

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande
Magisteruppsats 15 hp | Företagsekonomi avancerad nivå
Höstterminen 2010-04-06

Deloittes konkurrensstrategier

– Försäljning av ekonomisk fastighetsförvaltning
åt bostadsrättsföreningar

Av: Carl Fouganthine och Saeko Olers
Handledare: Jan Öhrming och Yohanan Stryjan

SAMMANFATTNING

Fastighetsförvaltning utförs åt kommersiella fastigheter, industrifastigheter, hyresrätter som tillhör allmännyttan och bostadsrättsföreningar. Fastighetsförvaltning har indelats i en ekonomisk och en teknisk del. Fastighetsförvaltning åt bostadsrättsföreningar har varit en marknad som har dominerats av HSB, Riksbyggen, Fastighetsägarna, SBC och ISS, men de senaste åren har allt fler nischade företag, som revisionsfirman Deloitte, etablerat sig på marknaden. Den här uppsatsen beskriver såväl möjligheterna som svårigheterna att etablera sig på en oligopolliknande marknad och med tiden ta marknadsandelar. Uppsatsens syfte är att analysera Deloitte's konkurrensstrategi och tillvägagångssätt för att lyckas ta större marknadsandelar inom ekonomisk fastighetsförvaltning åt bostadsrättsföreningar och hur de dominerande företagen reagerar på det. Studien kommer även att belysa likheter och skillnader mellan Deloitte's och de dominerande företagens konkurrensstrategier. Teorierna har utgått från relationsmarknadsföring av Gummesson, marknadsledarstrategi och marknadsutmanarstrategi av Kotler och fyra strategiska perspektiv av Grönroos. Intervjupersonerna på Deloitte, HSB, Riksbyggen, Fastighetsägarna och SBC är ansvariga för ekonomisk fastighetsförvaltning och på ISS intervjuade vi en förvaltningsekonom. Vidare analyseras insamlad empirisk data med hjälp av de utvalda teorierna. Deloitte använder sig av relationsmarknadsföring när de vänder sig till ombildare för att få dessa som kunder. När de arbetar med bostadsrättsföreningar använder de sig av tydliga rutiner och strävar efter att standardisera arbetsuppgifterna. De dominerande företagen använder sig av relationsmarknadsföring när de arbetar med bostadsrättsföreningar. De dominerande företagen skaffar kunder vid ombildningar genom att kunder söker sig till dem och att de lockar över kunder från befintliga konkurrenter, men även genom att vända sig till ombildare. HSB och Riksbyggen får även kunder vid nybyggnadstillfällen. Slutsatsen är att Deloitte får svårt att konkurrera med de dominerande företagen eftersom de inte erbjuder teknisk fastighetsförvaltning.

FÖRORD

Vi har valt att studera Deloitte, som är ett revisionsbolag, som sedan några år erbjuder tjänster inom ekonomisk fastighetsförvaltning åt bostadsrättsföreningar. Vi har fått insikt i hur marknaden för fastighetsförvaltning fungerar, vilket vi kommer att ha glädje av i framtiden.Handledarnas och opponenternas synpunkter och åsikter har varit till stor hjälp för studien. Vi vill även tacka intervjupersonerna för deras deltagande. De svarade utförligt på våra frågor.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Ekonomisk fastighetsförvaltning åt bostadsrättsföreningar	1
1.1.2 Konkurrensstrategier	8
1.2 Problemdiskussion.....	10
1.3 Syftet	11
1.4 Avgränsning	11
1.5 Disposition.....	11
2 TEORI	13
2.1 Teoretisk utgångspunkt	13
2.2 Fyra strategiska perspektiv	13
2.3 Relationsmarknadsföring.....	14
2.4 Marknadsutmanarens attack och Marknadsledarens försvar	15
2.4.1 Marknadsutmanarens attack.....	15
2.4.2 Marknadsledarens försvar	16
3 METOD	17
3.1 Multipel fallstudie	17
3.2 Datainsamling	17
3.2.1 Sekundärdata	17
3.2.2 Primärdata	17
3.3 Validitet	18
3.4 Urval.....	19
4 EMPIRI	20
4.1 Deloitte's konkurrensstrategier och tillvägagångssätt för att lyckas ta marknadsandelar.....	20
4.2 De dominerande företagens reaktion på uppstickaren Deloitte .	22
4.3 Likheter och skillnader mellan Deloitte's och de dominerande företagens konkurrensstrategier och tillvägagångssätt för att lyckas ta marknadsandelar	22
5 ANALYS	25
6 SLUTSATS	28
6.1 Deloitte's konkurrensstrategier och tillvägagångssätt för att lyckas ta marknadsandelar.....	28
6.2 Konkurrenternas reaktion	29

6.3 Likheter och skillnader mellan Deloittes och de dominerande företagens konkurrensstrategier och tillvägagångssätt för att lyckas ta marknadsandelar	29
6.4 Avslutande ord	30
6.5 Vidare forskning	30
KÄLLFÖRTECKNING.....	31
BILAGA	35

1 INLEDNING

1.1 Bakgrund

1.1.1 Ekonomisk fastighetsförvaltning åt bostadsrättsföreningar

Fastigheterna förvaltades från början av företagen som byggde fastigheterna. Fastighetsförvaltningens mål var då att göra fastigheterna mer beboeliga. Fastighetsförvaltningens har utvecklats allt mer mot att möta kundernas efterfrågan, vilket har medfört att fastighetsförvaltning har delats in i en ekonomisk del och en teknisk del. Ekonomisk fastighetsförvaltning innehåller bland annat budget, deklarationer, redovisning och årsredovisning. Teknisk fastighetsförvaltning innehåller bland annat gräsklippning, snöskottning, städning, skötsel och underhållsarbete. Idag finns flera förvaltningsföretag som koncentrerar sig på att tillhandahålla såväl ekonomisk som teknisk fastighetsförvaltning.¹ Fastighetsförvaltningsmarknaden åt bostadsrättsföreningar har varit oligopolliknande och domineras av HSB, Riksbyggen, Fastighetsägarna, ISS och SBC. Fastighetsförvaltning utförs åt bostadsrättsföreningar, hyresrätter som tillhör allmännyttan, industrifastigheter och kommersiella fastigheter.² De senaste åren har allt fler nya företag försökt att etablera sig på marknaden. Revisionsföretaget Deloitte är ett av dessa och de har nischat sig inom ekonomisk fastighetsförvaltning åt bostadsrättsföreningar.

Marknadens förutsättningar inom fastighetsförvaltning förändras ständigt beroende på räntenivåer, skatteregler, politiska beslut som påverkar byggandet och så vidare. I slutet av 1980-talet avreglerades kapital- och valutamarknaden och i slutet av 1990-talet infördes nya skatteregler. Subventioner i form av fördelaktiga lån och bidrag till bostäderna avskaffades. Det byggdes sedan färre fastigheter på grund av högre ränta och drifts- och underhållskostnaderna ökade på grund av högre skatter.³ År 1993 bildades Konkurrensverket i Sverige för att främja nyföretagande och motverka oligopol- och monopolbildning. Riksdagen stiftade samma år en ny lag om att förbjuda konkurrensbegränsande samarbete mellan företag samt förbud mot att missbruka dominerande ställning.⁴ Enligt HSB:s bostadsrättsföreningars stadgar fanns ett avtal som innebar att endast HSB anlätades som fastighetsförvaltare. När lagen om att förbjuda konkurrensbegränsande verksamhet stiftades

¹ Högberg, (2000), s 51-54

² Högberg, (2000), s 55

³ Högberg, (2000), s 39-51

⁴ Gummesson, (2002), s 56-62

1993 blev det fritt för bostadsrättsföreningarna att välja vilka fastighetsförvaltningsföretag de vill köpa förvaltningstjänster från.⁵

Under början av 2000-talet har priserna på bostadsrätter stigit mycket, vilket medförde att det blev populärt att ombilda hyresrätter som tillhör allmännyttan till bostadsrättsföreningar. I takt med att antalet bostadsrättsföreningar ökade genom nyproduktion och genom ombildning ökade även behovet av förvaltningstjänster. Under det tredje kvartalet 2008 beslutade den politiska ledningen i Stockholm att stänga möjligheten för ytterligare intresseanmälningar för ombildning av kommunala hyresrätter, som tillhör allmännyttan, i innerstaden till bostadsrättsföreningar. De ombildningar som har beslutats innan det här beslutet kommer dock att genomföras.⁶ Marknaden för tjänster till bostadsrättsföreningar uppskattas till cirka fyra miljarder kronor per år.⁷

Antalet hyresrättslägenheter som ombildats till bostadsrättslägenheter i Stockholms stad år 2005-2009⁸

År	Ombildade föreningar
2005	2 533
2006	1 573
2007	3 051
2008	1 575
2009	1 888

Marknaden för ekonomisk fastighetsförvaltning åt bostadsrättsföreningar beskrivs med hjälp av Porters fem krafter enligt nedan.⁹

Marknadens konkurrenter; Fem dominerande företag

Marknaden domineras av de fem företagen HSB, Riksbyggen, Fastighetsägarna, SBC och ISS. De är totalleverantörer till uppdragsgivarna, eftersom de erbjuder både den ekonomiska och den tekniska fastighetsförvaltningen.

⁵ Gummesson, (2002), s 56-62

⁶ SBC:s Årsredovisning 2008, s 2

⁷ SBC:s Årsredovisning 2008, s 2

⁸ Stockholms stads utrednings- och statistikkontor AB (USK AB)

⁹ Porter, (1983), s 25-28

Riksbyggen Ekonomisk Förening är en ekonomisk förening och bostadsrättsföreningar och fackliga organisationer är största andelsägare. Riksbyggen startades av byggfacken 1940. Målet var att bygga och förvalta bostäder samt att ta ansvar för att människor skulle få ett bra boende. De erbjuder nyproduktion av bostäder med bostadsrätt, ombyggnationer åt bostadsrättsföreningar, förvaltningstjänster för bostadsrättsföreningar, service till andra kunder på fastighetsmarknaden.¹⁰ Riksbyggen förvaltar idag i Sverige drygt 2100 bostadsrättsföreningar med sammanlagt 150 000 medlemmar. De förvaltar även hyresfastigheter, industrifastigheter, kommunikationsanläggningar, affärs- och kontorslokaler, vårdanläggningar och offentliga lokaler.¹¹ Företaget har två affärsområden; Fastighetsförvaltning och Byggverksamhet. Riksbyggen har sex förvaltningsregioner och cirka 30 marknadsområden.¹²

HSB Stockholm Ekonomisk Förening bildades 1923 av Hyresgästföreningen och namnet var Hyresgästernas Sparkasse och Byggnadsförening. Syftet var att bygga och förvalta bostäder för medlemmarna.¹³ HSB föreningarna verkar över hela landet och är tillsammans Sveriges största förvaltare och erbjuder ekonomisk och teknisk förvaltning till både HSB:s bostadsrättsföreningar och andra fastighetsägare.¹⁴ HSB Riksförbund har cirka 535 000 medlemmar och cirka 3900 bostadsrättsföreningar. Nybyggnation drivs av deras intressebolag HSB Bostad AB som ägs gemensamt av alla HSB föreningar i Stockholms län. HSB har inget koncernförhållande, utan det är en federation. HSB har ett riksförbund, som föreningarna äger gemensamt, och de använder sig av lobbyverksamhet. Organisationen HSB Riksförbund är en medlems- och serviceorganisation för 33 verksamma regionala HSB föreningar och HSB Stockholm är en av dem. HSB Stockholm har 360 anställda som arbetar med medlemmar och bostadsrättsföreningar. HSB Stockholm delas in i tre avdelningar: Medlem och Förvaltning, Fastighetsutveckling samt Administration. HSB Stockholm har kontor i 16 kommuner i Stockholms län: Danderyd, Ekerö, Haninge, Lidingö, Nacka, Norrtälje, Solna, Stockholm, Sundbyberg, Tyresö, Täby, Upplands Bro, Vallentuna, Vaxholm, Värmdö och Österåker.¹⁵

SBC Sveriges Bostads Centrum AB har arbetat med bostadsrätter sedan 1921 och är börsnoterat sedan februari 2006. 1923 hoppade några personer av från SBC och bildade

¹⁰ Riksbyggens Delårsrapport 2009, s 2

¹¹ Internetkälla- Riksbyggen, Om Riksbyggen, 2009-03-03

¹² Internetkälla- Riksbyggen, Om Riksbyggen, 2009-03-03

¹³ Internetkälla- HSB, Om HSB, 2009-04-20

¹⁴ HSB Riksförbund Årsredovisning 2008, s 33

¹⁵ Internetkälla- HSB, Om HSB, 2009-04-20

Hyresgästernas Sparkasse och Byggnadsförening (HSB). SBC har varit en motpart till HSB:s och Riksbyggens starka förankring i socialdemokratien och fackföreningsrörelsen.¹⁶ SBC:s verksamhet bedrivs inom de två affärsområdena förvaltning och projektutveckling. Affärsområdet Förvaltningstjänster består av ekonomisk- och teknisk förvaltning, ombyggnad, juridik samt projektutveckling.¹⁷ SBC Sveriges Bostads Centrum AB har cirka 263 anställda i koncernen och kontoren ligger i Stockholm, Göteborg, Malmö, Uppsala, Västerås och Sundsvall.¹⁸ Verksamheten indelas i Förvaltning och Projektutveckling.

Fastighetsägarna Stockholm AB har funnits sedan 1870. De representerar uppemot 20 000 medlemmar som äger lokal- och bostadshyreshus, industrifastigheter och bostadsrättsföreningar.¹⁹ Fastighetsägarna Stockholm AB erbjuder tjänster och produkter som behövs för att förvalta fastigheter som ekonomisk och teknisk förvaltning, juridisk rådgivning, hyresförhandlingar, teknisk konsultation och försäljning av vitvaror.²⁰ Hos Fastighetsägarna finns det sju regionala organisationer.²¹ Fastighetsägarna Stockholms verksamhetsområde omfattar Stockholms och Gotlands län och är uppbyggd i nio lokalavdelningar.²² Förvaltning är en av Fastighetsägarna Stockholms affärsområde och den består av två delar; bostadsrätt respektive hyresrätt och teknisk förvaltning.²³

ISS Ekonomiförvaltning AB tillhör ISS Group som grundades 1901 som ett danskt säkerhetsföretag och utvidgade sin verksamhet till städbranschen. ISS gruppen har mer än 460 000 medarbetare i 50 länder.²⁴ ISS Sverige är ett av Sveriges ledande tjänsteföretag med 12 000 medarbetare. ISS utvecklar och erbjuder lösningar för företag och offentlig verksamhet.²⁵ Affärsområdet Fastighetstjänster erbjuder tjänster inom management, design, teknik, ekonomi och juridik.²⁶ ISS Sverige har ett brett tjänstutbud och affärsområdena delas i Mat & Dryck, Städning, Kontorstjänster, Fastighetstjänster och Facility Management.²⁷ År 2001 köpte ISS företaget Ecuro ekonomiförvaltning och började erbjuda ekonomiska tjänster inom

¹⁶ Ibid.

¹⁷ SBC:s Årsredovisning 2008, s 2

¹⁸ Internetkälla- SBC, Bostadsrättsförvaltning, 2009-11-16

¹⁹ Internetkälla- Fastighetsägarna, Om oss, 2009-04-20

²⁰ Fastighetsägarna Stockholm AB:s Årsredovisning 2007, s 50

²¹ Fastighetsägarna verksamhetsinriktning 2010-2014, s 8

²² Fastighetsägarna Stockholm AB:s Årsredovisning 2007, s 36

²³ Fastighetsägarna Stockholm AB:s Årsredovisning 2007, s 53-54

²⁴ Internetkälla- ISS, Om ISS i Sverige, 2009-04-02

²⁵ Ibid.

²⁶ Internetkälla- ISS, Fastighetstjänster, 2009-10-18

²⁷ Internetkälla- ISS, Om ISS i Sverige, 2009-04-02

fastighetsförvaltning. År 2002 köpte ISS Arsenalen för att utvidga verksamheten inom ekonomisk fastighetsförvaltning.²⁸

Substituthot; Deloitte

Deloitte's ambition är att erbjuda komplicerade ekonomiska tjänster som de andra befintliga företagen inte erbjuder. När ett företag ska etablera sig på en marknad finns det olika strategier, som att sänka produktionskostnaden, sänka priset, erbjuda den bästa produkten och/eller tjänsten, finna en ny nisch, använda etablerade distributionsled, prova nya sätt att marknadsföra sig med mera.²⁹ För att bli framgångsrik är det nödvändigt att ha kännedom om vilka strategier andra aktörer använder sig av och vilka etableringshinder som andra befintliga aktörer bygger för att hindra nya aktörer att etablera sig på marknaden.³⁰ För att ett företag ska lyckas etablera sig inom ett nytt område måste företaget analysera vilka kunskaper och resurser som krävs inom detta område.³¹ Deloitte analyserade den här marknaden noggrant och upptäckte en möjlighet att etablera sig på den här marknaden eftersom de har ekonomisk kunskap och har reviderat och haft konsultuppdrag åt flera bostadsrättsföreningar. Alla hyresrätter, som tillhör allmännyttan, och ombildas till bostadsrättsföreningar tar hjälp av en konsult, mäklare eller advokat. De som ombildar föreningar är med fram till tillträdet och har ambitionen att det ska förvaltas av ett seriöst företag så att omgivningen får ett högt förtroende för ombildningen. Ombildaren tar ett fast pris för att tillhandahålla uppdraget att ombilda hyresrätten till en bostadsrättsförening. Ombildaren föreslår för bostadsrättsföreningen vilka fastighetsförvaltningsföretag de ska anlita. Deloitte anser därför att det är lämpligast att marknadsföra sig mot ombildaren. Det kan även vara så att bostadsrättsföreningarna sitter på kunskap, men inte har tid att utföra den ekonomiska fastighetsförvaltningen och då blir det aktuellt för Deloitte eller något annat företag att sköta den ekonomiska fastighetsförvaltningen.³²

Deloitte AB erbjuder tjänster inom revision, redovisning, riskhantering, skatterådgivning, förvärv, samgåenden och avyttringar, business consulting, finansiell rapportering, och ekonomi- och administrativa stöd. Alla firmor inom koncernen är medlemmar av Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) som är en schweizisk juridisk person och världens näst största

²⁸ Telefonintervju med Marie Johansson på ISS

²⁹ Gummesson, (2002), s 56-60

³⁰ Tang & YU, (1990), s 476-489

³¹ Porter, (1983), s 322-332

³² Intervju med Pelle Bergstrand på Deloitte

revisions- och konsultföretag.³³ Medlemsfirmor av DTT finns i 140 länder och där är totalt 165 000 medarbetare verksamma.³⁴ Deloitte AB har verksamheten i Sverige på 30 orter och antalet klienter uppgår till cirka 25 000.³⁵ Deloitte AB började utföra tjänster inom ekonomisk fastighetsförvaltning åt bostadsrättsföreningar 2003-2004. De har en avdelning i Östersund med tio anställda som arbetar med fastighetsförvaltning. Deloitte AB erbjuder endast ekonomiska tjänster inom fastighetsförvaltning och förvaltar ungefär 140 bostadsrättsföreningar.³⁶

Det finns ytterligare substituthot på marknaden som består av ekonomiskt kunniga personer i bostadsrättsföreningar som vill sköta den ekonomiska fastighetsförvaltningen på egen hand. De bostadsrättsföreningarna som sköter ekonomin på egen hand har möjlighet att bli medlem i HSB, Riksbyggen, SBC eller Fastighetsägarna. Genom att bostadsrättsföreningarna blir medlemmar hos något av dessa företag skaffar de en relation med företagen när det till exempel uppkommer komplicerade juridiska frågor.³⁷ De flesta styrelsemedlemmar i en bostadsrättsförening har däremot ett arbete och vill inte arbeta operativt på lediga kvällar, utan de anlitar tjänster inom fastighetsförvaltning.

Kunder; Bostadsrättsföreningar

Bostadsrätten är en komplex juridisk boendeform och behovet av extern professionell hjälp att förvalta och utveckla bostadsrättsföreningar har ökat. I Sverige är bostadsrätten en nyttjanderätt till en viss lägenhet och en ekonomisk andel i bostadsrättsföreningen. Bostadsrättsinnehavaren har rätten att bo i lägenheten, men bostadsrättsföreningen äger fastigheten där bostadsrättslägenheten finns.³⁸ År 2009 fanns det 9938 bostadsrättsföreningar i Stockholms län³⁹, varav de dominerande företagen förvaltar 2708 bostadsrättsföreningar.⁴⁰ De bostadsrättsföreningarna består av 291 286 lägenheter.⁴¹ Det finns små och stora bostadsrättsföreningar och ovanstående beräkning tar inte hänsyn till storleken på

³³ Internetkälla- Deloitte, Deloitte Global, 2009-04-20

³⁴ Deloitte's Årsredovisning 2008/2009, s 10

³⁵ Deloitte's Årsredovisning 2008/2009, s 15

³⁶ Internetkälla- Deloitte, Deloitte Global, 2009-04-20

³⁷ Intervju med Erik Lundström på SBC

³⁸ 2007:12, DS s.19

³⁹ Internetkälla- Bolagsverket, Statistik bostadsrättsförening, 2010-01-12

⁴⁰ Egen beräkning från intervjuerna

⁴¹ Intervju med Martin Verhage på Statistiska Centralbyrå

bostadsrättsföreningarna. När det handlar om färre än 50 lägenheter för bostadsrättsföreningar räknas de som små och när det rör sig om fler än 50 lägenheter räknas de som stora.⁴²

En bostadsrättsförening måste betala driftskostnader, räntekostnader och amorteringar av lån och samtidigt bygga en ekonomi för framtida underhåll.⁴³ När styrelsen i en bostadsrättsförening arbetar med ekonomin är det viktigt att bostadsrättsföreningen har underhållsfonder och tillgång till likvida medel. En bostadsrättsförening ska inte sträva efter att vinstmaximera, utan deras mål är att ta emot betalningarna från de boende och sköta bostadsrättsföreningens ekonomi.⁴⁴ Det viktigaste för en bostadsrättsförening är tryggheten att veta att allting fungerar och hanteras bekymmersfritt när det gäller fastigheten. De byter generellt sett inte fastighetsförvaltningsföretag om de är nöjda. Det här medför att det är svårt att locka dem att byta till andra fastighetsförvaltningsföretag genom att endast erbjuda tjänsterna till ett lägre pris.⁴⁵ En del bostadsrättsföreningar vill betala för att få bekvämlighet och kunna lita på att de får ekonomisk fastighetsförvaltning utförd på ett tillförlitligt vis. Genom att köpa tjänster inom ekonomisk fastighetsförvaltning vill bostadsrättsföreningarna till exempel få hjälp med att ta emot betalningarna från de boende, sköta kravhanteringen samt få hjälp med boksluten. Det är också viktigt att bostadsrättsföreningar planerar för framtida underhåll så att de kan skapa en aktuell underhållsplan.⁴⁶

Det finns två typer av bostadsrättsföreningar, dessa är privata och rikskooperativa. Rikskooperativa bostadsrättsföreningar har avtal med respektive huvudorganisation, till exempel HSB och Riksbyggen.⁴⁷ Privata bostadsrättsföreningar är antingen kunder till någon av fastighetsförvaltningsföretagen eller sköter fastighetsförvaltningen självständigt.

Potentiella etablerare

I och med att Deloitte har etablerat sig på marknaden så finns det en möjlighet för andra revisionsbyråer att kunna etablera sig på marknaden. Revisionspliktelsen kommer förmodligen att avskaffas för små företag, vilket betyder att revisionsbyråerna är villiga att skaffa nya affärsområden. Fastighets- och byggnadsföretag som har en förankring inom den här marknaden har möjlighet att lyckas etablera sig på den här marknaden.

⁴² Intervju med Monitha Klingvall på Riksbyggen

⁴³ Intervju med Pelle Bergstrand på Deloitte

⁴⁴ Intervju med Monitha Klingvall på Riksbyggen

⁴⁵ Intervju med Pelle Bergstrand på Deloitte

⁴⁶ Senning, (1985), s 27

⁴⁷ Senning, (1985), s 27

Leverantörer

För att utföra ekonomisk fastighetsförvaltning åt bostadsrättsföreningar finns det speciellt utvecklade datasystem, vilket är kostnadskrävande och fordrar kunniga leverantörer.⁴⁸

1.1.2 Konkurrensstrategier

Konkurrensstrategier är ett stort ämne inom företagsekonomi och olika forskare har utvecklat nya teorier. Ansoff presenterade en idé om strategier som byggde på planering och samarbete. Hans mest kända bidrag är en ”produkt/marknads matris”, som förklarar kopplingen mellan produkter och marknader. Mintzberg påvisade att det centrala vid framställande av strategier är att analysera och förstå processen vid utförandet av tjänsterna eller tillverkningen av produkterna. Konkurrensen mellan företagen från Europa och Asien medförde att trenden övergick till strategisk marknadsföring med fokus på konkurrens.⁴⁹ Marknaderna förändras oftare och snabbare, vilket i sin tur förändrar konkurrenssituationen.⁵⁰ Den ökade internationella konkurrensen mellan företagen medför att kunderna får fler produkter och tjänster att välja bland.⁵¹

Konkurrensstrategier används på olika sätt i olika marknadsformer. Marknadsformer karaktäriseras av antalet aktörer och kunder på marknaden och påverkar företagets produktsortiment samt pris- och servicenivå. Om det inte finns någon konkurrens skulle det inte behövas någon strategi. En monopolist skulle kunna sälja eller distribuera varor med vilken kvalitet som helst, eftersom kunderna måste acceptera det som erbjuds. Konkurrens förändrar omedelbart förutsättningarna på marknaden.⁵² En perfekt konkurrensmarknad har många produkter och olika prisnivåer på produkterna.⁵³ Perfekt konkurrens anses vara idealisk för konsumenterna eftersom det leder till lågt pris och stort utbud. Företagen vill inte sälja till lägre pris, eftersom det innebär lägre intäkter och vinster för dem. Det är därför företagen inte strävar efter perfekt konkurrens, vilket leder till att marknaden nästan aldrig får perfekt konkurrens. De flesta företagen skulle vilja skaffa en monopol- eller oligopolliknande position för att kontrollera pris och utbud på marknaden. Detta är orealistiskt för de flesta

⁴⁸ Porter, (1991), s 100-101

⁴⁹ Grant, (2008), s 15-23

⁵⁰ Lindvall, (2001), s 18-21

⁵¹ Johanson, (2002), s 7

⁵² Clegg, (2007), s 428

⁵³ Palmer & Hartley, (2006), s 349-350

företagen, men företagen kan skapa en marknad som ger dem själva oligopolliknande makt över konsumenterna.⁵⁴ När det råder oligopol är det flera företag som är prisledande, vilket gör att nyetablerade företag utgår från deras priser. Säljaren, försäljningsplatsen, försäljningsvillkoren, försäljningsmetoderna, upparbetade förbindelser, varukvalitet, efterfrågan, hur marknadens konkurrenter uppfattar företagens strategier med mera är avgörande för prisbildningen.⁵⁵ Stora företag som har oligopolliknande ställning på marknaden kan använda sig av stordriftsfördelar, vilket innebär att de kan fördela företagets kostnader på flera enheter och därmed erbjuda lägre priser till kunderna.⁵⁶ Företagen som agerar på en marknad där det råder oligopol skapar ofta barriärer för att förhindra för nya företag att etablera sig på marknaden.⁵⁷

Företagen som säljer tjänster inom ekonomisk fastighetsförvaltning använder olika konkurrensstrategier. När spelreglerna på marknaden förändras tvingas företagen använda nya strategier för att finna rätt position. Samhällsutvecklingen har gått allt mer mot att erbjuda människor olika tjänster, vilket har medfört att företagen måste svara på marknadens efterfrågan.⁵⁸ För att företagen ska kunna behålla sina marknadsandelar måste de erbjuda kunderna service och bekvämlighet.⁵⁹ Den ökade konkurrensen medför att det blir allt viktigare att alla anställda vet vad de ska göra och är medvetna om företagets strategier.⁶⁰ Det är viktigt att analysera konkurrenternas strategier för att kunna förutse vilka möjligheter och hot som kan uppkomma i framtiden.⁶¹ Företagen analyserar och studerar till exempel konkurrenternas storlek, tillväxt, image, mål, organisation, kultur, kostnadsstruktur, nedläggningshinder, styrkor och svagheter.⁶² För att utveckla framgångsrika strategier är förståelse för hur marknaden fungerar väsentligt.⁶³ Kunskaper om marknaden är grundläggande för att kunna förutse vilka kompetenser som kommer att behövas, vilka kundförmåner som ska tillgodoses och vilka hinder företaget kommer att behöva bemästra.⁶⁴ De strategiska processerna gör det möjligt att förstå affärsmöjligheterna. I takt med att affärsmiljöerna förändras omdefinieras marknader, vilket medför att företag bestämmer sig

⁵⁴ Ibid. s 367

⁵⁵ Palander, (1939), s 123-128

⁵⁶ Palmer & Hartley, (2006), s 372-374

⁵⁷ Palander, (1939), s.123-128

⁵⁸ Lindvall, (2001), s 36-37

⁵⁹ Grönroos, (2002), s 3

⁶⁰ Lindvall, (2001), s 49-65

⁶¹ Heil, (1991), s 403-418

⁶² Aaker, (2007), s 63

⁶³ Porter, (1983), s 28

⁶⁴ Hamel, (1995), s 83

för att gå in i nya marknader.⁶⁵ Positioneringen är betydelsefull för hur företagen eller produkterna marknadsför sig och ger dem möjlighet att skaffa konkurrensfördelar. Priset har fått större betydelse för kunderna och prissättning kopplas därmed starkt till positionering.⁶⁶ Segmentering är ett kraftfullt hjälpmedel för att marknadsföra sig och innebär att gruppera hela marknaden till mindre sub-grupper. När företaget har förstått vilka karaktärer sub-grupperna har och vad som är utmärkande för dem kommer företaget att kunna inrikta sig mot rätt målgrupper.⁶⁷

1.2 Problemdiskussion

Inom ekonomisk fastighetsförvaltning har det de senaste åren dykt upp nischade företag, som revisionsfirman Deloitte. Företagen HSB, Riksbyggen, Fastighetsägarna, SBC och ISS dominerar marknaden. Inom revision och ekonomisk konsultation lever Deloitte på ett starkt varumärke. Inom ekonomisk fastighetsförvaltning åt bostadsrättsföreningar kan däremot många förknippa Deloitte med revision och dyra arvoden, vilket kan vara till nackdel för Deloitte. De dominerande företagen har byggt upp starka varumärken på marknaden under lång tid. Etableringshindren på marknaden är således höga när det gäller att bygga upp starka varumärken. Etableringshindren på marknaden är låga när det gäller att investera kapital, eftersom den här verksamheten inte kräver så mycket kapital. Det är fördelaktigt att etablera företag på marknader där företagen inte har hunnit skaffa nära och djupa relationer med leverantörer. På marknader där dominerande företag aldrig har behövt konkurrera är det lättare att etablera sig eftersom dessa företag agerar långsamt när det gäller motåtgärder. För att lyckas etablera sig inom ekonomisk fastighetsförvaltning krävs kunskap inom ekonomi och ett väl utvecklat affärssystem. Hur karakteriseras revisionsfirman Deloitte:s strategier inom den här marknaden? Palander påvisar att dominerande företag bygger barriärer för att hindra nyetablerade företag. Har de dominerande företagen byggt etableringshinder på marknaden och vilka är de i så fall? Hur upplever Deloitte detta och finns det någon specifik strategi som är lämplig att tillämpa då? Koncentrerar sig Deloitte på något speciellt kundsegment vid försäljning? Planerar de att växa av egen kraft eller planerar de att köpa upp andra företag som arbetar med ekonomisk fastighetsförvaltning?

⁶⁵ Norman & Ramirez, (1995), s 15-18

⁶⁶ Hollensen, (2001), s 412-413

⁶⁷ Christopher, (2002), s 31

De förändrade förutsättningarna på marknaden påverkar fastighetsförvaltningsföretagens konkurrensstrategier. Det är svårt för de dominerande företagen som har verkat under lång tid att reagera när nya företag försöker att etablera sig. De dominerande företagen har tidigare inte varit så konkurrensutsatta. Hur kommer de att hantera den tilltagande konkurrensen? Har de dominerande företagen tvingats att ändra sina strategier när nya företag försöker att etablera sig? Hur påverkar det Deloittes strategier? De studerade företagen har olika företagsformer. Riksbyggen och HSB är medlemsägda företag och Deloitte, Fastighetsägarna, SBC och ISS är aktiebolag. Aktiebolagen får sitt kapital från aktieägarna och har alltid kravet att generera vinst till aktieägarna. Deloitte är ett aktiebolag som har krav på sig att leverera vinster till aktieägarna och det gäller även för SBC, Fastighetsägarna och ISS. Ett aktiebolag tvingas ofta vinstmaximera på kort sikt, eftersom aktieägarna ställer höga krav på vinst. HSB och Riksbyggen är däremot inte ute efter att maximera vinsten vid varje tillfälle. Är det avgörande om företagen ägs av medlemmarna eller aktieägarna vid val av strategi?

1.3 Syftet

Syftet är att analysera uppstickaren Deloitte AB:s konkurrensstrategi och tillvägagångssätt för att lyckas ta större marknadsandelar inom ekonomisk fastighetsförvaltning åt bostadsrättsföreningar och hur de dominerande företagen reagerar på det. Studien belyser likheter och skillnader mellan uppstickaren Deloittes och de dominerande företagens konkurrensstrategier.

1.4 Avgränsning

Studien kommer att avgränsas till uppstickaren Deloitte och de dominerande företagen Riksbyggen, HSB, SBC, Fastighetsägarna och ISS. Studien belyser ekonomisk fastighetsförvaltning åt bostadsrättsföreningar i Stockholms län.

1.5 Disposition

Uppsatsen kommer att indelas i sex kapitel. Kapitel två redovisar de relevanta teorierna som kommer att användas senare i analysen. Kapitel tre presenterar metoden som används för att kunna nå uppsatsens syfte. Kapitel fyra sammanfattar insamlad data från intervjuerna. Under

kapitel fem kommer empirin analyseras med hjälp av de utvalda teorierna. Slutligen redovisas slutsatser och förslag till vidare forskning i kapitel sex.

2 TEORI

2.1 Teoretisk utgångspunkt

Vid försäljning av tjänster är det komplicerat att välja rätt konkurrensstrategi. Vår teoretiska utgångspunkt är Grönroos fyra strategiska perspektiv för att se hur de studerade företagen väljer sina konkurrensstrategier. Vi använder oss även av relationsmarknadsföring för att kunna analysera Deloitte och de dominerande företagens konkurrensstrategier. Den studerade marknaden kräver djupa relationer mellan bostadsrättsföreningar och förvaltningsföretagen. I och med att Deloitte är en uppstickare på marknaden har vi valt att använda oss av marknadsutmanarstrategierna. De dominerande företagen använder sig av marknadsledarsstrategierna för att behålla sina marknadsandelar.

2.2 Fyra strategiska perspektiv

Grönroos fyra strategiska perspektiv åskådliggör hur de undersökta företagen väljer att investera sina tillgångar. Tjänste-, kärnprodukt-, pris- och imageperspektivet skapar en förståelse för de undersökta företagens strategier, hur de har valt att positionera sig och vilka kundsegment de har valt att vända sig till.

- Tjänsteperspektivet innebär att företaget anser att tjänsteinnehållet har en strategisk betydelse. Flera faktorer som till exempel service, information och rådgivning kombineras för att erbjuda kunden ett högt värde. Tjänsteperspektivet utgår från att kärnprodukten, oavsett om den är en fysisk vara eller tjänst, har samma pris och kvalitet jämfört med sina konkurrenter. Det är svårt att skapa konkurrensfördelar med endast företagets kärnprodukt. Drivkraften är att erbjuda kunderna ytterligare tjänster utöver kärnproduktens varor eller tjänster. Kombinationen av kärnprodukten och tjänsteerbjudandena avgör om företaget blir framgångsrikt eller inte. Företaget kan till exempel förfoga över en teknologisk fördel och då blir det möjligt att erbjuda mer service.
- Kärnproduktperspektivet belyser kvaliteten på kärnprodukterna eller tjänsterna som utförs, vilket ger företagen konkurrensfördelar. Företaget strävar efter att erbjuda

högre kvalitet på varor eller tjänster än sina konkurrenter. Det kan till exempel handla om en bestående teknologisk konkurrensfördel.

- Prisperspektivet påvisar att det viktigaste inköpskriteriet för kunderna är att erbjuda lägst pris. För att kunna erbjuda lägst pris fordras att företaget har lägst kostnader. Företaget strävar efter att ha en tillräcklig vinstmarginal för framtidsinriktade investeringar, men om kostnadsfördelen försvinner blir detta perspektiv riskabelt.
- Imageperspektivet innebär att skapa immateriella värden utöver produktens värde och innefattar främst olika sätt att marknadskommunicera. Det krävs att företaget erbjuder attraktiva och funktionella kärnprodukter. Erbjudandet blir beroende av de immateriella tillskott som marknadsstrategin skapar. Företaget investerar i reklam och marknadsföring för att höja värdet på tjänsten. Ifall företaget minskar sina investeringar i reklam och marknadsföring så förlorar de snabbt marknadsandelar till de företag som fortsätter att investera i reklam och marknadsföring.⁶⁸

2.3 Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring karaktäriseras av relationer, interaktion och nätverk. Relationer förutsätter att det finns minst två parter som står i kontakt med varandra och den uppstår mellan leverantör och kund i relationsmarknadsföring.⁶⁹ Relationer och interaktion har utvecklats till de mest betydelsefulla faktorerna inom tjänstemarknadsföring. De ändrade förutsättningarna av tjänsteutbudet har givit interaktionsbegreppet en ny dimension. Tjänstemarknadsföringen omfattar alla typer av kontakter mellan kunden och serviceleverantörens personal och utrustning under tjänstens produktion och leverans. De interaktiva relationerna handlar om marknadsföring, utveckling, produktion och leverans av tjänster. I relationsmarknadsföring eftersträvas kundlojalitet. "Lojalitetsstegen" symboliseras av en struktur som skapas för att skaffa en ny kund. Kunder kategoriseras av fyra typer i "lojalitetsstegen". Dessa är kund, klient, supporter och marknadsförare. En återkommande kund kallas för en klient som skapar en relation, men relationen är inte speciellt stark. Om man lyckas blir klienten supporter för att slutligen bli aktiv marknadsförare för leverantören. Leverantören och kunden skapar värde tillsammans och marknadsföringen som äger rum

⁶⁸ Grönroos, (2002), s 14-18

⁶⁹ Gummesson, (2002), s 16

under interaktionen är ofta den enda som tjänsteföretaget ägnar sig åt. Mötet mellan kund och leverantör kallas servicemötet. Utifrån kundperspektivet definieras följande interaktiva relationer i servicemötet:

- Interaktion mellan leverantörens kontaktpersoner och kunden

Om kunden inte medverkar i tjänsteproduktionen så blir produktionen, produktiviteten och leveransen lidande. Kunden är medproducent och det medför en annan typ av relation mellan kund och tjänsteproducent än den som gäller mellan en kund och en varutillverkare.

- Interaktion mellan kunden och leverantörens system

Interaktionen mellan kunder och system är lika viktig som interaktionen mellan människor, till exempel en kund och banksystemet eller en skattebetalare och skattesystemet. Om leverantörens system och den fysiska miljön inte är effektiv i sin konstruktion kommer kunden att uppleva dålig service. Det här får konsekvensen att relationen till leverantören blir mindre tillfredsställande.⁷⁰

2.4 Marknadsutmanarens attack och Marknadsledarens försvar

2.4.1 Marknadsutmanarens attack

Marknadsutmanaren definierar först sitt objekt strategiskt och analyserar vilka tillväggångssätt som är mest effektiva för att kunna ta större marknadsandelar. Därefter väljer marknadsutmanaren vilka konkurrenter som ska attackeras. Marknadsutmanaren kan välja att attackera marknadsledaren, vilket kan vara riskabelt, men det kan vara idealiskt om marknadsledaren inte sköter sina marknadsandelar väl. Det är fördelaktigt att analysera om marknadsledaren är lönsam och tillfredställer sina kunders behov. Marknadsledarens produkter bör analyseras och kan till exempel vara av äldre modell. Det går också att attackera andra marknadsutmanare som erbjuder för höga priser eller är underfinansierade.

Vid *Flankattack* är det utvalda målet marknadsledarens svaga sidor. I denna strategi finns det två sätt att nå det utvalda målet, vilka är geografisk- och segmenterad attack. Geografisk attack utförs genom att marknadsutmanaren väljer att gå in i områden där marknadsledaren inte är aktiv. I segmenterad attack försöker marknadsutmanaren hitta segmenten som inte är

⁷⁰ Gummesson, (2002), s 79

tillfredställda eller lätta att få tag i alternativt finna en marknad som inte är upptäckt och investera i den.⁷¹

2.4.2 Marknadsledarens försvar

Marknadsledaren karakteriseras av att de har stora marknadsandelar på marknaden. De brukar ha mest attraktiva produkter eller erbjuda bäst priser som lockar kunderna. Det kan hända att marknadsledaren inte förstår när marknadsutmanaren har tagit över marknadsandelarna. De som uppfattar sig som marknadsledare kan till exempel erbjuda produkter som är omoderna i dagens marknad utan att de själva är medvetna om det.

Positions försvar strävar efter att stärka sitt varumärke genom att erbjuda bra villkor för den mest eftertraktade produkten bland kunderna.

Flank försvar innebär att marknadsledaren förstärker sina svaga sidor. Även om det är viktigt för marknadsledaren att behålla sin position med positions försvar är det relevant att vara medveten om sina svagheter och förbereda sig mot eventuella attacker eller utföra motattacker på flanken.⁷²

⁷¹ Kotler, (2008), s 345-346

⁷² Ibid. s 342-343

3 METOD

3.1 Multipel fallstudie

Den här undersökningen bygger på en multipel fallstudie med strukturerade intervjuer som har sammanställts och analyserats för att finna olika samband. En multipel fallstudie genomförs för att förstå likheter och skillnader mellan de undersökta företagen.⁷³ Det här är en studie om den ekonomiska fastighetsförvaltningen som handlar om hur konkurrensen uppfattas av företagen och hur företagen agerar utifrån den uppfattningen. Den kunskap som vi hade i det här ämnet var av allmän grund baserat från kurser i företagsekonomi och att en av oss har arbetslivserfarenhet som fastighetsskötare under sju somrar. Den förförståelse vi har kan påverka vår tolkning av information från intervjuer, artiklar och böcker. Studien inleddes med en förstudie då vi intervjuade Monitha Klingwall på Riksbyggen för att försöka skaffa en allmän bild av den undersökta marknaden.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Sekundärdata

Litteraturen berör fastighetsmarknaden, fastighetsförvaltning och strategier inom företagsekonomi. Vetenskapliga artiklar sökte vi via databaserna Jstor och Journal Business Venturing. Vi sökte på orden: strategier, konkurrens, tillväxt, etablering och oligopol. Information söktes även på de undersökta företagens hemsidor för att införskaffa en bred förståelse om företagen. De studerande företagens årsredovisningar har analyserats för att få djupare information.

3.2.2 Primärdata

Data i form av intervjuer bygger på tolkning och förståelse utifrån intervjupersonernas svar.⁷⁴ Utmärkande för de utförda intervjuerna är att undersökningssituationen liknar vardagliga situationer där intervjupersonerna kan berätta fritt i vanliga samtal. Intervjuerna började med en presentation av intervjuerna och en genomgång från oss av syftet med uppsatsen. Innan frågorna ställdes framfördes vilka sekundärdata som studerats inför intervjun. Mötena med

⁷³ Johannesson, (2003), s 56-57

⁷⁴ Bryman, (2002), s 370

intervjupersonerna bokades per telefon och intervjuerna skedde på deras kontor. I samband med intervjuerna gjordes en ljudupptagning med bandspelare för att underlätta sammanställningen av informationen och för att utförandet skulle bli optimalt. Intervjuerna är strukturerade och standardiserade och tog cirka en timme vardera. Frågorna har varit identiska till de olika intervjupersonerna för att undvika eventuella missförstånd, med undantag för några annorlunda frågor till företaget Deloitte, eftersom de endast har arbetat med ekonomisk fastighetsförvaltning sedan 2004. De intervjuade personerna fick god tid på sig att fundera och reflektera innan de besvarade frågorna. Studien har belyst Deloittes konkurrensstrategi och tillvägagångssätt för att ta större marknadsandelar och hur konkurrenterna reagerar på det. Studien har använt sig av Grönroos fyra strategiska perspektiv, Kotlers marknadsledarstrategier och marknadsutmanarstrategier och Gummessons relationsmarknadsföring.

3.3 Validitet

Vissa områden kan vara känsliga och innehålla affärshemligheter, vilket kan få konsekvensen att intervjupersonerna inte har velat svara. Gester och ansiktsuttryck har kunnat utläsas på de intervjuade personerna. Vi som har utfört intervjuerna kan även ha påverkat de intervjuade personernas svar genom våra ansiktsuttryck, gester och vårt sätt att ställa frågor. Det har varit en fördel att ha haft möjligheten att välja bort insamlat material och intentionen har varit att öka den inre validiteten, det vill säga öka möjligheten att resultatet besvarar frågeställningen.⁷⁵ Vi har intervjuat personer som har ansvar för den ekonomiska fastighetsförvaltningen för Deloitte, HSB, Riksbyggen, SBC och Fastighetsägarna och vi intervjuade en förvaltningsekonom på ISS. Intervjupersonerna i denna studie har kunskap inom studiens ämnesområde och har därför bidragit med relevant och trovärdig information. Vi ställde frågor via en enkät till de dominerande företagen och till Deloitte ställde vi några separata frågor. För att öka validiteten har intervjusvaren skickats via e-post till intervjupersonerna för granskning som de har haft möjlighet att komplettera och justera. Vi kompletterade med ytterligare några frågor till intervjupersonerna via mail efter besöken, vilket gjorde att vi fick svar på frågor som vi inte ställde vid besöket. Opponering från våra handledare och opponenter har bidragit med värdefulla synpunkter.

⁷⁵ Bryman, (2002), s.43-44 och s 58-59

3.4 Urval

Studien har tillämpat ett strategiskt urval med intervjuer av personer som arbetar med ekonomisk fastighetsförvaltning på Deloitte, Riksbyggen, HSB, SBC, Fastighetsägarna och ISS. Vi har även varit i kontakt med Martin Verhage som arbetar på Statistiska Ventrallbyrån för att få fram antalet lägenheter i Stockholms län. Vidare har vi talat med en anställd på Stockholms stads utrednings- och statistikkontor AB, som ville vara anonym i uppsatsen, för att få reda på antalet hyresrättslägenheter som ombildats till bostadsrättslägenheter i Stockholms stad år 2005-2009. Ambitionen har således varit att få fram ett representativt resultat om konkurrensstrategierna bland de utvalda företagen och deras tillvägagångssätt inom ekonomisk fastighetsförvaltning.

Företag	Namn	Titel
Deloitte	Per Bergstrand	Ansvarig för ekonomisk fastighetsförvaltning
HSB	Lars Hörnsten	Ekonomichef av HSB Stockholm
Riksbyggen	Monitha Klingvall	Chef Fastighetsekonomi & Finansiering
SBC	Erik Lundström	Marknadsansvarig Ekonomisk förvaltning
Fastighetsägarna	Lars Davidsson	Sektionschef Ekonomisk förvaltning Bostadsrättsföreningar
ISS	Mia Andersson	Förvaltningsekonom

4 EMPIRI

4.1 Deloitte's konkurrensstrategier och tillvägagångssätt för att lyckas ta marknadsandelar

Studerade företagens marknadsandelar⁷⁶

Företag	Bostadsrättsföreningar	Lägenheter
Deloitte	200	10 000
HSB	600	88 500
Riksbyggen	160	20 500
SBC	1 200	50 000
Fastighetsägarna	400	20 000
ISS	350	17 000
Totala antalet i Stockholmslän	9938	291286

Deloitte's strategi är att standardisera sina tjänster. De erbjuder tydliga rutiner och alla bostadsrättsföreningar får en rutinpärm så att allting ska kunna bedrivas utan problem ifall någon på Deloitte slutar eller väljer att arbeta på någon annan avdelning. Det finns bostadsrättsföreningar, som Deloitte har börjat samarbeta med, som vill börja arbeta efter egna rutiner eller vill hitta egna vägar för att göra avdrag för skatt och moms och så vidare. Det kan eventuellt leda till att de avbryter samarbetet med dem. De löpande ekonomiska tjänsterna kräver inte mycket närhet och många besök. Deloitte anser inte att det är lönsamt att få besök av bostadsrättsföreningarna och spendera mycket tid med dem. Enligt Deloitte har inte heller bostadsrättsföreningarna tid åt att besöka fastighetsförvaltningsföretagen för att fördjupa relationer. Deloitte's marknader är storstäder, tillväxtområden samt orter där de har stark lokal förankring. Enligt Deloitte är det vanligare att bostadsrättsföreningar i storstäder utkontrakterar sin ekonomiska fastighetsförvaltning och därför kan deras koncept lyckas väl där. Deloitte anser även att det är ett stressigare klimat i Stockholm och bostadsrättsföreningarnas styrelsemedlemmar har mindre tid att arbeta med bostadsrättsföreningarna i jämförelse med en liten förening på landsorten. Styrelseuppdrag i en bostadsrättsförening är dessutom oftast ideella uppdrag. Många styrelsemedlemmar i en bostadsrättsförening i Stockholm har krävande arbeten med många arbetstimmar och vill inte sitta i möten för ofta.

⁷⁶ Antal bostadsrättsföreningar lämnades av respektive företag, däremot lämnade inte Fastighetsägarna och ISS information om antalet lägenheter så vi har gjort en uppskattning med hjälp av de övriga studerade företagen

Deloitte upptäckte en ingång till marknaden genom att vända sig till kundsegmentet ombildare, vilket inte fastighetsförvaltningsföretagen koncentrerar sig på. Deloitte använder strategin sekvensetablering, vilket innebär att de börjar med att arbeta med små bostadsrättsföreningar för att sedan försöka attrahera stora bostadsrättsföreningar.

För Deloitte del är det viktigt att titta på timpriset för att bedöma lönsamheten, det vill säga hur många kronor får Deloitte för varje nedlagd timme. Det är även viktigt att titta på tillväxt i procent och omsättning per anställd. Deloitte sätter ett minimipris och är inte intresserade av att göra affärer där de inte får ut minimipriset. Det här beror på att en stor del av kostnaderna är fasta. Om Deloitte offererar en bostadsrättsförening och det framkommer att det finns konkurrenter som erbjuder lägre pris för sina tjänster på samma uppdrag, då sänker de inte priset. Prissättningen på Deloitte's offerter baseras på antalet lägenheter. Det blir inte mycket mer arbete att sköta förvaltningen av fler lägenheter, men det genererar mycket mer pengar. En förening bestående av 300 lägenheter innebär ungefär dubbelt så mycket arbete som en förening på 30 lägenheter, men arvodet blir ungefär fem gånger mer. Om ett uppdrag tar minde än 20 timmar per år är det inte lönsamt att göra någon affär. Det bästa Deloitte kan göra för att växa och få nya uppdrag är att fortsätta utföra tjänsterna åt befintliga kunder på ett tillförlitligt sätt.

Deloitte anser att de är framstående när det gäller den tekniska utvecklingen och bostadsrättsföreningarna uppskattar modern teknik. Deloitte vill sköta registren och utföra betalningar av leverantörsfakturor med mera, men attesteringen av fakturorna måste dock bostadsrättsföreningarna göra själva. Deloitte's uppfattning är att bostadsrättsföreningarnas styrelsemedlemmar vill avstå från att öppna posten och kontera fakturor för hand med mera. Rutiner och system ska göra det möjligt för bostadsrättsföreningarnas styrelsemedlemmar att öppna sin e-post och se om någonting har hänt. Deloitte har elektronisk fakturahantering, ett arkivsystem på Internet där all föreningsinformation finns. Varje förening får en egen hemsida, ett intranät för bostadsrättsföreningars styrelsemedlemmar. Anledningen till att Deloitte har valt det här upplägget är att de vill undvika att pappren finns i en pärm hos sekreteraren och om de vill ha tillgång till information så kanske sekreteraren är frånvarande och då kommer inte bostadsrättsföreningarna åt informationen. Deloitte arbetar även med en webbportal med rapporter så att bostadsrättsföreningen kan plocka ut rapporter dygnet runt. Bostadsrättsföreningen kan till exempel vilja plocka fram en leverantörsreskontra för att veta vilka fakturor som är betalda och inte. Bokföringen utförs endast av Deloitte's personal, vilket

medför att bostadsrättsföreningens styrelsemedlemmar inte kan gå in i bokföringssystemet och bokföra. Varje bostadsrättsförening har i princip två personer de kan ringa till på Deloitte. En assistent arbetar med lätta frågor som hyresavier, betalningspåminnelser med mera och en konsult svarar på svåra frågor och gör likviditetsplan inför stambyten och så vidare.

4.2 De dominerande företagens reaktion på uppstickaren Deloitte

De dominerande företagen inser att Deloitte har skaffat allt större marknadsandelar, men är medvetna om svårigheterna för dem att attrahera stora bostadsrättsföreningar. Deloitte har framförallt små bostadsrättsföreningar som kunder och de dominerande företagen agerar därför inte på något speciellt sätt för att hindra Deloitte från att öka sina marknadsandelar. De dominerande företagen menar att Deloitte inte kan konkurrera med dem, eftersom de inte kan leverera både ekonomisk och teknisk fastighetsförvaltning. Deloitte kan handla upp tekniska tjänster från olika underleverantörer, men de kommer inte att ha kontroll över verksamheten på samma sätt som de dominerande företagen har. Det krävs enligt de dominerande företagen särskilda system, kunskap om fastigheter och fastighetsförvaltning för att tillhandahålla stora bostadsrättsföreningars ekonomiska fastighetsförvaltning. De dominerande företagen anser att det här kommer att bli problematiskt för Deloitte. Deloitte kan däremot enligt de dominerande företagen tillhandahålla mindre bostadsrättsföreningars ekonomi som inte kräver lika avancerade affärssystem och kunskaper om hur fastighetsmarknaden fungerar. Fastighetsägarna påvisar däremot att Deloitte är vana vid att standardisera processer, förenkla arbetsflöden samt har erfarenhet av att arbeta med stora kunder och har även konkurrenskraftiga priser.

4.3 Likheter och skillnader mellan Deloitte och de dominerande företagens konkurrensstrategier och tillvägagångssätt för att lyckas ta marknadsandelar

Deloitte är ett kunskapsföretag inom ekonomi och de anser att de kan erbjuda alla typer av ekonomiska tjänster. De dominerande företagen är däremot inte specialiserade inom ekonomi, men har anställda som är specialister inom specifika ekonomiska områden. De försöker att skapa mer kvalificerade tjänster, som till exempel finans-, inkasso- och skatterådgivning, vilket de kan få mer betalt för. Deloitte erbjuder endast ekonomisk fastighetsförvaltning, medan de dominerande företagen arbetar efter principen att vara totalleverantörer inom

fastighetsförvaltning. De erbjuder så kallade "tjänstepaket" genom att kombinera både ekonomiska och tekniska tjänster, vilket de anser ger bäst lönsamhet. Bostadsrättsföreningarna som handlar "tjänstepaket" kräver närhet och vill kunna hämta nycklar, prata med fastighetsskötare och så vidare. Det förstärker relationen mellan bostadsrättsföreningarna och de dominerande företagen även inom marknaden för ekonomisk fastighetsförvaltning. HSB och Riksbyggen arbetar även med byggnadstjänster och har kunskap om frågor som handlar om mark. Samtliga studerade företag erbjuder likartade tjänster inom ekonomisk fastighetsförvaltning åt bostadsrättsföreningar med ett standardpaket som kan utökas med ytterligare tjänster. När det har uppkommit en komplicerad ekonomisk fråga vill någon från bostadsrättsföreningen besöka ekonomiavdelningen. De dominerande företagen är vana att få löpande besök och anser att dessa tillfällen förstärker relationen. De dominerande företagens allra största konkurrensfördel är relationer. Varje bostadsrättsförening har en kundansvarig som de kan vända sig till hos de dominerande företagen. HSB och Riksbyggen träffar bostadsrättsföreningar i samband med styrelsemöten och har en ledamot i styrelsen för de bostadsrättsföreningar som anlitar de företagen. HSB och Riksbyggen befinner sig i Stockholm för att arbeta med bostadsrättsföreningarna i Stockholm, eftersom de anser att närheten till bostadsrättsföreningarna är betydelsefull. Fastighetsägarna befinner sig i Stockholm för att arbeta med bostadsrättsföreningarna i Stockholm, men de anser inte det är nödvändigt att befinna sig nära bostadsrättsföreningarna. ISS befinner sig i Uppsala och SBC har flyttat till Sundsvall, men har en kundansvarig i Stockholm. Oavsett var de dominerande företagens anställda befinner sig gör de hembesök, har konferenser och möten samt bygger upp personliga relationer. Samtliga av de studerade företagen är tillgängliga och svarar på frågor via datasystem.

Deloitte's prisstrategi syftar till att erbjuda ett lägre pris än vad de dominerande företagen erbjuder. HSB har en strategi som gör att om de vill ha en bostadsrättsförening som är positionerad på ett strategiskt viktigt ställe med andra bostadsrättsföreningar runt om sänker de priset för att få bostadsrättsföreningen som kund. Deloitte skaffar nya bostadsrättsföreningar genom att vända sig till ombildare. Bostadsrättsföreningarna som bildas är oftast små. De dominerande företagen skaffar nya bostadsrättsföreningar genom att de söker sig till dem, de lockar över bostadsrättsföreningar från befintliga konkurrenter, men de vänder sig även till ombildare. HSB och Riksbyggen skaffar även kunder vid nybyggnation. Samtliga studerade företag försöker locka över bostadsrättsföreningar från konkurrenterna genom att till exempel skicka broschyrer, ringa och skicka e-post. De

dominerande företagen koncentrerar sig på stora bostadsrättsföreningar eftersom de är mer lönsamma än små bostadsrättsföreningar. De har speciella handläggare som arbetar med de största bostadsrättsföreningarna. De dominerande företagen har konstaterat att de inte får hög lönsamhet på mindre bostadsrättsföreningar och offererar därför höga priser till dem. Fastighetsägarna vill däremot behålla de små bostadsrättsföreningarna och är förberedda på att prisbilden på försäljning av tjänster åt små bostadsrättsföreningar kommer att sänkas då allt fler nischade aktörer har dykt upp på marknaden, vilket medför ökad konkurrens som leder till lägre priser. Samtliga studerade företag erbjuder likartade ekonomiska tjänster till bostadsrättsföreningarna med hjälp av utvecklade affärssystem. Samtliga studerade företag är framstående när det gäller den tekniska utvecklingen och får snabbt fram information till bostadsrättsföreningarna. Bostadsrättsföreningarna vill kunna se på webbsidan om det är någon som inte har betalat sina avgifter, hur mycket pengar bostadsrättsföreningarna har i kassan och vilka leverantörsfakturor som ska betalas.

5 ANALYS

Den studerade marknaden kräver enligt tjänsteperspektivet ett nätverk och en interaktion när det gäller relationen mellan bostadsrättsföreningarna och fastighetsförvaltningsföretagen. Deloitte skaffar nya bostadsrättsföreningar i synnerhet vid ombildningar. Deloitte och ombildaren har oftast en djup relation eftersom de har haft någon form av konsultuppdrag åt denne. Det här underlättar vid ombildningsprocessen. Deloitte använder sig av relationsmarknadsföring när de vänder sig till ombildare. När de arbetar med bostadsrättsföreningarna strävar de efter att standardisera arbetsrutinerna. Ekonomisk fastighetsförvaltning kräver framförallt enkla ekonomiska kunskaper. Det uppkommer även komplicerade tjänster som kräver att fastighetsförvaltningsföretagen bygger upp en nära relation med bostadsrättsföreningarna genom att träffas kontinuerligt. Deras personal är placerad i Östersund och de anser inte att det är viktigt att vara placerad lokalt, utan det är arbetsmetoden som är väsentlig. De dominerande företagen menar att det är väldigt viktigt att befinna sig nära bostadsrättsföreningarna. De dominerande företagen använder sig av relationsmarknadsföring när de arbetar med bostadsrättsföreningarna och betonar att deras styrka är att ge bostadsrättsföreningarna närhet. De dominerande företagen menar att nära relationer och det personliga mötet är viktigt eftersom det förbättrar förtroendekapitalet. I och med att Fastighetsägarna, SBC och ISS inte bygger egna fastigheter måste de skapa relationer med bostadsrättsföreningarna när fastigheterna har byggts. HSB och Riksbyggen som bygger fastigheter har en konkurrensfördel då de kan skapa relationer med bostadsrättsföreningarna redan vid byggnadsfasen. Deloitte har inte lyckats att locka till sig de dominerande företagens befintliga bostadsrättsföreningar. Vid ombildningar uppkommer oftast mindre bostadsrättsföreningar och Deloitte:s satsning på detta kundsegment kan liknas vid marknadsutmanarstrategin flankattack. Segmentet var ett öppet område som inte de dominerande företagen koncentrerade sig på och Deloitte har lyckats att smyga in och ta marknadsandelar. De dominerande företagen försvarar sig för att kunna behålla sina positioner genom att inte släppa ifrån sig stora bostadsrättsföreningar och det här kan liknas vid marknadsledarstrategin positionsförsvar. Fastighetsägarna är medvetna om att det är stora bostadsrättsföreningar som är mest lönsamma, men vill inte släppa små bostadsrättsföreningar. Företaget vill även behålla sin position och de anpassar därför deras strategi för såväl små som stora bostadsrättsföreningar, vilket är marknadsstrategin flankförsvar.

Deloitte erbjuder enligt kärnproduktperspektivet endast tjänster inom ekonomisk fastighetsförvaltning och deras styrka är att de har kompetens inom ekonomi. De dominerande företagen erbjuder "tjänstepaket" och det är en styrka för dem, eftersom många bostadsrättsföreningar får bekvämlighet genom att kunna köpa alla tjänster från endast ett företag. Samtliga av de studerade företagen är överrens om att stora bostadsrättsföreningar är mest lönsamma. De dominerande företagen är även överrens om att "tjänstepaket" är mest lönsamt att sälja och därför strävar de företagen efter att koncentrera sig på de stora bostadsrättsföreningarna som handlar "tjänstepaket". Det kan vara en nackdel för de dominerande företagen om den tekniska fastighetsförvaltningen missbrukas för då riskerar de att förlora uppdraget inom den ekonomiska fastighetsförvaltningen. Deloitte's strategi speglas av Lindvalls syn på att vissa företag nischer sig och fokuserar på sina kärnområden medan andra företag utför verksamheter på marknader de inte varit verksamma tidigare.⁷⁷ De dominerande företagen ser en fördel i att bostadsrättsföreningarna ska ha möjlighet att kunna handla både den ekonomiska och den tekniska fastighetsförvaltningen, från en och samma leverantör. De dominerande företagen anser att de har en konkurrensfördel i jämförelse med Deloitte då de oftare får kontakt med bostadsrättsföreningarna. De hämtar till exempel nycklar hos den tekniska avdelningen och kan då bygga upp en djupare relation. De studerade företagen är överrens om att utvecklade affärssystem är grundläggande för att attrahera bostadsrättsföreningar. Det förstärks av Lindvalls syn på att informationstekniken gör det möjligt för företagen att lagra mycket information samt att utföra arbeten snabbare, säkrare och till en lägre kostnad.⁷⁸

Deloitte använder sig av prisperspektivet som syftar till att erbjuda ett lägre pris än de dominerande företagen erbjuder. De dominerande företagen har framförallt stora bostadsrättsföreningar som kunder och anser inte att priset är avgörande för bostadsrättsföreningarna vid val av fastighetsförvaltningsföretag.

Företagen positionerar sig efter att ha analyserat hur kunderna uppfattar deras varumärke utifrån imageperspektivet.⁷⁹ Starka varumärken och tillgång till "tjänstepaket" är det som lockar de stora bostadsrättsföreningarna. Företagens imageperspektiv har en stark betydelse. Det kommer att ta lång tid för Deloitte att skapa ett lika starkt varumärke på den här

⁷⁷ Lindvall, (2001), s 17

⁷⁸ Lindvall, (2001), s 16

⁷⁹ Michael, (2007), s 335

marknaden som de dominerande företagen har. Många bostadsrättsföreningar vill enligt de dominerande företagen anlita företag som har ett starkt varumärke på marknaden. De dominerande företagen har starka varumärken och skaffar nya bostadsrättsföreningar genom att bostadsrättsföreningar söker sig till dem och att de lockar över bostadsrättsföreningar från befintliga konkurrenter, men även via ombildare när det blir ombildningar.

6 SLUTSATS

6.1 Deloitte's konkurrensstrategier och tillvägagångssätt för att lyckas ta marknadsandelar

Vi tror inte att Deloitte kommer att kunna konkurrera med de dominerande företagen om stora bostadsrättsföreningar, eftersom de inte tillhandahåller teknisk fastighetsförvaltning. Deloitte prioriterar standardiseringen framför att bygga en djup relation med de ansvariga personerna till bostadsrättsföreningarna. Det här kan liknas vid transaktionsmarknadsföring, som inte strävar efter att bygga lika djupa relationer som relationsmarknadsföring och motsvarar inte de stora bostadsrättsföreningarnas behov.⁸⁰ Deloitte är inte villiga att träffa bostadsrättsföreningarna så ofta, vilket krävs för att bygga djupa relationer. Deloitte vill till exempel inte att bostadsrättsföreningens ordförande kommer och dricker kaffe varje fredag. Så länge Deloitte koncentrerar sig på ombildade bostadsrättsföreningar kommer de inte uppfattas som en riktig konkurrent till de dominerande företagen. Vi tror dock att den studerade marknaden genererar tillräcklig lönsamhet för koncernen Deloitte för att kunna fortsätta verksamheten. På 1960-talet var det vanligt att bygga bostadsrättsföreningar med 400-600 lägenheter. Idag byggs det oftast hus med bostadsrättsföreningar på 30-80 lägenheter.⁸¹ Det här har gjort att Deloitte's strategi att vända sig till de små bostadsrättsföreningarna har varit lyckosam. Vi tror att upphörandet av ombildningsprocessen 2008 i Stockholm kommer att ge svårigheter för Deloitte att skaffa nya bostadsrättsföreningar i Stockholm, eftersom Deloitte vänder sig till ombildare för att skaffa nya bostadsrättsföreningar. Vi undrar därför om Deloitte kommer att tvingas ändra sina strategier. Deloitte kan anamma Chandlers syn som förklarar att först måste företaget bygga upp en struktur för att därefter forma en strategi utifrån strukturen.⁸² Deloitte borde strukturera sina strategier utifrån strukturen idag, så att de bättre tillgodoser vad stora befintliga bostadsrättsföreningar efterfrågar. En tänkbar strategi som Deloitte skulle kunna tillämpa för att locka stora bostadsrättsföreningar som kunder är att inleda ett samarbete med till exempel fastighetsföretag, som har kompetens inom fastighetsbyggnation. Fastighetsföretagen bygger fastigheter med lägenheter, som kan bilda bostadsrättsföreningar, och dessa kan Deloitte tillhandahålla den ekonomiska fastighetsförvaltningen åt. Deloitte kan då hjälpa fastighetsföretagen med ekonomisk konsultation, bokföring och så vidare.

⁸⁰ Gummesson, (2002), s 81

⁸¹ Intervju med Lars Hörnsten på HSB

⁸² Lindvall, (2001), s 39-40

6.2 Konkurrenternas reaktion

HSB, Riksbyggen, SBC och ISS gör ingenting för att hindra Deloitte från att öka sina marknadsandelar. Fastighetsägarna anpassar sin strategi även till små bostadsrättsföreningar för att hindra Deloitte från att lyckas att locka fler små bostadsrättsföreningar. De dominerande företagen behöver inte vara aggressiva mot Deloitte och engagera sig hårt för att få nya bostadsrättsföreningar, utan många bostadsrättsföreningar söker sig till dem.

6.3 Likheter och skillnader mellan Deloitte och de dominerande företagens konkurrensstrategier och tillvägagångssätt för att lyckas ta marknadsandelar

Deloitte erbjuder endast ekonomiska tjänster och de dominerande företagen utnyttjar däremot sina styrkor att de har kompetens inom både den ekonomiska och den tekniska fastighetsförvaltningen.

Deloitte har valt att erbjuda ett lägre pris än de dominerande företagen för att kunna konkurrera på marknaden. Det här speglar Gummessons syn på strategi för att kunna etablera sig och erbjuda ett lägre pris än de befintliga företagen på marknaden. För de stora bostadsrättsföreningarna är dock inte priset avgörande vid val av fastighetsförvaltningsföretag. Deloitte's prisstrategi ger därför inte önskad effekt för att kunna locka nya bostadsrättsföreningar.

Ett modernt och säkert affärssystem är avgörande för bostadsrättsföreningarna vid val av företag som ska tillhandahålla den ekonomiska fastighetsförvaltningen. Samtliga av de studerade företagen har moderna och säkra affärssystem.

Lönsamhetstänkandet skiljer sig åt i ett kooperativt företag och ett aktiebolag, eftersom de har olika syften. HSB och Riksbyggen ägs av medlemmarna, som oftast är kunder och vi tror att de vill ha långsiktig tillväxt som inte riskerar tillgången till väl utförda tjänster. Risktagande är inte intressant bland medlemsföretag, medan aktiebolag som Deloitte, Fastighetsägarna, ISS och SBC är mer riskbenägna för att nå kortsiktig lönsamhet.

6.4 Avslutande ord

Stockholms bostadsmarknad riskerar återigen att gå mot en ”fastighetsbubbla”. Hur kommer det i så fall att påverka ekonomiska fastighetsförvaltningsmarknaden?

Det kan bli så att i ett allt mer stressigt samhällsklimat, som i Stockholm, så har inte människor tid att bygga djupa relationer, vilket gör att standardiseringen av arbetsuppgifterna uppskattas mer än att bygga nära relationer. Vi tror därför att trenden inom marknaden kan ändras i framtiden och det kräver mindre relationsmarknadsföring. Å andra sidan kan det finnas ett behov från många människor att bygga djupare relationer i dagens IT-samhälle, eftersom många människor vill träffas öga mot öga även om tjänster kan utföras via internät.

Traditionens makt har betytt mycket när bostadsrättsföreningar väljer fastighetsförvaltningsföretag. Vi tror inte att traditionen kommer att ha lika stor betydelse för den nya generationen vid val av fastighetsförvaltningsföretag. De dominerande företagen lever idag på starka varumärken som de har byggt upp, men frågan är om de kommer göra det i framtiden?

6.5 Vidare forskning

Det vore intressant att utföra en studie inom andra marknader med olika dominerande företag där det dyker upp nyetablerade företag. Jämförelsen med denna studie angående marknadskaraktär, kundkategorier samt etableringshinder skulle vara intressant.

En likartad studie om några år inom den här marknaden skulle kunna ge ytterligare insikt. På vilket sätt har Deloitte utvecklat sina strategier? Är de dominerande företagen fortfarande dominerande? Kräver bostadsrättsföreningarna andra tjänster? Råder det priskrig på marknaden? Har de dominerande företagen ändrat sina konkurrensstrategier? Har ägarlagheter blivit en stor kundgrupp för fastighetsförvaltningsföretagen?

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

Aaker, David A. (2007). *Strategic Market Management*. (European edition). Chichester: John Wiley & Sons Ltd

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi

Christopher, Martin. (2002). *Relationship Marketing*. (2nd edition). Oxford: Butterworth-Heinemann

Clegg, Stewart. (2007). *Ledning & organisation*. Malmö: Liber

Hamel, Gary & Prahalad, C K. (1995). *Att konkurrera för framtiden*. Oskarshamn: Primo

Hollensen, Svend. (2001). *Global Marketing: a market – responsive approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall

Högberg, Anna Lena. (2000). *Kunddriven fastighetsförvaltning*. Malmö: Liber

Grant, Robert M. (2008). *Contemporary strategy analysis*. (6th edition). Oxford: Blackwell

Grönroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. (1:2 upplaga). Malmö: Liber ekonomi

Gummesson, Evert. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. (Tredje upplaga). Malmö: Liber ekonomi

Heil, Oliver & Robertson, Thomas S. (1991). *Toward a theory of competitive market signaling: A research agenda*. Strategic Management Journal. Vol. 12 No. 6. s. 403-418

Johannesson, Asbjørn. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber

Johanson, Jan. (2002). *Företagets internationaliseringsprocess*. Lund: Studentlitteratur

Kotler, Philip. (2008). *Marketing Management*. (13th edition). Upper Saddle River NJ: Pearson Prentice Hall

Lindvall, Jan. (2001). *Verksamhetsstyrning: från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur

Michael, R Czinkota. (2007). *International marketing*. (8th edition). Ohio: Thomson/South-Western

Normann, Richard & Ramírez, Rafael. (1995). *Den nya Affärslogiken*. Malmö: Liber-Hermods

Palander, Tord. (1939). *Konkurrens och marknadsjämvikt vid duopol och oligopol i fullkomlig marknad och "autonomt" handlande*. Ekonomisk Tidskrift. Årgång 41 Nr. 2. Maj. 123-128

Palmer, Adrian & Hartley, Bob. (2006). *The business Environment*. (5th edition). London: McGraw-Hill

Porter, Michael E. (1983). *Konkurrensstrategi*. (Andra upplagan). Oskarshamn: Tryckeri AB Primo

Porter, Michael E. (1991). *Towards a Dynamic Theory of Strategy*. Strategic Management Journal. Vol 12 Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics. s100-101

Senning, Eva-Marie. *Kostnadssamband och kostnadsstyrning inom fastighetsförvaltning*. (1985). Stockholm: Minab/Gotab

Tang, Ming-Je & Yu, Chwo-Ming Joseph. (1990). *Foreign market entry: Production-related strategies*. Management Science. Vol. 36 No. 4. s 476-489

Offentligt tryck

2007:12. (2007). DS Regeringskansliet Justitiedepartementet. Stockholm. Edita Sverige AB

Årsredovisning

Deloitte Årsredovisning 2008/2009

Fastighetsägarna Verksamhetsinriktning 2010-2014

Fastighetsägarna Stockholm AB Årsredovisning 2007

HSB Riksförbund Årsredovisning 2008

Riksbyggen Delårsrapport 2009

SBC Årsredovisning 2008

Muntliga källor

Deloitte, Per Bergstrand
Ansvarig för ekonomisk fastighetsförvaltning 2009-03-04

Fastighetsägarna, Lars Davidsson
Sektionschef Ekonomisk förvaltning Bostadsrättsföreningar 2009-04-14

HSB Arlanda, Bo Alberktsson Affärsområdeschef	2010-02-15
HSB Norra Stor-Stockholm, Catarina Parkkonen Chef ekonomi och finans	2010-02-12
HSB Stockholm, Lars Hörnsten Eekonomichef	2009-03-11
HSB Södertälje, Lena Österman Eekonomichef	2010-02-15
HSB Södertörn, Gisela Björklund Affärsområde chef ekonomisk förvaltning	2010-02-15
ISS, Marie Johansson Distriktschef Fastighetsekonomi	2010-01-25
ISS, Mia Andersson Förvaltningsekonom	2009-03-13
Riksbyggen, Monitha Klingvall Chef Fastighetsekonomi & Finansiering,	2009-03-12
SBC, Erik Lundström Marknadsansvarig Ekonomisk förvaltning,	2009-04-02
Statistiska Centralbyrå, Martin Verhage	2010-02-12
Stockholms stads utrednings- och statistikkontor AB (USK AB)	2010-03-04

Internet källor

Bolagsverket, Statistik bostadsrättsförening, 2009-04-07

http://www.bolagsverket.se/om_bolagsverket/statistik/index.asp

Deloitte, Deloitte Global, 2009-04-20

<http://www.deloitte.com/dtt/home/0%2C1044%2Csid%25253D5721%2C00.html>

Fastighetsägarna, Om oss, 2009-04-20

http://www.fastighetsagarna.se/web/omoss_1.aspx

HSB, Om HSB, 2009-04-20

<http://www.hsb.se/omhsb>

ISS, Fastighetstjänster, 2009-10-18

http://www.se.issworld.com/tjanster/property/services/pages/property_services.aspx

ISS, Om ISS i Sverige, 2009-04-02

http://www.se.issworld.com/om_iss/pages/om_iss.aspx

Riksbyggen, Om Riksbyggen, 2009-03-03

<http://www.riksbyggen.se/RBtemplates/GeneralContent.aspx?id=2050>

SBC, Bostadsrättsförvaltning, 2009-11-16

<http://www.sbc.se/Forvaltning>

BILAGA

Frågor till samtliga företag

Marknadsandel och strategi

1. Vad är er största konkurrensfördel inom den ekonomiska delen av fastighetsförvaltning åt bostadsrättsföreningar?
2. Vad anser ni att ni måste förbättra för att bli mer konkurrenskraftiga?
3. Vad betyder varumärket för er personal och era kunder? Har varumärket någon historisk betydelse?
4. Hur är er organisation uppbyggd? Hur är er avdelning organiserad?
5. Hur viktigt är det att geografiskt befinna sig på den plats där kunderna (bostadsrättsföreningarna) befinner sig?
6. Hur sätter ni pris? Försöker ni att sätta ett lägre pris än konkurrenterna? Har ni någon prisstrategi?
7. Hur säljer ni era tjänster? Har kunder en stor möjlighet att välja att köpa olika tjänster eller är det endast fullständiga helhetslösningar som finns att tillgå?

Kunder

8. Hur många kunder har ni och hur många lägenheter ansvarar ni för?
9. Behandlar ni kunder olika beroende på hur många lägenheter de har, vilken ort de befinner sig på och så vidare?
10. Hur segmenterar ni era kunder? Använder ni er av ABC-klassificering?
11. Vad är viktigast för kunderna när ni erbjuder tjänster inom den ekonomiska fastighetssförvaltningen?
12. Hur skaffar ni nya kunder?

Datautveckling

13. Hur avgörande är tekniska datautvecklingen för den ekonomiska bostadsförvaltningen? Hur är er systemportal uppbyggd?
14. Hur är den interna säkerheten och rutinerna hos leverantören? Kan affärskritisk information skyddas säkert? Kan ni garantera säker backup av data?
15. Vad heter datasystemet som ni använder? Är det speciellt anpassat för bostadsrättsföreningar? Är det kostsamt att skaffa detta datasystem?
16. Tror ni att nya aktörer har råd att köpa ett sådant system?

17. Använder ni något speciellt system för redovisning, budgetuppföljning, kostnadsuppföljning, styrelsearvode, inbetalning och så vidare?

Konkurrenter

18. Oroar det er att nischade företag etablerar sig på marknaden?

19. Tror ni att nya aktörer har råd att köpa ett avancerat datasystem som behövs för att kunna erbjuda en effektiv tjänst inom den ekonomiska delen av fastighetsförvaltning?

Frågor till de dominerande företagen:

20. När fick ni veta att Deloitte har 90 bostadsrättsföreningar som kunder i Stockholm?

21. Vad gör ni för att hindra Deloitte från att öka sina marknadsandelar?

Frågor till Deloitte:

22. Vilka är de största åtgärderna som de dominerande företagen använder sig av mot Deloitte för att försvåra för dem att sälja tjänster inom den ekonomiska delen av fastighetsutveckling åt bostadsrättsföreningar?

23. Vilka egenskaper saknar Deloitte när det gäller försäljning av tjänster inom den ekonomiska delen av fastighetsförvaltning åt bostadsrättsföreningar?