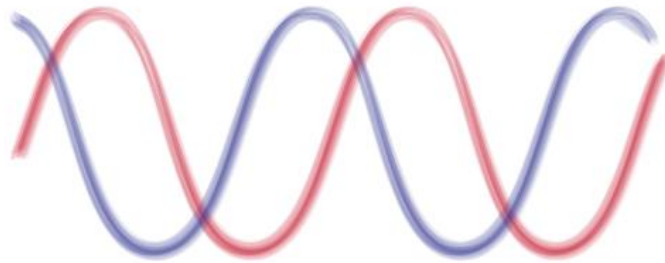




# CHALMERS

---



## **Strategisk marknadsanalys av seniorbostäder i en skiftande marknad**

*Examensarbete inom kandidatprogrammet*

*Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik*

Magnus Axelsson  
Kim Lindstedt



EXAMENSARBETE ACEX20-19-45

# Strategisk marknadsanalys av seniorbostäder i en skiftande marknad

*Examensarbete inom kandidatprogrammet*

*Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik*

Magnus Axelsson

Kim Lindstedt

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för Construction Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2019

Strategisk marknadsanalys av seniorbostäder i en skiftande marknad

*Examensarbete inom kandidatprogrammet*

*Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik*

Magnus Axelsson

Kim Lindstedt

© MAGNUS AXELSSON OCH KIM LINDSTEDT, 2019

Examensarbete ACEX20-19-45

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Chalmers tekniska högskola 2019

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för Construction Management

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Telefon: 031-772 10 00

Omslag:

By Erulas - Own work, CC BY-SA 3.0

<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=3923071>

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Göteborg 2019

Strategisk marknadsanalys av seniorbostäder i en skiftande marknad

*Examensarbete inom kandidatprogrammet*

*Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik*

Magnus Axelsson

Kim Lindstedt

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för Construction Management

Chalmers tekniska högskola

## **SAMMANFATTNING**

Sverige står inför en åldrande befolkning och med den följer stora krav på att möta nya behov av bostäder. Det är av yttersta vikt att bemöta problematiken redan nu i proaktivt syfte för att undvika framtida kostnader. Då bostadsmarknaden i nuläget befinner sig under förändring, med minskade nyproduktioner som följd, så är det av stor vikt att analysera marknaden för att lättare förutspå framtida skiftningar och möta dess behov. I en allt tuffare marknad med fler konkurrenter och sämre tilltro blir det även allt viktigare att ha koll på vad som styr seniorbostadsmarknaden.

Den här studien har undersökt huruvida delmarknaden; seniorbostäder påverkas av samma faktorer som den traditionella marknaden och om de båda marknaderna korrelerar vid rörelser i marknaden.

Studiens frågeställningar har besvarats med hjälp av en litteraturstudie, statistik från medverkande företag samt intervjuer med tre marknadschefer för de tre ledande aktörerna på marknaden.

Studien mynnar ut i att marknaderna har en svag korrelation då de till olika grad styrs av de faktorer som påverkar en bostadsmarknad.

Nyckelord: Seniorbostad, bostadsmarknaden, statistik, marknadsanalys

Strategic market analysis of senior living in a changing market

*Degree Project in the Bachelor's Programme  
Business Development and Entrepreneurship*

Magnus Axelsson

Kim Lindstedt

Department of Architecture and Civil Engineering  
Division of Construction Management  
Chalmers University of Technology

## **ABSTRACT**

Sweden has an aging population and with that follows great demands to fulfil the new needs for housing. It is of the utmost importance to address the problems early in a proactive way to avoid future costs. This becomes particularly important now when we are in a Housing market that shifts, with new production being reduced as a consequence, to analyse the market and be able to anticipate future movements and address their needs. It becomes more necessary to track what controls and affects a tough market with more competitors and less trust.

The Analysis aims to examine whether our submarket; Senior Housing gets affected of the same factors as the ordinary housing market and if the two markets correlate when the market shifts.

We answer our main questions for the study with the help of literature, statistics from our participant companies and interviews with three marketing directors for the biggest actors.

The study shows that the markets have a slight correlation and that the main factors that affect a housing market have different impacts on the senior market.

Key words: Senior living, housing market, statistics, market analysis

# Innehåll

1	INLEDNING	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemformulering	2
1.3	Syfte	3
1.4	Avgränsningar	4
1.5	Företagspresentationer	4
1.5.1	Bovieran	4
1.5.2	Bonum	4
1.5.3	Seniorgården	4
2	TEORETISK REFERENSRAM	6
2.1	Seniorers förutsättningar som kund	6
2.1.1	Demografi	6
2.1.2	Ekonomi	7
2.1.3	Boendepreferenser	8
2.1.4	Flyttmönster	8
2.2	Politisk strategi	9
2.2.1	Kommunens roll	10
2.3	Marknaden idag	10
2.3.1	Statistik bostadsmarknaden generellt	11
2.3.2	Svängningar i marknaden	12
2.3.3	Marknadsanalys	13
2.4	Michael Porters femkraftsmodell	15
3	METOD	17
3.1	Urval	17
3.2	Datainsamling	17
3.2.1	Statistik bostadsmarknaden generellt	18
3.2.2	Statistik seniorbostadsmarknaden	18
3.3	Intervjuer	18
3.4	Bearbetning av data	19
3.5	Validitet och reliabilitet	19
4	EMPIRI	20
4.1	Sammanställning av statistik	20
4.2	Sammanställning av intervjuer	20
4.2.1	Bovieran	20
4.2.2	Bonum	24
4.2.3	Seniorgården	24

5	ANALYS	30
5.1	Analys och diskussion av resultatet	30
5.2	Svängningar i marknaden	30
5.3	Porters femkraftsmodell	31
5.3.1	Kunders förhandlingsstyrka	31
5.3.2	Leverantörers förhandlingsstyrka	31
5.3.3	Substitut för varan	32
5.3.4	Konkurrens för nya aktörer	32
5.3.5	Konkurrens mellan befintliga aktörer	32
5.3.6	Sammanfattning Porters fem krafter	33
5.4	Marknadsanalys	33
6	SLUTSATS	40
6.1	Identifierade förbättringsområden	40
6.2	Underlag för framtida studier	41
7	REFERENSER	42
	BILAGOR	46
	Bilaga 1 Intervjuguiden	46



# Förord

Detta examensarbete skrevs våren 2019 vid Chalmers Tekniska Högskola.

Vi vill tacka vår Examinator Göran Lindahl, vår handledare Abderisak Adam samt vår externa handledare Sören Runsteen på Bovieran AB. Ett stort tack ges även till våra medverkande intervjupersoner för att de ställt upp och möjliggjort detta arbete.

Göteborg juni 2019

Magnus Axelsson

Kim Lindstedt

# Begreppsordlista

Seniorer: Begreppet likt pensionärer syftar på alla över 65 år

Seniorbostäder/seniorboende: Bostäder anpassade för att kunna bo kvar som äldre. Justeringar likt extra breda dörröppningar för att lättare kunna använda rullator/rullstol. Ämnar efter att erbjuda en extra trygghetskänsla.

Särskilt boende: Bostäder med heldygnsomsorg. Dessa erbjuds till äldre människor efter beslut om bistånd enligt socialtjänstlagen.

55+: Benämning på människor över 55 års ålder.

Mertjänst: Något som bidrar till hjälp och värde i vardagen men som inte vanligtvis ingår i ditt standardboende.

Kooperativa hyresrätter: En mellanform av hyresrätt och bostadsrätt. Ingen marknadsprissättning tillämpas utan insatsen man använt betalas tillbaka vid avflytt.

Virtual reality: Syftar här på VR upplevelse i form av glasögon där man upplever en 3D miljö med egna sinnen.

SPF: Sveriges Pensionärsförbund och är en intresseorganisation som är både politisk och religiöst obunden och verkar för seniorers intressen.

PRO: Pensionärernas riksorganisation och är en mötesplats för pensionärer samt en organisation som driver pensionärernas röst gällande intressen.





# 1 Inledning

Sverige står inför en skiftande bostadsmarknad med minskade nyproduktioner och minskande bygglov (Palmgren, 2018). En del forskning om seniorbostadsmarknaden har gjorts senaste 20 åren i Sverige men majoriteten av forskningen fokuserar på tillgänglighetskrav, kundkrav och att det behöver produceras fler bostäder. Lite forskning har gjorts rörande eventuella korrelationer med vanliga bostadsmarknaden och dess påverkan av lågkonjunktur. I en svårare marknad med fler konkurrenter och sämre tilltro till bostadsmarknaden blir det allt viktigare att ha koll på vad som styr seniorbostadsmarknaden. Det är intressant för aktörer och vidare forskning att se om den följer samma trender som vanliga bostadsmarknaden. Forskning rörande korrelationer mellan de båda marknaderna har inte gjorts och med detta i åtanke har vi sett behov av en framtidsprognos för att säkrare kunna möta en skiftande marknad.

Examensarbetet består av sex kapitel där första kapitlet består av en inledning som behandlar bakgrund, problemformulering och syfte. Därefter följer ett teoretiskt avsnitt som behandlar litteraturstudien och ramverket studien rör sig inom d.v.s. den tidigare forskning och teorier som finns om marknaden samt det politiska läge som råder. Kapitel tre redogör för vilken metodik vi valt att använda oss av för att samla in och behandla datan. Under Empirin sammanställs resultatet vilket sedan mynnar ut i analys och slutsats i kapitel fem och sex. Marknadsanalysen som avslutningsvis presenteras baseras på analys genom Michael Porters femkraftsmodell, svängningar i marknaden samt litteratur och intervjuer.

## 1.1 Bakgrund

Antalet äldre i Sverige har ökat kraftigt de senaste 50 åren (Statistiska centralbyrån, 2007) och den demografiska utvecklingen gör att äldre är den snabbast växande åldersgruppen i landet (Statistiska centralbyrån, 2018a). Varje generation medför ändrade kravställningar och i samband med det skiftar även kraven på deras bostad (Wiklund & Melin, 2013). Enligt Boverket (Boverket, 2018) står vi redan inför en stor brist på lägenheter för våra äldre och tar man även nya preferenser och krav i åtanke blir det uppenbart att fler lägenheter behövs.

Politikerna har börjat belysa problematiken med ett underskott i seniorbostäder och har efter Näringsdepartementets offentliga utredning (Näringsdepartementet, 2015) försökt stimulera bostadsbyggandet kommunalt på flertalet sätt. Det är dock uppenbart att det behöver göras mer. En av de tydligare åtgärderna som gjorts är försök att främja byggandet av lägenheter anpassade för att kunna bo kvar i på äldre dar. Det handlar om enklare justeringar av standardlägenheter för att underlätta en äldres vardag. Det kan vara saker som tillgänglighet och ljud men även gemensamhetsrum för att minimera social ensamhet. Det är där våra medverkande företag med deras skilda visioner kommer in i bilden.

Bostadsmarknaden har visat sig varit känslig för lågkonjunkturer (Wiklund & Melin, 2013) och det har varit uppenbart om man ser tillbaka på statistiken från nedgången under 2008-2009 (Valueguard, 2019), efter finanskrisen då lågkonjunktur drabbade världen och Sverige. Utvecklingen på bostadsmarknaden hade vid den tidpunkten en negativ trend i något år för att sedan bryta denna 2015 då Sverige gick ur lågkonjunkturen och utvecklingen blev positiv. Prisutvecklingen ökade då mer än

tidigare med den anledning att Sverige inte befann sig i en lågkonjunktur. Vid den senaste bostadsmarknadsnedgången 2018 sjönk den traditionella marknaden med ca 10 procent (Valueguard, 2019).

Generellt sett ser man oftast sin bostad som både en plats att bo på men även som en investering för framtiden (Wiklund & Melin, 2013). Synen på seniorboenden som köp kan på så sätt skilja sig markant från den gemene köparens syn. Här kanske köpet inte görs som en framtidsinvestering med avkastning som delmål utan mer som ett personligt val där problemen (Näringsdepartementet, 2015) som samhörighet, trygghet och säkerhet kan motverkas. Om köparna och deras krav skiljer sig markant mellan de båda facken; traditionella bostäder kontra seniorbostäder, så ökar även chanserna att marknaderna inte korrelerar och följer samma mönster. Vi har utfört en marknadsanalys för att se om seniorbostadsmarknaden korrelerar med den vanliga marknaden och påverkas av samma faktorer och rörelser vid svängningar.

## 1.2 Problemformulering

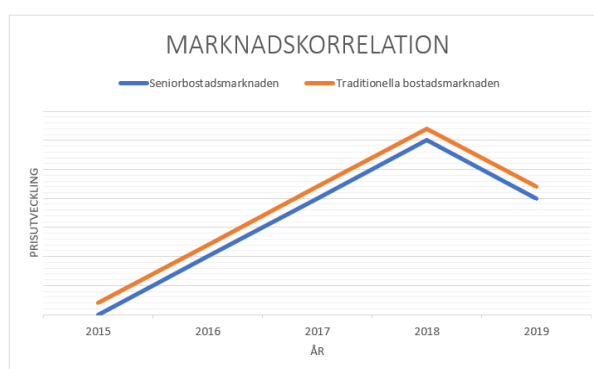
Med fokus på en skiftande marknad och ändrade förutsättningar på seniorbostadsmarknaden behöver Bovieran hjälp med en framtidsprognos för att kunna möta förändringen på bästa sätt. Vi vill med deras och andra aktörers hjälp reda ut om seniorbostadsmarknaden generellt följer samma trender som den övriga bostadsmarknaden. Vilka likheter och kopplingar kan dras och hur ser framtidsprognosen ut på marknaden för aktörer och kund. Detta inkluderar ekonomi, demografi samt nyckelfaktorer av stor vikt.

De forskningsfrågor vi ämnar att besvara med studien är följande:

- Korrelerar de båda marknaderna?
- Vilka faktorer påverkar marknaderna?
- I vilken utsträckning påverkas dem av dessa faktorer?
- Hur ser aktörerna på marknaden och dess utveckling?

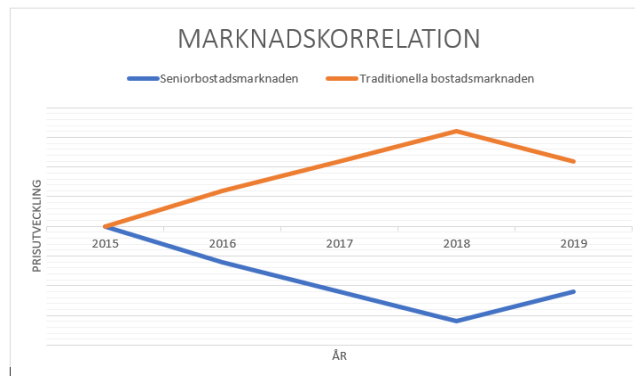
Frågorna har lett oss till tre tänkbara riktningar i vad resultatet kan visa, under arbetets gång har vi sedan verifierat eller förkastat följande hypoteser:

- Huvudhypotesen som illustreras i Figur 1.1 är att senior och traditionella bostadsmarknaden följer samma mönster och att seniorboendemarknaden påverkas till stor del av samma faktorer som den traditionella marknaden.



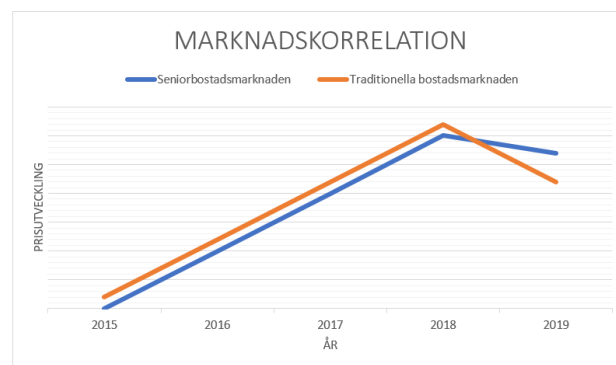
Figur 1.1

- En tänkbar mothypotes som illustreras i Figur 1.2 är att seniorbostadsmarknaden och den traditionella inte följer samma mönster eller utveckling. Att de inte påverkas av samma faktorer och följer olika trender.



Figur 1.2

- Ett annat tänkbart scenario som illustreras i Figur 1.3 är att seniorboendemarknaden och den traditionella har samma utveckling men att den påverkas till en annan grad av de olika faktorerna och bidrar till en svag korrelation.



Figur 1.3

### 1.3 Syfte

Marknadsanalysen ska ge en tydligare bild av seniorbostadsmarknadens utveckling samt vilka faktorer som påverkar den i jämförelse med vanliga bostadsmarknaden, samt om detta leder till att marknaderna korrelerar. Arbetet kommer bidra till säkrare investeringsbeslut för företagen och lägga en grund för vidare, djupare forskning. Syftet med detta examensarbete blir således att ge Bovieran, andra aktörer och Chalmers en tydligare kartläggning av marknaden och dess efterfrågan. Problematiken som återfinns inom området idag är att det finns få kartläggningar över hur seniorboendemarknaden utvecklats samt vilka faktorer som spelat in på dess rörelsemönster.

Vi har sett över den forskning som bedrivits och med vårt arbete försökt komplettera det som inte behandlats. Arbetet bidrar till att öka förståelsen samt komplettera kunskapen om seniorbostadsmarknaden vilket anses vara av intresse för både byggbolagen och fortsatt forskning.

## 1.4 Avgränsningar

Bovierans önskemål om vad de behöver hjälp med har fungerat som en avgränsning i arbetet. Studien avgränsas till att enbart handla om Sverige och dess bostadsmarknad. Ingen hänsyn tas till geografiska lägen eller samhällsklasser i undersökningen utan urvalet syftar till alla pensionärer som en stor population. Forskningen fokuserar på tiden från 2015–2018 då detta är nära inpå och det under dessa år rådde liknande förutsättningar på bostadsmarknaden som det gör idag. Avgränsningar har gjorts på det sätt att marknadens utveckling, med utgångspunkt från några få variabler, behandlas i några få nyckeltal och siffror. Nyckeltal som försäljningstakt och befolkningsmängd analyseras. Det ger en generell bild av hur utvecklingen på marknaden sett ut och bidrar samtidigt till en rimlig avgränsning. Vi kommer bara analysera bostadsrätter för seniorboende 55+ och ej särskilt boende. Det är mer kommunalt och politiskt styrt och blir svårt att behandla inom vald tidsram.

## 1.5 Företagspresentationer

Huvudföretag och det företag vi gör exjobbet i samarbete med är Bovieran men medverkar i undersökningen gör även Bonum och Seniorsgården. Dessa är de tre ledande aktörerna inom seniora bostadsrätter på marknaden. Här nedan följer en kort presentation av medverkande företag.

### 1.5.1 Bovieran

Bovieran är Balders moderna seniorboende för 55+.och utgör dotterbolag till Balder AB. Deras första hus stod klart för inflyttning 2009 och nu 10 år senare har fler än 20 hus producerats och hundratals hyresgäster flyttat in. Deras filosofi är enkel; Bovieran satsar inte på några mertjänster inom boendet och utnyttjar lägen med förmånligare markkostnad före citylägen, vilket bidrar till att hålla nere priset för slutkunden.

### 1.5.2 Bonum

Bonum är Riksbyggens Seniorboende för 55+ och utgör dotterbolag till Riksbyggen AB. De satsar på centrumnära lägen och integrerad tjänst i form av bovärdar. Fokus ligger mycket på att erbjuda anpassningsbara lägenheter som kan förändras allteftersom ens behov ändras. Bonum lämnar inte över ansvar efter inflytt till nya föreningen utan hjälper till med både teknisk förvaltning och fastighetservice även efter huset står färdigt. De ser även till de krav som ställs på energieffektivitet, funktionalitet och hållbarhet med målet att ligga långt före de normer och krav som ställs. Det är framförallt närheten till centrum och mertjänster i form av bovärdar som utmärker dem.

### 1.5.3 Seniorsgården

Seniorsgården är JM's seniorboende och dotterbolag till JM. Deras mål är att skapa bostäder för aktiva seniorer med genomtänkta lägenheter och olika funktioner som gör att man kan bo kvar länge. De ska vara trygga samt ligga nära service,



grönområden och ha bra kommunikationsmöjligheter. Seniorgården har idag byggt cirka 5500 seniorbostäder och 1900 vård och omsorgsbostäder.

## 2 Teoretisk referensram

Här sammanfattas den tidigare forskning som gjorts i Sverige tillsammans med tillämpningsbara teorier. Först kommer litteraturstudien som behandlar senioren som kund, de strategier som finns och verkar på vald marknad samt statistik rörande vanliga bostadsmarknaden. Avslutningsvis behandlas de teorier vi valt att använda oss av för resultat- och analysdelen.

### 2.1 Seniorens förutsättningar som kund

Här följer seniorens förutsättningar som kund i en bostadsmarknad. Demografi, ekonomi, bostadspreferenser och flyttmönster behandlas.

#### 2.1.1 Demografi

Befolkningsfördelningen för Sverige och specifikt seniorer är av stor vikt rörande seniormarknaden och vid senaste mätningen i mars 2019 var Sveriges befolkning 10,25 miljoner (Statistiska centralbyrån, 2019b) och den förväntas öka till 11 miljoner år 2028, 12 miljoner 2051 för att sedan passera 13 miljoner år 2070 enligt statistiska centralbyrån (2018b). Av denna ökande befolkning så väntas andelen äldre bli allt större då stora årskullar närmar sig pensionsålder. Vidare redovisas antal i åldrarna 65–79 år som 1,5 miljoner i nuläget och de ska växa till strax över 1,8 (Ibid s.24) medan de ännu äldre 80+ redovisas som 0,5 miljoner för tillfället och väntas växa till 1,3 miljoner (Statistiska centralbyrån, 2018b). Då vår studie gäller seniorbostäder och detta även innefattar de i åldrarna mellan 55–65 så får vi kolla på SCB's befolkningspyramid (Statistiska centralbyrån, 2018a) och dess framskrivning. I tabell 1 är grupperna redovisade i 5 års intervall och ser ut som följande (sammansatta siffror kvinnor och män).

(Statistiska centralbyrån, 2018a)

Åldersgrupp	2017	2070
55-59	599 000	730 000
60-64	565 000	708 000

Tabell 2.1

De huvudsakliga orsakerna bakom ett ökande antal äldre grundar sig i att vi har en låg fruktsamhet i Sverige, med ett fruktsamhetstal på 1,88 som innebär att inhemskt barnafödande inte får de yngre grupperna bland befolkningen att växa. Samtidigt som vår hälsa blir bättre och ökar medellivslängden skapar det en skev åldersfördelning i landet med ett ökande antal äldre och minskande antal yngre som följd (Boverket, 2018). Samtidigt som detta sker så har vi även en risk för ett ökande antal pensionärer med låg disponibel inkomst (Arleij, 2018). Detta även om dagens pensionärer generellt sett är relativt köpstarka (Wiklund & Melin, 2013).

Kotler ett av de större namnen inom marknadsanalys och marknadssegmentering, skriver gällande demografi "The first macroenvironmental force that marketers monitor is population because people make up markets" (Kotler, 2000, s.140). Kotler

benämner och lägger tyngden på vilken betydande faktor demografin har i dagens marknad och att det är en viktig drivkraft bakom denna. Vidare skriver han hur babyboomen mellan 1946–1964, då det föddes 78 miljoner människor i USA, är en av de kraftfullaste faktorerna som format en marknad. Denna kan liknas vid babyboomen som skedde 1977–1994 då det föddes ett nästan lika stort antal människor (72 miljoner) men denna generation med en väsentlig skillnad. Detta gällande att den senare blivit uppväxt med datorer och är på så sätt lättare att nå ut till än tidigare. Demografin är en starkt drivande faktor bakom en växande marknad och varje generation behöver hanteras olika utifrån marknadsföringssynpunkt samt vad som attraherar de olika grupperna.

Detta ger ett statistiskt underlag på en ökande befolkning, med den en ändrad ekonomi för de äldre och även andra krav på boendeform och anpassning (Wiklund & Melin, 2013). Detta faktum i sin tur påverkar och ändrar förutsättningarna för marknaden.

### **2.1.2 Ekonomi**

Många av de pensionärer som är på väg in i pensionsåldern sitter i en god ekonomisk sits (Wiklund & Melin, 2013) “Den absolut rikaste gruppen i Sverige är just yngre pensionärer, 65–74 år enligt SCB:s förmögenhetsstatistik” (Ibid. s.28). Detta tack vare att de köpt hus eller bostadsrätter i en tid när kreditmarknaden varit reglerad. Sedan lånen släpptes fria har prisökningen varit fenomenal och gynnat många av dem idag äldre. Om rätt val av ny bostad görs kommer hela samhället gynnas. Det är som Gunnar Wetterberg skriver “Innebörden av betalningsviljan för boendet, och av den betalningsförmåga som bostadskarriärerna skapat, är att boendet erbjuder en möjlighet att hantera finansieringsparadoxen på ett konstruktivt sätt. Eftersom ett dåligt anpassat boende driver upp de offentliga kostnaderna för vård och omsorg av de äldre, skulle ett bättre boende som pensionärerna helt eller delvis betalar lindra belastningen på de skattefinansierade insatserna.” (Ibid. sid.19) Detta skulle innebära att de äldre tar över en del av den kostnaden som hittills finansierats offentligt och belastningen på framtida vårdbehov även minska.

Låga nuvarande och framtida höga kostnader gör dock att många pensionärer väljer att bo kvar i sina nuvarande bostäder hellre än att flytta till nya, oftast mindre lägenheter. Har man bott i sin villa under en längre tid och inte har kvar några lån har man oftast en mycket låg driftkostnad. Även om steget upp till ett anpassat boende skulle vara en förbättring i många liv skulle det på så sätt i många fall leda till mycket dyrare kostnader (Wiklund & Melin, 2013). Seniorbostäder är oftast dyra i både insats och hyra vilket även det bidrar till att många äldre drar sig för att investera. Tillsammans med reavinstkatten skapas det en inlåsnings effekt där ägaren känner sig tvingad att bo kvar i sitt hus. Även Curt Persson före detta förbundsordförande i pensionärsorganisationen PRO berättar om samma syn och påpekar vikten i att få till en fungerande stadsplanering, som en lösning på problematiken. (Wiklund & Melin, 2013).

Ekonomi för seniorer gällande bidrag och lånedel bör ses över som en möjlighet att främja byggandet av seniorbostäder (Näringsdepartementet, 2015). För nuvarande är det flertalet delar som kan ge seniorer bättre ekonomi och förutsättningar och möjliggöra en flytt till ett bättre anpassat boende. Vissa delar har bristfällig

information i form av att få seniorer vet om de och andra behöver uppdateras, vilket försvårar situationen (Näringsdepartementet, 2015). Problematiken idag ligger bland annat i att bostadstillägget inte utnyttjas av en stor del seniorer samt att bostadstilläggets tak inte uppdaterats på länge och utgår efter äldre förutsättningar. Seniorlån är en annan faktor som många gånger kan försämra möjligheterna till bostadstillägg och därav påverka deras ekonomi negativt. Även räntan är märkbart högre än mer traditionella lån vilket kan göra seniorerna mindre benägna att flytta. (Näringsdepartementet, 2015)

### 2.1.3 Boendepreferenser

Boendepreferenserna för seniorer är av stor vikt då vi lever i en tid när fler väljer att bo ensamma (Wiklund & Melin, 2013). När ensamhushållen åldras ställer även det sina egna krav på marknaden. Vi har i Sverige tidigare kunnat förlita oss på hjälp inom familjen men det är inget som görs i samma utsträckning i dagens samhälle. Att skilja på familj och ansvar blir här av extra vikt. Det blir även väsentligt att bostaden anpassas efter individens behov och önskemål. I detta fallet kan kravet vara hjälp i hemmet tidigare eller frigöra möjlighet till sociala möten. Detta för att motverka isolering och ensamhet.

Flera olika studier har genomförts för att försöka utreda äldres boendepreferenser. I Burlöv t.ex. genomfördes en undersökning för att försöka reda ut problematiken i deras kommun (Wiklund & Melin, 2013). Enkäten som skickades till en tredjedel av dess invånare i åldern 40–65 varav ca 40% svarade på undersökningen. Lite mer än hälften av Burlövsinvånarna i valda åldersspannet bor i egen villa/radhus, en fjärdedel i hyresrätter och ca 16% i bostadsrätt. Vid tillfrågande om preferenser vid nytt boende och eventuell flytt var fördelningen mycket mer jämn i facken. Alternativen villa/radhus, seniorboende, bostadsrätt, vet ej och vill ej flytta hamnade alla mellan 13–19 procent med villa/radhus och seniorboende i toppen på 19 respektive 17 procent vilket visar på att seniorbostäder är något som till stor grad efterfrågas.

Några av de vanligaste preferenserna för seniorer rörande sin bostad är; god uteplats, fin naturmiljö, närhet till service och sjukvård samt god tillgänglighet till fots (Wiklund & Melin, 2013). Även möjlighet till gästrum för familj och enklare hemservice efterfrågas. Värdet av närhet till sjukvård ökar ju högre upp i åldrarna man kommer. Seniorboende har expanderat under hela 2000-talet och dess geografiska spridning ökat vilket visar på en bred efterfrågan i hela landet (Wiklund & Melin, 2013).

Man kan se en ökande tendens att äldre kommer vilja använda sig av internet då flertalet av de födda på 40-talet och senare är vana internetanvändare och troligtvis kommer vilja förbli det (Näringsdepartementet, 2015). Integreringen av internet ses som att den kan leda till att äldre blir mer lättåtkomliga i sina hem samt förenklar att få den hjälp de behöver via E-doktor eller genom att få provsvar via internet (Näringsdepartementet, 2015).

### 2.1.4 Flyttmönster

Vilka flyttmönster seniorer har avgör till stor del hur aktörer bör satsa. Här kan ses att viljan att flytta minskar i stigande åldrar (Malmberg, Abramsson, Magnusson, &

Berg, 2004) även om fler även tvingas flytta i högre åldrar (Wiklund & Melin, 2013). Om man bott väldigt länge på en och samma plats så minskar benägenheten även att flytta. Det då kostnaderna för boendet tenderar att ha minskat och gör det förmånligt att bo kvar. Men även av bekvämlighetskäl då en flytt kräver mycket arbete. Det omvända gäller för de som flyttat runt ofta i sitt liv, där påvisas en högre grad av acceptans för flytt även i ett senare skede av livet (Wiklund & Melin, 2013). Flyttbehovet uppstår oftast av att man inte klarar av sysslor hemma eller får minskad rörlighet och behovet av akut flytt uppkommer vanligtvis inte förrän 80-85 årsåldern (Näringsdepartementet, 2015). Statistiken (Näringsdepartementet, 2015) visar på att en stor del äldre flyttar från sina småhus till en lägenhet vid 80 års ålder vilket bekräftar att seniorer gärna inte flyttar förrän de närmar sig ett akut behov. Ett mönster man kan se är att seniorer gör mer lokala flyttar än yngre årsgrupper och att flytten oftast går till hyresrätter.

## 2.2 Politisk strategi

Att vi kommer stå inför en ökande skara äldre med brist på anpassade lägenheter som följd för är inget som gått våra politiker förbi. 2015 släppte Statens Offentliga Utredningar en rapport om bostäder för äldre (Näringsdepartementet, 2015). Uppdraget gick ut på att analysera eventuella hinder och utreda kommunernas möjlighet att möta det ökade behovet. Fokus ligger på att främst tillgodose dessa behov på den ordinarie bostadsmarknaden. I utredningen föreslås det förbättrande åtgärder inom framförallt fyra områden (Näringsdepartementet, 2015) varav de tre sista är av störst vikt i detta arbete.

1. förbättra tillgängligheten i det befintliga bostadsbeståndet
2. få fram fler bostäder för äldre, även på svaga marknader, med fokus på boendeformer som ger möjligheter till gemenskap
3. underlätta för seniorer att flytta till – eller bo kvar i – en bostad som det går att åldras i, samt att
4. främja forskning och annan kunskapsutveckling kring tillgänglighetsfrågor och gemenskap i boendet.

Det är vanligt förekommande idag att vi renoverar och rustar upp mycket av vårt befintliga bostadsbestånd. Fokus enligt rapporten från staten borde ligga på att även tillgänglighetsanpassa dessa för att kunna möta ett kommande och växande behov (Näringsdepartementet, 2015). Det tas även upp annan problematik med pensionärer specifikt, kopplat till boendet som man vill motverka. Då framförallt ensamhet och social isolering vilket är ett växande problem bland äldre. Även om vi har bland de friskaste pensionärerna i världen så kommer de flesta förr eller senare att drabbas av sjukdom eller dödsfall vilket kan leda till isolering och svårighet att bibehålla ett socialt nätverk (Näringsdepartementet, 2015). Det som även nämns är att information gällande de alternativ som finns för seniorer är bristfällig vilket bidrar till att seniorer bor kvar. Information gällande boendekostnader, boendalternativ, ekonomi och rättigheter tas upp. Här föreslås att man ska se över hur vissa andra länder som har kommit längre i den frågan gör och hantera frågan efter deras framgångar.

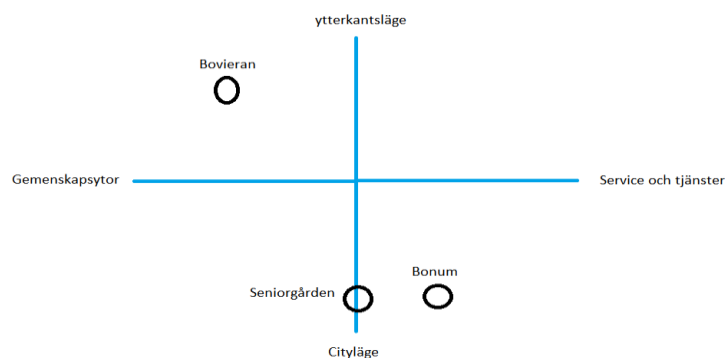
## 2.2.1 Kommunens roll

Många kommuner tänker kortsiktigt och vill tjäna pengar på sina markanvisningar vilket skapar problem för byggbolagen som vill bygga men även för kommunerna själva som kommer behöva fylla upp behovet som saknas i framtiden genom kostsamma boenden (Wiklund & Melin, 2013). Risken idag med nybyggnationer ligger hos kommuner, byggherrar och kreditgivare och inte hos staten (Wiklund & Melin, 2013). Detta begränsar möjligheterna att bygga då ingen vill stå med för stor risk. God planering från kommunen och samspel mellan byggherrar och kreditgivare krävs för att få bra bostadslösningar och då uppnås även ett av Göteborgs politiska mål som är att skapa förutsättningar för snabb ökning av mellanboenden, d.v.s. mellan vanlig lägenhet och äldrehem (Näringsdepartementet, 2015). Genom att äga marken och ge markanvisningar åt seniorbostäder har Göteborg stora möjligheter att främja byggandet av seniorbostäder och på så sätt minska framtida kostnader.

Att på detta sätt kunna möta framtidens krav i dagens boende är även av yttersta vikt för att kunna tillgodose kommande generationers behov och förväntningar. Att undvika dyra och onödiga renoveringar och anpassningar likt läget är idag i många kommuner, anses vara av stor betydelse. Enligt Wetterberg (Wiklund & Melin, 2013) kommer det krävas anpassningar som det i dagsläget inte går att förutspå för att möta det kommande behovet. Även sjukvården kommer genomgå stora förändringar med mycket stor teknisk utveckling till följd.

## 2.3 Marknaden idag

Bostadsmarknaden består av flera olika delmarknader varav seniorbostadsmarknaden räknas som en (Ahlström, 2005). Två tydliga segment inom delmarknaden seniorbostäder har urskilts (Ahlström, 2009). Seniorbostäder med eller utan tilläggservice. Fokus i denna rapport ligger på företag utan tjänstekoncept även om Bonum till viss del erbjuder extratjänst i form av bovärd. I figur 2.1 illustreras vart våra företag placeras gällande service och läge. Ett större utbud behövs för att proaktivt förebygga de onödiga sjukvårdskostnader i framtiden som tidigare nämnts. Den stora majoriteten av äldre återfinns även på den vanliga bostadsmarknaden vilket visar på stor potential och utrymme i vald marknad (Wiklund & Melin, 2013).



Figur 2.1

Hela bostadsmarknadens aktörer kan delas upp i sju kategorier (Ahlström, 2009) Här illustreras dessa med några insatta exempel utöver medverkande företag för att förtydliga för läsaren hur marknaden är uppbyggd och vart våra företag placeras gällande bolagsstruktur.

- **Byggbolag**  
 Seniorgården  
 NCC  
 Peab  
 Skanska
- **Konceptbolag**  
 Seniorliv  
 Bovieran  
 Bonum
- **Privata fastighetsbolag**  
 Wallenstam  
 Kungsleden  
 Bovieran
- **Stiftelser**  
 Stiftelsen Stora Sköndal  
 Stiftelsen Hemmet
- **Kommunala bostadsbolag**  
 Familjebostäder  
 Svenska bostäder
- **Medlemsbaserade organisationer**  
 HSB  
 Blomsterfonden  
 Sbc
- **Strategiska allianser**  
 Bo Viva

Uppdelningen visar på att det idag finns många olika kategorier på marknaden där bolagen i vissa avseenden skiljer sig från varandra på ett eller flera sätt.

### 2.3.1 Statistik bostadsmarknaden generellt

Statistiken för bostadsmarknadens byggnationer visar att påbörjade nybyggnationer minskat den senaste tiden och förutspås fortsätta för bostäder under 2019 (Sveriges byggindustrier, 2019). Prognosen för det kommande året uppskattas av Statistiska centralbyrån till en minskning av nybyggnationer, ombyggnationer samt fritidshus för bostadssektorn. Investeringsvolymen inom sektorn väntas gå ner hela 11 procent från 2018 till 2019. Vidare ligger bedömningen för bostadsrätter på att 2018 producerades det 41.900 och prognosen för 2019 är 34.000 och 2020 ligger prognosen på 30.500 vilket indikerar en stor nedgång i jämförelse med 2018. Det ska dock tilläggas att byggandet för bostadsrätter var som störst 2017, innan prisnedgången som iakttagits. Då producerades det 49.900 bostadsrätter. Det hela visar på att vi har en marknad med minskande investeringar samt en reducerad byggtakt. Vilket leder till att det kommer komma ut mindre bostäder på marknaden än vad det gör i dagsläget. Detta trots att

byggandet bör ökas för att nå de mål som satts upp för att lösa bostadsproblemen. Enligt SR (Ledel, 2018) skulle det behöva byggas uppemot 67.000 lägenheter varje år för att fylla behovet. Detta kan då jämföras med siffrorna som nys nämnts varpå man ser att det framöver fortsatt kommer råda stor bostadsbrist.

### **2.3.2 Svängningar i marknaden**

Den tidigare forskningen som gjorts är till mestadels skriven under en tidsperiod då bostadspriserna stigit under en väldigt lång tid. Bortsett från finanskrisen 2007-2008 då den spelade en viktig roll i prisutvecklingen. Detta i jämförelse med vad som skett och sker då priserna likt de senaste åren sjunkit utan att Sveriges ekonomi gjort detsamma (Valueguard, 2019) (Statista, 2018).

Fundamentala värdet beskriver det "verkliga" värdet på en viss produkt, i detta fall en bostad. Att ta fram ett fundamentalt värde på en bostad bygger på stor osäkerhet då det baseras på flertalet uppskattningar om vad som kommer att utspela sig i framtiden. Detta bidrar till att värdet går upp eller ned. Det är oftast diskussionen bakom det fundamentala värdet på bostäder som ger upphov till diskussioner om det existerar en bostadsbubbla eller inte. Detta då uträkningen kan överskatta det framtida värdet grovt och verkligheten på så sätt blir en annan än vad som förutspåts. Enligt Englund (2011) påverkar det fundamentala värdet tillgång och efterfrågan för en produkt. Det som ger upphov till olika uppskattningar om fundamentala värdet och på så sätt kan bidra till svängningar i marknaden är bland annat inkomstillväxt, populationstillväxt, räntor och tillverkningskostnader (Case & Shiller, 2003).

Detta går ihop med de faktorer som behandlas i det faktablad (European Commission, 2017) som sammanställts av EU och påverkar svängningar i en bostadsmarknad. Faktorer som disponibel inkomst, ränta, skuldsättningsgrad, konjunktur, bostadsbrist, populationstillväxt och produktionskostnader är det som till stor del påverkar marknaden.

#### **Disponibel inkomst och ränta**

Den del inkomsten som en person kan lägga på konsumtion och sparande är vad som avgör om en den har möjlighet till att ansöka om lån eller spendera kapital på en bostad. Därav påverkas priset även av möjligheten att efterfråga bostäder eller inte. Vid låg efterfrågan sjunker priserna och vid hög uppstår spekulationer och priserna pressas oftast upp. Disponibel inkomst och höjning av inkomsten bidrar även den till en ökning av priser på bostadsmarknaden (Openstax content, 2019).

Kostnaden för att låna pengar av banken spelar till stor roll in då det är ytterst få som kan köpa sin bostad utan att behöva ta lån. Med detta spelar även räntan in och avgör hur pass många som kan efterfråga eller har råd med en bostad. En längre tid med låga räntor möjliggör för fler att köpa en bostad, likt den situationen vi haft de senaste åren. Detta bidrar till större konkurrens om bostäder och stigande priser som resultat.

#### **Skuldsättningsgrad**

Till vilken grad en person är belånad avgör också till stor del om personen kan efterfråga en bostad. Skuldsättningsgraden säger i mångt och mycket hur mycket utrymme som finns för ytterligare lån och räntekostnader baserat på personens nuvarande ekonomi (Carlgren, 2019a).



## **Konjunktur**

Det ekonomiska tillstånd ett land befinner sig i hänger väl ihop med föregående punkter. Den disponibla inkomsten tenderar att öka i en högkonjunktur där fler har jobb och där företagets ekonomi går bättre än i dess motsats; lågkonjunktur (Direkt Affärsvärlden, 2019). Det som gäller för räntan är att den används som ett styrmedel för att se till att landets inflation ligger på en rimlig nivå och varken blir för hög eller för låg. Skuldsättningsgraden tenderar att öka i en högkonjunktur då räntan håller sig låg. Räntan har legat på väldigt låga nivåer sedan högkonjunkturs början 2015 (Carlgren, 2019b). Detta då människor p.g.a. en stark tillväxt på marknaden haft mer kapital. Detta bidrar till att folk tenderar att spendera och skuldsätta sig i allt större grad (Riksgälden, 2015). Bostadsbyggandet påverkas av konjunkturläge och bostadsrätter är också känsligare för konjunkturförändringar än hyresrätter (Wiklund & Melin, 2013). Man kan dock motverka konjunkturkänslighet genom att bredda sitt produktutbud. På detta sätt kommer deras produkter inte bli lika känsliga för eventuella konjunkturförändringar (Wiklund & Melin, 2013)

Gällande arbetslöshet så hänger den faktorn starkt ihop med konjunkturen där vi kan se en minskad arbetslöshet i högkonjunkturer och en ökad i lågkonjunkturer. Detta då efterfrågan på varor och tjänster minskar vilket leder till mindre arbetstillfällen och så kallad konjunkturrell arbetslöshet (Schermer Galte, 2019).

## **Bostadsbristen**

Detta är en faktor som påverkar väldigt mycket hur marknaden svänger. En stark efterfrågan av bostäder som återfinns vid en bostadsbrist (Emanuelsson, 2015) likt nu kommer att få priserna att öka och gemene man blir villig att betala mer för sin lägenhet. Bostadsbristen hänger tätt ihop med konjunkturen och trots att efterfrågan är stark p.g.a. brist kan de ovanstående faktorerna påverka så att priset trots allt rör sig nedåt. Detta liknar den nedgång vi nyligen såg då vi hade låga räntor, högkonjunktur, högre disponibla inkomster samt en stor bostadsbrist. Trots detta sjönk priserna relativt mycket under denna period.

## **Populationstillväxt**

Likt vad som visas under punkt 2.1.1 Demografi så står Sverige inför en växande befolkning där framförallt de äldre kommer att utgöra en allt större del av sammansättningen, med en kraftig ökning framöver.

## **Produktionskostnader**

Produktionskostnader är till viss del också en drivande faktor bakom svängningar i marknaden och här är det de stora posterna som påverkar mest; markkostnader, material och lönekostnader. Här kan man se att det framförallt är markkostnader som har drivit iväg mycket och även påverkat så att vi fått större svängningar i marknaden. Detta medan byggkostnaden har hållits nere och inte bidragit till en uppgång i samma utsträckning (Sveriges Byggindustrier)

### **2.3.3 Marknadsanalys**

För att lyckas väl med sitt företag krävs en bra förståelse för hur marknaden fungerar. På så sätt kan företag skifta fokus och ändra riktning för att nå önskad framgång. Det kan handla om skiftningar i strategiska mål, nya distributionskanaler eller möjligheten

att kunna möta nya preferenser hos sina kunder. Det är många faktorer som spelar in på hur väl ett företag lyckas. Ett hjälpmedel de kan använda sig av för att se möjligheter och hinder i sin egen organisation är en marknadsanalys. Marknadsanalysen visar på hur attraktiv en marknad är både i nuläget och i framtiden. Aaker (Aaker, Kumar & Day, 2010) belyser dessa 8 dimensioner av en sådan analys.

### **1. Marknadsstorlek**

Sambandet mellan marknadens storlek och dess potential granskas. Det är starkt sammankopplade med utbud och efterfrågan. Både kvalitativa och kvantitativa egenskaper mäts och företagens åsikter anges.

### **2. Marknadstrender**

En granskning av uppgångar och nedgångar i marknaden och vilka faktorer som bidragit till de. Marknadstrenderna är tätt ihopkopplat med marknadsstorleken och stora förändringar av trender kan snabbt påverka storleken på marknaden.

### **3. Tillväxtfart**

Vilken tillväxt har marknaden haft på senaste tiden, i detta fall hur behovet av seniorboenden/efterfrågan från kunden sett ut under vald tidsperiod.

### **4. Lönsamhet**

En genomgång av lönsamheten inom marknaden. Porters 5 krafter är här nyttig att ta i beaktning för att analysera hur attraktiv marknaden är och på så sätt visa på lönsamheten.

### **5. Kostnadsstrukturen**

Kostnaderna skiljer sig åt för respektive företag och här analyseras vilken kostnadsstruktur de har samt hur de skiljer sig åt mellan företagen. Även hur man arbetar med dessa tas här upp.

### **6. Distributionskanaler**

Seniorbostadsmarknaden är en relativt ny marknad och här är det intressant att se om marknadsföringen ändrats genom åren samt hur de används idag. Här kommer även varumärkesförknippning.

### **7. Nyckelfaktorer**

Här sammanfattas vilka faktorer som varit av vikt för att lyckas inom marknaden. Nyckelfaktorer och nyckeldetaljer sammanfattas senare under arbetet under samma punkt.

### **8. Nyckeldetaljer**

Här sammanfattas vilka detaljer som varit extra viktiga för att lyckas inom marknaden. Nyckelfaktorer och nyckeldetaljer sammanfattas senare under arbetet under samma punkt.

## 2.4 Michael Porters femkraftsmodell

Femkraftsmodell har tagits fram av Porter (Porter, 1979) för att visa på hur attraktiv en viss bransch är att agera och etablera sig i. Utgången från de fem krafterna är att om det finns högt tryck på vardera kraft så kommer lönsamheten att pressas och göra branschen mindre attraktiv att etablera sig eller befinna sig i. Krafterna presenteras och förklaras nedan.

### **Kundernas förhandlingsstyrka**

Många alternativ för kunden skapar en stark förhandlingsstyrka. Genom att aktivt välja andra produkter t.ex. billigare lösningar eller bättre anpassade sådana kan de sätta press på marknaden. Denna press kan tvinga företag till att sänka priserna eller reducera kvaliteten i sina produkter för att möta kundernas krav. Kundens förhandlingsstyrka är stor om man handlar med stora volymer till fasta priser. Vidare visar den samma styrka om produkten är standardiserad och kunden kan välja att hitta en liknande produkt hos nästa aktör på marknaden. Har företag stora vinstmarginaler får de på så sätt omvänd effekt och minskar kundens påverkan, detta då det finns goda marginaler att möta förändringen genom en prissänkning (Porter, 1979).

### **Leverantörers förhandlingsstyrka**

På liknande sätt ökar enligt Porter (Porter, 1979) leverantörens förhandlingsstyrka om marknaden domineras av få aktörer som säljer till en större massa än deras produkter kan täcka. Detta då massan blir så pass beroende av leverantören vid den brist som uppstår. Detsamma gäller om deras produkter är av unik karaktär då de i brist på alternativ på så sätt kan skapa tryck på kunden. Även ett företag som kommer behöva anpassa sitt utbud, t.ex. genom nya maskiner eller distributionskanaler kommer bidra till höga kostnader och på så sätt öka leverantörens förhandlingsstyrka (Porter, 1979).

### **Substitut för varan eller tjänsten**

Här handlar det om att granska om det finns andra varor eller tjänster som kan fylla samma behov på marknaden som den produkt man undersöker. För att få klassificeras som substitut krävs att man använder en annan sorts teknik för varan eller tjänsten men som fyller samma behov (Hewitt, 2018). I denna mån räknas inte Bovieran som ett substitut till Bonum utan mer ett komplement. Substitut i seniormarknaden skulle på så sätt t.ex. handla om särskilt boende eller traditionella äldreboendeformer. De försöker lösa problematiken genom att använda sig av en annan boendeform och teknik. Dessa boendeformer har i sin tur andra regler, ekonomiska incitament och förutsättningar men de konkurrerar fortfarande till viss mån om samma slutkund. Här analyseras antalet substitut på marknaden och hur priserna skiljer sig beroende på vilket typ av företag man väljer att köpa av (Porter, 1979).

### **Konkurrens för nya aktörer**

Kraftfulla marknader med goda vinstchanser och gott om spelrum attraherar nya aktörer. Blir marknaden mättad kommer lönsamheten huvudsakligen att minska för de svaga aktörerna som agerar inom den. Detta då deras verksamhet inte har lika stor konkurrenskraft i och med mindre budget och lägre kapacitet. Det är därför av stor vikt att analysera konkurrensen för nya aktörer för att bibehålla sina satta vinstmål och kunna bemöta deras konkurrens. Här finns många aspekter att ta hänsyn till. Bland annat vilka resurser och kapaciteter som krävs för att kunna träda in och konkurrera på marknaden men även faktorer som politik, styrkan i ens varumärke,

distributionskanaler och kundlojalitet spelar roll för den stora bilden (Porter, 1979). Vidare kan man genom att differentiera sig och stå ut likt leverantörers förhandlingsstyrka skapa bättre förutsättningar. Det kommer i sin tur minska på konkurrensen (Porter, 1979). Något som ger motsatt effekt är om konkurrenterna skiljer sig åt i strategier och deras sätt att konkurrera. Risken blir då att deras olika visioner och idéer krockar under processen (Porter, 1979).

### **Konkurrens mellan befintliga aktörer**

Konkurrensen är av stor vikt för att kunna agera kraftfullt på marknaden. Att ha koll på sina rivaler kan göra skillnaden mellan en lyckad lansering och en misslyckad sådan. Rätt positionering skapar på så sätt goda förutsättningar för en framgångsrik utgång. Konkurrensen kan analyseras med flertalet faktorer i beräkning, bland annat om konkurrenter skiljer sig i storlek, om marknaden är långsamväxande, eller om de fasta kostnaderna är väldigt höga (Porter, 1979).

## 3 Metod

Vi har använt oss av ett kvalitativt forskningssätt med kvantitativ data som grund. Den sekundärdata vi använt oss av kommer från kvantitativa studier och statistiska källor. Detta är data rörande försäljningstid för projekten, d.v.s hur lång tid det tagit för ett projekt att sälja slut. Data har sedan styrkts och utvecklats med kvalitativ sådan då den både är tolkningsinriktad samt innefattar ett induktivt synsätt på förhållandet mellan praktik och teori (Bryman & Bell, 2017). Data ska hjälpa att förstå hur seniorbostadsmarknaden eventuellt skiljer sig från vanliga bostadsmarknaden och av vilken orsak. Även om det har funnits tankar om resultatet så har de varit relativt lösa och enbart hypoteser. Ett induktivt synsätt här har tillåtit teorin att växa och ändras allt efter arbetets gång.

Den kvantitativa forskningen har bidragit till en bra bredd för att kunna se samband och dra generella slutsatser om marknaden medan den kvalitativa har styrkt och gett oss ett djup och förståelse för hur och varför marknaden sett ut och agerat som den gjort.

### 3.1 Urval

#### Företag

Urvalet av företag baserades på att företagen skulle ha flertalet aktuella projekt inom den tidsram studien valt att begränsa sig till samt vara någon av de större aktörerna på marknaden sett till antalet boenden. Antalet projekt vi har kunnat granskat hos företagen har trots detta varit begränsat då det inte byggs många inom koncernen under samma tid.

#### Intervjupersoner

De personer som valts ut är de med mest erfarenhet om marknaden inom företaget. Det har varit deras marknadsansvarig eller avdelningschef. Det har bara funnits en inom den tjänsten på vardera företag så urvalet har av den anledningen varit begränsat.

#### Statistik

Statistik rörande vanliga bostadsmarknaden har varit enkel att ta del av och de olika källor som återfinns stödjer varandra. Statistiken rörande seniorbostadsmarknaden har inte varit lika enkel att finna. Då det rör sig om nyproduktioner har fokus lagts på avtagande och ökande säljtakt. Detta för att kunna dra slutsatser om marknadens rörelser.

### 3.2 Datainsamling

Politiska utredningar, rapporter, litteratur och avhandlingar ligger till grund för den teoretiska referensramens data. Underlag till den empiriska delen av studien består av litteratur, statistik och kvalitativa intervjuer med medverkande företag.

Företag kontaktades i första skedet via mail för att förklara vilka vi är, vår frågeställning, samt syftet med vår studie. Vi skickade ut förfrågan till de två största

aktörerna i Västra Götalandsregionen bortsett från Bovieran. Förfrågan skickades ut till respektive företags marknads- eller avdelningschef.

### **3.2.1 Statistik bostadsmarknaden generellt**

Statistiken har varit allmänt tillgänglig och sammanfattas under kapitel 2.3.1

### **3.2.2 Statistik seniorbostadsmarknaden**

Statistik i form av försäljningstakt för seniorbostadsmarknaden har efterfrågats från ett av de medverkande företagen. En sammanställning presenteras i resultatet under kapitel 4.2.

## **3.3 Intervjuer**

Semistrukturerade intervjuer med ett antal förutbestämda frågor har använts för ytterligare kvalitativ datainsamling. Semistrukturerade valdes främst då det funnits ett tydligt fokus på målet från start och inte bara en allmän viljan att utforska ett bredare område (Bryman & Bell, 2017). En intervjuguide användes, bifogad i bilaga, för att säkerhetsställa att ingen viktig fråga förbisågs. Semistrukturerade intervjuer gav oss flexibiliteten att föra samtalen dit vi ville utan att missa någon viktig fråga eller aspekt av helhetsbilden. Tack vare semistrukturerade intervjuer har vi kunnat göra detta utan att riskera validiteten och reliabiliteten i vårt resultat. Något som efterfrågats av intervjupersonerna har varit att ta del av frågeställningarna på förhand. Detta är okej när man använder sig av valt tillvägagångssätt (Bryman & Bell, 2017). I vårt fall fick intervjupersonerna i den mån de efterfrågade ta del av de övergripande kategorierna. Vi valde dock att inte dela med oss av de specifika frågorna då vi var rädda att svaren skulle bli inövade, överarbetade och sakna spontanitet. Intervjuerna som varierade mellan 28-48 minuter transkriberades i efterhand. Transkriberingen skiljde sig från de få anteckningar som togs under intervjun och hjälpte oss att få fram konkret och korrekt information från samtalen. Sista intervjun fick föras via mailkontakt då intervjupersonen i fråga inte hade tid eller möjlighet att avsätta för en fysisk intervju eller telefonintervju. Den blev väldigt kortfattad och intervjupersonen ville heller inte svara på alla frågor.

### 3.4 Bearbetning av data

Bearbetning av data har skett i tre steg som illustreras i bild 3.1. Först har svängningar i marknaden analyserats vilket sedan kompletterats med porters femkraftsmodell som visar på lönsamhet och konkurrens inom vald marknad. Intervjuerna och analyserade data har sedan kategoriserats för att lättare kunna jämföras och underlätta slutsatserna. Den bearbetade datan kategoriserats slutligen efter David Aakers 8 dimensioner som innefattas i en marknadsanalys (Aaker et al., 2010). Vilka är: Marknadsstorlek, marknadstrender, tillväxtfart, lönsamhet, kostnadsstruktur, distributionskanaler, nyckelfaktorer och nyckeldetaljer.



Bild 3.1

### 3.5 Validitet och reliabilitet

Strukturerade intervjuer kan göra att den ekologiska validiteten riskeras (Bryman & Bell, 2017). Viktigt var här att tänka på vilka miljöer vi utförde våra undersökningar i. De kvalitativa intervjuerna hölls på neutral mark, inom Chalmersområdet, för att säkerställa lika förutsättningar för alla medverkande. Påverkan från omgivning och miljön blir på så sätt lika för samtliga intervjupersoner. Validitet bygger till stor del på om man mätt det som avses mätas, dvs om våran statistik och intervjuer har gett oss mätresultat som bidragit till våra hypoteser på ett eller annat sätt (Bryman & Bell, 2017).

Reliabiliteten i de kvalitativa intervjuerna kan tänkas vara låg då företag gärna vill få det att låta bättre än vad det är. Det kan också vara så att de omedvetet övervärderat sina egna och företagets resultat (Fenton, 2016). Reliabiliteten ökar dock samtidigt när vi kunnat triangulera och validera vårt resultat genom den kvantitativa statistiken. Triangulering används oftast inom kvantitativ forskning men kan även användas inom kvalitativ (Bryman & Bell, 2017). Genom att kunna styrka vår kvantitativa data i form av statistik genom våra kvalitativa intervjuer får vi ett säkrare slutresultat. Vi använde oss även här av respektive intervjuperson som en kontroll för föregående icke företagspecifika påståenden. Det är här valet av semistrukturerade intervjuers fördelar till stor del kom fram. Genom vårt val av semistrukturerade intervjuer har vi kunnat styra samtalen dit vi velat utan att riskera varken validitet eller reliabilitet i vårt slutresultat.

## 4 Empiri

### 4.1 Sammanställning av statistik

Den statistik som har tagits del av redovisas i tabell 2 och kommer att hållas anonym. Detta då den enbart kommer från en källa och man inte vill lämna ut den åt andra utan deras bidragande av statistik.

Säljstart	Säljslut	Månader
Mars 2017-	Ej slutsålt (12 kvar)	26 (fram till idag)
Feb 2017-	Ej slutsålt (14 kvar)	27 (fram till idag)

Tabell 2

Projekten i tabell 2 visar på att det uppstått en viss tröghet i marknaden redan innan den prisnedgången som sågs på traditionella bostäder. Innan dess gick det betydligt snabbare att sälja slut på projekten. Ett lyckat projekt nämns som 3-6 månader i den statistik vi tagit del av. Detta kan jämföras med den säljtid, vid dagens datum, på 26 veckor som kan ses i tabellen.

Något som även ska nämnas är att det inte är så att alla projekt idag går långsamt utan det finns även undantag. Exempelvis såldes ett projekt med säljstart i slutet på 2018 slut på 6 månader, trots oron på marknaden som rådde under denna period.

### 4.2 Sammanställning av intervjuer

Här sammanställs intervjuerna med de väsentliga delarna kategoriserade för lätt jämförbarhet med respektive medverkande företag.

#### 4.2.1 Bovieran

##### Marknadsstorlek

**För att analysera marknadsstorleken har vi använt oss av frågor likt “Vad tror ni om seniorbostadsmarknadens storlek och hur kommer den utvecklas” samt vad för utbud och efterfrågan ses på marknaden idag.**

Marknadsstorleken anses enbart bli större mest av den enkla anledningen att vi lever längre i i-länder likt Sverige. Efterfrågan har inte nått upp till sin potential då en stor del anser ordet senior som nedsättande och få vill placeras i den kategorin. Att hamna där skulle per definition innebära att man anses vara gammal. Detta är något de flesta seniorer inte vill kännas vid och därmed så ratas till viss del även boendeformen. Här försöker man skifta fokus och framhäva de små sakerna utan att få kunden att känna sig gammal.



Utmaningen ligger även i att få seniorer att flytta tidigare och detta självmant innan det blir för sent. Till stor del tros detta lösas genom att det med nya generationer kommer mer flexibla årsgrupper som vill styra och kontrollera sin framtid mer. En annan lösning som nämns är att vi bör flytta oftare för att få upp ögonen för hur trevligt och nyttigt det är och se fördelarna det för med sig. Här antas den yngre generationen återigen delvis lösa problematiken genom att de har en annan syn från start. Detta då de redan vant sig vid att behöva flytta oftare än sin föregående generation.

### **Marknadstrender**

**Under marknadstrender strävade vi efter att hitta trender i marknaden. Vad efterfrågas på marknaden idag samt hur har marknaden rört sig under vald tid. Frågor som användes var av typen; *“kan ni se någon tydlig trend gällande krav eller liknande på seniorboenden i marknaden?”* samt *“i förhållande till nedgången på vanliga bostadsmarknaden hur gick seniorbostäderna? Fick ni svårare att sälja under denna period?”***

Något som anses påverka just trenderna är kulturen och dess karaktär som var generation för med sig. Framförallt påpekas precis som under marknadsstorleken att de som är 70 idag inte känner sig äldre än 30 i sinnet. Man menar att det som präglat generationen under sin uppväxt följer med och även präglar tiden som senior.

En svårighet ligger i att många kanske efterfrågar lyx men få har svårt eller ens är villiga att betala för det. Därav kan problematik uppstå i att se vad man ska sätta fokus och satsa på. I övrigt tros flexibilitet att kunna växla mellan storlekar samt olika planlösningar vara en trend på uppgång. Även möjligheten till två toaletter efterfrågas. Detta då de boende vill ha liknande kvalitéer som i sitt förra boende vilket oftast varit i form av hus.

Branschen är förövrigt väldigt produktionsorienterad och det skulle behövas mycket mer kundkontakt än vad som sker idag för att se till behoven. En svårighet kan dock vara att det öppnar upp för mycket flexibilitet vilket gör det dyrare för kund och i slutändan kan bli ett problem. Produktionssidan underskattar oftast även de behoven som seniorerna har.

***“- alla vill ju ha massa service, garderober och hänga av sig sina kläder men det är ju inte samma sak som att man handlar med eller vill betala för det”***

Vidare anses det att marknaden inte har sett en lika stor nedgång som traditionella bostadsmarknaden även om en viss nedgång har iakttagits. Varför det skett är svårt att dra konkreta slutsatser från. Orsaken kan vara flertalet; Det nämns bland annat att Bovieran börjat med en ny husmodell som kan ha påverkat men även diskrimineringen av äldre ses som en möjlighet. Diskriminering på det sättet att seniorer inte får stöd av banken utan att deras pengar oftast måste vara på ett konto och tillgängliga för att kunna genomföra ett eventuellt köp. Lån eller liknande är på så sätt uteslutet utan en försäljning och deras tillgångar blir på så sätt låsta i ett hus vilket man vid en eventuell försäljning kommer behöva betala en stor del skatt på. Kvar har man i slutändan en betydligt mindre summa än vad man anser sig ha haft om man bött kvar. Då ser många det nästan som en förlustaffär i slutändan istället. Vilket i sin tur påverkar synen på att flytta till sådant boende. Så nedgången anses troligen vara mer

kopplad till svårigheterna i finansiering och inlåsningsseffekten mer än konjunkturen i sig. Intresset för bostäderna har dock varit fortsatt högt under hela nedgången.

### **Tillväxtfart**

**För att kunna analysera tillväxtfarten på marknaden ställde vi frågor likt "hur ser du på tillväxtfarten inom bolag, ökning minskning?" samt hur tillväxtfarten på marknaden ser ut och kommer se ut i framtiden.**

Tillväxtfarten ses som något som kommer att öka då det kommer byggas på fler platser än i dagsläget. Det är deras nya koncept som möjliggör denna utveckling. I kombination med möjligheten att gå in på andra marknader och i andra länder gör det att både marknaden och bolaget anses öka framöver. Marknaden i Sverige individuellt ses också på med positiv syn.

### **Lönsamhet**

**Lönsamheten är bland det viktigaste för att främja bostadsbyggandet. I detta kapitel använde vi frågor likt "Hur ser ni på konkurrensen idag" och "Hur är lönsamheten generellt?" för att hjälpa oss förstå.**

I dagsläget finns det flertalet nya koncept och konkurrenter men många av dessa aktörer är av mindre karaktär och det krävs en stor del finansiella medel för att kunna konkurrera på riktigt. Dessa konkurrenter ses främst som ett framtida hot om något. Utöver dessa så är Bonum och Seniorgården de stora riktiga konkurrenterna och det är de som är störst och har starkast varumärken inom marknaden.

Differentieringen gentemot dessa sker i dagsläget främst med trädgården, något som Bovieran är relativt unika med i dagsläget men något som spås komma efterliknas och bli ett allt vanligare inslag i marknaden. Förståelsen för differentiering finns där men nya sätt att lösa detta får framtiden utvisa.

### **Kostnadsstrukturen**

**Kostnadsstrukturen skiljer sig åt mellan de medverkande företagen och här försöker vi ta reda på vilka dessa skillnader är. Frågor av typen; "skiljer sig kostnaderna beroende på vilken typ av konjunktur?" och "vilka planer på att förändra kostnadsstrukturen finns?" har använts.**

Under lågkonjunktur tar det längre tid att sälja lägenheter och man som byggherre får då stå med bundet kapital under en längre tid vilket man vill undvika. Tidsförlängningen medför även det extra kostnader i form av t.ex. extra distributionskanaler för att få lägenheterna sålda. Även en försiktighet i lågkonjunkturstider bidrar till en ökning av denna. Annars anses det hela som en väldigt segrörlig process där alla lägger på sina priser och vill få ut sin förväntade vinst. Detta då uppgången varit så långvarig och det kostar vad det kostar att bygga. Det företaget kan jobba med är att försöka pressa priserna men vilket det vittnas om inte alltid är så lätt.

Planer för att förändra strukturen efterfrågas och att det ur ett marknadsperspektiv bör gå att göra något åt idag. Framför allt då det i dagsläget ligger stort fokus på produktion. I dagsläget uppför Bovieran alla sina hus efter samma principiella metod

och här bör det gå att pressa priserna mer. De kostnader som idag återfinns i projekt pga komplexitet och unika lösningar kan komma att försvinna. Det som i övrigt skiljer sig åt mellan projekten är framförallt mark och kostnaderna de medför.

### **Distributionskanaler**

**Här vill vi ta reda på om och isf hur marknadsföringssätten ändrats genom åren samt om fokus skiljer sig åt mellan företagen. Vi har ställt frågor likt; *“hur når ni ut till era kunder idag?”* samt om man räds för att använda ny teknik mot äldre.**

Marknaden har varit så pass god att man hittills har klarat sig bra på Hemnet som sin främsta distributionskanal men att de idag ser behov att det krävs mer. Vikten av att faktiskt träffa sina kunder lyfts fram som något väldigt viktigt då det skapar attraktion mot företaget. Sociala medier ses som bra framförallt av den anledningen att många yngre finns där som kan underlätta och informera sina äldre om att flytta och om inte annat sätta en tanke i deras huvud. Generellt sätt kan det ta ett år för någon att bestämma sig om eventuellt köp och då är det bra att vara ute i god tid och skapa tryck underifrån med barnbarn eller andra i seniorens närhet. Mässor samt informationsmöten används och ses som bra kanaler och den traditionella mäklaren ses även den som en viktig och välfungerande kanal.

Ny teknik mot äldre ses som ett fungerande koncept men här pratas det om att vissa nya tekniker är överskattade och oanvändbara såsom Virtual reality. Denna metod fungerar rent av dåligt och ses som något häftigt men inte användbart. Detta då många vittnar om illamående och att tekniken i sig är väldigt kostsam i dagens läge. Det nämns även att viss information fortfarande behöver levereras pappersmässigt för att kunden efterfrågar det.

### **Nyckelfaktorer/Nyckeldetaljer**

**På sista punkten nyckelfaktorer och detaljer har vi velat sammanfatta vilka nyckelfaktorer och detaljer som ansetts vara av störst vikt för att lyckas inom marknaden. frågor som *“vad ser ni som nyckelfaktorer för att nå era mål?”* användes.**

En nyckelfaktor som återigen nämns är att företaget behöver vara väldigt mycket mer kundorienterad och kunna agera snabbt och flexibelt utefter marknaden och kundens behov. Vissa orter kan kräva fler och/eller mindre lägenheter och då ska detta vara möjligt att utföra på ett enkelt sätt. Trots att Bovieran är ett koncept så ska det finnas spelutrymme för anpassning och en möjlighet att ha fler mindre lägenheter om efterfrågan på det ökar. Treor och tvåor har varit det som efterfrågats mest men med nya generationer kommer också nya preferenser vilket behöver tas i beaktning. Fler lever längre och fler väljer också att leva i singelhushåll vilka skapar ändrade förutsättningar på marknaden.

Tidigare har man inte behövt vara kundorienterad på samma sätt då den tidigare marknaden tillåtit det och varit fortsatt god ändå. Det blir däremot ännu viktigare att ha fokus på det nu och speciellt då marknaden svänger mer än vanligt. Mer kundorientering hade förhoppningsvis lett till bättre och snabbare försäljningar än likt i vissa av fallen idag.

## 4.2.2 Bonum

**Intervju har gjorts via mail med marknadsområdeschef för Bonum. Han har jobbat på företaget i 2,5 år.**

Bonums uppfattning är att marknaden för seniorboenden kommer öka framöver med anledning av att befolkningens sammansättning går mot en växande andel seniorer. Gissningsvis kommer det i framtiden att vara efterfrågan på de boendetyper som finns idag likt bostadsrätt och hyresrätt men här tros det även bli en ökad grad av andra lösningar, som bo gemenskaper eller liknande som inte är så vanligt i Sverige.

Det nämns att det är av stor vikt att få med kunders åsikter framöver för precis som andra målgrupper så har de även starka åsikter och preferenser på hur de vill bo. Krav och preferenser är något som tros öka framöver då de seniorer som finns idag har varit generationer som nöjt sig, medan de framöver kommer mer kräsna sådana. Dessa generationer kommer ställa andra krav och ha mer önskemål på sitt boende.

Gällande nedgången på vanliga bostadsmarknaden uttrycker sig Bonum att deras marknad inte sett en nedgång på samma sätt. Främst med anledning av att seniormarknaden sägs vara behovsbaserad och att kunderna har mer kapital än på den traditionella bostadsmarknaden. Därav tros även tillväxten öka framöver.

Teknik är något som används och här nämns det att äldre generationer har bra koll på ny teknik men att teknik oftast är överskattat och att personliga möten och kundkontakt är otroligt viktigt.

Nyckelfaktorer nämns enbart som medarbetare.

## 4.2.3 Senioregården

**Intervjun har gjorts med Nils Eberil vars roll som avdelningschef för region väst innebär att ansvara för dotterbolaget och projektutvecklingen i hela kedjan från idé till produkt. Han finns med för att bevaka konceptet, varumärket samt marknadsföringsåtgärder för att få projektet sålt. Från markförvärv till slutgiltig produkt.**

### Marknadsstorlek

**För att analysera marknadsstorleken har vi använt oss av frågor likt “Vad tror ni om seniorbostadsmarknadens storlek och hur kommer den utvecklas” samt vad för utbud och efterfrågan ses på marknaden idag.**

Sammanfattningen av marknadsstorleken är att den till stor del påverkas av yttre beslut som politiska gällande räntor vilket avgör andelen seniorer som har möjlighet att efterfråga bostäder. Gällande politiska beslut så kommenteras vad som skapar marknaden, där har banker en stor inverkan då de bestämmer vilka som får ta lån och på så sätt utgöra marknaden. Ett problem idag är att produktionskostnaderna och markpriserna är på höga nivåer vilket gör att kunderna måste ha en stark ekonomi för att kunna genomföra köp. Andra alternativet som är vanligt gällande bostadsaffärer är lån vilket även det skapar problem för många då pensionen inte räknas som en godkänd inkomst. Lånedelen beror till stor del på banker och idag är det på så sätt svårt med bostad för många seniorer.

Situationen för äldre idag är att många bor i hus, säljer bostaden efter det får skatta på den stora vinsten försäljningen oftast medför. Efter det återstår sedan inte tillräckligt mycket kvar till ett seniorbostadsköp. Detta samtidigt som banken inte tillåter dem att ta lån, skapar en svår marknad. Trots det är ändå bilden att marknaden kommer fortsätta vara liknande som idag. Det är tillgången på mark som är huvudsakliga begränsningsfaktorer i dagens marknad och det är den som avgör hur stor marknaden tillåts bli. Idag så agerar inte Seniorgården fullt ut på marknaden utan det finns plats att växa och plats för övriga aktörer.

***“- Marknadspotentialen är mycket större idag än vad vi agerar på”***

Slutvis såförutspås efterfrågan vara fortsatt god och det finns en stor kundgrupp inom räckhåll med mycket potential. Ett av kundgruppens problem är att man idag oftast har en negativ bild av seniorbostäder vilket skapar en vilja av att bo kvar i sitt nuvarande boende. Man vill helt enkelt inte bli placerad i ett fack som senior. Detta är ett hinder och om synen på det kan ändras kommer även potentialen på marknaden förbättras. Slutligen; Marknaden är god, och som de själva uttrycker det, den kommer inte bli mindre och inte sämre.

### **Marknadsstrender**

**Under marknadstrender strävade vi efter att hitta trender i marknaden. Vad efterfrågas på marknaden idag samt hur har marknaden rört sig under vald tid. Frågor som användes var av typen; “kan ni se någon tydlig trend gällande krav eller liknande på seniorboenden i marknaden?” samt “i förhållande till nedgången på vanliga bostadsmarknaden hur gick seniorbostäderna? Fick ni svårare att sälja under denna period?”**

Det man kan se är att det inte är någon tydlig trend gällande nya krav eller lösningar på bostäderna mellan 40 och 50-talisterna som nu flyttar in. Det är till stor del läget som attraherar seniorgårdens köpare snarare än krav och lösningar. De ser deras primära kund som en kvinna på 68 år, med sig har hon sin man men hon är den drivande parten. Det är denna slutkund Seniorgården utgår från när de utformar sitt erbjudande. Sedan finns det självklart även både äldre och yngre slutkunder. De yngre seniorerna som flyttar in går nästan enbart på läge och tycker de flesta lösningar är överflödiga och onödiga, varpå de äldre tycker anpassningarna är bra och oftast ses som ett uppskattat inslag.

Trenden är samma som tidigare med centrala lägen, bra planlösningar och användbara funktioner som balkong som viktiga faktorer. Även övernattningsslägenhet för familjen nämns som en viktig egenskap. När kunderna har flyttat in så uppskattas gemenskapsytorna som finns i anknytning till boendet men till en början räds många dessa. De tror att med ytorna uppkommer ett tvång att umgås och socialisera. Citylägen är idag av sådan vikt att tidigare lyckade projekt med lite sämre läge likt ett i utkanten av Göteborg idag gissningsvis blir mer svårsålt.

Gällande nedgången på den traditionella bostadsmarknaden som uppskattningsvis legat på 10 procent ser seniorgården inte en lika stor nedgång inom deras projekt. Många projekt har rullat på som vanligt medan vissa har gått lite trögare men inte i samma omfattning som traditionella marknaden. Det råder här delade meningar om

det är säljtakten som stannat av eller om det är en efterfrågan på prissänkningar som orsakat det. Nils anser att säljtakten sjunkit något som följd av att marknaden svajat, medan koncernen anser att det var marknaden som efterfrågade prissänkningarna. Koncernen har tagit beslut om prissänkningar i ett projekt inom Region Väst. Den främsta orsaken tror Nils är att bostadsförsäljaren ofta vill sälja och köpa i samma marknad. Att skriva på ett kontrakt 1,5 år innan lägenheten står färdig och sen inte vara säker på hur marknaden ser ut när du väl ska sälja och flytta in anses osäkert och leder till färre försäljningar. Detta i kombination med nedgången som varit på marknaden gör att kunden blir mer eftertänksam och försiktig och därav tros den sjunkande säljtakten bero främst på dessa fenomen. Ju närmare inflytt man kommer desto mer ökar även säljtakten. Det anses då ha med priset att göra som ofta är detsamma som tidigare utan mer med att det då möjliggör att sälja o köpa i samma marknad. I det projekt där det gått trögt har koncernen sänkt priserna även om Nils personligen inte har sett detta som nödvändigt. Seniorgården tror priserna hade kunnat hålla samma nivå då man i efterhand sett att sänkningen inte påverkat säljfarten märkbart. Om de riktat sig till yngre hade prissänkning varit en lämplig väg att ta då deras ekonomi är svagare men inte i detta fallet. JM som moderbolag anses i övrigt agera en trygghet för kunden. Ett annat problem som nämns är oftast att man inte kan föreställa sig den färdigställda lägenheten och därför väljer att avstå från köp. Villasäljare är de enda som kan köpa bostäder i dagens läge vilket gör det svårt då det leder till att alla ska ut och slåss om seniorerna. Vidare spås marknaden vara fortsatt på samma nivå som den är nu. Detta tills det kommer andra villkor och beslut likt bank och politiska sådana.

*“- vi jobbar mot villasäljaren och det gör ju hela branschen. De ser att det är där kunden finns”*

### **Tillväxsfart**

**För att kunna analysera tillväxsfarten på marknaden ställde vi frågor likt “hur ser du på tillväxsfarten inom bolag, ökning minskning?” samt hur tillväxsfarten på marknaden ser ut och kommer se ut i framtiden.**

Tillväxten ses som avtagande framöver. Marknaden är tuff för tillfället vilket gör att man inte vill ligga ute med eller riskera allt för mycket kapital. Det hänger även tätt ihop med vilka markavtal man kan göra. Det är för tillfället svårt att teckna bra avtal på mark då det slutgiltiga priset man kan få för byggandet varierar kraftigt och därav är det svårt att säga vad som är ett rättvist pris. Därför kommer det troligtvis att vara en avtagande tillväxsfart framöver både inom bolaget och på marknaden.

Vidare tror man att det kommer att komma ut väldigt många projekt på marknaden. Det är många mindre aktörer som investerat i mark och drivit detaljplan under flera år, när det varit en gynnsam marknad, men som nu inte kommer få lån för att kunna fullfölja byggnationen. De tvingas därför lägga ut sina projekt på marknaden, vilket skapar möjlighet för de andra aktörerna att köpa upp och förverkliga dem.

### **Lönsamhet**

**Lönsamheten är bland det viktigaste för att främja bostadsbyggandet. I detta kapitel använde vi frågor likt ”Hur ser ni på konkurrensen idag” och ”Hur är lönsamheten generellt?” för att hjälpa oss förstå.**

Sammanfattningsvis kan man säga att konkurrensen på marknaden inte är jättestor och lönsamheten god. Det finns idag utrymme för alla verksamma aktörer. Det finns de som agerar komplement mer än konkurrent och det lyfts fram som något positivt och värdeskapande. Bonum ses som största konkurrenten med ett koncept som till stor del liknar Seniorgårdens. Styrkan hos Bonum ligger i deras husvärdar vilket Seniorgården ser som en stark fördel.

***”- Det dem har ju är ju Bonumvärden och det är ju ett starkt inslag i deras löfte som man kan vara lite avundsjuk på”***

Styrkan hos Bonum ligger även i att de är tätt förankrade med moderföretaget Riksbyggen och bra kommunikation och stöd finns mellan dem båda. När Riksbyggen bygger så avsätts oftast mark för Bonum medan Seniorgården och dess moderföretag JM är mer separerade och driver skilda projekt. Bovieran beskrivs som en kompletterande konkurrent som agerar på marknader och kostnadslägen som inte Bonum klarar av. Detta då deras kunder värderar andra faktorer högre.

Det finns inget försök till att direkt differentiera sig, varken mot Bonum eller Bovieran. Seniorgårdens fokus ligger istället på att få nöjda kunder och inte uttalat att kolla på sina konkurrenter. Företaget har hög kundnöjdhet och nämner att ibland kan deras kunder välja just deras boende p.g.a. gamla traditioner såsom att akademikerna köper av Seniorgården och arbetarna av Riksbyggen eller Bonum. Likt att Seniorgårdens kunder är med i SPF och Bonums i PRO, vilket sitter kvar än och avspeglar sig i marknaden.

Lönsamheten på traditionella bostadsmarknaden har troligtvis varit bättre till stor del p.g.a. spekulationer i budgivningen och liknande. Detta prisdriv uppåt finns inte på samma sätt inom seniormarknaden. Huvudsyftet för bolaget är att få mark åt JM. Genom att agera som två bolag kan man få mer mark än som ett bolag då kommunens mål med exploatering skiljer sig åt mellan projekt och därför blir också sannolikheten att få mer mark större.

***“- Jag tror att dem senaste åren har nog lönsamheten varit bättre ifrån vanliga bostadsmarknaden”***

Lönsamheten ses generellt som bra i seniormarknaden och JM är väldigt duktig på att få till lönsamma projekt. Ibland misslyckas även dem men då beror det oftast på andra faktorer likt hur huset är planerat och uppfört samt kostnaderna det medför.

### **Kostnadsstruktur**

**Kostnadsstrukturen skiljer sig åt mellan de medverkande företagen och här försöker vi ta reda på vilka dessa skillnader är. Frågor av typen; “skiljer sig kostnaderna beroende på vilken typ av konjunktur?” och “vilka planer på att förändra kostnadsstrukturen finns?” har använts.**

Läget vi har idag med högkonjunktur men ändå en sviktande marknad är väldigt speciell. Vanligtvis följs kostnads och marknadskurvan åt men i nuläget hålls kostnaderna höga men marknaden är inte lika villiga att betala. Det finns idag många avtal som släpar efter men när de väl kommer ifatt tros även kostnadskurvan gå nedåt. Som det ser ut idag har de flesta att göra inom branschen och det är gott om både jobb

och projekt. Det som görs nu är att man försöker ta på sig olika märkningar som t.ex. Svanen för att differentiera sig och stå ut, samt möta samhällets efterfrågningar på mer hållbart byggande. Men med märkningen kommer också stora kostnader.

***“- Sen klart man ska vara attraktiv inför samhällets anspråk och engagemang asså vi JM t.ex. har nu klätt på sig svanenmärkning”***

### **Distributionskanaler**

**Här vill vi ta reda på om och isf hur marknadsföringssätten ändrats genom åren samt om fokus skiljer sig åt mellan företagen. Vi har ställt frågor likt; *“hur når ni ut till era kunder idag?”* samt om man räds för att använda ny teknik mot äldre.**

Det som framförallt används är sociala medier likt Facebook och Instagram. Facebook anses vara den största sociala plattformen. Sedan har seniorgården även en VIP kö där de bemöter många kunder. Dessa får tidningar och samtal återkommande inför planerade projekt och dylikt. Även denna anses vara en väldigt viktig kanal som används flitigt inom organisationen. Marknadsföringen är annars väldigt projektbaserad och används framförallt inför säljstart av nya projekt för att däremellan ligga på lägre nivåer. Sedan används fortfarande mer traditionella kanaler likt Göteborgsposten, annonskampanjer samt mässbesök.

***“- framförallt Facebook där vi ser att vi får ett stort genomslag hos kund”***

Äldre och ny teknik ses inte alls som något hinder utan snarare framhävs det som något positivt. Det är framförallt de äldre som använder Facebook för att hålla koll på familjen och på så sätt blir det en utmärkt kanal att använda sig av i marknadsföringssyfte.

***“- Jag ser på min mamma. Hon är ju 80. Hallå, hon är ju där och har full koll på barnbarn och liknande. Alla hennes vänner är ju där och gamla kärlekar”***

Sedan gällande teknik som spisvakt eller andra hjälpmedel råder en väldigt finkänslig linje där de yngre ser detta som helt onödigt och nästan förödmjukande, som att de inte kan hantera spisen medan de äldre ser det som positivt.

***“- Det finns massor av smart teknik man skulle kunna jobba in men det är hela tiden den där balansgången att vi erbjuder inte vårdboende”***

Gällande teknik kopplad till bostaden eller fastighetsförvaltningsdelen är synen lite annorlunda och något man strävar efter och vill ligga i framkant med. Ett exempel som tas upp är att om det t.ex. används en bricka för att komma in så ska dels brickan låsa upp dörren men även samtidigt öppna dörren. Detta för att underlätta och undvika dubbelt arbete. Det är dessa typer av teknikförbättrande funktioner som de sätter fokus på.

### **Nyckelfaktorer/Nyckeldetaljer**

**På sista punkten nyckelfaktorer och detaljer har vi velat sammanfatta vilka nyckelfaktorer och detaljer som ansetts vara av störst vikt för att lyckas inom**



**marknaden. frågor som “vad ser ni som nyckelfaktorer för att nå era mål?” användes.**

Huvudsakliga nyckelfaktorn ligger i att hitta mark i bra lägen, hittar man det så löser sig projekten i denna marknad. Kunderna finns där så det är just mark i bra lägen i kombination med att få igenom planbesked som är nyckelfaktorer till lyckade projekt.

***“Nyckelfaktorer för hur vi ska nå våra mål? Det är att jag får tag i bra mark i bra lägen”***

Något som nämns är att det sällan görs något för att främja seniorbostadsbyggandet vilket anses negativt. Seniorboenden bidrar t.ex. till att många äldre flyttar ut sina villor, vilket skapar en kedjereaktion i sig själv; en barnfamilj flyttar in i gamla villan vilket möjliggör att en lägenhet i sin tur blir ledig och någon yngre kan flytta in där. På många sätt kan det förbättra situationen för de flesta på bostadsmarknaden men detta är något som det sällan pratas om eller i alla fall få ser det. Det är en bra lösning på bostadsbristen som finns mitt framför ögonen.

Anledningen tros vara att politiker ser det som att “varför ska vi främja seniorer? De har det ju redan bra”. Det ser även bättre ut i media och utåt sett att satsa på billiga studentlägenheter eller liknande.

Trygghetsbostäder nämns som något Göteborg satsar mycket på men att åldern ofta är 80+ när man väl kan flytta in där trots att kravet oftast bara ligger på 70 år för att få det statliga investeringsbidraget som kan fås. Det anses vara för sent, vilket leder till att de bor kvar i sin bostad tills de skadar sig och sen blir de tvungna att flytta. Lösningen är att försöka få seniorer att flytta i tid istället i förebyggande syfte. Detta möjliggör en flytt till nytt boende med glädje och något som blir deras eget val. Förhoppningsvis leder detta även till att de slipper skada sig då de befinner sig på ett anpassat boende. Därav nämns trygghetsboendet som något potentiellt men svårt.

Vidare nämns även hur seniormarknaden är den enda marknaden som fungerar. Detta då byggena finansieras av privat kapital utan att bankens direkta inblandning. I de fall lån är inblandade så är oftast belåningsgraden mycket lägre än det är i den traditionella bostadsmarknaden. Ur den aspekten anses det märkligt att politiker inte prioriterar seniorboenden som är den bilden som finns hos Seniorgården

***“Vi tar privat kapital lägger ut en bostad på marknaden. Kunden tar sitt privata kapital och köper en bostad. Kommunen och staten är inte med utan det sköter sig själv”***

Något annat som nämns är att äldre idag oftast omringas av yngre människor med energi som inte påverkats av ålderns kant, därför känns åldrandet extra hårt. Skador, kramper och så vidare ses då som jobbigare än vad de faktiskt är. Medan när man kommer till ett seniorboende träffar man andra i samma situation och det skapas en annan typ av gemenskap och glädje kring sitt åldrande. Det är dessa positiva egenskaper som borde lyftas fram och visas utåt.

## 5 Analys

### 5.1 Analys och diskussion

Resultat och litteratur analyseras först i svängningar i marknaden och i Porters femkraftsmodell för att sedan vävas in och diskuteras i de 8 kategorierna marknadsstorlek, marknadstrender, tillväxtfart, lönsamhet, kostnadsstrukturen, distributionskanaler, nyckelfaktorer och nyckeldetaljer.

Analysen inriktar sig på följande områden för analys enligt Bryman & Bells (Bryman & Bell, 2017) forskningsmetoder; Individer, organisationer och samhällen.

Individanalysen innehåller de intervjuer vi genomför som sedan naturligt mynnar ut i organisationsanalysen där vi får in både individen och organisationens åsikt.

Samhällsanalysen består av politiska, sociala och ekonomiska kontexter där seniormarknaden befinner sig i (Bryman & Bell, 2017). Här kommer politiska rapporter, sociala undersökningar och ekonomiska förutsättningar liksom demografi in som ger en helhetsbild av hur samhället ser ut gällande valda frågor.

### 5.2 Svängningar i marknaden

#### Disponibel inkomst

Gällande den disponibla inkomsten för pensionärer så är den relativt låg i jämförelse med snittet för disponibel inkomst i Sverige (Statistiska centralbyrån, 2019a) vilket gör att det uppstår en svårighet i att ta lån även om möjligheten hade funnits där. Denna skillnad i disponibel inkomst skapar en separation från den vanliga bostadsmarknaden där bland annat chansen till bostadstillägg påverkas (Pensionsmyndigheten, 2018). De blir oftast beroende av de tillgångar de äger och kan sälja av för att frigöra kapital. Problematiken som uppstår till följd blir likt det Bovieran vittnar om att köparen vill köpa och sälja i samma marknad för att känna en trygghet.

#### Räntan

Låga räntor påverkar till hög grad den traditionella bostadsmarknaden men låg belåningsgrad som nämnts under 2.1.2 särskiljer seniormarknaden från den vanliga på ett markant sätt. Detta gör att senioren inte blir lika räntekänslig som köparen i traditionella marknaden ter sig att vara. Det faktum skapar en annan ekonomisk stabilitet hos seniorer där de kan förutse sina kostnader lättare framöver och inte behöver räkna med en potentiell räntehöjning till 8 procent som annars är vanligt förekommande på lån (Petersson, 2015). I kombination med att deras pensioner inte fluktuerar i samma omfattning som löner kan gör det att risken att de inte ska kunna betala sina lån blir lägre.

#### Skuldsättningsgrad

Spår av ökad skuldsättning i Sverige har lyfts fram som en potentiell fara för svenska bostadsmarknaden generellt sett (European Commission, 2017). Då pensionärer oftast har en låg skuldsättningsgrad kontra övriga bostadsmarknaden (Wiklund & Melin, 2013) minskar också riskerna för att dessa sårbarheter uppstår inom denna marknad.

#### Bostadsbrist

Med litet utbud och en stor bostadsbrist inom seniorbostäder både nu och av vad som kan ses framöver så möjliggör det en stor efterfrågan och tryck. Det räcker att några få pensionärer efterfrågar dessa boenden så säljs de få lägenheter som produceras. T.ex. i Storgöteborg finns det endast 0,4 seniorbostäder per 1000 invånare (Hellekant, 2017) och med antalet äldre vi idag har skapar det en stor efterfrågan på de få lägenheter som erbjuds. Efterfrågan kan även bara väntas öka i kombination med en åldrande befolkning. Vilket bland annat Bonum håller med om. På vanliga bostadsmarknaden råder generellt också bostadsbrist men med fler valmöjligheter och större utbud finns det, likt porters substitut för varan, en risk att priserna pressas ner och en nedgång i marknaden kan ses.

### **Konjunktur**

Utbudsbegränsningar likt den i seniormarknaden kan leda till att volymen inte reagerar på prisändringar och längre perioder med hög prisvolatilitet och konjunktursvängningar kan uppstå. Just prissänkningar och höjningar vittnar företagen om är sällsynta och inget de direkt använder sig av i första hand. Breddning av sitt utbud vittnar Bovieran är något de satsar mer och mer på för att kunna möta en annan efterfrågan som kan uppkomma i lågkonjunktur tex.

## **5.3 Porters femkraftsmodell**

Här analyseras litteraturstudien och intervjuerna i Porters fem krafter.

### **5.3.1 Kunders förhandlingsstyrka**

Kunders förhandlingsstyrka på seniorbostadsmarknaden är relativt svag då det finns en brist på boenden i dagsläget och det framöver kommer bli större om det inte kommer in andra förutsättningar för marknaden än vad som finns idag. Mängden större aktörer är få men det finns desto fler mindre. Här uppstår det dock en brist då man fortfarande får se boendalternativen som få vilket gör att styrkan hos kunder blir fortsatt låg.

Kunder har en svårighet i att aktivt kunna välja andra produkter som är billigare eller bättre anpassade då bristen på seniorboenden gör alternativet svårt. Därav blir den press som annars kan uppkomma på aktörerna svår att uppnå. Då produkten (seniorbostäder) är relativt standardiserad skulle det potentiellt gå att stärka kundens styrka genom att välja andra aktörer men även inom det området gör bristen på bostäder att det inte går att utföra.

### **5.3.2 Leverantörers förhandlingsstyrka**

Leverantörer i detta fall får ses som de som tillhandahåller material och liknande åt byggbolagen och dess roll i att bygga seniorbostäder. I dagsläget finns det relativt stort utbud av leverantörer och en stor efterfrågan från byggbranschen men då det finns gott om både inhemska samt utländska leverantörer blir deras förhandlingsstyrka liten (Konkurrensverket, 2018). Skulle man få problem med en leverantör går det med enkelhet att byta till en annan då ingen av företagen har unika huslösningar med unika material som kräver en specifik leverantör. Så antalet aktörer är många och massan de säljer till kan i nuläget inte benämnas som större än deras produkter kan täcka. Produkten de levererar är inte unik till sin karaktär utan även här finns det en stor

mängd alternativ sett till antalet leverantörer (Konkurrensverket, 2018). Dessutom så är branschen en viktig kund för leverantören vilket skapar en svag förhandlingsstyrka för leverantören.

Något som ytterligare kan öka förhandlingsstyrkan är om någon av företagen genomgår stora förändringar med höga kostnader och blir beroende av andra aktörer för att kunna genomföra dessa. Förändringarna kan vara sådana som krävs p.g.a. ändrade förutsättningar på marknaden, likt det vi ser framöver med bland annat ändrade preferenser bland seniorerna (Näringsdepartementet, 2015). Även ändrade marknadsföringssätt eller produktionssätt möjliggör att leverantören får en större förhandlingsstyrka.

### **5.3.3 Substitut för varan**

Det finns flertalet substitut eller komplement för seniorbostäder i dagsläget. Flera av de aktörer som finns verkar inom seniora bostadsrätter men även inom trygghetsboenden och t.ex. kooperativa hyresrätter vilket skapar ett stort utbud. Ett vanligt substitut för seniorbostäder idag är att de äldre väljer att bo kvar i sina villor eller tidigare boenden så länge som det är möjligt, vilket blir ganska starkt i dagens samhälle. Medan komplement får ses som de flertalet aktörer på marknaden såsom Bonum, Bovieran och Seniorgården som använder samma sorts teknik för deras boende. De substitut och komplement som kan ses på marknaden definieras av kategorierna som nämns i 2.3. De kan till synes ses som många men sett till vad intervjuerna har gett för info gällande dem så verkar oron för dessa väldigt liten och det finns trots detta gott om plats för vardera aktör, något som troligtvis till stor del beror på bostadsbristen. Kostnadsmässigt skiljer sig företagen åt till viss del och anledningen bakom detta är att de dels verkar inom olika geografiska läge men även av anledningar som att Bovieran har ett koncept med inglasad trädgård.

### **5.3.4 Konkurrens för nya aktörer**

Då det idag finns gott om seniorer och det råder bostadsbrist kan man tro att marknaden är lättillgänglig. Det som dock kan urskiljas är att det är en hög inträdesbarriär för att kunna köpa mark och etablera sig på marknaden. Detta då det krävs stort kapital för att hantera de kostnader som uppkommer med att bygga och marknadsföra ett seniorboende på ett framgångsrikt sätt. Även om flertalet mindre aktörer tillkommit på marknaden så står de inför stora utmaningar vid sämre tider. Seniorgården vittnar om att många av de mindre aktörerna som drivit detaljplaner under en längre tid inte kommer beviljas de lån som krävs för att slutföra bygget vilket kan tvinga dem att sälja av projekten i förtid. Det faktum kommer i sin tur gynna de större byggbolagen. Något som också nämns är att de större byggbolagen oftast har fördelen med lojala kunder. Deras kunder vet vilka de är sedan innan, vilket fungerar som en trygghet vid köp och sälj i tuffare tider.

### **5.3.5 Konkurrens mellan befintliga aktörer**

Konkurrensen på marknaden betraktas som väldigt liten och det finns ett stort utrymme för samtliga aktörer att växa som läget ser ut. Företagen väljer många gånger att se varandra som komplement snarare än konkurrenter, vilket vittnar om den låga grad av konkurrens som återfinns på marknaden idag. Marknaden ser ut att ha en god

tillväxt med en stor kundgrupp vilket bidrar till att konkurrensen förblir liten. Detta då kundgruppen växer samtidigt som marknadsföringen har utrymme för förbättringar vilket kommer attrahera en större andel seniorer.

### **5.3.6 Sammanfattning Porters fem krafter**

Sammanfattningen av porters femkraftsmodell, applicerad på seniorbostadsmarknaden är att det är en stark marknad med goda framtidsutsikter där tillväxt och lönsamhet ser ut att bli fortsatt goda framöver. Seniorbostadsbolagen har en stor makt att bestämma över sin egen positionering inom marknaden. Största hotet får ses som att seniorer väljer andra former av seniorboenden eller att de beslutar sig för att bo kvar i sina villor istället för att flytta till ett seniorboende. Den stora bostadsbristen på seniorbostadsmarknaden idag ses som en bidragande faktor till varför aktörerna har en stor makt idag. Skulle förutsättningarna ändras gällande det kan maktpositionen snabbt skifta och kunderna får övertaget.

## **5.4 Marknadsanalys**

### **Marknadsstorlek**

De medverkande företagen visar på att det finns utrymme för marknaden att växa. Ingen av företagen agerar idag fullt ut på marknadens potential. Det finns en stor efterfrågan på marknaden för seniorbostäder bland åldrarna 40-65 där de tillfrågade i sitt framtida boende helst ser sig i villa eller just seniorboende. Det är inte efterfrågan som verkar vara problemet för marknadens storlek utan politikens syn på hur bostadsbristen för de äldre ska lösas. Kommunen vill inte stå för dyra kostnader utan vill tillgodose behoven genom den vanliga bostadsmarknaden. Ändå väljer man att bara ge investeringar till trygghetsbostäder för äldre över 70 år och enbart till hyresrätter och kooperativa hyresrätter. Man exkluderar helt enkelt bostadsrätterna. Detta går heller inte hand i hand med filosofin att flytta i tid och bo kvar i sin nuvarande bostad. Politikerna måste uppmärksamma och lägga fokus på seniorbostadsmarknaden istället menar medverkande företag. Även Bo bra på äldre dar visar på problematiken med finansieringsparadoxen och här finns då enligt både utredningen och företagen en enkel lösning.

Fokus ligger i övrigt från kommunens sida på att tillgänglighetsanpassa befintligt bestånd och då främst genom ekonomiska incitament riktade till de svagare marknaderna (mindre kommunerna, landet). Det kommer bli kostsamt och det är just detta som både Gunnar Wetterberg och seniorbostadsföretagen menar att vald boendeform kan och måste motverka för att lyckas. Trots att rapporten utförd av SOU pekar på dessa punkter så håller inte företagen med om att kommunerna gör sitt bästa för att bidra till en lösning. Fokus enligt dem ligger inte på att förebygga problem utan att lösa problemen när de väl uppstår. Fokus borde istället ligga på att uppmärksamma seniorbostadsmarknadens fördelar och främja den. Seniorboendet kommer på så sätt även lindra belastningen på de skattefinansierade insatserna. Något som återkommer i både litteratur och intervjuer. Politikerna själva riktar fokus på ett blandat bestånd med olika bostadsformer för de äldre men hur blandat blir det om inte seniorbostadsmarknaden och dess fördelar får hamna i rampljuset. Då står vi där enligt företagen med samma typ av vårdgivande boende som kommunerna finansierar och dit ingen äldre självmant vill flytta. En växande skara kunder med stark

betalningsförmåga öppnar upp för stora marknadsexpansioner vilket i grund och botten är det alla vill åt.

Konjunktur och andra faktorer som påverkar den vanliga bostadsmarknaden verkar inte påverka seniorbostadsmarknaden på samma kraftiga sätt av det vi kan se under punkt 4.5 samt av intervjuerna och statistiken. Flera av faktorerna påverkar de olika marknaderna till olika grad. Skuldsättningsgraden är t.ex. lägre hos pensionärer, likaså deras disponibla inkomst. Bostadsbristen större och populationstillväxten likaså mycket större. I övrigt spelar den ekonomiska biten in rörande försäljning samt räntor.

Sammanfattningsvis pekar allt på att marknaden har potential till att växa rejält i framtiden om rätt beslut tas.

### **Marknadstrender**

SOU, Bo bra på äldre dar, statistiken och även företagen visar på att bostäder för äldre är något som efterfrågas. I grund och botten efterfrågar de äldre en bostad man kan åldras i men utan att behöva placeras i ett fack som "gammal". Både experterna i Bo bra på äldre dar och företagen själva pekar på detta faktum. Det som styr idag är samma saker som styr vanliga bostadsmarknaden dvs. enkla saker som lägen och planlösning. Potentialen och nyttan med bostadsanpassningen och boendelösningar ses som sekundärt och något som oftast lyfts fram som något positivt först i efterhand. Seniorbostadsmarknaden har inte följt samma trend som den vanliga bostadsmarknaden när det gäller nedgången i marknaden. Även om både statistiken och företagen till viss del vittnar om en nedgång, så har den inte varit lika kraftig. Det är till stor del problematiken med nybyggnationer, att säljaren vill köpa och sälja i samma marknad som gör att det blir svårsålt. Försäljningstakten ökar ju närmare inflytt man kommer vilket visar på en ekonomisk osäkerhet som grund. Detta går ihop med grundtanken att även äldre vill se sin bostad som en god investering. Även inlåsningseffekten spelar här en stor roll för marknaden. Kan bankerna ändra de förutsättningar som idag krävs för att köpa innan byggnation eller om politikerna kan se över de skatteregler som idag existerar kommer marknaden peka uppåt och förutsättningarna för en tillväxt inom marknaden bli ännu större.

Sammanfattningsvis gällande teknik i hemmet och då saker som spisvakt, temperaturreglage och t.ex. energiinformation kan det urskiljas en skillnad. Skillnaden är att yngre seniorer tycker att sådant kan upplevas negativt då det får dem att känna sig äldre och att de inte behöver sådan hjälp. Medan äldre generationer tänker motsatt och är glada med teknik som hjälper dem i vardagen och förenklar. På den punkten försöker man därför att vara försiktig och försöker läsa av kundgruppen noggrant så att mängden teknik läggs på rätt nivå.

### **Tillväxtfart**

Att marknaden har blivit tuffare bekräftar företagen och ingen av aktörerna vill ligga ute med kapital eller risk att stå med osålda lägenheter vilket i sig medför en kostnad. Av den anledningen har företagen blivit mer försiktiga i sitt agerande. Statistiken och intervjuerna pekar till viss grad på en nedåtgående marknad gällande längre försäljningstid för projekt och i sällsynta fall även prissänkningar. Men orsaker till varför det skett anses inte vara av klar karaktär. Likt det som redan nämnts så har marknaden sett en viss nedgång vilket kommer kunna påverka tillväxtfarten på marknaden. Men med rätt politiska beslut och en underlättnings av markavtal från

kommunens sida så kan tillväxthämningen avta och möjliggöra för företagen att agera i större utsträckning. Intervjupersonerna vittnar om olika syn på tillväxtfarten där två osar positivitet och den tredje en mer nedsaktning av marknaden. Om det beror på skillnader i företag och kostnadsstruktur eller en missbedömning av situationen är svår att säga.

Litteraturen visar också på att pensionärerna själva måste våga satsa på sin framtida bostad trots en känsla av osäkerhet. Kan man göra det och samtidigt få till bra politiska beslut som resulterar i markanvisningar för de byggande företagen kanske tillväxtfarten kan öka. För vad som genomsyrat arbetet så finns både efterfrågan och kunden där. Det gäller bara att få dem att mötas och på så sätt uppnå en fungerande marknad med bra tillväxt. Detta styrks av vad som nämnts i avsnittet om demografi och något som delas av intervjupersonerna. Sverige och i-länderna har en åldrande befolkning som kommer att skapa en större skara äldre framöver än jämfört med idag, dessa med goda ekonomiska förutsättningar. All denna fakta tyder på att kundsegmentet finns där och enbart kommer fortsätta att växa framöver vilket kommer kunna möjliggöra god tillväxtfart.

### **Lönsamhet**

Samtliga företag bekräftar att lönsamheten inom seniorbostäder är god och att det är en bra delmarknad att befinna sig i. Som marknaden ser ut idag så är det även väldigt få stora aktörer och konkurrensen är inte jättestor. Detta bidrar till att den prispress och lönsamhetspress som återfinns på vanliga bostadsrätter inte finns på samma sätt inom seniorbostadsmarknaden. Spelrummet är även större inom seniormarknaden och därav blir lönsamheten oftast även god.

Något som ger den motsatta effekten är de prisspekulationer som förekommer mer på vanliga bostadsmarknaden, vilket leder till att seniorbostadsrätters priser inte kan drivas upp på lika höga nivåer som de kan i en traditionellt "het" bostadsmarknad. Dock visar det lilla utbudet enligt Porters modell på att priserna rent teoretiskt borde kunna höjas eftersom utbudet är begränsat och efterfrågan stor. Priserna rör sig mindre vilket å ena sidan kan innebära sämre lönsamhet då vi ser kraftiga prisuppgångar på traditionella marknaden där lönsamheten stiger. Medan å andra sidan, vid en kraftig nedgång så håller seniorbostadspriserna sig kvar på en relativt hög nivå vilket bidrar till att lönsamheten förblir god.

En traditionell bostadsmarknad med kraftigt ökande priser kan potentiellt vara till nackdel för seniorbostäder eftersom lönsamheten under bra perioder ses som bättre bland vanliga bostäder. Fokus kan då hamna på att producera traditionella bostäder istället för seniora. Extra tydligt kan man tro bland de företag som verkar i båda segmenten. Men likt företag som Seniorgården visar så är det ekonomiskt fördelaktigt att befinna sig i båda segment då chansen till fler markanvisningar samtidigt ökar. Lönsamhetsskillnaden som upplevts hos Seniorgården kan komma att jämnas ut när priserna sjunker kraftigare i vanliga marknaden än vad priserna på seniormarknaden gör.

Något som även styrker bilden av att seniormarknaden har stor potential och att det finns plats för fler aktörer är det faktum som Seniorgården säger, att de inte aktivt försöker differentiera sig mot andra aktörer vilket hade varit fallet enligt Porters konkurrenssyn, samt att de ser Bovieran som ett komplement snarare än konkurrent.

Hade marknaden varit högre konkurrenssatt hade bilden troligtvis varit annorlunda och konkurrensen setts mer som ett hot.

Kunders förhandlingsstyrka är relativt stark då det finns många alternativ i varierande former på marknaden. Men då det är en såpass stor population och utbudet fortfarande är mycket mindre än efterfrågan kan det påståendet ifrågasättas.

Generellt sätt så är lönsamheten god men trots detta så kan det räcka med ett dåligt planerat projekt för att lönsamheten ska försvinna. Detta kan också ha med dålig timing av lanseringen av sin produkt och dålig koll på konkurrensen som Seniorgården vittnar om och behöver nödvändigtvis inte bero på marknaden själv. Marginalerna och lönsamheten är inte så pass bra eller ligger på sådana nivåer att man kan bygga vad som helst och att det säljs. Om kommunerna omvärderar och inte fokuserar på att få ut maximal vinst på sina markförsäljningar kommer marginalerna öka och lönsamheten likaså.

Lönsamheten är något som även skulle kunna förbättras och bli större om bankerna sätter rimligare krav på att låna ut kapital åt seniorer samt att staten informerar mer om boendeformen som det skrivs om i SOU. Förhoppningen av informations-spridningen är att seniorer flyttar tidigare och att fler seniorer flyttar till seniorboenden. Trycket på bostäder skulle då öka markant och vi skulle få se en högre prissättning på lägenheterna än vad vi gör idag. Nu kan priserna enbart sättas efter den mängd kapital som seniorer frigör från försäljningen av sitt tidigare boende samt eget sparande. Med hjälp av särskilda seniorlån skulle det kunna öppna upp för mer kapital till aktörerna och även tillgängliggöra marknaden för fler seniorer som inte kan eller får ta lån idag. Problematiken ligger idag även i att seniorer inte vill sälja sin tidigare bostad p.g.a. vinstskatten som uppkommer vid en eventuell bostadsförsäljning. Försäljningen åter upp för stor del av deras kapital så resonemanget blir oftast att det blir förmånligare att bo kvar. Ett felaktigt resonemang kring kostnaderna som oftast inte stämmer överens med verkligheten enligt Bovieran. Här skulle staten även kunna lätta på skattepolitiken något och sänka vinstskatten för seniorer som vill byta boende. Skatten idag bidrar till den inlåsnings-effekt som gör att seniorer hellre väljer att bo kvar än att byta boende. Då går vi miste om den kedje-effekt som kan uppstå och motverka bostadsbristen på hela marknaden.

Ändå görs det idag väldigt lite på området vilket återspeglar sig i intervjuerna med företagen samt de rapporter som granskats. Det efterfrågas många åtgärder men politiker som tar sista beslutet verkar hellre fokusera på fel lösningar och saker som är mer synliga likt studentbostäder.

### **Kostnadsstrukturen**

Kostnadsstrukturen är något som jobbas med kontinuerligt och vanligtvis brukar kostnads och marknadskurvan följas åt men i det unika marknadsläget vi haft den senaste tiden så har läget varit ett annat. Kostnadskurvan har stigit till höga nivåer tillsammans med marknaden och när marknaden har vikt nedåt så har kostnadskurvan stannat kvar på höga nivåer. Framgent hoppas man på att dessa kostnader ska komma ner och återgå till mer normala lägen. Det har blivit viktigare än tidigare att jobba med kostnadsstrukturen som det sett ut nu då kurvorna inte följts åt som vanligt. Ett exempel på hur man försöker förbättra detta är genom tex. olika märkningar som



svanen likt JM tagit på sig, vilket möjliggör lite mer betalt för sina hus, förhoppningen är att det genererar mer vinst i slutändan även om det initialt kräver mer kapital.

Utöver detta så blir ett uppkommande problem under svårare tider som lågkonjunkturer att man står med tomma lägenheter eller att avtal släpar efter. Det i sig bidrar till större kostnader då man inte frigör de pengar man lagt ned i projekten men även att det till viss del kostar att förvalta en lägenhet som står tom. Även högre kostnader i form av extra annonsering nämns som en faktor som påverkar kostnadsstrukturen i en nedåtgående marknad.

Planerna för att förbättra kostnadsstrukturen bygger oftast på att pressa priser i produktionsledet. Där tror företagen att kostnaderna går att få ned ytterligare. Här ser Bovieran en fördel med att de bygger efter samma modell för varje hus, vilket gör att simpliciteten i arbetet borde kunna påverka kostnaden.

En standardisering av seniorbostadsbyggandet likt det Bovieran till viss del gör skulle även det hjälpa till att få ner kostnaderna och möjliggöra att man kan förutse sina kostnader på ett bättre sätt. Något som i sin tur även minskar kundernas förhandlingsstyrka. Detta då det finns mer spelrum för justeringar utefter deras önsknings utan att företagen behöver kapa på vinsten. Man kan se det som att företagen bygger upp en buffert för prisändringar. Att kostnadsstrukturen skiljer sig åt mycket beroende på konjunkturen kan ses som rimligt och det är omöjligt att påverka konjunkturen i sig, däremot går det att jobba med att förbättra kostnadsstrukturen. Det aktörerna kan göra är att öka flexibiliteten i organisationen och förbereda för att kunna hantera omställningar snabbare och att möta marknadens krav på ett mer effektivt sätt. Framför allt genom att vara mer kundorienterade.

Sammanfattningsvis så finns det utrymme för större vinster och expanderings av marknaden om företagen ser över sina kostnadsstrukturer. Det är något som behövs allt mer i en marknad som visar på nedåtgående tendenser. Även kommunerna här kan jobba proaktivt och försöka främja seniorbostadsmarknaden mer genom t.ex. bidrag likt särskilt boende eller genom att vara mer tillmötesgående och generös med markanvisningar och priserna de tar. Något som företagen kan få igenom anser vi genom att påvisa nyttan seniorboendet gör för bostadsmarknaden som helhet.

### **Distributionskanaler**

Sättet att marknadsföra sig och visa sina produkter har hängt med utvecklingen man kan se i samhället i stort. Detta med ökande användning av sociala medier och ny teknik. Av Bovieran har det under de goda förhållanden som funnits räckt med enbart Hemnet som huvuddistributionskanal, men svårigheten har ökat med den skiftning i marknad som nu upplevts. Trots att de har att göra med seniorer så ses oftast inte ny teknik som ett hinder. Det fanns några tankar om att man möjligtvis inte vågade använda ny teknik på äldre men där fick vi motsatta svar. Intervjuerna visade på att äldre oftast använder ny teknik och att det är ett fungerande och framgångsrikt koncept. Intervjuerna visar även på att det finns ny teknik som fungerar sämre och framför allt på den äldre befolkningen. VR nämns i intervjun med Bovieran som något mycket kostsamt och inte uppskattat inslag.

Då allt fler äldre efterfrågar och kan använda sig av internet idag så blir det en allt viktigare distributionskanal och kan som ett hjälpmedel där många äldre kan finna

svar på annars komplicerade sysslor i vardagen, som handling eller att gå till doktorn. Men även som ett sätt för aktörer på marknaden att lättare komma åt sin kund

Distributionskanalerna har följt samhället i övrigt och man använder sig mycket av Facebook, Instagram och andra sidor för att marknadsföra sig på vilket har visat sig ha en stor spridning bland målgruppen. Sedan förekommer fortfarande de mer traditionella kanalerna likt tidningsannonser eller utskick via post. Detta då inte alla är aktiva med sociala medier och viss information föredras att få i fysisk form.

I det lite svårare marknadsläget nu så har man dock fått ta till även gamla beprövade kanaler och här nämns att det har blivit mer kundkontakt i form av mässor, informationsmöten samt mäklare. Dessa agerar som en bra fysisk informationskanal. Något mer som nämns är att människor i seniorers omkrets har en stor påverkan för att få dem att flytta. Här kommer sociala medier in mer och mer. Speciellt då yngre generationer definitivt använder sig av dessa och genom att se reklam om seniorbostäder kan vara med och påverka senioren val. Så marknadsföring i sociala medier behöver inte heller enbart vara riktat till seniorer för att det ska fungera framgångsrikt.

### **Nyckelfaktorer**

En gemensam nyckelfaktor bland aktörerna som genomsyrat intervjuerna är att hitta exploateringsbar mark som nämns från företagets sida som den största anledningen till att marknaden inte växer kraftigare än den gör. Läget har en väldigt stor betydelse för projekten varpå om man hittar en bra tomt som får kalkylen att gå ihop så säljs oftast projekten även relativt enkelt. Kunderna finns på det sättet där det finns bra mark vilket i dagsläget är svårt att få tag på. Dock satsar Bovieran på mer ytterkantslägen och de vittnar om en fortsatt bra marknad. Här värderar kunden det unika konceptet mer än läget i sig. Det är inte alltid kunden vill ha det läget och i dagsläget då man som tidigare nämnt kan ha svårt att sätta ett bra pris eller skriva ett rimligt avtal på mark så blir denna nyckelfaktorn extra viktig och kräver mer arbete än vanligt. Om politikerna försöker främja den marknaden och sluta se företagen som enbart vinstdrivande så kommer bostadsbristen ta ett steg i rätt riktning. Markpriserna är en av de faktorer som står för största kostnaden och här kan man även tycka att kommunerna borde gå in och hjälpa men en av anledningarna till att det inte är så idag är som det skrivs om i Bo bra på äldre dar att många kommuner tänker kortsiktigt. Man skulle behöva komma bort från det tänket då det i slutändan drabbar bostadsbristen negativt. Det är även något som företagen i intervjuerna vittnar om. Här kan diskuteras om inte det som skulle få mest effekt är att trycka mer på att samarbeta med kommuner om specifikt avsatta "seniortomter" för att hålla kostnaderna nere och på så sätt möta behovet av seniorbostäder. Mycket på grund av att markpriserna fortsatt håller sig höga och inte har ändrats lika markant som priserna har sjunkit gör det i slutändan svårt att satsa på seniorbostäder. Med fler markanvisningar och mer fokus på seniorboenden kommer marknaden tillåtas växa på ett helt annat sätt vilket Seniorgården även vittnar om.

Flexibilitet och mer kundorienterade organisationer är något som ses som en nyckelfaktor för att kunna möta en tuffare marknad. Då orter och människors preferenser skiljer sig åt tros det vara en fördel att vara flexibel och snabbt kunna anpassa sitt koncept. Detta för att snabbt kunna möta kundens förändrade krav, likt mindre lägenheter och fler badrum.

Detta är något som även nämns som en nyckelfaktor i Bo bra på äldre dar då framtida generationer och samhällsutvecklingen kommer att föra med sig förändringar som vi inte ens kan föreställa oss idag. Därav behöver vi göra allt vi kan för att underlätta för dessa förändringar och genom att skapa flexibilitet och en lätttrölig organisation kommer detta bli en mindre utmaning framöver än om vi har organisationer med liten flexibilitet.

Även genom att bredda sitt produktutbud likt Bovieran försöker göra så kommer deras produkter inte bli lika konjunkturkänsliga. Primärt av den anledningen att olika produkter passar olika bra beroende på marknadsläget som råder. Genom att ta fram en produkt likt Bovierans som passar på mindre orter eller i sämre marknadstider så minskar även dess konjunkturkänslighet.

En nyckelfaktor för att få marknaden att växa mer och för att få in fler aktörer/investerare i marknaden är att det behövs mer insatser för att främja seniorbostadsbyggandet. Idag ses det som att det görs lite för att lyfta fram seniorboendet som koncept och att få förstå vilken kedjeeffekt ett främjande av seniormarknaden kan få. Hela flytteffekten som uppstår med att seniorer flyttar från sina villor vilket i sin tur möjliggör att yngre flyttar in och frigör i sin tur sitt gamla boende, syns oftast inte. Den skulle kunna bidra till att minska bostadsbristen rejält och främja seniorbostadsmarknaden som helhet. Just detta nämns i SOU där man poängterar att det råder bristfälliga incitament från statens sida för att främja just seniorbostäder. En stor del pensionärer kan inte efterfråga en seniorbostad, inkomsterna är för låga, lånen bristfälliga samt att det råder en stor brist på information till äldre om vilka alternativ för seniorbostäder som finns tillgängliga.

Seniorgården poängterar i intervjun hur välfungerande seniormarknaden är och att den kännetecknas som "den enda fungerande marknaden". Med det i åtanke kan man inte hjälpa att reflektera flertalet gånger över varför inte seniormarknaden framhävs mer. En tanke som uppkommit flertalet gånger under arbetets gång.

## 6 Slutsats

Av vår studie kan utläsas att seniorbostadsmarknaden har en svag korrelation med vanliga bostadsmarknaden och att den blir påverkad mindre av de utmärkande faktorer som återfinns på den traditionella marknaden. Den svaga korrelationen behöver inte ha kausalitet utan sambandet kan även bero på t.ex. slumpen.

Seniorbostadsmarknaden har haft en mindre nedgång än vad som har setts på den traditionella bostadsmarknaden baserat på data. Det som kan utläsas är att seniorbostadsmarknaden haft en viss nedgång men att den inte varit lika kraftig som övriga marknaden. Marknaden anses fortfarande ha väldigt lovande utsikter. Baserat på den bild företagen har beskrivit men även på demografisk statistik vi tagit del av kommer detta troligtvis leda till en kraftig expanderings under kommande år. Hindrena som finns och utgör största hoten mot en stor tillväxt på marknaden är politik, inlåsningsseffekten och synen på boendeformen hos den enskilde pensionären.

Politik i form av att politiker behöver inse den viktiga roll seniorbostadsmarknaden fyller och hur den kan minska bostadsbristen i övrigt. Framförallt genom att frigöra utrymme på vanliga bostadsmarknaden och skapa en kedjereaktion. När detta sker lär marknaden belysas och tillåtas att växa på ett helt annat sätt.

Ekonomi då en stor andel seniorer inte får ta lån eller att en så stor del av deras kapital försvinner i vinstskatt när de ska byta boende från en villa till seniorboende. Vilket skapar en inlåsningsseffekt och gör att bostäder inte omsätts i den utsträckning som hade behövts för att gynna hela marknaden.

Samt att boendeformen idag kan upplevas som något negativt och något man helst inte vill flytta till då det per definition skulle innebära att man placeras i ett fack som "gammal". Något som de flesta inte vill kännas vid.

Jämförelsevis med vad som påverkar en marknad kan man se en tydlig skillnad mellan seniorbostadsmarknaden och den vanliga vilket är att seniorer ter befinna sig i en mer stabil miljö med mindre påverkan av de yttre faktorer som påverkar en traditionell bostadsmarknad. De är inte exponerade mot ränta, skuldsättning eller konjunkturer på samma sätt vilket skapar en stabilare marknad med mindre svängningar.

### 6.1 Identifierade förbättringsområden

De förbättringsområden vi kan urskilja i arbetet bygger till stor del på urvalet samt tillgången till information och statistik. Urvalet vi använt oss av speglar de större aktörerna på marknaden och däremellan finns ett stort antal mindre aktörer. Då många av dessa är märkbart mindre och i vissa fall enbart byggt ett boende så blir arbetet för omfattande för att kunna ta med dessa i studien. Det ska dock tilläggas att alla dessa boenden tillsammans skapar en stor del av marknaden och att deras statistik är intressant i frågan. Därav tas hänsyn till en viss felmarginal i det avseendet. En annan faktor som gör att det kan uppstå feltolkningar är att tillgången till allmän statistik och information är begränsad i förhållande till vanliga bostadsrätter. Där är statistiken bättre specificerad och mer bearbetad än den statistik som är tillgänglig för

seniorbostäder. Den statistik vi fått ta del av har fått fokusera på försäljningstakt för att analysera marknaden vilket inte känns fullt lika pålitligt som en prisjämförelse.

En annan felmarginal som alltid behöver tas i hänsyn är att intervjuer likt vårans inte alltid behöver vara sanningsenliga eller porträttera en rättvis bild. Oavsett företag eller person man intervjuar vill dessa oftast framhäva sitt företag i så bra dager som möjligt. Oavsett om det är medvetet eller omedvetet så behöver det tas med i beaktning. Denna faktor kan göra att bilden framställs på partiskt sätt i jämförelse med hur fallet egentligen är. Denna felmarginal är svår att undkomma eller förebygga men genom att tolka resultat samt triangulera det med andra källor får man en tydligare bild och mer pålitlig data än vid enbart en källa.

## **6.2 Underlag för framtida studier**

Komplexiteten i en studie likt denna är stor med flertalet faktorer som spelar in. Risken har hela tiden funnits att vi inte kunnat dra några klara slutsatser eller att de slutsatser som dragits inte överensstämmer med den verkliga bilden. Utrymme för mer forskning finns då studien ger en väldigt generell bild av marknaden. Fortsatt forskning kan bidra till en djupare insikt och ytterligare stärka slutsatsen att marknaderna har en svag korrelation. Detta genom inhämtning av mer statistik och framförallt ett bredare urval. Vidare tror vi att en utförligare studie gällande boendepreferenser vore intressant och då med kundperspektivet samt kostnaden för den i fokus. En av de punkter som vi funnit mest intressanta under denna studie har varit distributionskanaler och hur man hanterar äldre och ny teknik. Här vore det också intressant att få med kundperspektivet i frågan. Slutligen kan man inte undgå att reflektera över politikernas makt i frågan och att studera varför inte seniorbostäder lyfts fram mer som en lösning.

## 7 References

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2010). *Marketing research*. John Wiley & Sons.
- Ahlström, P. (2005). *Affärsstrategier för seniorbostadsmarknaden*. (Examensarbete, Linköpings universitet, Institutionen för datavetenskap).
- Ahlström, P. (2009). *Strategier och styrsystem för seniorboendemarknaden* (Linköpings universitet, Linköping). Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:18175/FULLTEXT01.pdf>
- Arleij, A. J. (2018, 5 Oktober). *Var sjätte pensionär nära fattigdom*. Seniorens. Retrieved from URL <https://www.senioren.se/nyheter/var-sjatte-pensionar-nara-fattigdom/>
- Boverket. (2018). *Äldres boendeekonomi*. (Rapportnummer 2018:19). Retrieved from <https://www.boverket.se/globalassets/publikationer/dokument/2018/aldres-boendeekonomi.pdf>
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Vol. 3). Stockholm: Liber
- Carlgren, F. (2019a). *Hushållens skulder*. Retrieved 2019-05-02 from <https://www.ekonomifakta.se/fakta/ekonomi/hushallens-ekonomi/hushallens-skulder/>
- Carlgren, F. (2019b). *Styrräntor*. Retrieved 2019-05-03 from <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Ekonomi/Finansiell-utveckling/Styrrantor---internationellt/>
- Case, K. E., & Shiller, R. J. (2003). *Is there a bubble in the housing market?* Retrieved from <http://www.econ.yale.edu/~shiller/pubs/p1089.pdf>
- Affärsvärlden. (2019). *KI: Konjunkturen har toppat*. Retrieved 2019-04-20 from <https://www.affarsvarlden.se/bors-ekonominyheter/ki-konjunkturen-har-toppat-6953013>
- Emanuelsson, R. (2015). *Utbudet av bostäder i Sverige. Penning och valutapolitik*. Retrieved from [http://archive.riksbank.se/Documents/Rapporter/POV/2015/2015\\_2/rap\\_pov\\_artikel\\_3\\_150917\\_sve.pdf](http://archive.riksbank.se/Documents/Rapporter/POV/2015/2015_2/rap_pov_artikel_3_150917_sve.pdf)
- Englund, P. (2011). *Svenska huspriser i ett internationellt perspektiv*. Riksbankens utredning om risker på den svenska bostadsmarknaden, Sveriges riksbank: Stockholm, april 2011
- European Commission. (2017). *EU:S PLANERINGSTERMIN – FAKTABLAD TRENDER PÅ BOSTADSMARKNADEN*. Retrieved 2019-03-17 from

[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/european-semester\\_thematic-factsheet\\_housing-market-developments\\_sv.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_housing-market-developments_sv.pdf)

Fenton, M. (2016, 13 juli). Your brand is not as great as you think it is (and what to do about that). The business journal. Retrieved from <https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/marketing/2016/07/your-brand-is-not-as-great-as-you-think-it-is.html>

Hellekant, J. (2017). 40-talister skapar jättebehov av seniorbostäder. Retrieved 2019-02-12 from <https://www.svd.se/dramatiskt-okande-behov-av-bostader-for-seniorer>

Hewitt, E. (2018). Technology Strategy Patterns - Architecture as Strategy (1). United States of America: O'reilly Media.

Konkurrensverket. (2018). *Bättre konkurrens i bostadsbyggandet: En uppföljning av utvecklingen 2015-2018 samt en kartläggning av fortsatt utredningsbehov* (2018:7). Retrieved 2019-05-20 from [http://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/rapporter/rapport\\_2018-7.pdf](http://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/rapporter/rapport_2018-7.pdf)

Kotler, P. (2000). Marketing management: The millennium edition, Custom Edition for university of Phoenix. Retrieved from <http://www.uomisan.edu.iq/library/admin/book/51217758888.pdf>

Malmberg, B., Abramsson, M., Magnusson, L., & Berg, T. (2004). Från eget småhus till allmännyttan. Stockholm: Institutet för framtidsstudier

Ledel, J. (2018). Boverket spår minskat bostadsbyggande. Retrieved 2019-04-27 from <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=7113997>

Näringsdepartementet. (2015). Bostäder att bo kvar i, SOU 2015:85. Stockholm: Regeringskansliet Retrieved from <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2015/10/sou-201585/>

OpenStax content. (2019). Microeconomics. Retrieved 2019-03-02 from <https://tophat.com/marketplace/social-science/economics/textbooks/oeer-openstax-microeconomics-openstax-content-saylor-academy/83/4025&sa=D&ust=1558178387424000&usg=AFQjCNGtzTmhPSkalglxB7d1NIORctXB5Q>

Palmgren, H.-Å. (2018). Prognos: bostadsbyggandet minskar i år. Myndigheten för samhällsplanering, byggande och boende, Boverket. Karlskrona: Boverket.se. Retrieved from Boverket: <https://www.boverket.se/contentassets/acc63375643e43b5949636911acd0652/prognos-bostadsbyggande-2018-04-12.pdf>

Pensionsmyndigheten (2018). Ny rapport: Äldre med låga inkomster. Retrieved 2019-03-04 från/from <https://www.pensionsmyndigheten.se/nyheter-och-press/pressrum/ny-rapport-aldre-med-laga-inkomster>

Petersson, J. (2015). Så hög boränta kräver bankerna att du ska klara av. Retrieved 2019-04-12 from <https://www.privataaffarer.se/articles/2015/03/23/sa-hog-boranta-kraver-bankerna-att-du-ska-klara-av/>

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Retrieved 2019-03-29 from URL <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Riksgälden (2015). Drivkrafter bakom hushållens skuldsättning. Retrieved from [https://www.riksdagen.se/globalassets/dokument\\_sve/om\\_riksdagen/rapporter/ovriga/drivkrafter-bakom-hushallens-skuldsattning.pdf](https://www.riksdagen.se/globalassets/dokument_sve/om_riksdagen/rapporter/ovriga/drivkrafter-bakom-hushallens-skuldsattning.pdf)

Schermer Galte, I. (2019). Arbetslöshet. Retrieved 2019-04-29 from <https://www.ekonomifakta.se/fakta/arbetsmarknad/arbetsloshet/arbetsloshet/>

Statista. (2018). Sweden: Gross domestic Product (GDP) in current prices from 2012 to 2022 (In billions U.S dollars). Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/375279/gross-domestic-product-gdp-in-sweden/>

Statistiska centralbyrån. (2007). Befolkningen. Retrieved from [https://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/UF0515\\_2006I30\\_BR\\_03\\_AM85BR0901.pdf](https://www.scb.se/statistik/_publikationer/UF0515_2006I30_BR_03_AM85BR0901.pdf)

Statistiska centralbyrån. (2018a). Befolkningsprognos för Sverige. Retrieved 2018-04-26 from URL <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/befolkningsprognos-for-sverige/>

Statistiska centralbyrån. (2018b). Sveriges framtida befolkning 2018-2070. Retrieved 2018-04-26 from URL [https://www.scb.se/contentassets/b3973c6465b446a690aec868d8b67473/be0401\\_2018i70\\_br\\_be51br1801.pdf](https://www.scb.se/contentassets/b3973c6465b446a690aec868d8b67473/be0401_2018i70_br_be51br1801.pdf)

Statistiska centralbyrån. (2019a). Disponibel inkomst för hushåll efter hushållstyp 2011-2017. Retrieved 2019-02-13 from <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/hushallens-ekonomi/inkomster-och-inkomstfordelning/inkomster-och-skatter/pong/tabell-och-diagram/inkomster--hushall-riket/disponibel-inkomst-for-hushall-efter-hushallstyp-2011-2017/>

Statistiska centralbyrån. (2019b). Preliminär befolkningsstatistik 2019. Retrieved 2019-04-21 from URL <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/befolkning/befolkningens-sammansattning/befolkningsstatistik/pong/tabell-och-diagram/manadsstatistik--riket/preliminar-befolkningsstatistik-2019/>

Sveriges byggindustrier. (2019). ByggKonjunktoren. Stockholm: Sveriges Byggindustrier.

Sveriges byggindustrier. Kostnader i ett bostadsprojekt. Retrieved 2019-05-18 from [https://www.sverigesbyggindustrier.se/statistik-byggmarknad/kostnader\\_\\_6915](https://www.sverigesbyggindustrier.se/statistik-byggmarknad/kostnader__6915)



Valueguard (2019). HOX prisindex. Retrieved 2019-04-20 from <https://valueguard.se/indexes>

Wiklund, G., & Melin, S. (2013). *BO BRA PÅ ÄLDRE DAR*. Stockholm: AB Svensk Byggtjänst.

# Bilagor

## Bilaga 1 Intervjuguiden

*Syftet med denna intervju är att främja diskussion om seniorboende och kategorisera den enligt Aakers marknadsdimensioner. Intervjun börjas med en kort beskrivning av företaget och den intervjuades roll inom företaget:*

1. Beskriv ert företag kort:
2. Roll inom företaget:
3. Hur länge har du jobbat på företaget:

Strukturen läggs upp enligt följande:

### **Kategori**

huvudfråga - *ev. följdfråga*

#### **1. Marknadsstorlek**

- Vad är er bedömning gällande seniorbostadsmarknadens storlek, kommer den att öka eller minska framöver? *varför tror ni det?*
- Vad ser ni för utbud och efterfrågan på seniorbostäder idag och framöver?
- Övriga tankar?

#### **2. Marknadstrender**

- Kan ni se någon tydlig trend i seniormarknaden, gällande krav och eller lösningar som kunder efterfrågar?

- Under 2018 hade vi en nedgång på den traditionella bostadsmarknaden, om du kollar på den (visar tabellen (-10%)) skulle du säga att er marknad utvecklas på liknande sätt? eller bättre, sämre, ingen påverkan?
- går det att svara hur marknaden (efterfrågan på seniorbostäder) gick specifikt i Västra götalandens regionen eller Mälardalen, kontra vanliga bostadsmarknaden?
- Fick ni svårare att sälja lägenheter under denna period?
- Hur länge varade denna period med lägre efterfrågan av seniorbostäder? Är perioden av lägre efterfrågan över och är nu förhållanden nu som innan marknadsinbromsningen?
- Övriga tankar

### 3. Tillväxtfart på marknaden

- Hur ser ni på tillväxtfarten inom bolaget? kommer den att öka framgent, hålla sig samma volym eller minska? *och vad beror det på?*
- Hur ser ni på tillväxtfarten inom marknaden? kommer den att öka framgent, hålla sig samma eller minska? *och vad beror det på isf?*
- Övriga tankar?

### 4. Lönsamhet

- Hur ser ni på konkurrensen på marknaden idag? Vilka uppfattar du som era främsta konkurrenter?

- Hur gör ni för att differentiera er?
- Ser ni skillnad på lönsamheten inom seniorbostadsrätter kontra vanliga bostadsrätter?
- Hur är lönsamheten? *Generellt om intervjupersonen inte vill svara specifikt*
- Övriga tankar?

## 5. Kostnadsstrukturen

- Skiljer kostnaderna för företaget sig mycket i förhållandet om det är "högkonjunktur respektive lågkonjunktur"?
- Vilka planer finns/om det ens finns för att i framtiden förändra i kostnadsstrukturen?
- Övriga tankar?

## 6. Distributionskanaler

- Hur når ni ut till era kunder idag? *hur har det förändrats sedan start?*
- Hur ser ni på äldre och teknik. *Vågar ni använda ung teknik på äldre? (instagram, facebook etc.)*
- Övriga tankar?

## 7. Nyckelfaktorer/detaljer

- Vad ser ni som nyckelfaktorer för att nå era mål inom bolaget? *har de ändrats över tiden och isf hur?*

- *Använder ni er av subventioner/tillgänglighetsbidrag från staten?*
- Övriga tankar?

**Efter intervjun ska man notera följande:**

- Hur intervjun gick (om intervjupersonen var meddelsam, samarbetsvillig eller nervös)
- Var intervjun gjordes:
- Andra upplevelser av intervjun (Om det till exempel dök upp nya idéer eller intresseområden):
- Miljön (lugn eller stökig ex.)