER .....	24
<b>4. Fastighetsbolag och deras positionering</b> .....	<b>25</b>
4.1 FASTIGHETSBOLAGS KARAKTÄR .....	25
4.2 MARKNADSANDEL .....	25
4.3 DELMARKNAD INOM FASTIGHETSBRANSCHEN .....	26
4.3.1 Kontorsdelmarknad .....	27
4.3.2 Industriedelmarknad .....	27
4.3.3 Delmarknaden Malmö .....	28
4.3.4 Delmarknaden Umeå .....	29
4.3.5 Delmarknaden Sollentuna .....	30
4.4 MARKNADSPPOSITION PÅ FASTIGHETSMARKNADEN .....	31
4.4.1 Marknadsnärvaro .....	31
4.4.2 Marknadsvidkännande .....	31
4.4.3 Marknadsdominans .....	32
4.5 KONKURRENSSTRATEGI .....	32
4.5.1 Positionsstrategier .....	32
4.5.1.1 Marknadsledare .....	33
4.5.1.2 Marknadsutmanare .....	35
4.5.1.3 Marknadsföljare .....	36
4.5.1.4 Marknadsnischare .....	36

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

4.6 TEORETISK REFERENSRAM.....	37
<b>5. Marknadsandelar och intervjuunderlag.....</b>	<b>39</b>
5.1.1 Marknadsandelar – Malmö kontor .....	39
5.1.2 Marknadsandelar – Malmö industri .....	41
5.2.1 Marknadsandelar – Umeå kontor .....	43
5.2.2 Marknadsandelar – Umeå industri .....	44
5.3.1 Marknadsandelar – Sollentuna kontor.....	45
5.3.2 Marknadsandelar – Sollentuna industri.....	46
<b>6. Analys.....</b>	<b>49</b>
6.1 Malmö kontor.....	49
6.2 Malmö industri.....	51
6.3 Umeå kontor .....	52
6.4 Umeå industri .....	53
6.5 Sollentuna kontor .....	54
6.6 Sollentuna industri.....	55
<b>7. Slutsats .....</b>	<b>57</b>
<b>8. Diskussion .....</b>	<b>59</b>
<b>9. Rekommendationer till Kungsleden AB samt förslag till ett styrverktyg.....</b>	<b>63</b>
9.1 REKOMMENDATIONER .....	63
9.2 STYRVERKTYG.....	64
<b>10. Slutord och lärdomar.....</b>	<b>67</b>
<b>11. Referenser .....</b>	<b>69</b>
11.1 BÖCKER.....	69
11.2 INTERVJUER.....	69
11.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	70
11.4 RAPPORTER .....	71
<b>Bilagor.....</b>	<b>73</b>
BILAGA 1.....	73

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

## Figurförteckning

Figur 1: Procentuell näringslivsstruktur i Malmö .....	28
Figur 2: Procentuell näringslivsstruktur i Umeå .....	29
Figur 3: Procentuell näringslivsstruktur i Sollentuna.....	30
Figur 4: Marknadsposition.....	31
Figur 5: Marknadsaktörer.....	33
Figur 6: Teoretisk referensram.....	37
Figur 7: Ny teoretisk referensram .....	62
Figur 8: Styrverktyg.....	65

## Tabellförteckning

Tabell 1: Sammanfattning av forskningsmetoder och dess huvudsakliga syften, data och typ av design .....	20
Tabell 2: Marknadsläget i Malmö .....	29
Tabell 3: Marknadsläget i Umeå.....	30
Tabell 4: Marknadsläget i Sollentuna .....	30
Tabell 5: Kontorsmarknaden i Malmö .....	39
Tabell 6: Industrimarknaden i Malmö .....	41
Tabell 7: Kontorsmarknaden i Umeå .....	43
Tabell 8: Industrimarknaden i Umeå .....	44
Tabell 9: Kontorsmarknaden i Sollentuna.....	45
Tabell 10: Industrimarknaden i Sollentuna.....	46
Tabell 11: Marknadsroller Malmö kontorsmarknad .....	49
Tabell 12: Marknadsroller Malmö industrimarknad .....	51
Tabell 13: Marknadsroller Umeås kontorsmarknad.....	52
Tabell 14: Marknadsroller Umeås industrimarknad .....	53
Tabell 15: Marknadsroller Sollentunas kontorsmarknad .....	54
Tabell 16: Marknadsroller Sollentunas industrimarknad .....	55

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

## 1. Inledning

*Kapitlet ska ge läsaren en bild av bakgrunden till studien. Tillsammans med problemformuleringen skall läsaren förstå arbetets omfattning och det valda syftet. Avgränsningar och källkritik ska ge läsaren en möjlighet att bedöma studiens relevans. Begreppsförklaringen skall underlätta inför den fortsatta läsningen.*

### 1.1 Bakgrund till studien

Strävan att öka ett företags marknadsandelar kan ligga i fokus hos företaget. Få kan till exempel ha missat Coca-Colas jakt på ständiga erövringar av marknadsandelar. Innovationer och lanseringar tvingas emellanåt fram för att attrahera nya kunder och segment. Bara någon enstaka procentenhet högre marknadsandel kan resultera i stora förtjänster och vara skillnaden mellan succé och ett fiasko.<sup>1</sup> Är Coca-Colas jakt och marknadsbeteende applicerbart på den svenska fastighetsmarknaden och tas det hänsyn till konkurrenternas marknadsandelar inom den svenska fastighetsbranschen?

Branschtidningar redovisar löpande information om genomförda transaktioner och hyresnivåer. Uppdatering samt dokumentation av fastighetstransaktioner är väl fungerande via det svenska fastighetsdatasystemet. Detta bidrar till den omtalade goda transparensen inom den svenska fastighetsmarknaden.<sup>2</sup> Information om marknadsandelar är mer sällan förekommande, vilket kan bero på att informationen kanske inte är efterfrågad. Diskussioner om konkurrenternas marknadsandelar tycks inte vara ett omdebatterat ämne och kanske finns det här ett utforskat och utnyttjat område. Dagens fastighetsbolag kanske satsar mer på de faktorer som gör fastighetsbranschen unik jämfört med andra marknader, som till exempel läge, användning, areal, ålder, underhåll samt hyresgäster.<sup>3</sup>

Studiens författare har förhoppningar om att belysa ett nytt konkurrensmedel av strategisk vikt för den svenska fastighetsmarknaden. Studien skall presentera kännetecknande positionsstrategier med avseende på marknadsandelar. Avsikten med detta är att skapa en diskussion inom fastighetsbranschen om marknadsandelar och kanske lägga grunden för ett mera strategibaserat planerande.

Studien görs i samarbete med fastighetsbolaget Kungsleden AB och frågeställningarna är framarbetade i nära samarbete med bolaget. Företaget är aktivt i över hundra kommuner i Sverige och har varierande storleksinnehav och agerande i de olika kommunerna.<sup>4</sup> Företagets karaktär, med innehav i både små och stora kommuner, har väckt en frågeställning om huruvida en strategianpassning kan göras. Ett strategiverktyg efterfrågas som kan göra det möjligt för Kungsleden AB att anpassa sitt agerande efter kommunstorlek. Studien försöker därmed besvara ovan nämnda problemformulering med hjälp av ekonomisk marknadsföringsteori. Enligt en sådan går det att dela upp företag och deras strategier efter deras marknadsandelar. Denna studie skall pröva detta inom utvalda delmarknader på den svenska fastighetsmarknaden.<sup>5</sup> Kungsledens AB:s intresse är att identifiera företagets roller på

---

<sup>1</sup> Dagens Nyheter, 2007

<sup>2</sup> Jones Lang Lasalle, 2008

<sup>3</sup> Hoesli & MacGregor, 2000

<sup>4</sup> Kungsleden AB, 2008

<sup>5</sup> Kotler et al., 2005

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

olika delmarknader och att företagets strategival jämförs med de teoretiskt rekommenderade.

## 1.2 Problemformulering

Studiens avsikt är att pröva om strategier, som tar hänsyn till marknadsandelar, förekommer på den svenska fastighetsmarknaden. Studien skall försöka finna samband mellan fastighetsbolags strategier och deras marknadsandelar genom att lokalisera och analysera företags positioner inom utvalda delmarknader. Förhoppningen är att lyckas kartlägga huruvida en strategi kan kopplas direkt till ett företags marknadsandelar.

## 1.3 Syfte

Syftet med examensarbetet är att undersöka om det går att identifiera samband mellan företagens marknadsandelar och strategival på tre utvalda delmarknader.

## 1.4 Avgränsningar

Studien är avgränsad till att inte innefatta lönsamhetsbedömningar mellan olika strategival.

## 1.5 Källkritik

Studiens teoretiska referensram är uppbyggd till sin helhet på vetenskapliga källor. Ifrågasättande litteratur avseende den teoretiska bakgrunden har helt utelämnats. Detta har gjorts för att den tillhör en väletablerad marknadsföringsteori och att studien enbart ska pröva om teorin är applicerbar på fastighetsmarknaden. Vid analys av intervjuerna bör viss försiktighet beaktas. Intervjuobjekten representerar ett företag och de vill kanske vara något återhållsamma med att upplysa om strategival. Svaren har inhämtats via telefon och det måste beaktas att respondenten kan ha varit stressad och därför inte lämnat grundliga svar. Då svaren är av karaktären ja eller nej innebär detta kanske även en snävare tolkning än vad respondenten egentligen har velat ge uttryck för. En del respondenter har även velat tolka ordvalen och omformulera frågor, vilket då har förändrat förutsättningarna. Den tjänst med fastighetsinformation som använts under studien har en släptid och erbjuder inte dagsaktuell information. Studiens beräkningar stämmer därför kanske inte med fastighetsbolagens interna beräkningar.

## 1.6 Begrepp

**Diversifiering** – Företag breddar verksamhetsinriktningen, ger riskspridning

**Fastighetsportfölj** – Kombinationer av flera fastigheter

**Förädling** – Värdeskapande process som till exempel renovering av en fastighet

**Implementering** – Genomförandet för att uppnå ett visst resultat

**Just-in-time system** – Ett planeringssystem som vill uppnå exakt rätt producerad mängd varor eller tjänster för behovet vid exakt rätt tidpunkt

**Kommersiella fastigheter** – Fastighetstyper såsom butik, kontor och industri

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

**Lyxsegment** – Erbjudande av varor inom en övre kollektion

**Publika fastigheter** – Fastighetstyper såsom vård, skola och omsorg

**Outsourcing** – Tjänster som tidigare utfördes internt väljs att köpas in externt

**Räntetäckningsgrad** – Ett företags förmåga att betala de finansiella kostnaderna

## **1.7 Disposition**

Kapitel 1 – Inledning. Kapitlet ska ge läsaren en bild av bakgrunden till studien. Tillsammans med problemformuleringen skall läsaren förstå arbetets omfattning och det valda syftet. Avgränsningar och källkritik ska ge läsaren en möjlighet att bedöma studiens relevans. Begreppsförklaringen skall underlätta inför den fortsatta läsningen.

Kapitel 2 – Metod. Här förklaras karaktären av studien och vilket arbete som ligger till grund för studien. Här presenteras även alternativa metodförfaranden och läsaren ges en bild av vilka metoder som används och förklaringen till varför.

Kapitel 3 – Företagspresentation av Kungsleden AB. I det här kapitlet sker det en kortare presentation av Kungsleden AB. Tonvikt ligger på att ge läsaren en bakgrund till företagets historia och nuvarande agerande på fastighetsmarknaden.

Kapitel 4 – Fastighetsbolags position. Kapitlet behandlar de olika typer av fastighetsbolag som kan förekomma. De tre valda delmarknaderna introduceras och begreppen marknadsandel och delmarknad förklaras. Kapitlets fokus är att redovisa olika positioner ett fastighetsbolag kan inta på en marknad samt tillämpliga strategier. Slutligen förklaras den teoretiska referensram som ligger till grund för den fortsatta studien.

Kapitel 5 – Marknadsandelar och intervjuunderlag. Här sammanställs studiens empiriska underlag. De framräknade marknadsandelarna för de valda delmarknaderna presenteras tillsammans med de utförda intervjuerna. De företag med marknadsandelar som visar tecken på att kunna tillhöra någon av de fyra marknadsrollerna är först och främst intervjuade.

Kapitel 6 – Analys. I detta kapitel analyseras det empiriska underlaget. Presentation och bedömning sker av de tre delmarknadernas olika karaktärer. Studiens fastighetsbolag tilldelas även bedömda strategier.

Kapitel 7 – Slutsats. Studiens slutsats presenteras och förklaras i detta kapitel. Här varvas det empiriska resultatet med sammankopplingar till de tidigare presenterade teoretiska framställningarna. Slutligen sker utvärdering av uppställda hypoteser.

Kapitel 8 – Diskussion. Här redovisas en diskussion om slutsatsen och tillämpningar av studien.

Kapitel 9 – Rekommendationer till Kungsleden AB samt ett förslag till ett styrverktyg. Här utfärdas rekommendationer i den mån som anses ge relevans för fastighetsbolagets strategiplanerande och samtidigt ges förslag till ett styrverktyg.

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

Kapitel 10 – Slutord och lärdomar. Avslutningsvis lämnas här några få slutord och samtidigt återger författaren lärdomar som dragits av studien.



## 2. Metod

*Kapitlet förklarar karaktären av studien och vilket arbete som ligger till grund för studien. Här presenteras alternativa metodförfaranden och läsaren ges en bild av vilka metoder som används och förklaringen till varför.*

### 2.1 Utförande

För ett examensarbets utförande finns det tre olika tillvägagångssätt.

- Examensarbetet utförs på en institution med en lärare som handledare. Presentation sker under ett seminarium med närvarande av en examinator.
- Arbetet utförs under ett forskningsprojekt där ledaren för forskningsprojektet agerar handledare.
- Examensarbetet utförs på ett företag med både en företagsrepresentant samt en lärare från institutionen som handledare. Presentation sker under ett seminarium med närvarandet av en examinator.<sup>1</sup>

Studien kommer att följa det sista alternativet. Aktuellt företag för examensarbetet är Kungsleden AB med handledare Fredrik Sörling, marknadschef. Institutionens handledare är Ingemar Bengtsson, Fil.dr, Universitetslektor på institutionen Fastighetsvetenskap på Lunds Tekniska Högskola. Arbetet utförs enskilt av författaren och äger rum i såväl universitetsmiljö samt företagsmiljö. Arbetets tidsram är en termin och redovisning sker i rapportform samt med en tillhörande vetenskaplig artikel. Presentation sker i seminarieform med examinator samt opponenter närvarande.

För att till största mån minska inflytandet av tolkningar, slarv och påståenden kommer rapportens metod att till högsta grad iakttaga en vetenskaplig karaktär. Påvisandet av en sådan karaktär kan ske med hjälp av följande punkter.

- Möjliggöra oberoende granskning: Underlätta i största mån för utomstående att värdera trovärdigheten.
- Bygga på och relatera till befintlig kunskap: Genom att beakta tidigare studier inom liknande ämnen ges möjlighet till att belysa nya problem och föra frågeställningar framåt.
- Påståenden och resultat skall vara väl underbyggda: Resonemangen skall vara väl korrelerade till tidigare presenterade fakta.
- Utförlig redovisning av metodik: För att tillföra arbetet en trovärdighet och för att ge läsaren en möjlighet att bedöma arbetets relevans.
- Redovisa källor öppet: En väl dokumenterad källförteckning ger möjlighet till granskning och bedömning av valda faktabaser.
- Tydliggöra det egna bidraget: Arbetets prestation bedöms enklast när källor och egna slutsatser hålls väl isär.
- Förutsättningslöst och objektivitet: Faktapresentation skall ske genom en neutral redovisning av relevanta teorier och fakta för att förhindra manipulation av studiens slutsats och resultat.

---

<sup>1</sup> Höst et al., 2006

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

- Redovisning av begränsningar och validitet: Giltigheten av rapporten kan bedömas via studiens begränsningar och validitet. Viktigt här är att ge läsaren en möjlighet till att förstå hur generellt resultatet är och vad som kan äventyra resultatets giltighet.<sup>1</sup>

## 2.2 Val av syfte

Valet av metod skall anpassas efter studiens mål, karaktär och tillhörande syfte. En studies syfte kan anta fyra olika former.

- Beskrivande: Att ta reda på och beskriva hur något fungerar eller utförs.
- Utforskande: Att förstå hur något fungerar eller utförs
- Förklarande: Orsakssamband och förklaringar söks till hur något fungerar eller utförs.
- Problemlösande: Lösning sökes till ett identifierat problem.<sup>2</sup>

Studiens syfte kommer att vara av en förklarande karaktär. Förhoppningar finns att kunna förklara och påvisa samband mellan marknadsandelar och strategi.

## 2.3 Metod

Studiens arbetsgång kommer att grunda sig i en hypotesprövning enligt en hypotetisk-deduktiv metod. Vid ett sådant förfarande ställs en hypotes upp som sedan skall prövas på bästa sätt med hjälp av observationer. Metoden har sina rötter från Platons tid och hans vilja att undersöka teorins konsekvenser, vilket den här studien skall göra. Efter den valda teorin skall en teoretisk referensram fastställas som sedan skall prövas empiriskt. Prövningen skall ge prov på hur väl empirin stämmer överens med den ställda hypotesen.<sup>3</sup> Nedan följer studiens hypotes.

**Hypotes: Det finns samband mellan fastighetsbolags marknadsandelar och deras val av strategi.**

Vid hypotesprövningen krävs därmed en kartläggande studie om marknader som uppvisar positioneringar med avseende på marknadsandelar. Efter lokaliseringen av marknader med positioneringar kan studiens intervjuförfaranden påbörjas. Här skall de utvalda företagens svar observeras för att kunna pröva företagets strategiska beteende gentemot den teoretiska referensramen.

### 2.3.1 Fallstudie

En studie kan anta formen av fix eller flexibel design. Med fix menas att arbetets kartlägningsförfarande är väl definierat innan studien påbörjas och får senare ej ändras. En flexibel design öppnar däremot upp till korrigeringar eller nya infallsvinklar allt efter arbetets gång. Gemensamt för metodvalen är att det finns fyra generella metoder.

- Kartläggning: Sammanställning och beskrivning av ett studerat objekt eller fenomen

---

<sup>1</sup> Höst et al., 2006

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Molander, 1988

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

- Fallstudie: Studerande av ett eller flertalet fall.
- Experiment: Analys när två eller flera alternativ jämförs.
- Aktionsforskning: Övervakad och dokumenterad studie för att lösa ett problem.<sup>1</sup>

Ett arbete som syftar till att gå på djupet med ett visst problem eller fenomen bör anta ett fallstudieförfarande. Genom att välja ut ett fall kan resultatet analyseras och bestämmas, dock kan generaliseringar först ske när flertalet fall börjar uppvisa samma mönster i resultat.<sup>2</sup>

Studien kommer att analysera utvalda företag inom fastighetsbranschen för att identifiera generella mönster för fastighetsbolags strategier, med hänsyn tagen till andelen marknadsandelar. Detta leder till det tydliga valet av en fallstudiekaraktär.

Insamling av data i en fallstudie kan ske via tre metoder.

- Intervjuer
- Observationer
- Arkivanalys<sup>3</sup>

Observationer kommer att ske inom de utvalda delmarknaderna för att beräkna marknadsandelarna för respektive företag. Resultatet från observationerna ligger sedan till grund för de bolag som väljs ut att intervjuas. Under intervjuerna söks klargörande i hur företagen agerar samt deras syn på delmarknaden.

## **2.4 Datainsamling**

De data som samlas in kan antingen vara kvantitativ eller kvalitativ. Kvantitativ data kännetecknas av direkta svar som till exempel antal, färger eller vikt. Dessa data lämpar sig väl för statistisk analys. Kvalitativ data innebär mer fylligare svar med utrymme för att framföra mera information, åsikter och detaljer. Detta innebär att kvalitativ data ej lämpar sig för statistisk analys, utan snarare för grupperingar och kategoriseringar.<sup>4</sup>

Studien kommer att innefatta både kvalitativ samt kvantitativ datainsamling. De intervjuer som utförs kommer att vara av kvantitativ natur med några få kvalitativa inslag. Observationerna för kartläggningen av företags marknadsinnehav kommer att vara av kvantitativ natur.

### **2.4.1 Intervjuförfarande**

Vid ett intervjuförfarande finns det tre olika förfaranden. Det första förfarandet är en så kallad strukturerad intervju. Den här formen innebär muntliga svar på en given enkät. Frågorna är specificerade och svaren blir av enklare form. Det andra förfarandet är en så kallad halvstrukturerad intervju. Här används en enkät som underlag till intervjun, men respondenten kan vara mer uttömmande med sina svar

---

<sup>1</sup> Höst et al., 2006

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Ibid

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

samtidigt som frågorna kan ändras och anpassas till den givna situationen. Den tredje och sista formen av ett intervjuförfarande är en så kallad öppet riktad intervju. Här sker frågor, resonemang och svar helt öppet och det finns inga egentliga frågor för att styra intervjun.<sup>1</sup>

Studien kommer att följa den strukturerade formen. En enkät med utvalda frågor kommer att användas under intervjun, se bilaga 1. Viss diskussion kan bli möjlig, men inte av den breda naturen som en halvstrukturerad intervju skulle innebära. Viktigt är att företagen ges samma förutsättningar att besvara frågorna och att frågorna inte ändrar karaktär på grund av resonemang och spekulationer från respondenten. De företag med marknadsandelar som uppvisar tecken på att kunna passa in på någon av de fyra marknadsrollerna är först och främst intervjuade. I studiens avslutning kommer en diskussion ske med en representant från Kungsleden AB. Den här intervjun är av karaktären öppet riktad.

## 2.5 Studiens metodval

Sammanfattningsvis kan studiens metoder gestaltas enligt tabell 1.<sup>2</sup> Studiens valda tillvägagångssätt återfinns kursiverat.

Metod	Huvudsyfte	Primärdata	Design
Kartläggning	Beskrivande	Kvantitativ	Fix
<i>Fallstudie</i>	Utforskande	Kvalitativ	Flexibel
Experiment	<i>Förklarande</i>	<i>Kvantitativ</i>	<i>Fix</i>
Aktionsforskning	Problemlösande	Kvalitativ	Flexibel

**Tabell 1: Sammanfattning av forskningsmetoder och dess huvudsakliga syften, data och typ av design**

## 2.6 Litteraturstudie

För att tillföra en vetenskaplig tyngd till studien har en bred litteraturstudie genomförts. Det valda ämnet verkar inte vara omdebatterat, utan en allmän acceptans för den presenterade teorin verkar förekomma. Detta har lett till att ingen större tyngd har lagts på att ifrågasätta den teoretiska referensramen, då studiens syfte är som tidigare nämnts bara att pröva om teorin är applicerbar på den svenska fastighetsmarknaden. Svensk och utländsk litteratur har kombinerats med funna vetenskapliga artiklar och internetsidor. Litteraturen är till mestadels av fastighetsrelaterad natur men för de större momenten inom ekonomiska teorier har övergripande ekonomisk studielitteratur använts.

## 2.7 Delmarknadsanalys

Delmarknadsanalysen är till sin helhet baserad på uppgifter hämtade från det internetbaserade programmet Datscha, som tillhandahåller fastighetsrelaterad information. Information rörande studiens delmarknader är hämtade på samma datum så att eventuella uppdateringar inte ger olika förutsättningar företag emellan. Vid skapandet av en delmarknads begränsningar har det varit viktigt att forma en trovärdig delmarknad som känns relevant och som fastighetsbolag kan identifiera sig

---

<sup>1</sup> Höst et al., 2006

<sup>2</sup> Ibid

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

med. För att skapa stöd från näringslivet till de valda avgränsningarna har därför jämförelser gjorts med en ledande konsultfirma i Sverige samt diskussioner förts med representanter från näringslivet.<sup>1</sup> De fastighets kategorier som kommer att analyseras är kontor och industri. Med dagens rådande hyresreglering anses inte bostäder tillföra någon relevans till studien, då denne skall undersöka konkurrensstrategier för företag som gör fria val vid köp och hyresnivåsättning. För kontorsmarknaderna har fastigheter valts ut som finns belägna inom A- samt B-klassade lägen, enligt Datschas lägeskategorier. Risken finns att det blir att jämföra äpplen med bananer ifall större områden väljs. A- och B-lägen visar generellt inte allt för stora hyresnivåskillnader, som till exempel kontor gör i ett A-läge jämfört med ett D-läge. Inläsningar av de utvalda fastigheterna gjordes till datorprogrammet Microsoft Excel för att underlätta bearbetning samt beräkning. Krav har ställts på att fastigheterna skall vara taxerade som kontorsfastigheter samt uppvisa minst 25 % kontorsyta inom fastigheten. Taxeringskravet infördes för att en jämförelse med kontorsytor i en industrilokal jämfört med kontorsytor i ett nybyggt kontorskomplex kan innebära stora skillnader. 25 % gränsen är gjord för att gallra ut de fastigheter som uppvisar låga andelar kontor, men som trots allt är taxerade som kontorsfastigheter. Både ägare från den privata samt den statliga sektorn är medtagna, då detta visade sig vara i enlighet med den nyligen framtagna standarden för fastighetsparametrar i Sverige.<sup>2</sup> De privata aktörerna är dock bara redovisade. Slutligen har endast kontorsytorna för fastigheterna tagits med i beräkningarna, då fastigheterna ibland inrymmer till exempel 10 % industriell yta, även detta i enlighet med tidigare nämnda standard. Studien vill skapa en homogen marknad där det råder konkurrens mellan kontorsobjekten, vilket det kanske inte alltid gör mellan kontorsytor i en industrilokal kontra ett nybyggt kontorskomplex. Förfarandet enligt ovanstående har även tillämpats för samtliga delmarknader inom industrin. Skillnader är att för industrimarknaden i Malmö så är fastigheter inom A-läge bara medtagna, då det inte finns några inom B. För Umeå är bara de inom C-läge medtagna, då det visade sig vara den enda lägeskategorin.

---

<sup>1</sup> Witalis, 2008 och Wredenmark, 2008

<sup>2</sup> Fastighetssverige, 2008

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

### 3. Företagspresentation av Kungsleden AB

*I det här kapitlet sker det en kortare presentation av fastighetsbolaget Kungsleden AB. Tonvikt ligger på att ge läsaren en bakgrund till företagets historia och nuvarande agerande på fastighetsmarknaden.*

#### 3.1 Introduktion

Namnet Kungsleden är inspirerat av den kända vandringsleden och ska känneteckna företagets vision om ett företag på en vandring med ett brett och öppet perspektiv mot ett klart utstakat mål. Företaget bör noterades 1999 och visioner fanns att ta tillvara på bolagets kompetens inom att hantera heterogena bestånd. Åtta år efter börnoteringen hade fastighetsbeståndet ökat 4-5 gånger. Företaget är känt för att vara transaktionsintensivt, vilket visas genom att Kungsleden AB har förvärvat över 1000 fastigheter sedan 1999 och avyttrat ungefär detsamma. Företaget är inte speciellt inriktat på någon typ av fastighet, utan med i portföljen finns offentliga fastigheter såsom vård, skola och äldreboende samt kommersiella fastigheter såsom kontor, butiker och industri. Växande sker för närvarande speciellt inom offentliga fastigheter. Företaget skall ses som ett fastighetsbolag som både är aktivt inom fastighetshandel samt fastighetsförvaltning.<sup>1</sup>

#### 3.2 Organisation

Organisationen omfattar de fyra divisionerna Kommersiella fastigheter, Publika fastigheter, Äldreboende Tyskland samt Nordic Modular. Varje division beslutar enskilt i frågor om förvaltning, uthyrning och försäljning. Den kommersiella portföljen är den som innefattar företagets alla kommersiella fastigheter i Sverige, medan den publika är den för de publika fastigheterna runt om i landet. Divisionen Äldreboende Tyskland styrs från Stockholm och Nordic Modular verksamheten styrs från Upplands Väsby.<sup>2</sup>

Som en rådgivande roll i analysfrågor till divisionerna finns avdelningen Transaktion & Analys. Avdelningens huvudroll är dock att ansvara för företagets transaktioner. Staben som leds av VD/ekonomi- och finansdirektören ansvarar för frågor som rör ekonomi, finans, juridik, personal och IT. Staben ska fungera som ett servicecenter.<sup>3</sup>

#### 3.3 Portfölj

För närvarande består Kungsleden AB:s portfölj av 608 fastigheter med ett totalt bokfört värde om 28,5 miljarder kronor. Den geografiska spridningen omfattar 132 kommuner.<sup>4</sup>

#### 3.4 Vision

Kungsledens affärsidé är att äga och förvalta fastigheter med långsiktigt hög och stabil avkastning. Strategin är att försöka vidareutveckla en kompetent och affärsmässig organisation och genom aktiv förvaltning och förädling av fastighetsbeståndet sträva efter att ha nöjda kunder. Med utgångspunkt i befintligt

---

<sup>1</sup> Kungsleden AB, 2008

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Ibid

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

bestånd och genom köp och försäljningar, ska företaget säkerställa en långsiktigt hög avkastning. De finansiella målen är att ha minst 15 procents avkastning på eget kapital och en räntetäckningsgrad på 2 gånger. För att begränsa riskerna ska högst 30 procent av hyresintäkterna komma från industri- och lagerfastigheter och högst 30 procent av hyresintäkterna komma från fastigheter i kommuner med färre än 25 000 invånare. Räntetäckningsgraden får ej heller understiga 1,5 gånger.<sup>1</sup>

### **3.5 Affärsmodell och strategier**

Kungsleden AB arbetar efter ett portföljstänkande, vilket innebär att företaget vill, genom att påverka den totala portföljens sammansättning, höja den riskjusterade avkastningen. För att uppnå detta har Kungsleden AB en väldigt aktiv roll på marknaden med täta transaktioner. Förhoppningar ligger även i att genom effektiv förvaltning förbättra riskjusteringen. För en hög riskjusterad avkastning tillämpar företaget diversifieringar av fastigheter med hänsyn tagen till geografiska marknader, fastighetstyper, hyresgäster samt spridning av hyresavtal över tiden.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Kungsleden AB, 2008

<sup>2</sup> Ibid



## 4. Fastighetsbolag och deras positionering

*Kapitlet behandlar de olika typer av fastighetsbolag som kan förekomma. De tre valda delmarknaderna introduceras och begreppen marknadsandel och delmarknad förklaras. Kapitlets fokus är att redovisa olika positioner ett fastighetsbolag kan inta på en marknad samt tillämpliga strategier. Slutligen förklaras den teoretiska referensram som ligger till grund för den fortsatta studien.*

### 4.1 Fastighetsbolags karaktär

Enligt boken *Strategy for Real Estate Companies*, av författarna Hewlett och Kaufman, kan fastighetsbolag särskiljas av företagens

- primära aktiviteter
- geografiska spridningar
- fastighetskategorier
- kapitalstruktur
- storlek

Författarna betonar även att för ett fastighetsbolag, oavsett ovanstående tillhörighet, är det av stor vikt att inneha en strategi. Strategin skall hjälpa företaget att vara väl förberett inför till exempel, förändrat ekonomiskt klimat, ändringar i ägarstrukturen, uppköp och sammanslagningar eller vid stor och snabb tillväxt. Strategin kan även förtydliga vart företaget är på väg och hur det skall nå dit internt och då också bli en inspirationskälla för de anställda. Vid formulering av bolagets strategi bör hänsyn tas till följande huvudgrupper.<sup>1</sup>

- Industriroll
- Kunder och företagsmärke
- Kärnkompetens
- Tillväxt och utveckling
- Lönsamhet
- Organisation
- Kapital
- Konjunktur

Att fastslå ett fastighetsbolags strategi kan vara en studie i sig själv, varför denna studie är begränsad till att undersöka huruvida en vald strategi korrelerar med företagets marknadsandelar.<sup>2</sup>

### 4.2 Marknadsandel

Marknadsandel används som ett mått på hur stor del av marknaden ett företag har i förhållande till hela marknaden. Möjlighet ges då att undersöka hur företaget ligger till i jämförelse med konkurrenterna på delmarknaden. Ett vanligt mått är att marknadsandelen är ett företags totala försäljning dividerat med marknadens totala försäljning. Det behöver inte alltid vara till fördel att öka sin marknadsandel utan tvärtom att minska sin andel kan även vara lönsamt. Anledning till att öka

---

<sup>1</sup> Hewlett & Kaufman, 2008

<sup>2</sup> Ibid

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

marknadsandelen kan vara att större volym kan ge kostnadsfördelar eller att på en icke växande marknad möjliggöra en ökad lönsamhet. En ökning av marknadsandelarna kan även ge positiva effekter såsom att en stor aktör kan få fördelar genom att vara bekant inom regionen och att det kan vara lättare att pressa priset hos leverantörer.<sup>1</sup> En ökning av ett företags marknadsandel sker genom marknadspenetration. Företaget försöker då inte nå ut till en ny marknad eller att lansera en produkt, utan vill lyckas med att sälja in mer av den redan befintliga produkten inom en marknad som företaget redan är aktivt inom. Detta kan uppnås genom förbättrad marknadsföring, val av prisnivå eller utökad service. Ibland kan det vara sunt för ett företag att minska sin marknadsandel. Det kan vara på grund av att marknadsförutsättningarna har ändrats i form av ökad konkurrens, lågkonjunktur eller att företaget kanske har vuxit lite väl snabbt i förhållande till sin kompetens och arbetskraft.<sup>2</sup> Det kan även vara så att ett stort företag bör minska sin marknadsandel för att inte bli ett fall för konkurrensverket eller att ett litet företag ej vill växa sig alltför stort och därmed bli ett hot för större företag, som då kanske startar ett prisrig.<sup>3</sup>

## **4.3 Delmarknad inom fastighetsbranschen**

En delmarknad är där konkurrens sker med liknande varor inom ett bestämt geografiskt område. En uppdelning kan ske efter geografisk tillhörighet, demografisk struktur samt typ av vara som står för utbudet. Inom fastighetsmarknaden sker en uppdelning efter de olika fastighetstyper som finns, till exempel, bostäder, kontor eller industri. Varje fastighetstyp kan ytterligare delas upp efter inrättad kategori, lägesfaktorer och prisintervall.<sup>4</sup> Indelning av fastigheter efter fastighetstyp förefaller naturligt då till exempel varuhus inom handeln styrs mer av konsumenternas beteende medan till exempel kontor styrs av antalet anställningar. Den geografiska uppdelningen är även av stor vikt. Vid en geografisk uppdelning särskiljs områden med olika ekonomiska förutsättningar. Ett område kan vara starkt industripräglat och vid en sviktande industrikonjunktur kan detta resultera i kraftigt förändrade ekonomiska förutsättningar. Detta skulle då i sin tur inte bara påverka industrin inom delmarknaden, utan kanske även kontorsmarknaden i form av uppsägningar. Även anställda inom handel kan drabbas om konsumenterna blir mindre köpvilliga. En delmarknad skall därför avgränsas så att ekonomisk särpräglade områden står för sig och inte sätts ihop i alltför stora regioner.<sup>5</sup> Enligt en allmän definition av en delmarknad är det ett område där lika varor konkurrerar med varandra. En kontorsbyggnad konkurrerar knappast med en industribyggnad, men kan mycket väl konkurrera med en kontorsbyggnad i en nära liggande stad. Detta innebär att en delmarknad skulle kunna vara två grannstäder.<sup>6</sup> I Sverige anses Stockholm, Göteborg samt Öresundsregionen vara de största regionerna och även utgöra de tre största delmarknaderna.<sup>7</sup> Geografisk uppdelning kan även ske i mindre skala som till exempel kommunvis.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Internet Center for Management and Business Administration, Inc, 2008

<sup>2</sup> Armstrong & Kotler, 2005

<sup>3</sup> Internet Center for Management and Business Administration, Inc, 2008

<sup>4</sup> Schmitz & Brett, 2007

<sup>5</sup> Hoesli et al., 1997

<sup>6</sup> Carlton & Perloff, 2005

<sup>7</sup> Leimdörfer, 2008

<sup>8</sup> Fastighetsindikatorn 2008, 2008

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

## 4.3.1 Kontorsdelmarknad

Kontorslokaler kan delas upp efter klass, läge, storlek och flexibilitet, användning och ägande samt egenskaper och service. Detta leder till att inom en bestämd geografisk delmarknad går det att göra ytterligare segmenteringar och uppdelningar inom kontorsmarknaden. De fem tidigare nämnda egenskaperna presenteras nedan mera ingående.<sup>1</sup>

- **Klassificering:** Kontorsfastigheter delas vanligen in i tre olika klasser, A-, B- och C-klass. Vid en klassificering beaktas fastighetens ålder, hyresnivå, läge, storlek, byggnadsmaterial och bekvämlighet. Kännetecknande för en klass-A fastighet är erbjudandet av hög kvalitet av service, utrustning och modernitet. Klass-A fastigheterna är följaktligen de som är allra attraktivast inom en delmarknad. Fastigheter inom de lägre klasserna B och C erbjuder inte de modernaste lokalerna, samtidigt som de även kan befinna sig i ett mindre centralt läge. Vid en klassificering så är det läget för fastigheten som är den mest avgörande faktorn.
- **Läge:** Det allra attraktivaste läget för en kontorsfastighet, sett till hyresnivåer, brukar vara det så kallade ”CBD”, Central Business District”. Kontoren inom ”CBD” innehas oftast av advokatfirmor, konsultfirmor och regeringskanslier. Utanför de centralaste lägena, men fortfarande i staden, är även attraktiva områden. Kontoren här brukar samlas runt universitet, sjukhus och affärscentrum. Förortslägen är svårare att bedöma och hyrorna här kan variera kraftigt. Ibland kan här skapas mycket goda förutsättningar för kontorsverksamhet och hyrorna kan då till och med närma sig nivåerna inom ”CBD”.
- **Storlek och flexibilitet:** Storleken på kontorsfastigheter kan även leda till olika indelningar. Internationellt kan byggnader med mer än 16 våningsplan delas in i en egen kategori, likaså de med fyra till 15 våningar och de med 1 till 3 våningsplan. Flexibilitet är något som hyresgäster ställer allt högre krav på. Vid en expansion av ett företag ställs det nya krav på hyresyta och att då kunna erbjuda utbyggnader eller nya flexibla lösningar, utan att förlora sin hyresgäst, är av stor vikt för fastighetsägaren.
- **Användning och ägande:** Uppdelning av kontorsbyggnader kan även ske beroende på om byggnaden är uthyrd till en hyresgäst eller till flera, ägd av hyresgästen själv, byggd och anpassad till en speciell hyresgäst eller bara byggd i spekulationssyfte.
- **Egenskaper och service:** Fastighetens egenskaper och utformning är även av intresse för en hyresgäst. Positivt kan vara om det finns handelsvaruhus i närheten, träningslokaler och goda pendlingsalternativ. Hyresgästen kan även ställa krav på en god närmiljö och arbetsmiljö, till exempel design och arkitektur, ljudisolering, luftkvalité och temperaturreglning.<sup>2</sup>

## 4.3.2 Industridelmarknad

Dagens affärsverksamheter kräver ofta en industrilokal med tillhörande kontor. Detta innebär att mycket av tidigare nämnda faktorer angående kontorsdelmarknaden även

---

<sup>1</sup> Schmitz & Brett, 2007

<sup>2</sup> Ibid

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

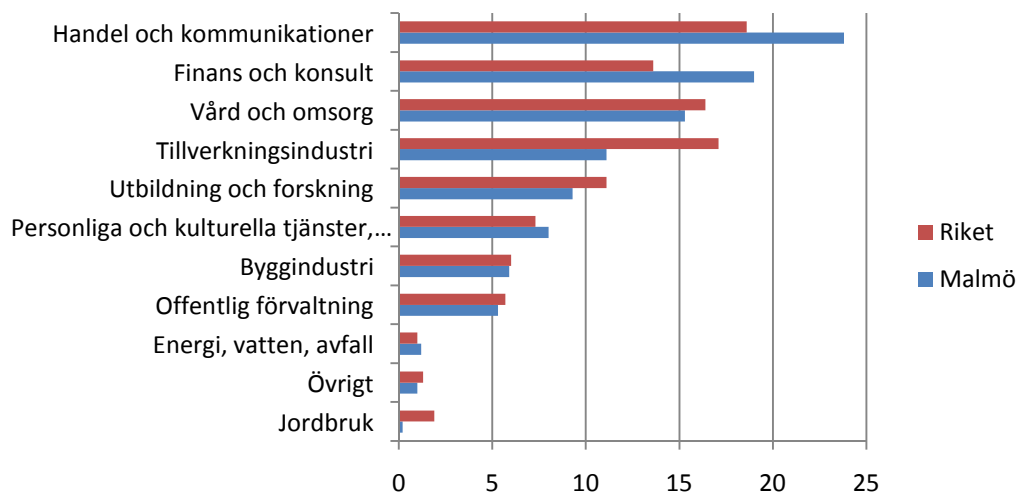
kan göras gällande för uppdelning av industrifastigheter. Inom industrifastigheter kan tre större kategorier identifieras.<sup>1</sup>

- Tillverkning
- Forskning och utveckling
- Lager/Distribution

Industrimarknaden är inte lika konjunkturkänslig som kontorsmarknaden varför hyresnivåerna ändras långsamt under konjunkturförändringar.<sup>2</sup>

### 4.3.3 Delmarknaden Malmö

Förra året hade Malmö kommun den näst högsta befolkningstillväxten i hela landet. Invånarantalet uppgår nu till 280 800 och tillväxten spås fortsätta med en årlig tillväxt om 1,0 - 1,5 % fram till 2016. Malmö bildar navet tillsammans med Köpenhamn i Öresundsregionen. Regionen har ca 3,7 miljoner invånare och inom regionen återfinns hela 15 universitet.<sup>3</sup> Malmö är även bekant för sin mångkulturella bakgrund där 28 % av den totala folkmängden är utlandsfödda. Arbetstillfällena i Malmö är ca 143 000 stycken och varje dag pendlar 55 000 arbetare in till staden. Malmös universitet har 20 000 registrerade studenter och de största företagen i kommunen är Skanska, ISS Facility Services AB, Pågen Aktiebolag, Förenade Service i Sverige AB, Sydsvenska Dagbladet AB samt E.ON Försäljning Sverige AB.<sup>4</sup> Figur 1 visar den procentuella fördelningen mellan de olika segmenten inom näringslivet.<sup>5</sup>



**Figur 1: Procentuell näringslivsstruktur i Malmö**

Det största utbudet av kontorsytor finns inom Malmös CBD och störst aktivitet och nyproduktion sker i Västra Hamnen. Byggandet av City Tunneln, en stark arbetsmarknad och de tidigare infrastruktursatsningarna gör att regionen växer sig allt

<sup>1</sup> Schmitz & Brett, 2007

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Newsec, 2008

<sup>4</sup> Strategisk utveckling, 2008

<sup>5</sup> Ibid

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

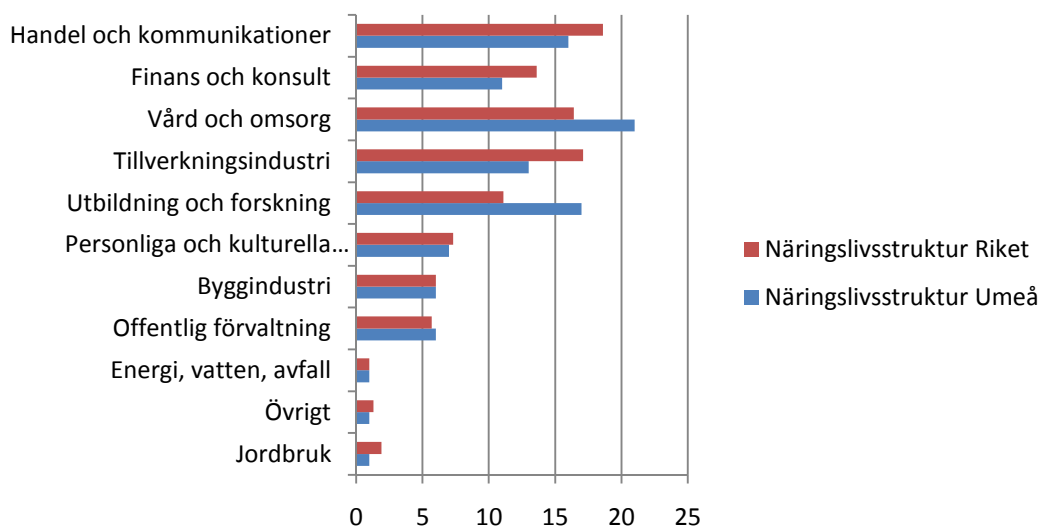
starkare.<sup>1</sup> Under de senaste fyra åren bedöms 25 nordiska företag ha flyttat sina huvudkontor till Malmö.<sup>2</sup> Trots den avtagande ekonomiska tillväxten bedöms arbetsmarknaden i Malmö förbli stark. Vakansgraderna förväntas därmed fortsätta nedåt under 10 %. De högsta hyrorna återfinns på Universitetsholmen och Västra hamnen. Marknadens nyckeltal anges nedan i tabell 2.<sup>3</sup>

Malmö	Kontor A-läge	Kontor B-läge	Industri A-läge
Hyra (kr/m <sup>2</sup> )	1 500 – 2 100	1 000 – 1 500	400-850
Yield (%)	5.25 - 6.25	5.75 – 6.75	6.75 – 8.00
Vakans (%)	1.00 – 3.00	3.00 – 8.00	0.00 – 10.00

Tabell 2: Marknadsläget i Malmö

## 4.3.4 Delmarknaden Umeå

Residensstaden Umeå har 112 000 invånare och är därmed Norrlands befolkningsmässigt största kommun. Stadens universitet inrymmer 29 000 studenter och erbjuder 6 olika högskolor. Pendlingen till och från kommunen är 6 650 respektive 4 717 arbetare.<sup>4</sup> De största företagen i kommunen är Volvo Lastvagnar, Posten Meddelande, Konsum Nord, Sveriges Lantbruksuniversitet samt GE Healthcare Bio-Sciences. Figur 2 visar den procentuella fördelningen mellan de olika segmenten inom näringslivet.<sup>5</sup>



Figur 2: Procentuell näringslivsstruktur i Umeå

<sup>1</sup> Strategisk utveckling, 2008

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Datscha, 2008

<sup>4</sup> Umeå kommun, 2008

<sup>5</sup> Fastighetsindikatorn 2008, 2008

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

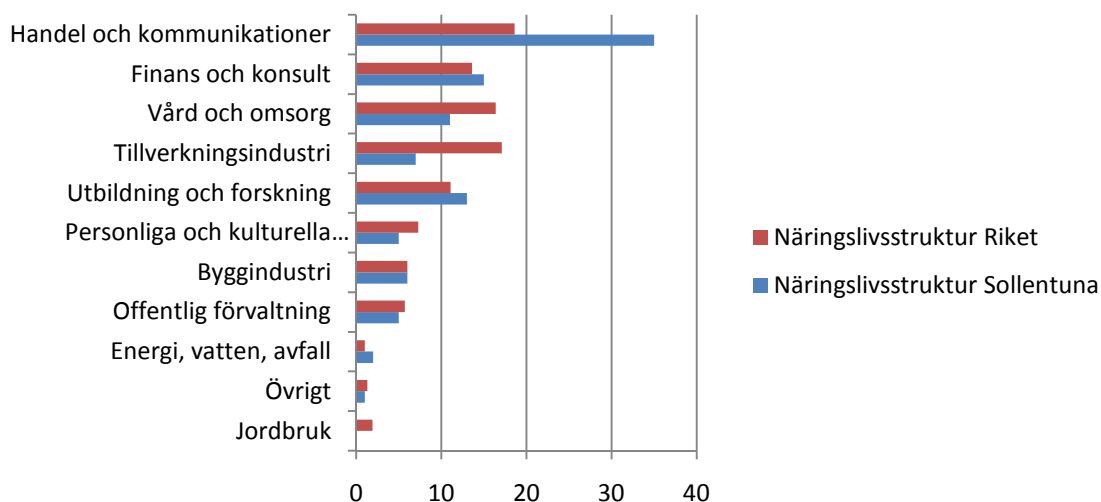
Nyckeltalen för Umeå följer nedan i Tabell 3.<sup>1</sup>

Umeå	Kontor A-läge	Kontor B-läge	Industri C-läge
Hyra (kr/m <sup>2</sup> )	1 000 – 1 500	700 – 900	350 – 700
Yield (%)	6.25 – 6.75	7.75 – 8.75	7.75 – 9.00
Vakans (%)	1.00 – 3.00	6.00 – 12.00	5.00 – 10.00

Tabell 3: Marknadsläget i Umeå

### 4.3.5 Delmarknaden Sollentuna

Sollentuna tillhör Stockholms län och har ca 60 000 invånare. Kommunen fungerar som en genomfartsled för järnvägen samt E4:an. Även en del större naturområden återfinns inom kommunen. De största företagen i Sollentuna är TDC Song AB, Merck Sharp & Dohme AB, 3M Svenska AB samt Johnson & Johnson. Sollentuna rankas som en av Sverige mest företagsvänliga kommun, enligt Svenskt Näringsliv. Sollentuna uppvisar ett negativt pendlingsnetto, då 21 015 är utpendlare och 14 393 är inpendlare.<sup>2</sup> Nedan följer Figur 3, med information om näringslivet i Sollentuna kommun.<sup>3</sup>



Figur 3: Procentuell näringslivsstruktur i Sollentuna

Nyckeltalen för Sollentuna följer nedan i Tabell 4.<sup>4</sup>

Sollentuna	Kontor A-läge	Kontor B-läge	Industri A-läge	Industri B-läge
Hyra (kr/m <sup>2</sup> )	1 200 – 1 600	850 – 1 050	600 – 1 000	550 – 850
Yield (%)	6.50 – 7.25	2.00 – 10.00	7.25 – 8.25	7.50 – 8.50
Vakans (%)	5.00 – 10.00	6.75 – 7.75	2.00 – 7.00	2.00 – 10.00

Tabell 4: Marknadsläget i Sollentuna

<sup>1</sup> Datscha, 2008

<sup>2</sup> Sollentuna kommun, 2008

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Datscha, 2008

## 4.4 Marknadsposition på fastighetsmarknaden

Genom att uppnå en viss nivå marknadsandelar på en delmarknad kan ett fastighetsbolag göra förtjänster genom effektivitetshöjningar inom förvaltning och andra operativa fördelar. Är företaget tillräckligt etablerat går det även att skönja stordriftsfördelar och inflytande på prisnivåerna för både vid köp och inom hyresnivåssättning. De tre positioner som finns inom fastighetsbranschen är marknadsnärvaro, marknadsvidkännande och marknadsdominans, se figur 4.<sup>1</sup>



Figur 4: Marknadsposition

### 4.4.1 Marknadsnärvaro

Marknadsnärvaro gäller för de företag med låga marknadsandelar, men som ändå kan få effektivitetsfördelar inom till exempel förvaltning. Denna andelsnivå kan ligga till grund för företag när de väljer att inträda på nya marknader. Om den kritiska nivån för marknadsandelar ej går att förvärva pga. konkurrens, kapitalbegränsningar eller kanske brist på arbetskraft, bör marknaden undvikas.<sup>2</sup>

### 4.4.2 Marknadsvidkännande

Nästa nivå efter marknadsnärvaro är att uppnå marknadsvidkännande. Företaget är då så pass stort på marknaden att det utöver förvaltningsfördelar kan få operativa fördelar, lägre utgifter, företagskänedom och marknadsföringsfördelar. Som större aktör blir det även enklare att erbjuda lokaler till omlokalisering hyresgäster och då uppnå en lägre hyresgästsomsättning. Det större beståndet ger även möjlighet att sälja fastigheter i portföljer, vilket kan vara till en fördel. Företaget kan även ha ett visst inflytande på marknads hyresnivåer.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Hewlett & Kaufman, 2008

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Ibid

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

## 4.4.3 Marknadsdominans

Den sista och den nivå som tar längst tid att uppnå är marknadsdominans. Utöver tidigare nämnda fördelar inom förvaltning, omlokalisering hyresgäster och portföljsfördelar, så tillkommer inflytande på hyresnivåerna. För att uppnå marknadsdominans kan det krävas uppemot 50 % av marknadsandelarna, vilket givetvis tar lång tid att uppnå. Det finns dock de som menar att ett innehav mellan 20 % - 50 % kan räcka för att ha ett inflytande på priserna, medan det finns andra som hävdar att det inte alls går att uppnå ett hyresnivåinflytande. Då det råder delade meningar om just prisnivåinflytandet, är det mer vedertaget att ett företag i en marknadsdominerande position oftast blir först kontaktat av personer med affärsförslag på till exempel entreprenader, uthyrningar med mera. Detta resulterar lite i en förturs position.<sup>1</sup>

## 4.5 Konkurrensstrategi

För att ett fastighetsbolag skall kunna inta den önskade marknadspositionen krävs det en form av konkurrensstrategi. Ett företag som vill nå ut till en specifik kundgrupp måste inte bara identifiera och förstå vad gruppen efterfrågar, utan en närmare kartläggning av konkurrenterna är även lämpligt. För att lyckas väl på en marknad krävs det att tjänsten som företaget erbjuder medför mervärde för kunden jämfört med vad konkurrenterna erbjuder, en så kallad konkurrensfördel. En konkurrensanalys för att förstå konkurrenternas strategier, styrkor och svagheter kan därmed vara till stor fördel innan ett inträde på en marknad sker eller val av konkurrent att attackera sker. Slutligen bör en konkurrensstrategi med ens olika beslutsmöjligheter upprättas, detta för att kunna bibehålla den marknadsposition företaget har erhållit.<sup>2</sup> Ett företags agerande enligt ovan kan enligt ekonomisk marknadsföringsteori grupperas under fyra positionsstrategier.

### 4.5.1 Positionsstrategier

Ett företag agerar på en marknad efter vilken position det har eller vill uppnå med avseende på marknadsandelar. För att öka sin marknadsandel kan det krävas en aggressiv hållning, som till exempel attacker på konkurrenter. Ett företag utan avsikt att öka sina marknadsandelar bör även lägga upp strategier för att bevaka sin position. Detta kan innebära att följa med i utvecklingen av branschen och pröva nya marknader, men framförallt att ha ett väl uppbyggt försvar mot attackerande konkurrenter. I Figur 5 ges ett exempel på marknadsaktörer med olika positioner med avseende på marknadsandelar.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Hewlett & Kaufman, 2008

<sup>2</sup> Kotler et al., 2005

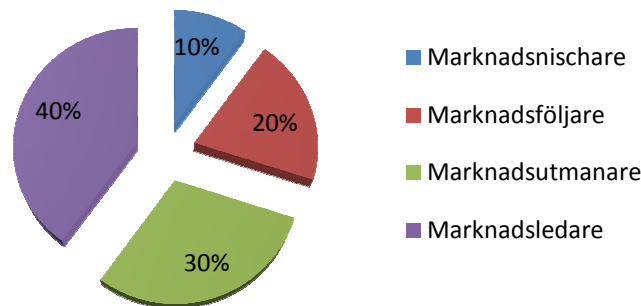
<sup>3</sup> Ibid



# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

## Marknadsandelar



**Figur 5: Marknadsaktörer**

Vid en indelning, enligt Figur 5, ges det fyra grupperingar inom vilka företagen på en marknad kan positionera sig under. När ett företag intar en viss position inom en delmarknad behöver detta inte vara kännetecknande för hela företaget. På andra marknader kan ett företag mycket väl vara marknadsledare fastän företaget agerar marknadsnischare inom andra delmarknader. Paralleller kan dras till livsmedelsbranschen där ett företag kan vara ledande inom en viss produkt men för andra produkter ej vara det dominerande företaget.<sup>1</sup>

### 4.5.1.1 Marknadsledare

Kännetecknande för en marknadsledare är ett starkt marknadsinflytande på såväl kunder som konkurrenter. Det är ledaren som iakttas vid nya lanseringar, ändring av strategi, nya målgrupper och prisnivåer. Marknadsledaren är även den som får utstå de flesta attacker från konkurrerande företag. Då en marknadsledare är det företag som gör störst förtjänst om den totala marknaden ökar, försöker företaget gärna iakttaga en roll som utvecklare med ständiga innovationer och nylanseringar.<sup>2</sup> Strategierna för en marknadsledare, med ändamål att behålla sin ledande position, kan delas upp i fem punkter.

- Minska konkurrensen genom allianser eller fusioner med konkurrenter
- Öka den totala efterfrågan
- Öka sin marknadsandel
- Minska kostnader
- Skydda sin position genom offensiva samt defensiva åtgärder

För att öka den totala efterfrågan kan tre olika strategier tillämpas. Den första är att hitta nya användare till produkten. Detta görs genom att identifiera nya marknader eller kundgrupper. En annan strategi är att finna en ny användning för den aktuella produkten. Detta kan ske genom att materialet används för nya produkter på marknaden som till exempel med nylon. Nuförtiden återfinns nylon inte bara i fallskärmar, som var ursprungsåndamålet, utan även i strumpor, blusar och bildäck. Den sista strategin är att öka användningen och därmed konsumtionen av produkten. Bildäcksföretaget Michelin började betygsätta restauranger i södra Frankrike med

<sup>1</sup> Kotler et al., 2005

<sup>2</sup> Ibid

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

rekommendationer och bilkartor för att få människor i Paris att köra längre sträckor.<sup>1</sup> För ett marknadsledande fastighetsbolag kan det vara av intresse att marknadsföra regionen. Detta kan höja regionens attraktivitet och således locka till nya företagsetableringar. Ökar intresset kan hyrorna stiga och det företag som gör störst förtjänst av höjda hyror är den med störst innehav, marknadsledaren.

Öka ett företags marknadsandelar har länge legat i fokus hos företag. Bara någon enstaka procentenhet högre marknadsandel kan resultera i stora förtjänster. Ökning av marknadsandelar skall dock inte vara alltför kostsamt. Det finns exempel på företag med stora marknadsandelar, men som ändå visar upp en lägre lönsamhet än företag med mindre marknadsandelar. En ökning av marknadsandelen sker främst genom att erövra kunder eller att erövra konkurrenter. Kunder kan vinnas genom marknadsföring, prissänkningar, kvalitetsförbättringar och att via företagets goda rykte skapa en kundlojalitet. Konkurrenter kan erövrats genom samarbete, fusioner och allianser. Det bör påpekas att vid ett uppköp av en konkurrent, så krävs det goda färdigheter vid implementeringen för att göra en lönsam affär.<sup>2</sup>

För att minska kostnaderna krävs en ökad produktivitet. Produktiviteten kan ses som att få ut mer vinst på en produkt utan att för den delen öka antalet försäljningar. Minskning av kapitalkostnader kan ske genom att binda mindre kapital i processen genom att antingen ej vara delaktiga i processen och lägga ansvaret på andra företag, eller att införa ett så kallat Just-in-time (JIT) system. Intresset att minska fasta och rörliga kostnader är även stort. Produktiviteten kan höjas genom att skapa en bättre mix av produkter, till exempel att även erbjuda kunden en övre kollektion, ett så kallat lyxsegment. Att skapa värde för kunden genom bättre affärslösningar, kontraktstider och service är även det ett sätt att öka produktiviteten.<sup>3</sup> Om ett fastighetsbolag vill minska det bundna kapitalet inom till exempel förvaltning kan outsourcing vara en lösning. Att anlita ett företag som sköter förvaltningen innebär att det inte ställs några krav på att fastighetsbolaget uppvisar rationella förvaltningsenheter inom delmarknaden och att företaget även binder mindre kapital, då en egen förvaltningsenhet kanske inte alltid är fullt sysslosatta.<sup>4</sup>

För att skydda sin position som marknadsledare krävs det ett aktivt och offensivt försvar. För att undvika öppna upp outnyttjade marknader för konkurrenterna krävs det att företaget försöker bli så komplett som möjligt inom sina delmarknader. Om det finns segment där det ledande företaget inte beaktar, kan konkurrenter etablera sig och sedan växa allteftersom. Detta ställer krav på marknadsledaren att gå i bränschen för kundservice, innovationer, nya produkter och tjänster, hela tiden skapa konkurrensfördelar gentemot de mindre etablerade företagen samt visa konkurrenternas svagheter. Försvarsåtgärder kan indelas enligt följande

- Positions försvar: Det största felet ett företag kan göra är att bara satsa sitt försvar inom ett område. Företaget måste se sig runt och skapa flera konkurrensfördelar för att behålla sin position. Coca-Cola satsar inte bara på

---

<sup>1</sup> Kotler et al., 2005

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Fennhagen & Thomas, 2002

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

företagets välkända dryck utan är ständigt aktiva och förbättrar sitt utbud samt är aktiva inom till exempel plastindustrin.

- Sidoförsvaret: Då ledaren oftast blir attackerad där den är som svagast, bör ett sidoförsvaret byggas upp så konkurrenter inte kan få fäste. Ett exempel på detta är livsmedelsjättar som köper upp mindre nyetablerade nischade företag.
- Förebyggandeförsvaret: För att inte ge livsmedelskedjorna med lågpriskoncept möjlighet att etablera sig i England, valde de då agerande livsmedelsföretagen att själva starta med lågprisutbud innan ens de hotande utländska företagen började etableras.
- Motoffensivförsvaret: Erbjud det konkurrenten börjar erbjuda.
- Mobilt försvar: Ett företag skall även se möjligheter att ge sig in på nya marknader. Tobaksföretaget Philip Morris är ett välkänt exempel med sin satsning inom konsumenthandeln.
- Tillbakadragandeförsvaret: Företaget bör lämna en delmarknad och satsa på sina kärnmarknader om delmarknaden är svår att vinna tillbaka på grund av rådande konkurrens.<sup>1</sup>

### 4.5.1.2 Marknadsutmanare

Utöver marknadsledare kan det finnas större företag med relativt stort inflytande på marknaden. Dessa företag är oftast av den aggressivare varianten och letar ständigt efter nya möjligheter att öka sina marknadsandelar. Utmanaren kan antingen sikta in sig på marknadsledaren eller mindre konkurrerande bolag. Det vanligast förekommande är att en marknadsutmanare går på marknadsledaren, då utmanaren har goda möjligheter att ta stora marknadsandelar. Risken kan vara att marknadsledaren sitter på större resurser och väl rustade försvarsstrategier. En betydligt mindre riskfylld strategi är att attackera företag i sin egen storlek, eller för den delen mindre företag. Här kan stordriftsfördelar vara till sin fördel gentemot konkurrenten, men i sin tur är det mindre marknadsandelar på spel i jämförelse med en attack på marknadsledaren. Målsättningen med utmanarens strategier är att antingen växa i marknadsandelar eller helt ta över marknadsledarrollen. Konkurrensfördelar som utmanaren måste visa prov på kan vara en lägre prisnivå, produktutveckling, nylanseringar, ändring av kvalitet, ökad service eller bättre marknadsföring. Utmanaren har fem olika strategier att välja på.<sup>2</sup>

- Frontal-attack: Här krävs det större styrka och uthållighet än konkurrenten. Attacken är riktad mot konkurrentens styrkor och här krävs det att den attackerande parten har bättre tillgångar än konkurrenten för att lyckas med sin strategi.
- Sido-attack: Här försöker utmanaren identifiera och attackera konkurrentens svagheter. Denna strategi är tillämplig när attackeraren sitter på färre tillgångar än målet. En strategi kan även vara att hitta outnyttjade segment på marknaden.
- Omringnings-attack: När utmanaren har överlägsna tillgångar gentemot konkurrenten kan denna form av attack vara lämplig. Här attackerar konkurrenten både frontalt och via sidorna. Utmanaren tror sig veta att attacken skall resultera i snabba resultat.

---

<sup>1</sup> Kotler et al., 2005

<sup>2</sup> Ibid

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

- Kringgående-attack: Genom att gå in på nya marknader, diversifierade produkter eller nya geografiska marknader undviks en direkt motattack från konkurrenten. Utmanaren väljer helt enkelt att försöka öka sina marknadsandelar på lättare marknader.
- Gerilla-attacker: För mindre företag och mindre ekonomiskt starka företag kan denna form av attack vara lämplig. Strategin är att genom små och periodvisa attacker på konkurrenten tillslut etablera en större marknadsandel.<sup>1</sup>

### 4.5.1.3 Marknadsföljare

En attack på marknadsledaren kan stå ett företag dyrt. Ett företag i en ledande position har möjlighet att göra en storskalig motattack och kanske helt utplåna ett företag. Av denna anledning finns det de företag som agerar mer som marknadsföljare. Tanken med rollen är att åka lite av en ”snålskjuts” på marknadsledaren och dess val av strategi, prisnivå och utveckling. Marknadsföljaren får då den fördelen att inte behöva i samma grad som en marknadsledare lägga resurser på dyr forskning och utveckling samt riskera val av fel strategi, riskfyllda nylanseringar eller priskrig. Marknadsföljarens marknadsandel är inte avsedd att öka, men företaget kan trots allt vara lika lönsamt som en marknadsledare. Vid en för stor expansion riskerar företaget att bli attackerad av marknadsledaren. Marknadsföljaren måste dock även besitta en strategi för att kunna försvara sig mot marknadsutmanare. En del av strategin för att lyckas behålla sin marknadsandel kan även vara att inte vara passiv och att gå in på nya marknader. Strategierna för en marknadsföljare kan te sig lite olika.<sup>2</sup>

- Klonaren: Kopierar ledarens produkt, marknadsföring och pris. Genom detta försöker klonaren glida med marknadens utveckling och expansion som marknadsledaren bekostar.
- Imitatören: Skiljer sig inom områden som distribution, förpackning, marknadsföring men själva produkten är densamma
- Efterliknaren: Kan vända sig till andra marknader och kundsegment men efterliknar samt vidareutvecklar ledarens produkt och marknadsföring.<sup>3</sup>

### 4.5.1.4 Marknadsnischare

Ett företag med låg marknadsandel kan trots allt visa upp stora förtjänster och vara lika lönsamt som de större aktörerna på marknaden. Ett nischföretag väljer att inte attrahera hela marknaden utan snarare ett mindre segment. Genom att välja denna roll kan företaget mer förstå de unika kunderna för denna grupp och då erbjuda produkter betydligt mer kundanpassade än ett stort ej nischat företag. Fler fördelar blir att företaget ej behöver investera i stora volymer i form av forskning och utveckling samt kommer att kunna ha höga marginaler. Ytterligare en viktig aspekt är att marknadsledarna oftast inte väljer att konkurrera mot nischföretagen, då marknaden är relativt sett liten. Detta ger nischföretagen goda förutsättningar att lyckas. Alla marknader har sina marknadsnischföretag och det har visat sig att företag med mindre resurser föredrar denna position. Specialisering kan till exempel vara en geografisk marknad, unik kundgrupp, ny produkt eller unik service. De företag som helt väljer

---

<sup>1</sup> Kotler et al., 2005

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Ibid

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

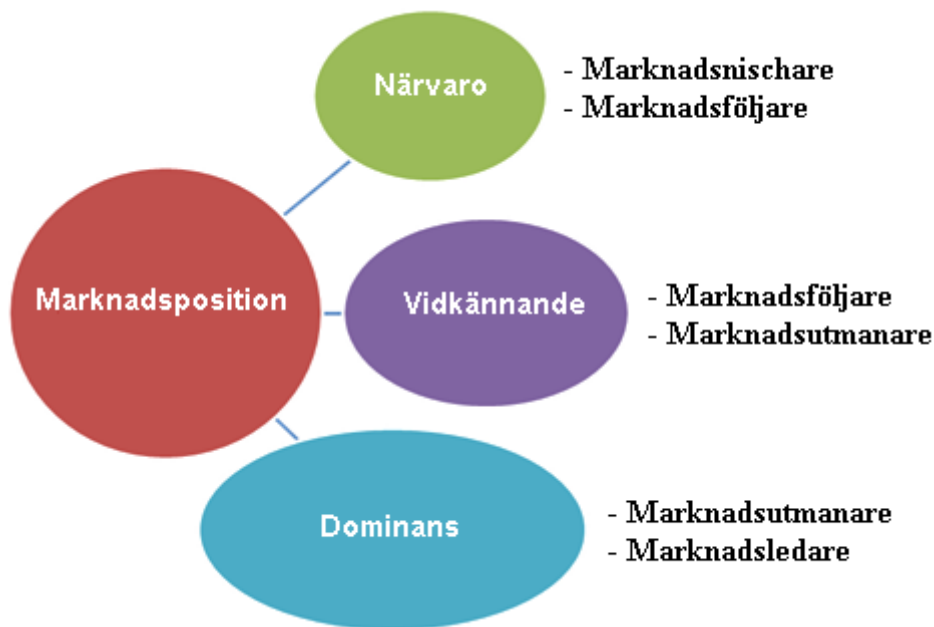
- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

att nischas brukar oftast ha ett par olika nischer, då en marknadsnisch kan utsättas för konkurrens, minska eller helt försvinna.<sup>1</sup>

## 4.6 Teoretisk referensram

Vid framtagandet av en teoretisk referensram är de tre tidigare nämnda positionerna marknadsnärvaro, marknadsvidkännande och marknadsdominans gällande. Positionerna är generellt beskrivna och bör användas som bas vid en strategianalys. Inom dessa positioner kan företaget intaga en av de fyra strategirollerna marknadsnischare, marknadsföljare, marknadsutmanare samt marknadsledare. Vid ordnandet av dessa roller under de tre positionerna bör en viss öppenhet tillämpas. I regel skulle en marknadsnischare kunna bli dominant inom sin nisch. Den här studien utgår dock från kontors- respektive industrimarknaden och då ingen snävare definition av marknaderna sker är nedanstående referensram grundläggande för studiens fortsättning.



Figur 6: Teoretisk referensram

Vid presentationen av den teoretiska referensramen anses det vara lämpligt att repetera den tidigare nämnda hypotesen som ligger till grund för studien.

**Hypotes:** Det finns samband mellan fastighetsbolags marknadsandelar och deras val av strategi.

Med hjälp av den framarbetade teoretiska referensramen är det nu möjligt att skapa hypoteser som skall prövas via en enkät till utvalda fastighetsbolag.

1. En marknadsledare/marknadsutmanare har ett starkt marknadsinflytande med avseende på till exempel hyresnivåsättning.

---

<sup>1</sup> Kotler et al., 2005

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

2. *En marknadsledare/marknadsutmanare går i bräschen med nya strategival och innovationer.*
3. *En marknadsföljare följer till stor utsträckning konkurrerande företags agerande.*
4. *En marknadsnischare vänder sig enbart till nischade kundsegment*
5. *En marknadsledare är den som skulle kunna marknadsföra sig utan att enbart hänvisa till lediga lokaler.*
6. *En marknadsledare är den som skulle kunna marknadsföra en region för att vilja locka till nya företagsetableringar.*

## 5. Marknadsandelar och intervjuunderlag

Här sammanställs studiens empiriska underlag. De framräknade marknadsandelarna för de valda delmarknaderna presenteras tillsammans med de utförda intervjuerna. De företag med marknadsandelar som visar tecken på att kunna tillhöra någon av de fyra marknadsrollerna är först och främst intervjuade.

### 5.1.1 Marknadsandelar – Malmö kontor

Här presenteras marknadsandelarna för den valda delmarknaden Malmö kontor.

Fastighetsbolag	Area, kvm	% av marknaden
Vasakronan	212 349	19 %
Wihlborgs Fastigheter AB	166 962	15 %
Fastighets AB Briggen	46 181	4 %
Stena Fastigheter	38 485	3 %
Diligentia AB	35 664	3 %
Fastighets AB Balder	32 061	3 %
Kungsleden AB	25 509	2 %

**Tabell 5: Kontorsmarknaden i Malmö**

Tabell 5 visar att delmarknaden uppvisar tydliga positioneringar. Vasakronan samt Wihlborgs är de klart största aktörerna, som sedan följs av företag med ungefär samma mängd marknadsandelar.

Vid försök att påvisa olika strategier, med hänsyn tagen till marknadsandelar, ställdes frågor till Vasakronan, Wihlborgs Fastigheter AB, Fastighets AB Briggen, Diligentia och Kungsleden.

#### *Vasakronan*

Vasakronan säger sig utöva ett starkt marknadsinflytande. Företaget menar sig kunna påverka hyresnivåerna, men inte direkt styra. Vasakronan påpekar dock att det inte är ensamt företag med detta inflytande. Företaget följer konkurrerande företags agerande i stor utsträckning och anser sig inte vara ledande inom nya strategier, med hänsyn tagen till kundanpassningar eller ny typ av marknadsföring. Vasakronan ser sig inte som ett företag riktat enbart mot nischade kundsegment och det har som avsikt att öka marknadsandelarna. Angående marknadsföring har företaget gjort reklam på delmarknaden utan att för den delen hänvisa till lediga lokaler och så har det marknadsfört samt stöttat regionen för att locka till nyetableringar av företag.<sup>1</sup>

#### *Wihlborgs Fastigheter AB*

Wihlborgs Fastigheter AB anser sig ha ett starkt inflytande på hyresmarknaden, speciellt inom några geografiskt avgränsade områden. Under intervjun framkom det även att företagets affärsidé är att bli ledande och dominerande inom geografiskt avgränsade områden. Wihlborgs Fastigheter AB ansåg sig även vara ledande inom nya strategival och lanseringar samtidigt som det inte försöker följa eller ta efter konkurrenternas strategier. Företaget övervakar dock vad som sker på marknaden.

---

<sup>1</sup> Kjellin, 2008

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

Wihlborgs Fastigheter AB har som avsikt att öka och stärka sin position på delmarknaden samt så har företaget gjort reklam på delmarknaden utan att för den delen göra någon direkt reklam för lediga lokaler. Slutligen svarade företaget att det inte har försökt marknadsföra Malmö utan att själv profilera sig och det anser sig inte vända sig mot ett nischat kundsegment inom kontorsbranschen, men däremot mot nischade geografiska områden.<sup>1</sup>

### *Fastighets AB Briggen*

Fastighets AB Briggen anser sig ha ett starkt marknadsinflytande på kontorsmarknaden, men påpekar samtidigt att det finns fler företag som har detta. Företaget är inte heller främmande för att pröva nya strategier och gå i bräschen med nya innovationer, men företaget vet ej om det är ledande inom detta. Fastighets AB Briggen försöker gå sin egen väg och tittar följaktligen inte allt för mycket på konkurrenternas strategier. Företaget har som avsikt att öka sina marknadsandelar och det har gjort reklam på delmarknaden utan att för den delen marknadsföra lediga lokaler. Företaget vänder sig inte enbart till ett nischat kundsegment.<sup>2</sup>

### *Diligentia*

Diligentia anser sig inte ha ett starkt marknadsinflytande samtidigt som det påpekar att företag finns på marknaden med ett sådant inflytande. På frågan om det anser sig gå i bräschen för nya strategier är svaret både ja och nej. Intresset och intentionerna finns där, men företaget anser det vara svårt att uppge om det just är ledande. Företaget följer till stor utsträckning andra företags strategier och det har som avsikt att expandera inom delmarknaden. Diligentia har gjort reklam för företag utan att just marknadsföra lediga lokaler samt har Diligentia marknadsfört regionen utan att enbart bara försöka profilera företaget. Företaget uppger även att det inte kan anses vara ett företag som bara vänder sig till ett nischat kundsegment.<sup>3</sup>

### *Kungsleden AB*

Kungsleden AB säger sig inte ha något starkt marknadsinflytande, men anser att det finns företag med sådant inflytande. Företaget säger sig ha som avsikt att gå i bräschen för nya strategier och att det gärna övervakar sina konkurrenters strategier. Det finns dock ingen avsikt att följa efter konkurrenternas strategier. För närvarande har företaget inga expansionsplaner kortsiktigt sett och det är ej riktat mot ett nischat kundsegment. Kungsleden AB har marknadsfört sig på delmarknaden utan att hänvisa till lediga lokaler, men anser sig inte ha försökt hjälpa till att marknadsföra regionen med avseende på kontorsmarknaden.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Bråhagen, 2008

<sup>2</sup> Lagström, 2008

<sup>3</sup> Andersson, 2008

<sup>4</sup> Ternström, 2008



## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

### 5.1.2 Marknadsandelar – Malmö industri

Nedan följer marknadsandelarna för delmarknaden Malmö industri.

Fastighetsbolag	Area, kvm	% av marknaden
Wihlborgs Fastigheter AB	213 700	6 %
Fastighets AB Briggen	202 928	6 %
Dagon AB	126 107	4 %
Pågengruppen AB	107 040	3 %
Peab AB	85 274	2 %
Erik Selin Fastigheter AB	72 426	2 %
Napf Sweden AB	67 402	2 %
Lantmännen	63 543	2 %
Diligentia AB	59 800	2 %
AB Axel Granlund	47 855	1 %
Schenker International AB	46 456	1 %
Kungsleden AB	46 291	1 %

**Tabell 6: Industrimarknaden i Malmö**

Delmarknaden uppvisar även här två ledande fastighetsbolag, Wihlborgs Fastigheter AB och Fastighets AB Briggen. Dominansen är dock inte alls av samma grad som på delmarknaden Malmö kontor.

Vid försök att påvisa olika strategier, med hänsyn tagen till marknadsandelar, ställdes frågor till Wihlborgs Fastigheter AB, Fastighets AB Briggen, Dagon AB, Diligentia och Kungsleden AB.

#### *Wihlborgs Fastigheter AB*

Wihlborgs Fastigheter AB uppger att det inte har ett starkt marknadsinflytande på delmarknaden. Inom området Fosie anser sig företaget dock ha ett starkt inflytande. Företaget anser sig vara ledande inom nya strategival samt så tittar det inte allt för mycket på hur konkurrenternas strategier ser ut. Företaget har som avsikt att öka sina marknadsandelar och det har gjort reklam för företaget på delmarknaden utan att för den delen marknadsföra lediga lokaler. Företaget har dock inte marknadsfört regionen utan att framhäva företagsnamnet och det anser sig inte vara riktat mot ett nischat kundsegment.<sup>1</sup>

#### *Fastighets AB Briggen*

Fastighets AB Briggen anser sig ha ett starkt marknadsinflytande på industrimarknaden, men påpekar samtidigt att det finns fler företag som har detta. Företaget går gärna i bräschen för nya strategier, men behöver mer information om konkurrenterna för att svara på om det är ledande. Fastighets AB Briggen försöker gå sin egen väg och tittar följaktligen inte allt för mycket på konkurrenternas strategier. Företaget har som avsikt att öka sina marknadsandelar och det har gjort reklam på

---

<sup>1</sup> Bråhagen, 2008

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

delmarknaden utan att för den delen marknadsföra lediga lokaler. Företaget vänder sig inte enbart till ett nischat kundsegment.<sup>1</sup>

### *Dagon AB*

Dagon AB anser sig ha ett starkt marknadsinflytande och uppger att det inte är helt främmande för att försöka vara ledande inom att pröva nya strategier. Företaget koncentrerar sig inte på konkurrenternas strategier och det har som avsikt att öka sina marknadsandelar. Företaget vänder sig inte till något nischat kundsegment samtidigt som svaren är positiva angående om det gjort reklam på delmarknaden utan att hänvisa till lediga lokaler samt på om det har marknadsfört delmarknaden. Angående sista svaret hänvisar företaget till medverkandet i en hemsida som skall hjälpa danska företag att etablera sig inom Öresundsregionen.<sup>2</sup>

### *Diligentia*

Diligentia uppger att det anser sig ha ett starkt marknadsinflytande inom industrimarknaden med avseende på mässverksamhet. Med avseende på hela Malmös industrimarknad är dock svaret nej. Företaget anser att det mycket väl kan vara ledande inom nya strategier och lösningar, men det är svårt att jämföra med andra bolag utan att ha en riktig insyn. Diligentia följer till stor utsträckning konkurrerande företags agerande på delmarknaden och det har ej som avsikt att växa inom delmarknaden. Då företagets totala industriinnehav ligger i Malmömassan, anser sig företaget riktat mot ett nischat kundsegment. Diligentia har även marknadsfört företaget på delmarknaden utan att hänvisa till lediga lokaler och det har även hjälpt delmarknaden med marknadsföring utan att enbart vilja profilera företagsnamnet.<sup>3</sup>

### *Kungsleden AB*

Kungsleden AB anser sig kunna påverka hyresnivåerna på delmarknaden, men betonar att det finns fler företag som kan detta. Företaget försöker även vara det som är ledande inom nya strategier och att det gärna övervakar konkurrenternas strategier utan för den delen följa efter. Kungsleden vänder sig inte till ett nischat kundsegment det finns inga expansionsplaner med hänsyn tagen till rådande konjunktur. Företaget har gjort reklam utan att för den delen marknadsföra lediga lokaler och det har samtidigt försökt marknadsföra regionen till viss mån.

---

<sup>1</sup> Lagström, 2008

<sup>2</sup> Nilsson, 2008

<sup>3</sup> Andersson, 2008

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

## 5.2.1 Marknadsandelar – Umeå kontor

Nedan presenteras delmarknaden Umeå kontor.

Fastighetsbolag	Area	% av marknaden
Norrporten	111 142	19 %
Balticgruppen AB	103 275	18 %
Kungsleden AB	29 936	5 %
Digmo Centrum AB	8 442	1 %
Fastighetsaktiebolaget Stupröret 1	7 987	1 %
Hospitium AB	7 481	1 %
Tor K/B Umehus AB	7 018	1 %
Norgani Sweden Holding AB	5 926	1 %

**Tabell 7: Kontorsmarknaden i Umeå**

De två största fastighetsbolagen, Norrporten och Balticgruppen AB, uppvisar en klar majoritet av marknadsandelar. Tredje störst är Kungsleden AB, som sedan följs av tre mindre fastighetsbolag.

Vid försök att påvisa olika strategier, med hänsyn tagen till marknadsandelar, ställdes frågor till Norrporten, Kungsleden AB och Fastighetsaktiebolaget Stupröret 1.

### *Norrporten*

Norrporten anser sig ha ett starkt marknadsinflytande på delmarknaden samtidigt som det påpekar att det finns fler aktörer med inflytande. Företaget anser sig vara det som först vågar pröva nya strategier och följer därmed inte konkurrenternas strategival i någon större utsträckning. Norrporten har som avsikt att öka sina marknadsandelar och anser sig inte vända sig till ett nischat kundsegment. Vidare har företaget gjort reklam på delmarknaden utan att hänvisa direkt till lediga lokaler och det har även marknadsfört delmarknaden för att locka till nya företagsetableringar i kommunen.<sup>1</sup>

### *Kungsleden AB*

Kungsleden AB säger sig ha ett starkt marknadsinflytande på delmarknaden samtidigt som det säger att det finns fler företag med det här inflytandet. Företaget ser sig även som ledande inom att pröva nya strategier och det övervakar vad som händer på marknaden genom att titta på konkurrerande företags agerande. Avsikten är för närvarande att inte öka sina marknadsandelar och företaget vänder sig inte enbart till ett nischat kundsegment. Marknadsföring har skett av företaget på delmarknaden utan att hänvisa till lediga lokaler, men Kungsleden AB har ej hjälpt till att marknadsföra regionen.<sup>2</sup>

### *Fastighetsaktiebolaget Stupröret 1*

Fastighetsaktiebolaget Stupröret 1 anser sig ha ett starkt marknadsinflytande, men menar att det även finns fler företag som har detta. Företaget ansåg det svårt att svara på om det är ledande inom nya strategier, men intresset finns där. Företaget följer

---

<sup>1</sup> Johansson, 2008

<sup>2</sup> Bergman, 2008

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

gärna konkurrenternas strategier och det har gjort reklam för företaget på delmarknaden utan att hänvisa till lediga lokaler. Slutligen ansåg sig företaget ej vara riktat mot ett nischat kundsegment.<sup>1</sup>

### 5.2.2 Marknadsandelar – Umeå industri

Nedan presenteras delmarknaden Umeå industri.

Fastighetsbolag	Area, kvm	% av marknaden
Volvo Lastvagnar AB	113 745	9 %
SCA Packaging Sweden AB	63 743	5 %
SCA Graphic Holding AB	56 872	5 %
Kungsleden AB	53 747	4 %
Norra Skogsägarna Ek.för	41 320	3 %
Norrmejerier Ek.för	35 786	3 %
Brattby Trading AB	29 169	2 %
Norrvidden	27 036	2 %

**Tabell 8: Industrimarknaden i Umeå**

Kungsleden AB är det fastighetsbolag med störst marknadsandelar. Företaget med störst marknadsandelar är dock Volvo Lastvagnar AB med 9 %.

Vid försök att påvisa olika strategier, med hänsyn tagen till marknadsandelar, ställdes frågor till fastighetsbolagen Kungsleden AB och Norrvidden.

#### *Kungsleden AB*

Kungsleden AB hävdar att det har ett starkt marknadsinflytande på marknaden och säger även att det finns fler företag med detta inflytande. Företaget anser sig gå i bräsch för nya strategival samtidigt som det till stor utsträckning gärna bevakar konkurrenternas strategier. Det finns ingen avsikt att öka marknadsandelarna och Kungsleden AB vänder sig inte enbart till ett nischat kundsegment. Marknadsföring har skett på delmarknaden utan att hänvisa till lediga lokaler, men inga försök har gjorts att marknadsföra regionen.<sup>2</sup>

#### *Norrvidden*

Norrvidden anser sig ha ett starkt marknadsinflytande och bekräftar att det finns fler företag med sådant inflytande. Företaget ser sig gärna som ledande inom nya strategier, men det var svårt att besvara om företaget är ledande. Respondenten påpekar även att det har varit en bra marknad under den senaste tiden, så nya strategier har ej varit nödvändiga i samma utsträckning som tidigare. Företaget följer till stor utsträckning andra företags agerande och strategier och det har som avsikt att öka sina marknadsandelar. Företaget vänder sig ej enbart till ett nischat kundsegment och företaget har gjort reklam utan att hänvisa till lediga lokaler. Norrvidden har ej marknadsfört regionen för att locka dit nya företagsetableringar.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Westin, 2008

<sup>2</sup> Bergman, 2008

<sup>3</sup> Fonzén, 2008

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

### 5.3.1 Marknadsandelar – Sollentuna kontor

Nedan presenteras delmarknaden Sollentuna kontor.

Fastighetsbolag	Area, kvm	% av totala marknaden
Fastighets AB Brostaden	27 295	14 %
Albert Bonnier AB	22 230	11 %
AP Fastigheter Holding AB	21 902	11 %
Norgani Sweden Holding AB	16 900	9 %
Fastighets AB Väderholmen	16 668	9 %
Steen & Ström Holding AB	15 441	8 %
LandicProperty VIII AB	12 906	7 %
Valad Property Group	11 357	6 %
Nyvision Kommanditbolag	7 995	4 %
Skanska AB	7 710	4 %
Kungsleden AB	4 059	2 %
Dagon AB	3 738	2 %

**Tabell 9: Kontorsmarknaden i Sollentuna**

På delmarknaden finns flertalet stora aktörer. Vid försök att påvisa olika strategier, med hänsyn tagen till marknadsandelar, ställdes frågor till Fastighets AB Brostaden, Valad Property Group och Kungsleden AB.

#### *Fastighets AB Brostaden*

Fastighets AB Brostaden anser sig inte ha ett starkt marknadsinflytande och tror sig ej känna till något företag på delmarknaden som har detta. Företaget anser sig inte vara ledande inom nya strategier och det följer inte konkurrenternas strategier nämnvärt. Fastighets AB Brostaden har som avsikt att öka marknadsandelarna. Företaget vänder sig inte enbart till ett nischat kundsegment och det har gjort reklam för företaget på delmarknaden utan för den delen hänvisa till lediga lokaler. Fastighets AB Brostaden har ej hjälpt till att marknadsföra regionen.<sup>1</sup>

#### *Valad Property Group*

Valad Property Group anser sig inte ha ett starkt marknadsinflytande, men anser att det finns dominerande företag på delmarknaden. Företaget säger sig inte vara ledande inom nya strategier och det följer gärna konkurrenternas strategier. Valad Property Group har ej som avsikt att öka sina marknadsandelar och det vänder sig inte enbart till ett nischat kundsegment. Företaget har gjort reklam på delmarknaden utan att hänvisa till lediga lokaler men det har ej försökt hjälpa till att marknadsföra regionen.<sup>2</sup>

#### *Kungsleden AB*

Kungsleden AB anser sig inte utöva ett starkt marknadsinflytande samtidigt som det påpekar att några företag med ett starkt marknadsinflytande troligen inte finns. Företaget tror sig inte heller vara i täten med att pröva nya strategier och det säger sig

---

<sup>1</sup> Wik, 2008

<sup>2</sup> Ekvall, 2008

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

övervaka konkurrenterna i stor utsträckning. Det finns dock ingen avsikt att direkt följa efter konkurrenternas strategier. Kungsleden AB riktar sig inte enbart till ett nischat kundsegment och har som avsikt att öka sina marknadsandelar om rätt läge ges. Ingen marknadsföring har gjorts utan att hänvisa till lediga lokaler och företaget har ej heller försökt marknadsföra regionen.<sup>1</sup>

### 5.3.2 Marknadsandelar – Sollentuna industri

Den valda delmarknaden Sollentuna industri följer nedan.

Fastighetsbolag	Area, kvm	% av marknaden
Fastighets AB Väderholmen	25 566	16 %
AB Sagax	25 365	16 %
Jästbolaget AB	14 398	9 %
Alecta Pensionsförsäkring	10 062	6 %
Keyser-Fastigheter AB	9 844	6 %
Kungsleden AB	8 544	5 %
Castellum	7 480	5 %
ATA Fastighets AB	6 523	4 %
Kopparhus AB	4 366	3 %
BRF Electrum	4 045	3 %
GE Real Estate AB	2 502	2 %
Atrium Fastigheter AB	1 166	1 %

**Tabell 10: Industrimarknaden i Sollentuna**

Delmarknaden har två stora aktörer, Fastighets AB Väderholmen och AB Sagax. På lägre marknadsandelar återfinns flertalet välkända fastighetsbolag.

Vid försök att påvisa olika strategier, med hänsyn tagen till marknadsandelar, ställdes frågor till Keyser-Fastigheter AB och Kungsleden AB. Ingen av de två största aktörerna deltog i undersökningen av skilda anledningar.

#### *Keyser-Fastigheter AB*

Keyser-Fastigheter AB anser sig inte ha ett starkt marknadsinflytande på delmarknaden och tror inte att det finns något företag med ett sådant. Företaget anser sig vara ledande inom att pröva nya strategier och det tittar inte i stor utsträckning på konkurrenternas strategival. Företaget har som avsikt att öka marknadsandelarna. Keyser-Fastigheter AB vänder sig inte enbart till ett nischat kundsegment och det har ej gjort reklam för företaget på delmarknaden utan att hänvisa till lediga lokaler. Företaget har inte heller försökt hjälpa till att marknadsföra regionen utan att för den delen framhäva företagsnamnet.<sup>2</sup>

#### *Kungsleden AB*

Kungsleden AB anser sig inte ha ett starkt marknadsinflytande och påpekar att det inte tror det finns något företag med ett sådant inflytande. Företaget anser sig inte

---

<sup>1</sup> Svensson, 2008

<sup>2</sup> Mandel, 2008

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

heller gå i bräschen för nya strategier på delmarknaden samtidigt som det övervakar sina konkurrenter i stor utsträckning. Kungsleden AB betonar dock att det inte har som direkt avsikt att följa efter konkurrenternas strategival. Till rätt pris kan företaget tänka sig att öka sina marknadsandelar. Kungsleden AB anser sig inte vara riktat mot något nischat kundsegment och det har inte gjort marknadsföring för sitt företag utan att hänvisa till lediga lokaler. Företaget har inte heller försökt marknadsföra regionen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Svensson, 2008

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---



# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

## 6. Analys

I detta kapitel analyseras det empiriska underlaget. Presentation och bedömning sker av de tre delmarknadernas karaktärer. Studiens fastighetsbolag tilldelas även bedömda strategiroller.

### 6.1 Malmö kontor

Fastighetsbolag	% av marknaden	Strategiroll
Vasakronan	19 %	Ledare
Wihlborgs Fastigheter AB	15 %	Utmanare
Fastighets AB Briggen	4 %	Utmanare
Diligentia AB	3 %	Utmanare/Följare
Kungsleden AB	2 %	Utmanare

Tabell 11: Marknadsroller Malmö kontorsmarknad

Enligt tabell 11 uppvisar delmarknaden tydliga positioneringar med avseende på marknadsandelar. I tabellen är det även angivet vilken strategiroll respektive företag bedöms agera efter.

*Vasakronan och Wihlborgs Fastigheter AB = Ledare/Utmanare*

Teorin framhäver att en marknadsledare samt en marknadsutmanare kan ha ett starkt marknadsinflytande, vilket skulle kunna visa sig på till exempel hyresnivåsättningen. Ett sådant inflytande bekräftas av både Vasakronan och Wihlborgs Fastigheter AB. Det senare företaget anser sig dock inte ha ett alltför stort inflytande på marknaden utan dominerar snarare flertalet geografiskt avgränsade områden. Företaget skulle därför kunna ses som ett nischföretag, då det väljer att koncentrera sin verksamhet till utvalda geografiska områden. Företaget har dock svarat nej på frågan angående om att vara riktat mot ett nischat kundsegment, varför Wihlborgs Fastigheter AB inte blir ett nischföretag. Vasakronan anser sig däremot ha ett starkt marknadsinflytande till den graden att det kan påverka hyresnivåsättningen på delmarknaden. De två dominerande företagens svar är i enlighet med teorin för en marknadsledare respektive en stark marknadsutmanare. Företag med ledande positioner ska våga gå i bränschen för nya strategival och nytänkande. Det är som tidigare nämnts de största aktörerna som ständigt bör se nya möjligheter, dels för att bevaka sina starka positioner men även för att utvidga sin dominans. Wihlborgs Fastigheter AB bekräftar att det finns i deras strategi att stå för nytänk och att ingen större vikt läggs på att följa konkurrenternas strategival, vilket vore fallet om företaget agerar som en marknadsföljare. Vasakronan anser sig dock inte gå i bränschen för nya strategival, vilket inte helt stämmer med teorin för en marknadsledares agerande. Både Vasakronan och Wihlborgs Fastigheter AB avser att öka sina marknadsandelar, vilket korrelerar helt med teorin om att en marknadsledare eller marknadsutmanare gärna stärker sin ställning och ökar sin dominans. Ledande företag på en delmarknad har kapaciteten att genomföra marknadsföring utan att hänvisa till lediga lokaler. De har ett stort utbud och att göra företagsnamnet känt kan innebära fördelar för att möta kunders önskemål. Ett mindre företag, med ett fåtal lokaler, bör ej ha något att vinna via den här typen av marknadsföring. Vasakronan samt Wihlborgs Fastigheter AB säger sig ha genomfört den här typen av reklam, vilket stärker tron på att företagen agerar som marknadsledare och marknadsutmanare. Vasakronan bekräftar även att det har försökt

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

marknadsföra regionen för att locka till nyetableringar av företag. En sådan typ av marknadsföring bör enbart vara förekommande för ett företag med stor del av marknadsandelarna på en delmarknad, vilket Vasakronan har. Det dominerande företaget på en marknad gör de största vinsterna om ett områdets attraktivitet höjs och således även hyresnivåerna.

### *Fastighets AB Briggen = Utmanare*

Fastighets AB Briggen anses vara en utmanare på Malmös kontorsmarknad. Ett företag, med få marknadsandelar, borde i enlighet med den teoretiska referensramen uppvisa tydliga tecken på att vara marknadsföljare alternativt marknadsnischare. Fastighets AB Briggen, med 4 % marknadsandelar, uppvisar dock flertalet strategival av utmanarkaraktär. Företaget anser sig ha ett starkt marknadsinflytande på hyresnivåerna och det prövar gärna nya strategival. Det påpekas dock att företaget kanske inte är ledande inom att pröva nya strategier. För en marknadsföljare gäller det att företaget ej skall pröva nya strategier i en allt för stor utsträckning, då företagets strategier ska följa marknadsledarens strategival. Det här resonemanget korrelerar ej med Fastighets AB Briggens strategi. Företagets avsikt att öka marknadsandelarna stämmer inte heller in på en marknadsföljare. Företaget har marknadsfört sig på delmarknaden utan att direkt hänvisa till lediga lokaler, vilket enligt teorin enbart bör ske av en ledare eller en stark utmanare. Det kan vara så att företaget tillämpar felaktiga strategier i tron av att vara en stark marknadsutmanare, eller så innebär en tredje plats på delmarknaden en stark ställning trots relativt låga marknadsandelar. Ett företag som är tredje störst skulle kanske kunna vara en marknadsutmanare. Ännu ett alternativ är att företaget enbart vänder sig till ett nischat kundsegment och därmed är dominerande inom denna genre. Det här förnekas dock av företaget.

### *Diligentia = Utmanare/Följare*

Diligentia, med 3 % av marknadsandelarna, svarar nej på frågorna om starkt marknadsinflytande och om det skulle vara ledande inom nya strategival. Företaget bekräftar även att det till stor del följer andra företags strategival, vilket stärker tron om att företaget skulle kunna vara en marknadsföljare. Företaget avser dock att öka marknadsandelarna, men detta behöver inte resultera i en utmanarroll. En marknadsföljare bör enligt den teoretiska referensramen inte vara alltför passiv och att öka marknadsandelarna kan då vara rätt strategi. Marknadsföringen korrelerar dock inte med en följarroll. Företaget har marknadsfört sig utan att hänvisa till lediga lokaler samtidigt som det har hjälpt till att marknadsföra regionen. Det kan vara så att det har inverkat att Diligentia är ett stort företag och besitter stora resurser. Ett gott rykte på en delmarknad kan sprida sig till flera andra delmarknader och detta kanske är Diligentias strategi. Strategirollen på Malmös kontorsmarknad bedöms vara av blandad utmanar – respektive följarkaraktär.

### *Kungsleden AB = Utmanare*

Kungsleden AB:s roll anses vara av blandad utmanarkaraktär. Företaget säger sig inte utöva ett starkt marknadsinflytande, vilket marknadsandelarna på 2 % ger signaler om. Företagets val med att gärna gå i bräschen för nya strategier passar in på en utmanarroll. Någon följarstrategi går ej att identifiera, utifrån den gjorda intervjun, med undantaget att företaget inte har som avsikt att öka marknadsandelarna. Avsikten att ej öka marknadsandelarna betonas dock vara kortsiktigt, varför en utmanarroll kan stämma in på företaget. Kungsleden AB skulle kunna vara ett nischföretag med

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

hänsyn tagen till marknadsandelarna, men detta dementeras i intervjun. Slutligen går ytterligare en utmanarroll att identifiera, då företaget har marknadsfört sig på delmarknaden utan att hänvisa till lediga lokaler. Kungsleden AB uppvisar flertalet tecken på att agera som en stark utmanare, även om företaget inte anser sig ha ett starkt marknadsinflytande. Företaget har dock inte marknadsfört regionen, vilket bara en ledare alternativt en stark utmanare bör göra enligt teorin. Anmärkningsvärt är att företaget anser sig vara en svag aktör, men agerar i något fall som en stark utmanare.

### 6.2 Malmö industri

Fastighetsbolag	% av marknaden	Strategiroll
Wihlborgs Fastigheter AB	6 %	Ledare/Utmanare
Fastighets AB Briggen	6 %	Ledare/Utmanare
Dagon AB	4 %	Utmanare
Diligentia AB	2 %	Nischföretag
Kungsleden AB	1 %	Utmanare

**Tabell 12: Marknadsroller Malmö industrimarknad**

Malmös industrimarknad uppvisar inte lika tydliga tecken på positioneringar som kontorsmarknaden gör, enligt tabell 12. Återigen är Wihlborgs Fastigheter AB i det övre skiktet, denna gång tillsammans med Fastighets AB Briggen.

#### *Wihlborgs Fastigheter AB och Fastighets AB Briggen = Ledare/Utmanare*

Wihlborgs Fastigheter uppger att företaget har ett starkt marknadsinflytande inom vissa områden, som till exempel Fosie, men inte på hela marknaden. Fastighets AB Briggen anser sig dock ha ett starkt marknadsinflytande och påpekar att det finns fler företag som har detta. Marknadsledar- alternativt marknadsutmanarroller skulle därför kunna stämma in på företagen. Speciellt då ett av företagen bekräftar sig vara ledande inom nya strategival och det andra företaget att det är möjligt att det är ledande inom detta område. Inget av företagen tittar heller till stor utsträckning på konkurrenternas strategival, vilket korrelerar helt med ledar- respektive utmanarrollen. Båda företagen har även som avsikt att stärka sina positioner och de har båda gjort reklam för sina företag utan att just hänvisa till lediga lokaler. Dessa två punkter stärker antagandet om att de skulle kunna vara ledande på marknaden, om än i liten skala. Inget av företagen har marknadsfört regionen för att locka hit nya företagsetableringar, utan att främst framhäva företaget. En ledare respektive en stark utmanare skulle kunna genomföra en sådan marknadsföring, men det kanske krävs betydligt större marknadsandelar om detta ska visa sig vara lönsamt.

#### *Dagon AB = Utmanare*

Dagon AB befinner sig på en tredje plats med avseende på marknadsandelar. Företagets 4 % av marknaden skulle kunna stämma in på en utmanare. Dagon AB anser sig ha ett starkt marknadsinflytande samtidigt som det ej tittar i stor utsträckning på hur konkurrenternas strategier ser ut. Företaget försöker gå sin egen väg utan att följa någon annans strategi. Dagon AB har även som avsikt att öka marknadsandelarna. Ovanstående resonemang ger tecken på ett företag i en stark utmanarroll. Intressant är även att företaget har marknadsfört sig utan att hänvisa till lediga lokaler och även att det har marknadsfört regionen utan att bara just profilera

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

sitt företag. Marknadsföringsbiten ger tydliga signaler på att företaget tror sig vara i en stark position på delmarknaden. Företagets marknadsandelar tyder dock kanske inte helt på detta.

### *Diligentia = Nischföretag*

Diligentia uppger att det inte har ett starkt marknadsinflytande, vilket deras marknadsandelar ger tecken på. Då företagets totala industriinnehav är knutet till mässverksamhet, anser sig företaget riktat till ett nischat kundsegment. Diligentia uppger att det har genomfört marknadsföring utan att hänvisa till lediga lokaler och att det även har stöttat regionen i visst avseende. Detta ger signaler på att företaget är i någon form av stark ställning på delmarknaden. Diligentia kan anses vara i en ledarroll inom mässverksamhet, men det bör påpekas att mässverksamheten utgör en väldigt liten del av Malmös totala industrimarknad. Detta gör att marknadsföringen kan ifrågasättas. Företaget bör dock anses som ett nischföretag och vidare spekulationer över deras strategier kan inte göras, då det ej finns mer vägledning inom den teoretiska referensramen.

### *Kungsleden AB = Utmanare*

Kungsleden AB bedöms vara en utmanare. Företaget anser sig ha ett starkt marknadsinflytande och att det även gärna går i bräschen för nya strategier. Kungsleden AB vänder sig inte till något nischat kundsegment och det försöker inte följa efter andra företags strategier. Det som inte helt korrelerar med utmanarrollen är att företaget för närvarande inte har några expansionsplaner. Slutligen stärks dock deras utmanarroll, då det både har marknadsfört sig på delmarknaden utan att hänvisa till lediga lokaler och att det även försökt marknadsföra regionen. Det sistnämnda ska enligt den teoretiska referensramen gälla för en aktör med en stark ställning. Kungsleden AB säger sig själva befinna sig i en sådan stark ställning, men med hänsyn tagen till marknadsandelarna bör detta ifrågasättas.

### 6.3 Umeå kontor

Fastighetsbolag	% av marknaden	Strategiroll
Norrporten	19 %	Ledare
Kungsleden AB	5 %	Utmanare
Fastighetsaktiebolaget Stupröret 1	1 %	Utmanare

**Tabell 13: Marknadsroller Umeås kontormarknad**

Umeås kontormarknad visar tecken på tydliga positioneringar, enligt tabell 13. Delmarknadens största aktörer är betydligt större än företaget på tredje plats, Kungsleden AB.

### *Norrvidden = Ledare*

Norrviddens roll som marknadsledare är märkbart tydlig. Företaget bekräftar ett starkt marknadsinflytande precis som marknadsandelarna tyder på. Norrvidden anser sig även gå i bräschen för nya strategival och att det inte i stor utsträckning följer konkurrenternas strategier. Detta är helt i linje med en marknadsledare. Slutligen bekräftas Norrviddens marknadsledarroll genom att företaget har gjort reklam utan att hänvisa till lediga lokaler samtidigt som det hjälpt till att marknadsföra regionen utan att först och främst profilera sitt företag.

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

### *Kungsleden AB = Utmanare*

Kungsleden AB uppvisar flera utmanaregenskaper. Företaget svarar positivt på att det har ett starkt marknadsinflytande samtidigt som det betonas att Kungsleden AB gärna går i bränschen för nya strategier. Företaget övervakar sina konkurrenter, men det verkar ej vara en direkt följjarroll då företaget gärna prövar egna och nya strategier. Utmanarkaraktern stärks genom att företaget har genomfört marknadsföring på delmarknaden utan att för den delen hänvisa till lediga lokaler. Företaget verkar tillämpa en strategi enligt en stark utmanare, vilket går helt i linje med marknadsandelarna. Avsaknaden av expensionsplaner ger dock en något svagare utmanarroll.

### *Fastighetsaktiebolaget Stupröret 1 = Utmanare*

Företaget Fastighetsaktiebolaget Stupröret 1 anser sig ha ett starkt marknadsinflytande trots låga marknadsandelar. Företaget säger sig även ha intresse av att vara ledande inom nya strategier, vilket stämmer in på en utmanare. Företaget har även gjort reklam för företaget utan att för den delen hänvisa till lediga lokaler, vilket stärker utmanarrollen. Fastighetsaktiebolaget Stupröret 1 uppvisar dock ett tecken på att vara marknadsföljare, då det säger sig gärna följa konkurrenternas strategier. Företaget skulle kunna vara ett nischföretag med tanke på marknadsandelarna, men detta dementeras. Företaget uppvisar flera tecken på att agera som en stark utmanare, vilket stämmer överens med företagets uppfattning om marknadsinflytandet. Det skall dock påpekas att företagets marknadsandelar på ca 1 % ej placerar det i något övre skikt bland de dominerande fastighetsbolagen. Strategierna kan därför ifrågasättas.

## 6.4 Umeå industri

Fastighetsbolag	% av marknaden	Strategiroll
Kungsleden AB	4 %	Ledare/Utmanare
Norrvidden	2 %	Utmanare

**Tabell 14: Marknadsroller Umeås industrimarknad**

Industrimarknaden i Umeå ger inga tydliga signaler på positioneringar, enligt tabell 14. De största aktörerna är inte fastighetsbolag och de fastighetsbolag som återfinns har blygsamma 4 % respektive 2 % marknadsandelar. Företagen är Kungsleden AB och Norrvidden.

### *Kungsleden AB = Ledare/Utmanare*

Kungsleden AB visar upp ledar- alternativt utmanarsignaler, då det säger sig ha ett starkt marknadsinflytande. Ytterligare tecken på ledarsignaler är att det gärna går i bränschen för nya strategival. Avsikten att inte expandera korrelerar dock inte helt med en ledar- eller utmanarroll. Kungsleden AB har dock gjort reklam utan att hänvisa till lediga lokaler. Det sistnämnda stärker resonemanget om att företaget är en ledare eller utmanare.

### *Norrvidden = Utmanare*

Norrvidden anser sig ha ett starkt marknadsinflytande och företaget ser sig gärna som ledande inom nya strategier. Dessa två påståenden ger tecken på att Norrvidden skulle kunna vara en stark marknadsutmanare. Ett tecken på att företaget skulle kunna vara en marknadsföljare, ges då det svarar positivt på frågan om det gärna följer andra

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

företags strategier. Företaget anser sig inte vara en marknadsnischare, då det vänder sig till hela industrimarknaden. Ytterliga ett utmanartecken är att företaget har gjort reklam på delmarknaden utan att hänvisa till lediga lokaler.

### 6.5 Sollentuna kontor

Fastighetsbolag	% av totala marknaden	Strategiroll
Fastighets AB Brostaden	14 %	Utmanare
Valad Property Group	6 %	Följare
Kungsleden AB	2 %	Följare

**Tabell 15: Marknadsroller Sollentunas kontorsmarknad**

Kontorsmarknaden i Sollentuna har en ledande aktör i och med Fastighets AB Brostadens marknadsinnehav, enligt tabell 15. Delmarknaden har dock flertalet stora aktörer.

#### *Fastighets AB Brostaden = Utmanare*

Fastighets AB Brostadens strategiroll blir efter nedanstående resonemang något oklar men placeras under utmanarrollen. Företaget uppvisar inte flertalet tecken på att vara i någon form av ledarposition. Fastighets AB Brostaden anser sig inte ha ett starkt marknadsinflytande och det anser sig inte heller vara något ledande företag inom nya strategival. Företaget påpekar dock att det inte följer konkurrenternas strategier i någon större utsträckning, vilket ger en liten indikation på att det ej har intagit en marknadsföljarroll. En ledarsignal är att företaget har gjort reklam på delmarknaden utan att direkt hänvisa till lediga lokaler. Företagets avsikt att öka marknadsandelarna kan även det placeras under en ledar- samt utmanarroll. Inga försök att marknadsföra regionen har gjorts, vilket tyder på att företaget inte är ett alltför dominerande företag på marknaden.

#### *Valad Property Group = Följare*

Tecken på att delmarknaden kan inneha en marknadsföljare fås av Valad Property Group. Företaget anser sig inte ha ett starkt marknadsinflytande och att det ej är ledande inom nya strategier. Ytterligare ett tecken är att företaget gärna följer konkurrenternas strategier. Intressant är att företaget tror att det finns företag på marknaden som har ett starkt marknadsinflytande. Detta kan innebära att det tidigare nämnda bolaget, Fastighets AB Brostaden, kanske är omedvetet om företagets starka ställning. Valad Property Groups avsikt är inte att öka marknadsandelarna, vilket placerar företaget allt tydligare under en marknadsföljarroll. Det enda som inte stämmer överens med teorin om en följar är marknadsföringen. Företaget har gjort reklam på delmarknaden utan att hänvisa till lediga lokaler, vilket enbart borde ske av företag med en inflytelserik roll på delmarknaden.

#### *Kungsleden AB = Följare*

Kungsleden AB visar tecken på att vara en relativt aktiv marknadsföljare. Företaget säger sig inte utöva något starkt marknadsinflytande, men att en ökning av marknadsandelarna inte är främmande. Detta kan stämma in på en marknadsföljare, då en sådan ej skall agera allt för passivt. En stark utmanare kan marknadsföra sig på delmarknaden utan att hänvisa direkt till lediga lokaler, detta har Kungsleden AB ej gjort. Företaget påpekar att det inte följer efter konkurrenternas strategier i någon

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

större utsträckning, vilket ger signaler om en utmanare. Företaget anser sig dock inte vara någon ledare inom nya strategier, varför utmanarrollen försvagas.

### 6.6 Sollentuna industri

Fastighetsbolag	% av marknaden	Strategiroll
Keyser-Fastigheter AB	6 %	Utmanare
Kungsleden AB	5 %	Följare

**Tabell 16: Marknadsroller Sollentunas industrimarknad**

På Sollentunas industrimarknad finns det två dominerande aktörer, Fastighets AB Väderholmen och Sagax AB. Avsaknaden av intervjuer ger enbart analyser av Keyser-Fastigheter AB samt Kungsleden AB, se tabell 16. Påpekas bör att företagens marknadsandelar är betydligt mindre än de två största företagens, som är 16 %.

#### *Keyser-Fastigheter AB = Utmanare*

Keyser-Fastigheter AB:s roll på marknaden bedöms vara av en svag utmanarkaraktär. Företaget anser sig, med 6 % marknadsandelar, inte ha ett starkt marknadsinflytande och påpekar även att det inte heller nog finns något sådant på marknaden. Företaget uppvisar några utmanaregenskaper, då det anser sig vara ledande inom nya strategival och att det inte tittar i någon större utsträckning på konkurrenternas strategival. Ytterligare en signal om en utmanarroll är att företaget har som avsikt att stärka sin position på delmarknaden. Argument mot en utmanarroll är att företaget ej har gjort reklam för företaget på delmarknaden utan att hänvisa till lediga lokaler. Detta behöver dock inte göras av en utmanare i svag ställning.

#### *Kungsleden AB = Följare*

Kungsleden AB bedöms som en följare. Företaget anser sig inte utöva något starkt marknadsinflytande, vilket stämmer in på en svag utmanare eller följare. Företagets marknadsföring stämmer till fullo in på en marknadsföljare. Kungsleden AB kan tänka sig att öka marknadsandelarna ifall rätt pris ges. Det här stämmer först och främst in på en utmanare, men det avvaktande svaret kan även passa in på en följare. En marknadsföljare ska nämligen vara vaksam och inte agera alltför passivt. Följarrollen stärks då företaget säger sig följa konkurrenternas strategier i stor utsträckning och att det är sparsamt med att komma först med nya strategier. Företaget betonar dock att det inte har som en direkt avsikt att följa efter konkurrenternas strategival utan mer bara bevaka. Det sistnämnda försvagar företagets följjarroll.

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---



## 7. Slutsats

*Studiens slutsats presenteras och förklaras i detta kapitel. Här varvas det empiriska resultatet med sammanknytningar till de tidigare presenterade teoretiska framställningarna. Slutligen sker utvärdering av uppställda hypoteser.*

Inför slutsatsen är det lämpligt att repetera studiens syfte.

*Syftet med examensarbetet är att undersöka om det går att identifiera samband mellan företagens marknadsandelar och strategival på tre utvalda delmarknader.*

Slutsatsen blev här att det gick att identifiera samband mellan företags marknadsandelar och strategival i viss utsträckning. Detta i synnerhet på några av delmarknaderna där tydliga ledare gick att identifiera. Det var dock betydligt osäkrare att peka ut andra positioner som nischföretag eller marknadsföljare.

Studiens huvudhypotes repeteras nedan.

**Hypotes: Det finns samband mellan fastighetsbolags marknadsandelar och deras val av strategi.**

Huvudhypotesen går ej att förkasta. Det går i viss utsträckning att säga utifrån de fastighetsbolag som blivit undersökta att bestämda marknadsandelar ger en viss strategi. Strategierna för marknadsledaren korrelerade med de största företagen. Det skall dock påpekas att företag med mindre marknadsandelar var betydligt svårare att särskilja utifrån deras strategier. Det gick ej heller att säga att ett visst procentuellt innehav innebar en viss strategi. Det som framkom som avgörande var företagets innehav i förhållande till andra företag. En ledares procentuella marknadsinnehav kan därmed variera i stor utsträckning.

*1. En marknadsledare/marknadsutmanare har ett starkt marknadsinflytande med avseende på till exempel hyresnivåsättning.*

Hypotesen bekräftas i studien och går således inte att förkasta. De största aktörerna på delmarknaderna svarar mer frekvent än andra aktörer att de har ett starkt marknadsinflytande.

*2. En marknadsledare/marknadsutmanare går i bränschen med nya strategival och innovationer.*

Svaren gav inga tydliga mönster, varför hypotesen går att förkasta. Det visade sig att flertalet dominerande företag gärna såg sig som ledande inom nya strategival men även ett par dominerande företag sade sig inte vara ledande. Flertalet företag med låga marknadsandelar ansåg sig även vara ledande inom nya strategival.

*3. En marknadsföljare följer till stor utsträckning konkurrerande företags agerande.*

Hypotesen går ej att förkasta. Företagen med dominerande marknadsandelar visade svalare intresse för att övervaka sina konkurrenter. Det var dock i flertalet fall svårt att få tillräckligt tydliga svar. Mer om detta i kommande kapitel.

*4. En marknadsnischare vänder sig enbart till nischade kundsegment.*

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

Hypotesen går ej att förkasta. Studien innehåller en marknadsnischare, nämligen Diligentia. Företagets låga marknadsandelar korrelerar med den teoretiska referensramen.

*5. En marknadsledare är den som skulle kunna marknadsföra sig utan att enbart hänvisa till lediga lokaler.*

Hypotesen går att förkasta, då flertalet fastighetsbolag oavsett marknadsandelar genomför marknadsföring utan att enbart hänvisa till lediga lokaler. Mer om detta i kommande kapitel.

*6. En marknadsledare är den som skulle kunna marknadsföra en region för att vilja locka till nya företagsetableringar.*

Hypotesen går att förkasta, då flertalet fastighetsbolag oavsett marknadsandelar genomför marknadsföring av regioner. Mer om detta i kommande kapitel.

## 8. Diskussion

*Här redovisas en diskussion om slutsatsen och tillämpningar av studien.*

### *Slutsatsen*

Det gick att identifiera samband mellan företags marknadsandelar och deras strategier, men ännu tydligare mönster vore kanske önskvärt. Studiens resultat kan därför ifrågasättas och nedan följer eventuella orsaker till detta.

- a) Den ekonomiska marknadsföringsteorin kanske ej är applicerbar på de utvalda delmarknaderna.
- b) Fastighetsbolagen tillämpar kanske fel strategier.
- c) Delmarknaderna kan vara felaktigt avgränsade.
- d) Studien kanske inte innefattar någon delmarknad med en tillräckligt stark ledare. Om en ledare med kanske 50 % av marknaden hade identifierats, då kanske även roller som utmanare och följare tydligare framträtt. Om ingen tydlig ledare finns på en delmarknad, borde det inte heller finnas några utpräglade följare.
- e) Samtliga företag på delmarknaderna är inte intervjuade eller har valt att inte delta i undersökningen.
- f) Den teoretiska referensramen är av en statisk natur. Teorin går ej att applicera på företag som är i ett expansionsskede och inte har som avsikt att agera som en marknadsutmanare.

### *Hypoteser*

- a) Det uppkom problem med tredje hypotesen (marknadsföljare), eftersom respondenterna hade svårt att tolka om frågan gällde att bevaka marknaden, eller att helt följa efter den. Frågan kan vara illa formulerad eller kan det vara att det inte finns någon utbredd marknad med marknadsföljare inom fastighetsbranschen. Studien har kanske inte lyckats identifiera en tillräckligt stark ledare, som företag kan följa efter. Ytterligare en orsak kan vara att frågan är känslig att svara ja på, då svaret publiceras i en offentlig handling. Studien pekar dock på att de större aktörerna tenderar att lägga mindre vikt på att följa och bevaka sina konkurrenter, jämfört med de mindre aktörerna.
- b) Angående femte och sjätte hypotesen (marknadsföring), bör reservation göras för de mindre företag som trots allt har genomfört den här typen av marknadsföring. En relevant följdfråga är omfattningen och kostnaden för marknadsföringen. För ett mindre företag kan det kanske även vara lönsamt med marknadsföring om företaget har en stor del lediga lokaler

### *Delmarknader*

Slutsatsen att teorin ej är fullt ut applicerbar kan ha påverkats av en felaktig delmarknadsuppdelning. För att skapa en delmarknad krävs det att förutsättningarna för utbudssidan är lika. Malmö, Umeå och Sollentuna kan vara alltför stora delmarknader, eftersom företag har påpekat att de har marknadsinflytande inom vissa specifika områden alternativt bara enstaka gator. Samtidigt kan det vara svårt att urskilja olika roller på en extremt liten marknad, som en gata eller ett mindre område. Detta kan försvara studiens val av delmarknader. Intressant hade varit om en snävare uppdelning hade varit möjlig med avseende på typ av fastighet, ålder, renoveringsbehov eller läge. Efter rådfrågning hos företag angående uppdelning och

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

avgränsningar av delmarknader valde studien att följa den allmänna standarden. Det hade dock kunnat vara givande för studien om delmarknader med bara fastighetsbolag skapats. Om stora industriföretag dominerar en marknad, kan ett lågt procentinnehav hos ett fastighetsbolag egentligen vara väldigt stort relativt sett till andra fastighetsbolag. Det är ju fastighetsbolagen som konkurrerar om kunder och inte industriföretagen, som hyr sina egna lokaler och sätter sina egna hyror. Det kan även tilläggas att det inte går att skapa en helt homogen marknad som med andra varor, till exempel läsk, då var fastighet är av helt unik natur.

### *Intervjuer*

Företagens svar på enkäten skall inte tolkas bokstavligt.

- a) I stort sett har samtliga frågor ställts via telefon där eftertänksamhet och noggrannhet ibland kan ifrågasättas.
- b) Ibland har även frågorna ifrågasatts och ordval diskuterats. I några fall kan frågorna då ha ändrat karaktär. Samtidigt har de som inte velat tolka eller ifrågasätta frågorna då kanske fått andra förutsättningar.
- c) Av taktiska skäl kan även svaren ha blivit något återhållsamma av företagsrepresentanterna.

Svaren på frågorna ska efter ovanstående resonemang mest fungera som underlag till de teoretiska diskussioner som förs i arbetet snarare än utpekande av företagens exakta strategier.

### *Strategiroller*

Studien har lyckats identifiera flertalet utmanarroller. Det ska dock noteras att i Sollentuna krävs det bara något enstaka fastighetsförvärv för att bli en stor aktör och då plötsligt bli en ledare eller utmanare. Det här kan tyda på att marknaden egentligen är för liten för den här studien. En utmanarroll kräver strategier och eftertänksamhet. Mätning kanske först är möjligt på större marknader som Umeå och Malmö, där det tar längre tid att skapa sig en stark position. Avsaknaden av nischföretag är märkbar. Anledningen till detta kan bero på att enkätfrågan var formulerad angående nischade kundsegment och inte nischade geografiska områden. Om frågan hade omformulerats till om de nischat sig mot geografiska områden hade svaren kanske blivit annorlunda. Det här har även något företag påpekat.

### *Marknadsföring*

Angående marknadsföringsfrågorna bör ett par saker påpekas.

- a) Beräkningarna av marknadsandelarna har varit geografisk avgränsade områden. I Malmö, till exempel, innefattade marknadsandelarna kontorsfastigheter i A- och B-läge. För ett företag som har total dominans inom ett C-läge, skulle det kunna vara motiverbart med marknadsföring i Malmö, trots ett lågt innehav inom A- respektive B-läge. I de valda delmarknaderna är dock fastighetsbeståndet inom A- och B-läge den absoluta majoriteten.
- b) Ytterligare en sak som bör påpekas är att stora företag med väletablerade varumärken, till exempel Vasakronan, kanske inte har samma behov av samma mängd marknadsföring lokalt, som ett mindre företag, som bara agerar i lokal utsträckning.

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

- c) Marknadsföring är inte enbart avsett för tilltänkta hyresgäster. För ett börsnoterat bolag, till exempel Kungsleden AB, är det viktigt att marknadsföra sig för investerare och aktieköpare. Ytterligare en aspekt är att marknadsföring även kan vara avsett för företagets anställda och därigenom kanske höja företagets status.

### *Diskussion med Kungsleden AB*

Under en diskussion med divisionschefen för Kommersiella fastigheter på Kungsleden AB, Eskil Lindnér, gavs det en större möjlighet att diskutera den teoretiska referensramen än under de tidigare gjorda intervjuerna. Under intervjun bekräftades att de fyra olika strategirollerna är applicerbara på fastighetsmarknaden. Eskil Lindnér beskriver Kungsleden AB i stort som ett utmanar företag. Företaget har som avsikt att gärna gå sin egen väg och pröva nya strategier, vilket deras tidiga intressen för publika fastigheter visar prov på. Eskil Lindnér ansåg även att i och med Kungsleden AB inte är främmande för fastigheter i mindre kommuner fås flera konkurrens fördelar. Ofta är det mindre konkurrens om objekten på mindre delmarknader och samtidigt kan företaget förvärva fastighetspaket med varierande geografisk spridning som andra företag kanske har svårt att göra. På delmarknadsnivå ansåg däremot Eskil Lindnér att Kungsleden AB är en marknadsföljare. Kungsleden bevakar sina positioner på delmarknaderna och följer gärna marknaden i väntan på goda försäljningslägen. Företaget har ej som direkt avsikt att bli ett stort företag på någon delmarknad, varför företagets små innehav i flertalet kommuner ger följarsstrategier. Diskussionens signaler om att de fyra strategirollerna är förekommande, kan tyda på att enkätundersökningen misslyckats med att fånga upp en bild av den riktiga marknaden.<sup>1</sup>

*”Vårt företag är både en marknadsutmanare samt en marknadsföljare”  
Citat: Eskil Lindnér, Kungsleden AB*

### *Lönsamhet*

Om någon form av lönsamhet skulle vara beräkningsbar för de olika strategierna skulle studien stärkas. Möjligt är att en del företag tillämpar fel strategier, vilket i sin tur kan påverka företagets lönsamhet negativt. Studien har på grund av avsaknad av lönsamhetsanalyser svårt att peka ut huruvida strategivalen är felaktiga. Detta gör det därför svårt att rekommendera företag att inta en starkare respektive svagare position på en delmarknad, även om ett försök görs för Kungsleden AB i det kommande kapitlet.

### *Teoretisk referensram*

Sammanfattningsvis ska det understrykas att den teoretiska referensramen bör fungera mer som ett ramverk än som en direkt åtgärdsplan. Ett problem som identifierats under studiens arbete är att den teoretiska referensramen är av statisk natur och därför inte går att applicera på ett företag under en expansionsfas. Ytterligare en aktör kan därför adderas till den teoretiska referensramen, Expansionsföretag. Det kan finnas ett företag som vill agera som marknadsnischare eller marknadsföljare men som behöver expandera företaget. Detta skall inte föranleda att företaget per automatik blir

---

<sup>1</sup> Lindnér, 2008

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

en utmanare eller ledare. Ett förslag på en dynamisk modell anges i figur 7 där den nya strategirollen *Expansionsföretag* återfinns.



Figur 7: Ny teoretisk referensram

### **9. Rekommendationer till Kungsleden AB samt förslag till ett styrverktyg**

*Här utfärdas rekommendationer för fastighetsbolagets strategiplanerande och samtidigt ges förslag till ett styrverktyg.*

#### **9.1 Rekommendationer**

Studiens teoretiska referensram förklarar hur ett företag i en viss given position på marknaden skall agera. Utifrån den här teorin ska det nedan poängteras där Kungsleden AB:s agerande skiljer sig från det rekommenderade. Företaget skall använda rekommendationerna för att skapa en diskussion och därmed försöka förklara och motivera sitt agerande. Studien ska ej ses som en direkt åtgärdsplan, då rekommendationerna är strikt teoretiskt baserade.

##### *Malmö kontor*

På Malmös kontorsmarknad verkar Kungsleden intagit en roll som utmanare. Trots deras relativt låga marknadsandelar har marknadsföring gjorts utan att just hänvisa till lediga lokaler. Detta borde enligt teorin bara göras av en ledare alternativt en stark utmanare. Kungsleden är inte bland de största företagen, varför det kan ifrågasättas. Företaget verkar dock vara väl medvetet om sin ställning, då det säger sig inte kunna utöva något starkt marknadsinflytande.

##### *Malmö industri*

På industrimarknaden i Malmö anser sig Kungsleden vara en stark aktör och agerar därefter. Här bör kanske undersökas mer om företaget verkligen har en så pass stark ställning. Företaget har 1 % av marknadsandelarna och det finns flera företag som är större. Företaget ska kanske iakttaga en följarrroll, där det ser på större företags strategier och på detta sätt sparar in felaktiga strategival. Enligt den teoretiska referensramen bör inte Kungsleden både marknadsföra företaget utan att hänvisa till lediga lokaler samt marknadsföra regionen. Lönsamheten av detta ska därför ifrågasättas.

##### *Umeå kontor*

På Umeås kontorsmarknad verkar Kungsledens strategi var väl anpassad till marknadsandelarna. Det är bara två företag som har ett större innehav samtidigt som Kungsleden är helt ohotat på en tredje plats. Företaget bekräftar att det har ett starkt marknadsinflytande och beskriver sin roll som utmanare på marknaden. Marknadsföringen är därför försvarbar, dock skulle kanske företaget kunna intaga en något mer följsam roll efter de två största företagen. De största företagen är nämligen väldigt dominerande och verkar kunna styra marknaden. Kungsleden skulle av strategiska skäl kunna stärka sin roll för att hålla andra utmanare bakom sig och därmed öka sitt marknadsinflytande. Det kan dock vara svårt att skapa sig ett marknadsinflytande, då avståndet är stort till ettan respektive tvåan på delmarknaden.

##### *Umeå industri*

Strategivalet inom industrimarknaden verkar även väl anpassat. Kungsleden är fastighetsbolaget med störst innehav och agerar som en ledare alternativt som en utmanare på flera sätt. Fastighetsbolaget som är näst störst på delmarknaden säger sig även ha ett starkt inflytande och agerar som en ledare alternativt utmanare. Det skulle

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

därför vara intressant att se hur mycket Kungsleden skulle behöva öka sitt innehav för att bli ensam dominant aktör på Umeås industrimarknad.

## *Sollentuna kontor*

Företagets agerande på Sollentunas kontorsmarknad verkar även det vara korrekt anpassat till företagets marknadsandelar. Kungsleden är medvetet om att det inte utövar något starkt marknadsinflytande. Ingen marknadsföring utan att just hänvisa till lediga lokaler är gjord, vilket korrelerar med vad teorin rekommenderar. För att stärka sin roll något mer, vilket verkar vara företagets intentioner, skulle Kungsleden kanske försöka gå än mer i bräschen för nya strategier. Detta kan underlätta vid vinnande av marknadsandelar och strategin skulle då blir mera utmanarpräglad.

## *Sollentuna industri*

Inom industrimarknaden i samma stad har Kungsleden intagit samma typ av roll som på Sollentunas kontorsmarknad. Företaget verkar ha en bra koll på sina konkurrenter utan att ha avsikten att försöka följa efter konkurrenternas strategier. Inom industrimarknaden bedöms Kungsleden vara en följare, men om företaget har som avsikt att öka sina marknadsandelar, ska kanske företaget våga pröva lite fler nya strategier. Om företaget dock anser sig vara ett följarföretag är den återhållsamma rollen att rekommendera. Mindre förvärv kan ju göras utan att företaget behöver applicera en utmanarstrategi fullt ut.

## **9.2 Styrverktyg**

Detta examensarbete kan utgöra ett styrverktyg för Kungsleden. Förfarandet tillsammans med valda avgränsningar är tydligt förklarade och studiens teori är applicerbar på fler delmarknader än bara de som är prövade i studien. Vid användandet av ett styrverktyg vid strategiplanerande bör följande beaktas.

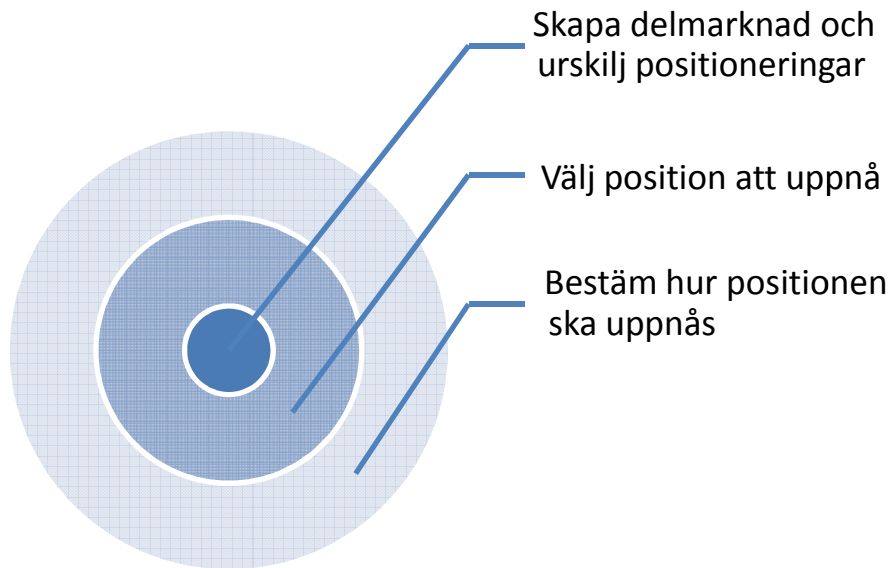
- Skapa en korrekt homogent avgränsad delmarknad. Om möjligt kanske bara en delmarknad med fastighetsbolagens innehav.
- Beräkna marknadsandelar, inkludera dotterbolag med tydliga samband till koncernmodern.
- Urskilj de olika företagens positioneringar.
- Välj en position att uppnå som både passar delmarknaden och företaget.



## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---



**Figur 8: Styrverktyg**

Vid användandet av ett styrverktyg enligt figur 8, bör fokus kanske vara mer på huruvida möjligheter finns att bli en marknadsledare, eller om det är bättre att låta en större aktör axla detta ansvar. Det är trots allt den största aktören som bär det tyngsta ansvaret för delmarknadens utveckling i form av att höja regionens status samt att stå för flexibla och moderna lokaler. Ett intressant experiment vore att axla ansvaret som en ledare och då se vilken lönsamhet en sådan utpräglad strategi skulle kunna innebära. Implementering till andra delmarknader skulle därmed senare vara möjligt.

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

### **10. Slutord och lärdomar**

*Avslutningsvis lämnas här några få slutord och samtidig återger författaren lärdomar som dragits av studien och det tillhörande arbetet.*

*Detta examensarbete stannar här och några fortsatta slutsatser eller resultat kommer inte att presenteras. Studiens egentliga mål har varit att så ett litet frö med teoretiskt strategitänk hos fastighetsföretagen runt om i landet. Författaren har därmed förhoppningar om att ett intresse inom branschen har väckts för vidare diskussioner om marknadsandelar och delmarknader. Då ett större kartläggningsarbete blir gjort vore en efterföljande studie där lönsamheten mellan de olika strategirollerna utpekats intressant. Författaren själv har fått bekanta sig med ekonomisk marknadsföringsteori vilket var helt nytt, intressant och lärorikt. Kunskap har även inhämtats hos stora samt små fastighetsbolag om strategitänk och marknadsanalys och detta hoppas författaren är en nyttig erfarenhet inför det kommande arbetslivet.*

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

## 11. Referenser

### 11.1 Böcker

Armstrong, G., & Kotler, P. (2005). *Marketing: an introduction 7e*. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.

Carlton, D., & Perloff, J. (2005). *Modern Industrial Organization - Fourth Edition*. Boston: Pearson Addison-Wesley

Hewlett, C. A., & Kaufman, G. (2008). *Strategy for Real Estate Companies*. Washington, USA: ULI-the Urban Land Institute

Hoesli, M., & MacGregor, B. (2000). *Property Investment - Principles and Practice of Portfolio Management*. Harlow, England: Pearson Education Limited

Höst, M., Regnell, B., & Runeson, P. (2006). *Att genomföra examensarbete*. Studentlitteratur.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing: Fourth European Edition*. Harlow, England: Pearson Education Limited

Molander, B. (1988). *Vetenskapsfilosofi*. Stockholm, Sverige: Thales

Schmitz, A., & Brett, D. L. (2007). *Real Estate Market Analysis - A case study approach*. Washington, D.C., USA: ULI-the Urban Land Institute.

### 11.2 Intervjuer

Andersson, B. (den 27 oktober 2008). Diligentia. (C. Larsson, intervjuare)

Bergman, K. (den 30 oktober 2008). Kungsleden AB. (C. Larsson, intervjuare)

Bråhagen, T. (den 27 oktober 2008). Wihlborgs Fastigheter AB. (C. Larsson, intervjuare)

Ekvall, S. (den 28 oktober 2008). Valad Property Group. (C. Larsson, intervjuare)

Fonzén, G. (den 28 oktober 2008). Norrvidden. (C. Larsson, intervjuare)

Johansson, T. (den 28 oktober 2008). Norrporten. (C. Larsson, intervjuare)

Kjellin, A. (den 30 oktober 2008). Vasakronan. (C. Larsson, intervjuare)

Lagström, E. (den 28 oktober 2008). Fastighets AB Briggen. (C. Larsson, intervjuare)

Lindnér, E. (den 14 november 2008). Kungsleden AB. (C. Larsson, intervjuare)

# Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---

- Mandel, P. (den 28 oktober 2008). Keyser-Fastigheter AB. (C. Larsson, intervjuare)
- Nilsson, C. (den 27 oktober 2008). Dagon AB. (C. Larsson, intervjuare)
- Svensson, E.-L. (den 3 november 2008). Kungsleden AB. (C. Larsson, intervjuare)
- Ternström, G. (den 30 oktober 2008). Kungsleden AB. (C. Larsson, intervjuare)
- Westin, H. A. (den 28 oktober 2008). Fastighetsaktiebolaget Stupröret 1. (C. Larsson, intervjuare)
- Wik, A. (den 28 oktober 2008). Fastighets AB Brostaden. (C. Larsson, intervjuare)
- Witalis, K. (den 21 oktober 2008). Aberdeen Property Investors samt ordförande för SEPREF. (C. Larsson, intervjuare)
- Wredenmark, W. (den 7 oktober 2008). Fastighetsvärlden. (C. Larsson, intervjuare)

## **11.3 Elektroniska källor**

- Dagens Nyheter*. (den 10 mars 2007). Hämtat från <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=627003> den 5 november 2008
- Datscha*. (den 30 juni 2008). Hämtat från <http://www.datscha.com> den 13 oktober 2008
- Fastighetssverige*. (den 11 september 2008). Hämtat från <http://www.fsve.se/dev/article.php?id=1547> den 21 oktober 2008
- Internet Center for Management and Business Administration, Inc. (2008). *QuickMBA*. Hämtat från <http://www.quickmba.com> den 18 september 2008
- Jones Lang Lasalle*. (den 27 juni 2008). Hämtat från <http://www.joneslanglasalle.se/sv-SE/news/2008/transparens.htm> den 19 september 2008
- Kungsleden AB*. (den 31 oktober 2008). Hämtat från <http://www.kungsleden.se> den 31 oktober 2008
- Sollentuna kommun*. (2008). Hämtat från <http://www.sollentuna.se> den 6 oktober 2008
- Strategisk utveckling, M. s. (den 3 juni 2008). *Malmö kommun*. Hämtat från <http://www.malmo.se/kommunfaktapolitik/statistik.4.33aee30d103b8f15916800028279.html> den 6 oktober 2008
- Umeå kommun*. (den 2 oktober 2008). Hämtat från <http://www.umea.se> den 4 oktober 2008

## **11.4 Rapporter**

Fastighetsindikatorn 2008. (mars 2008). *Fastighetsvärlden*

Fennhagen, B., & Thomas, G. (2002). *Fokusering av fastighetsportföljer*.  
Examensarbete vid Avd för fastighetsvetenskap, LTH, Lund

Hoesli, M., Lizieri, C., & MacGregor, B. (1997). The spatial dimension of the investment performance of UK commercial property. *Urban Studies*, 34 (9), 1475-94

Leimdörfer. (2008). *Property shares – joyride or roller coaster*

Newsec. (2008). *Nordic Report Autumn 2008*. Newsec

## Positioneringar på fastighetsmarknaden

- En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier

---



## Bilagor

Bilaga 1: Innehåller den enkät som använts vid intervjugenomförandet.

### ***Bilaga 1***

**Anser ni att ert företag har ett starkt marknadsinflytande på den aktuella delmarknaden?**

**(t.ex. kan styra eller i alla fall påverka delmarknadens hyresnivåer)**

Ja = Marknadsledare/Marknadsutmanare    Nej = Marknadsföljare/Marknadsnischare

**Anser ni att det finns ett företag inom delmarknaden som har ett starkt marknadsinflytande?**

Ja = Det finns marknadsledare inom marknaden                      Nej

**Anser ni vara det företag inom delmarknaden som först vågar pröva nya strategier?**

**(t.ex. kundanpassningar, ny marknadsföring, pröva nya kundsegment)**

Ja = Marknadsledare/Marknadsutmanare    Nej = Marknadsföljare/Nischare

**Följer ni efter till stor utsträckning konkurrerande företags agerande på delmarknaden? (se frågan ovan)**

Ja = Marknadsföljare                      Nej = Ledare/Marknadsutmanare/Marknadsnischare

**Har ni som avsikt att öka marknadsandelarna inom delmarknaden?**

Ja = Marknadsledare/Marknadsutmanare    Nej = Marknadsföljare/Marknadsnischare

**Vänder ert företag sig till ett nischat kundsegment på delmarknaden?**

Ja = Marknadsnischare                      Nej = Ledare/Marknadsutmanare/Marknadsföljare

**Har ni gjort reklam för ert företag på delmarknaden utan att hänvisa till lediga lokaler?**

Ja = Marknadsledare/Marknadsutmanare    Nej = Marknadsföljare/Marknadsnischare

**Har ni hjälp till att marknadsföra eller stötta delmarknaden för att skapa attraktivitet och locka till nya företagsetableringar?**

Ja = Marknadsledare                      Nej = Utmanare/Följare/Nischare