



Institutionen för ekonomi

Titel: RE/MAX Sverige – En studie inom marknadsföring

Författare: Asal Abdi & Daniella Laic

Kurspoäng: 15 hp

Kursnivå: Kandidatkurs, C-nivå

Examensarbete
i ämnet företagsekonomi

Förord

Med detta förord vill vi ta tillfället i akt och tacka alla som har hjälpt och stöttat oss genom denna kandidatuppsats.

Först och främst vill vi tacka vår handledare, Dr. Aihie Osarenkhoe, som har varit till stor hjälp under hela processen och styrt oss i rätt riktning.

Vill vi ge ett stort tack till RE/MAX Sveriges VD Göran Pagrot och hans kollega, franchiseutvecklaren Hanna Pettersson.

Vi vill ytterligare ge ett stort tack till Gävle kontorets ägare Lotta Niward samt Medborgarplatsens kontorsägare Ulf Eriksson, som båda ställde upp på intervjuer på en kort varsel.

Slutligen vill vi tacka samtliga respondenter på RE/MAX i Sverige som har tagit sin tid och ställt upp på intervjuer.

Högskolan i Gävle, Januari 2010

Asal Abdi

Daniella Laic

Abstract

Titel: RE/MAX Sverige- En studie inom marknadsföring

Nivå: C- nivå i ämnet företagsekonomi

Författare: Asal Abdi och Daniella Laic

Handledare: Dr. Aihie Osarenkhoe

Datum: Januari 2010

Syfte: Vårt syfte är att ta reda på vilka marknadsföringsstrategier och marknadsföringsmodeller som föreskrivs i teorin, som RE/MAX använder sig av i Sverige i dagsläget samt att komma fram till vilka marknadsföringsverktyg som de kan utveckla för att vinna större marknadsandelar.

Metod: Tillvägagångssättet för denna studie har främst baserats på den kvalitativa metoden, då primär fakta har använts från intervjuer. Vi har även använt oss av sekundär fakta genom relevanta litteraturer samt artiklar och Internet. I analysen har vi jämfört de litteraturer som behandlats i denna studie samt primär fakta som vi fått fram genom våra intervjuer, med personer som besitter olika yrkesroller på fastighetsmäklarfirmen RE/MAX Sverige.

Resultat och slutsats: Med utgångspunkt i våra frågeställningar så har vi kommit fram till att fastighetsmäklarfirmen RE/MAX Sverige, använder sig av marknadsföringsstrategier i form av strategisk planering och till stor del av relationsmarknadsföring. RE/MAX Sverige använder även teoretiska marknadsföringsmodeller som konkurrensstrategier genom differentiering, SWOT-analysen, PEST-analysen.

Förslag till fortsatt forskning: Då vi har fokuserat på medarbetarna inom RE/MAX Sverige så skulle det vara intressant om en fortsatt forskning utfördes med inriktning mot ett kundperspektiv. I framtiden, finner vi att det vore intressant om någon kunde följa upp vårt huvudsakliga syfte från början, nämligen att jämföra RE/MAX Sverige med RE/MAX Portugals marknadsföringsstrategier. Vidare anser vi att det är av intresse att ta reda på tillvägagångssättet, för att välja en marknad och etablera sig, för ett nystartat fastighetsmäklarfirmen. Detta för att se vilka strategier som krävs när ett fastighetsmäklarfirmen är helt nya på marknaden.

Abstract

Title: RE/MAX Sweden – A study in marketing

Level: Final assignment for a Bachelor Degree in Business Administration

Authors: Asal Abdi and Daniella Laic

Supervisor: Dr. Aihie Osarenkhoe

Date: January 2010

Purpose: The purpose of this study is to determine which marketing strategies and theoretical marketing models that RE/MAX Sweden uses in the current situation and to figure out the marketing tool that they can develop in order to gain greater market share.

Method: The approach of this study has mainly been based on the qualitative method, in which primary data were used from the interviews. We have also made use of secondary data through relevant literature, articles and Internet. In this analysis, we compared the literature that has been treated in this study and primary data which we obtained through our interviews with people who have different professional roles in the Real Estate Company RE/MAX Sweden.

Results and conclusion: Based on our issues, we have found that the Real Estate Company RE/MAX Sweden uses marketing strategies in the form of strategic planning and largely relationship marketing. RE/MAX Sweden also uses theoretical models such as competitor strategies through differentiation, SWOT-analysis, PEST-analysis.

Proposal for further research: We have focused on employees within the RE/MAX Sweden so it would be interesting if further research was carried out focusing on a customer perspective. In the future, we find that it would be interesting if someone could follow up on our main purpose from the beginning, namely to compare RE/MAX Sweden with RE/MAX Portugal's marketing strategies. Furthermore, we believe it is of interest to find out the approach, to select a market and establish as a recently grounded Real Estate Company. This is to see what strategies are needed when a Real Estate Company is completely new to the market.

Begreppsförklaring

Målgrupp: Med målgrupp menar vi vilka kunder som RE/MAX vänder sig till.

Marknadsandelar: Avser den position fastighetsmäklarföretaget innehar på marknaden.

Konkurrensfördel: En stark fördel ett företag innehar gentemot konkurrenterna.

Kund/Spekulant: Vi kommer att i denna studie använda oss av båda begreppen som likställiga och behandlar både köpare och säljare av fastigheter.

Marknadsföringsverktyg/Verktyg: Vad som avses med verktyg är de medlen som har utvecklats i syfte för RE/MAX Sveriges fastighetsmäklare att få möjligheter att förbättras i sin yrkesroll, samt medel för att ta en större marknadsandel.

Marknadsföringskanaler: Distributionsvägar som RE/MAX Sverige nyttjar för att vinna fler marknadsandelar.

Marknadsföringsstrategi/Strategi: I denna studie är dessa två begreppen likvärdiga. Vad som avses med detta begrepp är att det utgör ett tillvägagångssätt för RE/MAX Sverige att vinna marknadsandelar.

Word of mouth metoden: Direktmarknadsföring i form av personlig kontakt med människor.

Franchisetagare/Kontorsägare: Den individ som har ett franchiseavtal med RE/MAX Sverige.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	8
1.1 BAKGRUND	8
1.2 KORT PRESENTATION AV FÖRETAGET	9
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	9
1.4 SYFTE	9
1.5 AVGRÄNSNING	10
1.6 DISPOSITION	10
2. METOD	12
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
2.2 DATAINSAMLINGSMETODER	14
2.3 LITTERATURSTUDIER	15
2.3.1 SEKUNDÄRDATA	16
2.3.2 PRIMÄRDATA	16
2.4 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	17
2.5 TROVÄRDIGHET	17
3. TEORI	19
3.1 FRÅN TRADITIONELL MARKNADSFÖRING TILL RELATIONSMARKNADSFÖRING	19
3.2 STRATEGISK PLANERING	20
3.3 SWOT - ANALYS	23
3.4 KONKURRENSFÖRDELAR	27
3.5 KONKURRENTANALYS	28
3.6 KONKURRENSSTRATEGIER	30
3.6.1 KONKURRENSSTRATEGIERNAS UTVECKLING	32
3.6.2 DIFFERENTIERING	33
3.7 PORTERS FEM FAKTOR MODELL	34
3.8 PEST ANALYS	36
3.8.1 POLITISKA/JURIDISKA FAKTORER	36
3.8.2 EKONOMISKA FAKTORER	37
3.8.3 SOCIOKULTURELLA FAKTORER	37
3.8.4 TEKNOLOGISKA FAKTORER	37
3.9 SAMMANFATTNING AV TEORETISKA MODELLER	38
4. EMPIRI	39
4.1 INTERVJUER	39
4.1.1 INTERVJU MED GÖRAN PAGROT	39
4.1.2 INTERVJU MED HANNA PETTERSSON	43
4.1.3 INTERVJU MED ULF ERIKSSON	47
4.1.4 INTERVJU MED LOTTA NIWARD	51
4.1.5 INTERVJU MED EMMA MAGNUSSON	54

4.2 SAMMANFATTNING AV EMPIRIN	57
<hr/>	
5. ANALYS	59
<hr/>	
5.1 FRÅN TRADITIONELL MARKNADSFÖRING TILL RELATIONMARKNADSFÖRING	59
5.2 STRATEGISK PLANERING	60
5.3 SWOT ANALYS	62
5.4 KONKURRENSFÖRDELAR	63
5.5 KONKURRENTANALYS	64
5.6 KONKURRENSSTRATEGI	65
5.6.1 DIFFERENTIERING	65
5.7 PORTERS FEM FAKTOR MODELL	66
5.8 PEST-ANALYS	66
5.9 HUR KAN RE/MAX SVERIGE VINNA FLER MARKNADSANDELAR?	67
6. SLUTSATS	69
<hr/>	
6.1 FORTSATT FORSKNING	71
7. KÄLLFÖRTECKNING	72
<hr/>	
7.1 LITTERATUR	72
7.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR	73
7.3 UPPSATSER	75
7.4 INTERVJUER	76
7.5 INTERNET	76
8. BILAGOR	78
<hr/>	
8.1 INTERVJUFRÅGOR	78

1. Inledning

I detta kapitel presenterar vi bakgrunden för ämnesvalet i denna uppsats. Vi tar upp en frågeställning som uppsatsen ska svara på samt syftet med uppsatsen. I slutet av detta kapitel finns en disposition för att läsaren, på ett enkelt vis, ska kunna orientera sig i uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Fastighetsmarknaden är i dagsläget ett mycket populärt och omtalad bransch. År 2006 var det starkaste året inom fastighetsmarknaden då omsättningen av fastighetstransaktioner låg över 150 miljarder SEK. Under den senare delen av året 2007 skedde bolåns kris i USA som satte sina spår i en större del av Europa.¹ Det var under året 2008 som Sverige blev omskakad, den amerikanska finanskrisen satte sina spår i Sverige vilket medförde oväntade proportioner. Under vår, - och sommar perioden var inflationen den högsta på 15 år.² Fastighetsmarknaden i Sverige under 2008 var kaotisk och cirka 50 procent av fastighetsmarknadens kunder försvann.³ I dagsläget börjar marknaden att återhämta sig, trots att det fortfarande råder en lågkonjunktur.⁴

Då det råder en lågkonjunktur i samhället så är fastighetsmäklarbranschen utsatt för hård konkurrens.⁵ Det finns ett antal verktyg för företagen att använda sig av för att överleva på den tuffa marknaden.⁶ På så sätt anser vi att marknadsföring är ett ytterst viktigt fragment för företag att inneha för att uppnå störst marknadsandel.

Marknadsföring är ett brett område som har utvecklats åren genom. Allt fler företag börjar inse att marknadsföring är mer än bara reklam och försäljning.⁷ På ett enkelt vis går det att förklara att marknadsföring är allt som hjälper företaget att finna och behålla sina kunder, medan reklam är ett hjälpverktyg för att förklara företagets existens och erbjudanden.⁸

Med tanke på den hårda konkurrensen som fastighetsmäklarbranschen befinner sig i så är det viktigt för alla typer av företag att ha en marknadsföringsstrategi. Med marknadsföringsstrategi anser vi då vilka planer och verktyg som genomförs inom företaget för att på något sätt ”skydda” sig mot konkurrenterna. Marknadsföringsstrategin ligger alltså som grund för ett företag att analysera deras konkurrenter.⁹

Denna studie handlar om fastighetsmäklarfirmen RE/MAX och dess marknadsföringsstrategier. Då RE/MAX är störst i världen men har en mindre marknadsandel i Sverige finner vi det intressant att utföra denna studie genom att undersöka hur de har utvecklats och vilka marknadsföringsstrategier som har använts. Tanken med denna studie är att ta reda på vilka marknadsföringsstrategier som RE/MAX Sverige nyttjar och därefter

¹ http://www.maankaytto.fi/arkisto/mk2a08/mk208a_1161_magnusson.pdf

² <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=30482>

³ Intervju med Göran Pagrot, 8 maj, 2009

⁴ Intervju med Hanna Pettersson, 8 maj, 2009

⁵ Intervju med Göran Pagrot, 8 maj, 2009

⁶ Intervju med Hanna Pettersson, 8 maj, 2009

⁷ <http://www.expowera.se/mentor/marknadsforing/marknadsforing.htm>

⁸ Ibid

⁹ D. Jobber. *Principles and practice of marketing*, 2004, Sid. 678

komma fram till ett resultat om hur de kan utveckla dessa för att vinna större marknadsandelar. Vidare vill vi påvisa hur de kan finna nya vägar och strategier som de kan dra nytta av för att uppnå maximalt resultat.

1.2 Kort presentation av företaget

RE/MAX är i dagsläget det största mäklarföretaget i världen. De finns i 68 länder världen över och det finns totalt 120 000 mäklare som arbetar för RE/MAX.¹⁰

Företaget grundades av Dave Liniger år 1973 i Denver, USA. År 1995 tog RE/MAX steget över Atlanten och började etableras i Europa.¹¹

I november 2000 öppnade RE/MAX dörrarna till deras allra första kontor i Sverige.¹² RE/MAX är ensamma om att vara störst internationellt med så pass många kontor världen över.

1.3 Problemformulering

Att starta en verksamhet i det konkurrenskraftiga samhälle vi lever i, speciellt fastighetsmäklarbranschen, så måste företagen vara beredda på denna konkurrens som råder och som kan komma att ske i framtiden. För att ligga ett steg före sina konkurrenter så är det ett behov att vara väl förberedd med en grundlig strategisk planering.

De frågor vi ska besvara och gräva in lite mer på djupet, lyder följande:

- Vilka marknadsföringsstrategier har RE/MAX använt sig av i Sverige och hur har de utvecklat dessa?
- Vilka teoretiska marknadsföringsmodeller har RE/MAX Sverige använt sig av som utgångspunkt i sin planering för att vinna marknadsandelar?
- Vilka marknadsföringskanaler och verktyg har RE/MAX Sverige använt för att nå ut till kunder?

1.4 Syfte

Vårt syfte är att ta reda på vilka marknadsföringsstrategier och teoretiska marknadsföringsmodeller som RE/MAX använder sig av i Sverige i dagsläget samt att komma fram till vilka marknadsföringsverktyg som de kan utveckla för att vinna större marknadsandelar.

¹⁰ <http://www.remax-sverige.com/>.

¹¹ <http://www.remax-sverige.com/bliendelav.aspx>

¹² <http://www.remax-sverige.com/About/Omoss.aspx>

1.5 Avgränsning

För att denna studie inte ska bli alltför omfattande har vi valt att avgränsa vår studie till de nyckelpersoner som innehar relevanta yrkespositioner i RE/MAX huvudkontor i Stockholm och RE/MAX kontor i Gävle. Vi har även haft empiriska undersökningar i form av personliga intervjuer med olika fastighetsmäklare för att få ett bredare perspektiv. Anledningen till att vi endast har inriktat oss på RE/MAX i Stockholm och Gävle är att andra kontor runt om i landet var ovilliga att ställa upp på grund av affärshemligheter. Vi är väl medvetna om att denna studie skulle ha blivit mer djupgående om vi hade haft tillgång till fler medverkare.

1.6 Disposition

Kapitel 1- Inledning

I detta kapitel presenterar vi bakgrunden och inledningen till denna studie så att läsaren får en inblick om vad studien handlar om. Kapitlet berör vilka frågeställningar som vi kommer att svara på samt en disposition för att underlätta för läsaren.

Kapitel 2- Metod

Här beskriver vi vårt tillvägagångssätt med studien. Kapitlet ger en redogörelse om våra empiriska undersökningar samt vilka litteraturer vi har tillämpat i denna studie.

Kapitel 3- Teori

I detta kapitel har vi använt teorier och modeller vi anser relevanta för RE/MAX Sveriges marknadsföringsstrategier och deras strategiska planering. Kapitlet inleds med en förklaring om strategisk planering.

Kapitel 4- Empiri

Kapitlet presenterar de intervjuer vi har genomfört med personer som besitter olika yrkesroller. Intervjuerna genomfördes på RE/MAX huvudkontor i Stockholm, ett RE/MAX kontor på Medborgarplatsen i Stockholm samt ett RE/MAX kontor i Gävle.

Kapitel 5- Analys

I detta kapitel diskuterar och analyserar vi resultatet av vår studie. En diskussion av marknadsföringsstrategier och marknadsföringsmodeller för RE/MAX Sverige och vilka marknadsföringsverktyg som de kan använda för att vinna fler marknadsandelar, är i fokus. Vi sammanflätar teorin och empirin.

Kapitel 6- Slutsats

Detta kapitel redovisar vi vad vi har kommit fram till med bakgrund mot frågeställningarna, teorin och empirin.

Kapitel 7- Källförteckning

Detta kapitel behandlar de källor vi har använt oss av i denna studie.

Kapitel 8- Bilagor

Sista kapitlet finns det en mall över intervjufrågor som vi har ställt till våra intervjuade.

2. Metod

I detta kapitel behandlar och beskriver vi det metodmässiga tillvägagångssättet som vi har använt oss av. Här redogör vi för genomförandet av de personliga intervjuerna som är utgångspunkten i vår empiriska undersökning. Vi har även en sammanfattning av den litteratur vi har använt oss av och vi har även redovisat det vetenskapliga synsättet som vi anser har varit lämplig att använda och som har inspirerat oss genom studiens gång.

2.1 Tillvägagångssätt

Denna studie berör företaget RE/MAX Sverige där vi har försökt att ta reda på om de använder sig av marknadsföringsstrategier och teoretiska marknadsföringsmodeller, samt hur de kan utveckla dessa och vilka nya marknadsföringsverktyg de kan utnyttja för att vinna nya marknadsandelar.

Vi har utgått från den strategiska planeringen¹³ när vi utformade våra intervjufrågor. Detta gjorde vi för att vi ansåg att det skulle fungera som en bra utgångspunkt för att kunna utföra vår studie som handlar om att ta reda på vilka marknadsföringsstrategier som RE/MAX Sverige använder sig av. Den strategiska planeringen utgör en bra grund för oss för att kunna se vad RE/MAX Sverige har för marknadsföringsstrategier och teoretiska marknadsföringsmodeller. Samtidigt kan vi med hjälp av vårt empirikapitel beskriva vilka marknadsföringsverktyg som RE/MAX Sverige kan dra nytta av för att vinna större marknadsandelar.

I samband med detta har vi lagt en stor vikt vid SWOT- analysen¹⁴ och jämfört teorin med det empiriska material vi har samlat in. Detta har vi gjort för att genom de olika delarna i SWOT - analysen få en klarare strategisk bild över RE/MAX Sveriges styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Detta för att lättare kunna se vilka marknadsföringsstrategier och teoretiska modeller de använder sig av och vilka marknadsföringsverktyg de kan utnyttja för att få fler kunder och vinna fler marknadsandelar.

För att denna studie skulle kunna genomföras på ett bra sätt var det en nödvändighet med ett gott samarbete mellan oss och företaget. Den första kontakten vi fick med RE/MAX Sverige var på mäklardagen i Gävle under februari månad år 2008. Då tyckte vi att RE/MAX Sveriges Vice VD gav en bra presentation av företaget vilket fångade vårt intresse. Så vi tog kontakt med henne under mässan och hon var väldigt positiv till förslaget om en framtida studie. Vi bokade ett möte med henne en månad senare och hon kom med förslaget om en komparativ studie mellan Sverige och Portugal. Detta ansåg hon vara av intresse då vi hade som avsikt att inrikta oss inom marknadsföring. Hon kom med förslaget, då hon menade att både RE/MAX Sverige och RE/MAX Portugal startade sin verksamhet år 2000. I och med detta ansåg vi att det skulle bli intressant att jämföra dessa två länders marknadsföringsstrategier inom företaget RE/MAX.

¹³ N. Ashill. *Strategic marketing planning: a grounded investigation*, 2003, sid. 430

¹⁴ D. Jobber. *Principles and Practice of Marketing*. 2004 Sid 44-45

Vi började i samband med detta ta fram information om företaget och reflektera kring huruvida vi ska gå vidare. Ett par månader senare kontaktade vi RE/MAX i Stockholm igen för att kunna boka tid för intervjuer men fick då beskedet att Vice VD: n har sagt upp sin post och nu skulle vi istället ta kontakt med VD: n Göran Pagrot. Som tur var så ville han fullfölja vår studie och var villig att hjälpa oss med allting. Första mötet med honom hade vi i december 2008 då vi gick igenom hur allting skulle gå till och vad vi skulle skriva om och hur vi skulle gå till väga med intervjuerna i Portugal. Andra mötet med Göran Pagrot var under mäklardagen i februari 2009 i Gävle. Då kom vi överens om när vi ska utföra våra intervjuer och hur han skulle hjälpa oss med intervjuerna i Portugal.

Vår tanke från början var att vi skulle åka ner till Portugal under en period för att utföra våra intervjuer personligt. Vi började leta efter stipendier på Internet och i högskolans bibliotek och högskolans hemsida. Vi kontaktade flera företag som erbjöd stipendier inom vårt ämne men ingen av dem erbjöd stipendier för en så kort period. I och med detta så blev vi tvungna att skicka våra intervjufrågor via E-mail till Portugals VD så att de berörda personerna skulle besvara dem och skicka svaren till oss i Sverige. Detta hjälpte RE/MAX VD Göran Pagrot oss med och han skickade iväg våra intervjufrågor till Portugal.

Intervjufrågorna skrevs på två olika språk, en på engelska och den andra på svenska. Vi skickade den svenska versionen av intervjufrågorna till Stockholms huvudkontor och den engelska översättningen skickades till huvudkontoret i Lissabon i Portugal med Göran Pagrots hjälp. Då Göran Pagrot hade skickat iväg våra intervjufrågor till Portugal gick det flera veckor och vi fick inga svar på intervjufrågorna. Tiden började bli knapp och vi försökte ta kontakt med Göran Pagrot men det var svårt att nå honom. Göran Pagrot hade informerat oss under samma dag som vi intervjuade honom att han skulle ringa Portugals huvudkontor i Lissabon och påminna dem för att påskynda processen. I efterhand försökte vi att få kontakt med Göran Pagrot men vi lyckades inte. Nu stod vi inför ett stort problem och var tvungna att agera snabbt för att lyckas få till en bra studie.

Resultatet blev då att vi bestämde oss för att ändra vårt syfte och börja på en helt ny studie med en inriktning på endast RE/MAX i Sverige. Detta gjorde det ännu kämpigare för oss och vi var tvungna att diskutera hur vi skulle gå vidare. Vi kom överens om att ta kontakt med RE/MAX kontor i Gävle, på grund av tidsbrist att åka tillbaka till Stockholm igen, för att kunna utveckla våra intervjuer i syfte att endast inrikta oss på marknadsföringsstrategier och teoretiska marknadsföringsmodeller som RE/MAX använder i Sverige. Vi bestämde också att i studien komma fram till ett resultat om hur RE/MAX Sverige kan utveckla sina nuvarande marknadsföringsstrategier och teoretiska marknadsföringsmodeller samt använda nya marknadsföringsverktyg för att vinna nya marknadsandelar.

Då ringde vi till RE/MAX kontor i Gävle och blev hänvisade till kontorschefen Lotta Niward. Vi förklarade hur det låg till för henne och vad studien gick ut på och som tur var ställde hon upp på att hjälpa oss. Hon gav oss en intervjutid inom loppet av två dagar med henne själv och två andra fastighetsmäklare och vi antog erbjudandet omedelbart. Göran Pagrot och hans medarbetare på Stockholms huvudkontor ställde upp på intervjuerna även efter det att vi hade ändrat vårt syfte med studien. Göran Pagrot hjälpte även oss med att få till en intervjutid med kontorsägaren på Medborgarplatsen i Stockholm. Vi kontaktade även RE/MAX kontoren i Norrköping, Lidköping, Uppsala, Åre, Göteborg, Eskilstuna, Västerås och Lund via telefon. Vi skickade våra intervjufrågor till alla dessa kontor men ingen av dem gav svar. Tre av dessa kontor var dock villiga att ställa upp på intervjuer via E-mail när vi ringde upp dem och

frågade. De resterande däremot ville inte ställa upp på grund av affärshemligheter och andra orsaker. De tre kontoren som var villiga att ställa upp på intervjuer via E-mail skickade aldrig sina svar trots ivriga påtryckningar från vår sida. Detta tror vi berodde på tidsbrist. I och med detta blev det endast huvudkontoret i Stockholm, Medborgarplatsen i Stockholm och ett kontor i Gävle som vi lyckades få intervjuer med och som var villiga att ställa upp.

2.2 Datainsamlingsmetoder

Vi valde att göra en kvalitativ intervju för att det ger intervjupersonerna utrymme att med egna ord kunna svara på frågorna. En kvalitativ intervju syftar till att kunna identifiera och upptäcka karaktären och egenskaper inom någonting som exempelvis intervjupersonens åsikter och uppfattning inom ämnet.¹⁵ Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod då den ger oss en djupgående analys av RE/MAX Sverige. En kvalitativ metod ger oss på så sätt en stabilare grund att stå på för att vi ska kunna svara på vårt syfte, nämligen vilka marknadsföringsstrategier och teoretiska marknadsföringsmodeller RE/MAX Sverige använder sig av. Vi anser att ett kvalitativt tillvägagångssätt är en nödvändighet i denna studie för att vi ska kunna resultera vilka marknadsföringsverktyg som är utvecklingsbara för RE/MAX Sverige, för att de på detta vis ska kunna vinna fler marknadsandelar.

Vi ansåg att kvalitativa intervjuer var ett bra tillvägagångssätt för att kunna få med intervjupersonernas tankar och åsikter samt att detta ger ett utmärkt tillfälle att studera intervjupersonernas kroppsspråk och deras reaktioner till våra frågeställningar. Detta utförde vi för att lättare kunna se om RE/MAX Sverige eventuellt använder sig av marknadsföringsstrategier och teoretiska marknadsföringsmodeller, då denna studie i huvudsak behandlar dessa moment.

Vi har genomfört fem personliga intervjuer. Vi skickade intervjufrågorna till alla de berörda personerna en vecka i förväg med undantag från intervjupersonerna i RE/MAX kontoret i Gävle på grund av omstruktureringen av denna studie. De berörda intervjupersonerna i Gävle fick intervjufrågorna två dagar i förväg. Vi valde att skicka intervjufrågorna en vecka i förväg till intervjupersonerna i huvudkontoret i Stockholm så att de i lugn och ro kunde analysera och granska frågorna. Detta för att de ska vara väl förberedda inför intervjutillfället. Under alla intervjuerna använde vi oss av en bandspelare för att minimera riskerna för att missuppfatta svaren eller att gå miste om nödvändig information.

Den första personliga intervjun var med Hanna Petterson som arbetar med franchiseutveckling och etablering på Stockholms huvudkontor men är i grund och botten fastighetsmäklare. Intervjun med Hanna Petterson utfördes den 8 maj 2009 och tog cirka en och en halv timme. Den andra personliga intervjun fullföljdes med Ulf Eriksson som är fastighetsmäklare och kontorsägare på Medborgarplatsen i Stockholm. Även denna intervju ägde rum den 8 maj 2009 och tog cirka en timme och en kvart att utföra. En tredje personlig intervju utfördes med Lotta Niward som är fastighetsmäklare och kontorsägare i Gävle. Denna intervju utförde vi den 13 maj 2009 vilket tog cirka en timma och en kvart att genomföra. Den fjärde intervjun genomfördes med Ann Göthberg, som också är kontorsägare och fastighetsmäklare i Gävle. Intervjun med Ann Göthberg skedde den 13 maj 2009, samtidigt som Lotta Niwards intervjutillfälle på grund av tidsbrist. En femte personliga

¹⁵ R. Patel. Forskningsmetodikens Grunder, 2003, Sid. 78

intervju fullbordades med Emma Magnusson, som är fastighetsmäklare på kontoret i Gävle, den 13 maj 2009 och tog cirka 40 minuter att genomföra.

Det finns både fördelar och nackdelar med personliga intervjuer. Det som är fördelen med personliga intervjuer är att de är kontrollerbara. Om det uppstår några otydligheter gällande intervjufrågorna har forskaren möjlighet att förklara vad som menas med frågorna. Intervjupersonernas beteende och kroppsspråk har också till viss del en betydelse för hur svaren tolkas. Nackdelen med personliga intervjuer är att det ibland kan bli svårt att få till en intervjutid samt att forskaren kan bli påverkad av personen som denne intervjuar och kan i sin tur leda till att resultatet får en önskad effekt.¹⁶

Vi har även genomfört en telefonintervju med Göran Pagrot VD för RE/MAX i Sverige. Anledningen till att vi utförde en intervju per telefon var för att Göran Pagrot blev sjuk samma dag som vi hade bokat ett möte med honom. Han var däremot villig att ställa upp på en intervju via telefon, vilket vi gick med på. Telefonintervjun med Göran Pagrot ägde rum den 8 maj 2009 och tog cirka en timme. Även telefonintervjun spelades in för att vi skulle få med så fullständiga svar som möjligt. Under denna intervju upptäckte vi dock att informationen från Göran Pagrot i vissa frågor blev begränsade i och med att en del uppgifter var affärshemligheter enligt honom. Trots detta fick vi ganska utförlig information från honom. Självfallet är vi väl medvetna om att de svar som vi fick från Göran Pagrot kan få en begränsad kvalitet då det inte var en öppen personlig intervju i samma nivå, som vi utförde med alla de andra fem intervjupersonerna. När vi analyserar svaren från intervjun med Göran Pagrot kan dem bli lite begränsade då vi inte fick den möjligheten att se hur han reagerade på intervjufrågorna och inte heller hans kroppsspråk. På så vis har vi inte den möjligheten att observera alla olika intryck som en öppen intervju ger. Vi hade däremot möjlighet att ställa följdfrågor under intervjuns gång som i sin tur gav uppskov till en djup diskussion inom vårt ämne.

Det finns både nackdelar och fördelar med att inte använda sig av en öppen intervju. Fördelen med att inte använda sig av öppna intervjuer är att intervjuaren får lättare att ställa känsliga frågor då intervjun sker genom telefon eller via E-mail. Nackdelen med att inte ha en öppen intervju är att forskaren inte kan ha någon som helst kontroll över intervjuns gång. Då är det viktigt att utforma tydliga frågor som gör det svårt för att missförstånd ska uppstå samt att tydliga svar kan ges av intervjupersonen.¹⁷

2.3 Litteraturstudier

Det är oerhört viktigt att en systematik finns i starten av litteratursökning för en studie. Vi utnyttjade våra möjligheter till litteratursökning genom att använda oss av bibliotekets databaser, Internet, tidigare utförda examensarbeten och forskning. Vi har även använt oss av tidigare kursmaterial inom marknadsföring från Högskolan i Gävle samt litteraturer från högskolebiblioteket i Gävle. Vi har begränsat oss genom att gallra det som vi anser har varit det viktigaste för att skapa en grund i denna studie med god kvalitet. Därmed är det viktigt att inneha ett kritiskt förhållningssätt, vilket vi har försökt göra.

¹⁶Eriksson, L-T, & Wiedersheim-Paul, F. *Att utreda, forska och rapportera*, 2001, Sid. 86

¹⁷ Eriksson, L-T, & Wiedersheim-Paul, F. *Att utreda, forska och rapportera*, 2001, sid. 86

2.3.1 Sekundärdata

Sekundärdata kännetecknas av tidigare publicerade tidskrifter, facklitteratur och hemsidor etc. Vidare präglas sekundärdata av tidigare insamling av någon annan för ett annat syfte. Eftersom denna information då kan vara av relevant betydelse för tidigare studier, så används de i form av sekundärdata.¹⁸

Vi har samlat sekundärdata från RE/MAX Sveriges hemsida för att få en beskrivning av företaget. Vi har även använt oss av mångfaldiga vetenskapliga artiklar i rekommendation från vår handledare, som gav oss rådet om sökmotorn [www. emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com) som har ett brett utbud av uppsatser, biografier och böcker.

Vi diskuterade vilka kurslitteraturer, vetenskapliga artiklar och tidigare utförda examensarbeten som var mest relevanta för vår studie och vi resonerade kring de marknadsföringskurser som vi har läst på Högskolan i Gävle. I samband med detta kom vi överens om att vi ska använda oss av dessa analyser och modeller:

- SWOT – analys
- Konkurrentanalys
- Differentiering
- Porters femfaktor modell
- PEST- analys

Vi behövde självfallet mer fakta för att kunna basera vår teori på och därför räckte inte endast sekundärdata till. För att få en trovärdig forskning krävs det även mer uppdaterad information och därför kompletterade vi våra sekundärdata med primärdata, genom empiriska undersökningar med ett antal intervjupersoner inom företaget RE/MAX Sverige.

2.3.2 Primärdata

Det som utmärker primärdata är att information insamlas via personers erfarenheter och olika typer av intervjuer.¹⁹ Vetenskapsteorin tar upp två former av intervjuer, nämligen respondentintervjuer och informationsintervjuer. Respondentintervjuer kännetecknas av att de genomförs med involverade personer i företaget, medan informationsintervjuer kännetecknas av utomstående personer.²⁰ Vi har dock endast använt oss av respondentintervjuer, då vi ville ha så relevant information som möjligt.

I vår studie har vi använt oss av respondentintervjuer för att vi ska kunna klarlägga olika personers tankar och åsikter kring ämnet. Vi valde att använda oss av en kvalitativ metod eftersom det förenklar för oss att fastställa de marknadsföringsstrategier och teoretiska marknadsföringsmodeller som RE/MAX i Sverige använder sig av samt att enklare kunna komma fram till vilka marknadsföringsverktyg som RE/MAX i Sverige kan utveckla och använda för att vinna en större marknadsandel.

¹⁸ J. Krönström. Examensarbete Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. *En detaljhandelsexpansion till Storbritannien*, 2007, sid. 11

¹⁹ Ibid

²⁰ Ibid

Med kvalitativa intervjuer ökar möjligheterna att gå djupare in på alla frågor samt att vi då har större utrymme att ställa följdfrågor för att kunna besvara våra frågor genom studiens gång. Med personliga intervjuer menar vi att intervjuerna har genomförts på plats med våra intervjupersoner samt via telefon. Vi ville ha personliga möten med alla våra intervjupersoner för att på så sätt minska riskerna för att missförstånd skulle uppstå samt för att få se personerna vi intervjuar. Anledningen till att vi använde en telefonintervju var för att Göran Pagrot, VD för RE/MAX i Sverige, blev sjuk inför intervjutillfället.

Vi fick ha ett personligt möte med fem av intervjupersonerna men kunde inte ha ett personligt möte med Göran Pagrot. Vi fick genomföra intervjun med Göran Pagrot via telefon men det gick bra ändå då möjlighet till att ställa följdfrågor fanns.

Vi valde detta tillvägagångssätt med en kvalitativ metod för att kunna analysera RE/MAX i Sveriges marknadsföringsstrategier på ett djupare plan, för att ta reda på om de använder sig av olika medel och metoder. Med en kvalitativ metod ges möjlighet för intervjupersonerna att kunna utveckla sina svar och gå djupare in på detaljer.

2.4 Vetenskapligt förhållningssätt

Vi har använt oss av det hermeneutiska synsättet²¹ i vår studie och har även varit uppmärksamma på ny information och kunskap. Självfallet har vi haft en förförståelse och tidigare erfarenheter inom ämnet så därför blir vår studie på sätt och vis påverkad av vårt synsätt. Detta hindrade dock inte oss från att systematiskt och grundligt redovisa hur vi har gått till väga och vilka metoder vi har valt under hela processen. Vi har också redovisat vilka hinder och problem vi har råkat på under tiden som vi skrivit denna studie.

Det som kännetecknar hermeneutiken är kvalitativ förståelse samt att det utgör ett tolkningssystem. För studien innebär det att skapa en förståelse samt att tolkningssystemet används som ett redskap av forskaren.²²

Det är genom de kvalitativa intervjuerna som vi försökt tolka samt skapa en förståelse för om RE/MAX Sverige använder sig av marknadsföringsstrategier och teoretiska marknadsföringsmodeller. Detta har vi utfört för att på ett enklare sätt kunna analysera och komma fram till hur RE/MAX i Sverige kan utveckla sina marknadsföringsverktyg för att vinna fler marknadsandelar. Vi anser att detta utgör en bra utgångspunkt för vår studie då vi har beaktat intervjupersonernas åsikter och tankesätt samt uppmärksammat omgivningens påverkan på RE/MAX i Sverige.

2.5 Trovärdighet

Vi har redogjort för våra tillvägagångssätt grundligt i syfte att öka trovärdigheten i vår studie. Detta avser både undersökningen av empirin och teorin.

En forskare ska redovisa samtliga resultat och tillvägagångssätt, då en vetenskaplig studie ska representeras på ett korrekt och ärligt sätt.²³ Empirin och teorin ska generellt sätt

²¹ R. Patel. *Forskningsmetodikens grunder*, 2003, Sid 29

²² Ibid

²³ Eriksson, L-T, & Wiedersheim-Paul, F. *Att utreda, forska och rapportera*, 2001, Sid. 179

överensstämma med varandra och det insamlade empiriska materialet som använts ska i förhållande till studien indikera en relevans.

Vi har redovisat hur vi har gått till väga både när det gäller tillvägagångssättet och intervjuerna som vi har genomfört. Detta har vi noggrant redogjort för att inga missförstånd ska ske samt för att öka trovärdigheten ytterligare. Vi har även använt oss av en bandspelare vid alla intervjuer för att inte missa viktig information samtidigt som det bidrog till att vi fick tillfälle att ställa följdfrågor när situationen krävde det. Det som kan vara en svaghet när det gäller trovärdigheten i vår studie är att viss information är begränsat på grund av att RE/MAX i Sverige utvecklar en del nya idéer som är av konfidentiell karaktär. Vi är även väl medvetna om att trovärdigheten i denna studie kan vara begränsat då vi endast har fått möjlighet att intervjua tre RE/MAX kontor i Sverige.

Vi har vid alla intervjuer använt oss av samma frågemall, med vissa justeringar beroende på yrkespositionerna. Under processens gång har vi utfört intervjuerna på samma sätt och under lika förutsättningar. Detta har vi gjort för att vår studie ska ha en hög standard av pålitlighet samt för att kunna komma fram till likvärdiga resultat. En forskare ska vid alla enskilda intervjutillfällen använda samma tillvägagångssätt för att få samma resultat i syfte att få en hög tillförlitlighet.²⁴ Vi fick en djupare studie med högre tillförlitlighet då vi var väldigt engagerade i vårt sökande och försök till förståelse för det empiriska material vi samlade in.

²⁴ K. Halvorsen. *Samhällsvetenskaplig metod*, 1992, s. 41f

3. Teori

I detta kapitel beskrivs relevanta teorier och modeller som vi har använt oss av i studien och som vi anser är tillämpliga inom marknadsföring. Detta kapitel påbörjas med strategisk planering som sedan följer av relevant teori och olika modeller i anknytning till denna studie.

3.1 Från traditionell marknadsföring till relationsmarknadsföring

Många förknippar marknadsföring med försäljning och reklam, men i själva verket har marknadsföring en större roll i dagens företagande. I och med den knivskarpa konkurrensen som råder på marknaden så är det viktigt för företag att utmärka sig i mängden som ett intressant alternativ.²⁵

Philsgård (2004) anser att marknadsföringens roll grundar sig på att företagets tjänster/produkter ska möta marknaden, det vill säga att det finns en efterfrågan på de tjänster/produkter som erbjuds. Marknadsföring skapar en grund för att möta kundbehovet och tillfredsställa kunderna. I och med att det finns många företag som erbjuder liknande tjänster/produkter så är även marknadsföringens roll att skapa tillräckligt bra erbjudande genom att ligga ett steg före konkurrenterna på ett lönsammare sätt. Utmaningen är att företagen ska inneha goda kundrelationer genom att behålla sina befintliga kunder och finna nya kunder.

Den traditionella marknadsföringen innehåller en marknadsföringsmix bestående av de fyra P:na som är utgångspunkten i marknadsföringen. Problemet med den traditionella marknadsföringen är att den är alltför begränsad och resulterar i ett misslyckande att fånga upp en mer ingående marknad.²⁶ Det är på sådana marknader där den traditionella marknadsföringsmixen inte räcker till och relationsmarknadsföringen får då en mer betydande roll. Relationsmarknadsföringen är baserad på vissa faktorer som bland annat att satsa på de kunder som företaget har än att införskaffa nya kunder.²⁷ Den teoretiska grundkärnan i relationsmarknadsföring är att summera uppskattningen av själva utbytesprocessen mellan företaget och kunden, än att enbart mäta resultatet av försäljningar.²⁸

Marknadsföring har alltid varit influerad av att förstå sambanden mellan företag och deras kunder. Det är dock först nyligen relationsmarknadsföring har fått ökad uppmärksamhet från akademiker, med ett antal begreppsmässiga och empiriska arbeten som utvidgar vår förståelse av begreppet.²⁹ Relationsmarknadsföring är en strategisk respons från företagen att få konkurrensfördelar. Denna respons bygger på tesen att en bedömning av samspelet mellan marknadsaktörerna och en ömsesidig ansträngning som bygger på förtroende och engagemang. Detta skulle göra det möjligt för företagen att förbli konkurrenskraftiga.³⁰

Bygga relationer är hur du relaterar till och kommunicerar med människor. Relationer med andra har använts från urminnes tider för att hantera komplexiteten i vardagen.

²⁵ B. Dotevall, *Modern marknadsföring*, 1997, Sid. 9

²⁶ Harwood & T. Garry, *Relationship marketing: Why bother?* 2006, Sid. 107-108

²⁷ Ibid

²⁸ Ibid.

²⁹ M. Saren. *Relationship marketing: What if*, 2002, Sid. 433-434

³⁰ Ibid

Relationsmarknadsföring är en av de äldsta metoder för marknadsföring, men en av de minst förstådda. Det är ett brett ämne och många vetenskapsmän och forskare har närmat sig den från olika perspektiv. Det har kommit att bli ett av de fashionabla begrepp som alla marknadsförare och chefer använder sig av i sitt specifika affärsområde, men relationsmarknadsföring definieras fortfarande på olika sätt.³¹

Under det senaste årtiondet har stor vikt lagts på betydelsen av relationsmarknadsföring. Denna omorientering av marknadsföring har föreslagits i motsats till traditionell marknadsföring. Relationsmarknadsföring syftar till att skapa ett kundförhållande från början genom att tillfredsställa och behålla befintliga kunder, medan traditionell marknadsföring försöker skapa försäljningar och hitta nya kunder.³²

Kotler hävdar att traditionell marknadsföring är mer användbar än relationsmarknadsföring, ur ett kortsiktigt kundperspektiv och kunder kan då lätt byta från ett företag till en annan utan att det ska vara kostsamt. Relationsmarknadsföring lönar sig mer ur ett långsiktigt kundperspektiv och det blir då mer kostsamt vid byte av företag.³³

Ward (2007) belyser betydelsen av relationen mellan kunden och företaget:

"In any form of relationship between customer and service provider the attitude of the customer towards such a relationship is likely to be of importance, thus the stronger the customer perceives the importance of relationships in general, the more likely the customer is to develop a stronger relationship with the service provider".³⁴

Eriksson och Nygren (2009) menar att företagen i dagsläget, på den befintliga marknaden, har insett betydelsen av att skapa trofasta kunder, vilket innebär att företaget i sig innehar en stor konkurrensfördel.

Eriksson och Nygren (2009) menar vidare att relationmarknadsföringen har kommit att bli en marknadsföringsstrategi då kunden är i fokus och syftet är att skapa långsiktiga kundrelationer. Vidare ska relationsmarknadsföring vara grundkärnan i företaget, då engagemangen till kunden är mer betydelsefull än att företaget ska tjäna pengar snabbt.

3.2 Strategisk planering

För att få en stabil grund i anknytning till strategisk planering vill vi härmed börja utveckla detta begrepp, då denna studie till största del är baserad på strategisk planering.

Under senare år har flera begreppsmässigt ramverk utvecklats för att bättre förstå de processer av strategi formulering. Begreppet "strategisk marknadsföring" används för att beskriva de beslut som fattats för att utveckla långsiktiga strategier för överlevnad och tillväxt.³⁵

³¹ S. Philipson. *Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps*, 2007, Sid. 229.

³² Ibid

³³ Ibid

³⁴ T. Ward. *The complexity of relationship marketing for service customers*, 2007, Sid. 283

³⁵ N. Ashill. *Strategic marketing planning: a grounded investigation*, 2003, sid. 430

Webster (1988) anser att en utveckling av ett kundorienterat företag kräver en långsiktig planering samt produkt och marknadsutveckling för att bidra till att företaget växer. Marknadsplanering och långsiktig planering börjar gå hand i hand och blev en del av det bredare konceptet av strategisk planering. Strategisk planering fokuserar på dem två strategiska val som i princip de flesta företag använder sig av. Dessa är då vilka kundgrupper företaget ska vända sig till och vilka produkter företaget ska erbjuda på den marknaden.

Strategisk planering definieras som en beskrivande plan som ska hjälpa ett företag att på bästa möjliga vis främja sina möjligheter i ett konstant utvecklande samhälle. Planen innehåller bland annat företagets mål, affärsidé och vad företaget vill åstadkomma.³⁶

Den strategiska planeringen ligger som grund för företagets existerande och vad de vill åstadkomma på marknaden.³⁷

Beroende på vilken bransch ett företag befinner sig i så har samtliga företag olika instrument för att utveckla sin egen strategi. Många företag inom fastighetsbranschen använder en portfölj av byggnader i sin strategi, som ett instrument för att kommunicera och stärka sin konkurrenskraft på marknaden.³⁸

Oxholm (2008) menar att den strategiska planeringen är en ledningsprocess som bevarar och utvecklar målen i företaget. Dessutom så anpassas målsättningen i den strategiska planeringen efter marknadsutvecklingen för att vinst och tillväxt ska kunna uppnås.

Strategi innebär att utnyttja företagets resurser med avsikt att uppnå företagets mål. Detta i sin tur betyder att företagets strategi anger dess ambition, mål och vägen dit. Strategin kan även liknas vid ett mönster av den aktuella handlingen som leder till att företagen kan ta ett beslut om hur de ska gå till väga för att uppnå framgång i framtiden. En strategi går alltid att omformuleras och det bör den även göra, eftersom företaget jämför deras mål med det faktiska resultatet. Företaget kan då avgöra om de har en givande strategi eller om strategin bör omformuleras.³⁹

En strategisk planering börjar med strategiska mål. Det är mål som anger vad företaget förväntar sig att utföra, medan planeringen ställs däri hur, när och vad målen kommer att uppnås. Den strategiska planeringen omfattar även löptider, dvs. schemalagda tidpunkter då de angivna målen planeras att bli genomförda. Planeringsutsikterna representerar och sträcker sig i tid över när planeringens löptid kommer att ske, vilket kulminerade i att uppnå de strategiska mål som utgör grunden för den strategiska planen. Detta kan även kallas för strategisk planering i horisonter och utgör grunden för den strategiska planeringen.⁴⁰ Strategisk planering i horisonter är viktiga då en planering nödvändigtvis börjar med att fastställa strategiska mål någon gång i framtiden och arbetar bakåt i tiden, genom framtida tid till nutid. Detta krävs då att företaget beslutar idag vad dem avser att genomföra imorgon och göra det som krävs mellan då och nu, för att komma härifrån till dit.⁴¹

³⁶ P. Kotler. *Principles of Marketing. Fourth European Edition*, 2005, Sid 49

³⁷ Ibid

³⁸ B. Singer & B. Bossnik. *Corporate real estate and competitive strategy*, 2007, sid. 25

³⁹ M. Wasikaoja & V. Zarzuela. Magisteruppsats Lunds Universitet. *Strategisk ledning av destination*, 2007, sid. 14

⁴⁰ F. Harrison. *Strategic planning maturities*, 1995, sid. 48

⁴¹ Ibid

Enligt Linn (2008) håller de större företagen sig till en strategi och fokuserar på att sakta men säkert bygga upp företagets styrka för att uppnå företagets mål. Det finns företag som inte har en bestämd strategi, utan hoppar från ena strategin till den andre i hopp om att finna den bästa strategin för att uppnå ett framgångsrikt företag.

Linn (2008) lyfter fram detta ytterligare genom att skriva:

“Obviously, one needs to carefully pick a strategy and give it time to build momentum so that the institution not only becomes successful, but also is likely to continue to excel.”⁴²

Strategisk planering ska ses ur ett långsiktigt perspektiv där en stor vikt läggs på grunden för att skapa goda kundrelationer.⁴³ När ett företag ska fastställa sin strategi så finns det vissa faktorer som är avgörande för att företaget ska kunna förstärka sin prestation. Dessa faktorer handlar oftast om kapacitet, företagets position på marknaden jämfört med konkurrenterna samt kostnader för utvecklandet av kundrelationer.⁴⁴ Strategisk planering kan även definieras som en multidimensionell konstruktion som omfattar ett företags kraftförmåga att kunna förstå och organisera omgivningens händelser.⁴⁵

Proctor (2000) menar att den strategiska planeringen integrerar ett företags mål, policys, beslut och sekvenser av ageranden till ett sammanhang. Detta kan gälla företaget som helhet eller att en strategi utvecklas för respektive avdelning på företaget, som exempelvis att företaget har en strategi för hur marknadsföringen ska skötas. Strategi handlar mer om effektivitet än prestationsförmåga och är en process där företaget analyserar omgivningen och försöker anpassa företagets resurser och mål till omgivningen.

Temtime (2003) anser att strategisk planering omfattar både det interna och externa affärsklimatet för att identifiera företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Det grundar sig på denna bedömning att företaget sätter upp mål och fastställer strategier för att uppnå dessa. Temtime (2003) menar vidare att strategisk fördel och en långsiktig konkurrenskraft påverkas därför i hög grad av företagets förmåga att systematiskt samla in och bearbeta relevant, pålitlig och aktuell information om kunder, leverantörer, konkurrenter, förändringar i teknik och marknad, socioekonomiska, politiska och rättsliga villkor.

Det finns olika skäl till att ett företag har en strategisk planering. Det främsta skälet är självfallet att förbättra företagets resultat. Förespråkarna anser att väl utformade strategiska planer ger möjligheten för företagen att få en tydlig konkurrensfördel och detta ska i sin tur leda till en bättre prestanda från företaget.⁴⁶

Som allting annat här i världen så finns det även problem med strategisk planering. En rationell planeringsmodell visar en exakt strategiskt beslutsfattande som följs av en steg för steg process. Problemet med en sådan rationell modell är att även om modellen ger en tydlig, förståelig, systematisk tillvägagångssätt till en strategisk planering, så innehåller det många antaganden som i verkligheten är ohållbar.⁴⁷ Detta innebär att den strategiska

⁴² M. Linn. *Planning strategically and strategic planning*, 2008, Sid 21

⁴³ T-Y. Eng. *An empirical analysis of alternative strategic perspective*, 2004, Sid. 55

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ Ibid

⁴⁶ M. Schraeder. *A simplified approach to strategic planning*, 2002, sid. 8

⁴⁷ F. Graetz. *Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities*, 2002, sid. 456

ledningsprocessen är alltid avsiktlig att strategierna realiserar. Verkligheten är att medan ett företag kan börja med en rationell planering, så kan detta utvecklas till något helt annorlunda än den verkliga avsikten. Detta då att den framgångsrika eller den nyutformade strategin är ofta ”framväxande” strategier som har utvecklats som en del av ett mönster i en ström av handlingar, i motsats till en förutfattad plan.⁴⁸

För många företag är den ineffektiva användningen av strategisk planering den främsta anledningen till misslyckanden med att uppnå förväntad eller planerad prestanda. Forskningar har hittills visat att detta avser små eller medelstora företag. Den begränsade forskningen som har gjorts är djupt rotad i den stora företagssektorn och handlar om den strategiska utvecklingsprocessen.⁴⁹ Utplaceringen av strategisk planering kan underlättas genom att beakta potentiellt hinder och dess troliga orsaker. Det kan hävdas att systematiskt integrerade, i den strategiska utvecklingsprocessen, bör ta upp en medvetenhet av de potentiella hindren för utvecklingen av den strategiska planeringen. Detta då med hänsyn till variabler och inflytanden som kan uppstå i en dynamisk och föränderlig omvärld.⁵⁰

3.3 SWOT - analys

En SWOT - analys är ett strukturerat tillvägagångssätt för att kunna göra en utvärdering av den strategiska positionen av en affärsverksamhet.⁵¹ Detta görs genom att identifiera verksamhetens styrkor, svagheter, möjligheter och hot. En SWOT-analys är en enkel metod för att kunna se resultatet av granskningar som är utförda på marknaden. När en utvärdering av styrkor och svagheter ska tas i anspråk är det endast de resurser eller kompetens som värdesätts av kunderna som ska räknas med.⁵² När en SWOT-analys till slut är klar så ska tyngdpunkten läggas vid att försöka vända svagheter till styrkor och hot till möjligheter.⁵³

Duarte (2006) menar att styrkor och svagheter är präglade av naturliga och finansiella resurser, arbetskraft, utbildningsnivån bland populationen, marknaden och produkterna för handelsmöjligheter, teknologiska förmågor, kapitalstrukturer och liknande faktorer.

Duarte (2006) skriver vidare att de kriterier som kännetecknar möjligheter och hot är demografi, ekonomi, politiska och lagliga aspekter, kulturella och historiska faktorer, omvärldsanalyser samt sociologiska faktorer.

När ett företag befinner sig i en fas av utveckling är det en nödvändighet att utföra en noggrann analys och undersöka den aktuella branschen och marknaden. För att leta reda på information av värde har SWOT - analysen en stor betydelse i företaget.⁵⁴ Det är av vikt eftersom SWOT – analysen inte endast belyser svagheter, styrkor, hot och möjligheter internt utan även externt. På så sätt kan företaget på ett enklare sätt se var de brister och vilka svagheter de har och vilka faktorer som är ett hot mot företaget samt vilka möjligheter och

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ N. O'Regan & A. Ghobadian. *Effective strategic planning in small and medium sized firms*, 2002, sid. 663

⁵⁰ Ibid

⁵¹ D. Jobber. *Principles and Practice of Marketing*. 2004 Sid 44-45

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ P. Kotler. *Principles of Marketing, Fourth European Edition*, 2005 Sid. 58

styrkor som de kan utvidga.⁵⁵ Genom SWOT – analysen kan de även klargöra hur företaget ska gå till väga för att utveckla sig själva och samtidigt vara mer uppmärksamma.⁵⁶

Ahmed (2006) skriver i en artikel:

*”The SWOT analysis is the process of analysing organisations and their environments based on their strengths, weaknesses, opportunities and threats. This includes the environmental analysis, the process of scanning the business environment for threats and opportunities, which is considered as external factors, and the organizational analysis, the process of analysing a firm’s strengths and weaknesses as internal factors.”*⁵⁷

Det går att fastställa huruvida en speciell intern kapacitet, resurs eller faktor är en styrka eller en svaghet genom fyra olika kriterier. Det första kriteriet är *tidigare prestationer*, som innehåller frågor som hur har faktorer påverkat tidigare prestationer, mätt av trender i omsättning och lönsamhet, marknadsandelar, anställdas produktivitet eller andra lämpliga standarder?⁵⁸ Är primära trender och prestationer troliga att fortsätta? Det andra kriteriet är *resultat*, som omfattar frågor som hur har faktorerna bidragit till specifika resultat definierat av långsiktiga och kortsiktiga mål? Kommer faktorerna sannolikt att influera korta och långsiktiga resultat i framtiden?⁵⁹ Det tredje kriteriet är *konkurrenter*, som innefattar frågor som hur jämförs faktorer med konkurrenternas och om dess betydande förändring förväntas uppstå i framtiden? Det fjärde kriteriet är *ledarskapets omdöme*, som består av frågor som hur ser företagets ledning på faktorerna och vad förändras om de förutser detta inom de kommande månaderna eller åren?⁶⁰

Poängen med det här är inte att analysera varje kapacitet, resurs eller faktor utan syftet är att välja ut det mest viktigaste så som styrkor och möjligheter, för att satsa på dessa samt att hitta svagheter och hot, som ska motverkas.⁶¹

Möjligheter i ett företag kan vara allt från lagstadgar som förändras och påverkar företaget på ett positivt sätt till att teknologin och effektivare datasystem kan medföra nya möjligheter till arbete. Genom att det blir ändringar i lagstadgarna kan företaget få nya idéer och möjligheterna för nya arbetsmetoder kan komma att öka.⁶² Möjligheterna inom ett företag kan också påverkas av hur pass känslig konjunkturen är och det ekonomiska klimatets karaktär. Ännu en möjlighet är demografisk förändring som kan medföra en förändring av åldern i samhället och på så sätt öka möjligheterna för företaget.⁶³

När nya tjänster och produkter kommer fram på marknaden medför det att företaget mister sina kunder eller att kunderna försvinner helt och hållet. I och med detta så ökar även konkurrenskraften och alla dessa komponenter utgör då ett hot mot företaget. Andra hot kan även vara demografiska förändringar som kan bidra till att företagets kundgrupp kan minska i storlek och det leder så småningom till en mindre lönsamhet. Ett annat hot kan även utgöras

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ A.M. Ahmed, *SWOT analysis for Air China performance and its experience with quality*, 2006, Sid 165

⁵⁸ M. Burk Wood’s. *Essential Guide To Marketing Planning*, 2007, Sid 37

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ M. Burk Wood’s. *Essential Guide To Marketing Planning*, 2007, Sid 37-40

⁶² P. Kotler. *Principles of Marketing, Fourth European edition*, 2005, Sid, 58

⁶³ Ibid.

av politiska beslut så som begränsningar, nya lagar och många olika skattesystem. När nya politiska beslut tas kan det påverka företagets resultat på ett negativt sätt.⁶⁴

Aminjavaheri och Lind (2005) skriver att möjligheter och hot ingår i den så kallade externanalysen som har som främsta mål att upptäcka förändringar i den makroekonomiska omvärlden i företaget, så som politik, ekonomi och teknologin. Den information som tas fram innehåller då möjligheter och hot för företaget. Det är då dessa möjligheter som företaget ska försöka utnyttja och samtidigt försöka undvika de hot som framställts.⁶⁵

Det kan finnas en rad styrkor i ett företag och det är de styrkorna som kan fungera som en stor fördel, speciellt om företaget är marknadsledande. Om företaget är marknadsledande innebär det i sin tur att de i princip har nått ut till många kunder och har en dominerande plats på marknaden. På så vis utgör de ett stort hot gentemot sina konkurrenter på marknaden. Styrkor av betydelse för ett företag kan utgöra faktorer som kompetens och interna styrkor samt goda resurser och utveckling av tjänster och produkter.⁶⁶

Svagheter inom ett företag kan ge förödande konsekvenser i framtiden då många svagheter kan leda till att resurserna reduceras och att företaget blir lidande. Svagheter kan vara att företaget har riktat in sig på helt fel kundgrupp eller målgrupp eller att de har en personal som inte är lämplig för arbetet. Detta kan i sin tur leda till att det i slutändan blir en dålig kvalitet på tjänsten eller produkten och bidrar till att företaget inte får en bra marknadsföring i samband med dåliga reaktioner från kunderna.⁶⁷

Aminjavaheri och Lind (2005) menar att Styrkor och Svagheter är en del av den så kallade internanalysen, som behandlar företagets egna styrkor och svagheter, som exempelvis marknadsföringsresurser, produkt- och marknadsmixen, kompetens och produktresurser. Dessa resurser ska sedan ställas i förhållande till huvudkonkurrenternas resurser. Därmed går det att göra en resursprofil för att analysera sina egna styrkor och svagheter och sedan jämföra dessa med sina främsta konkurrenters.⁶⁸

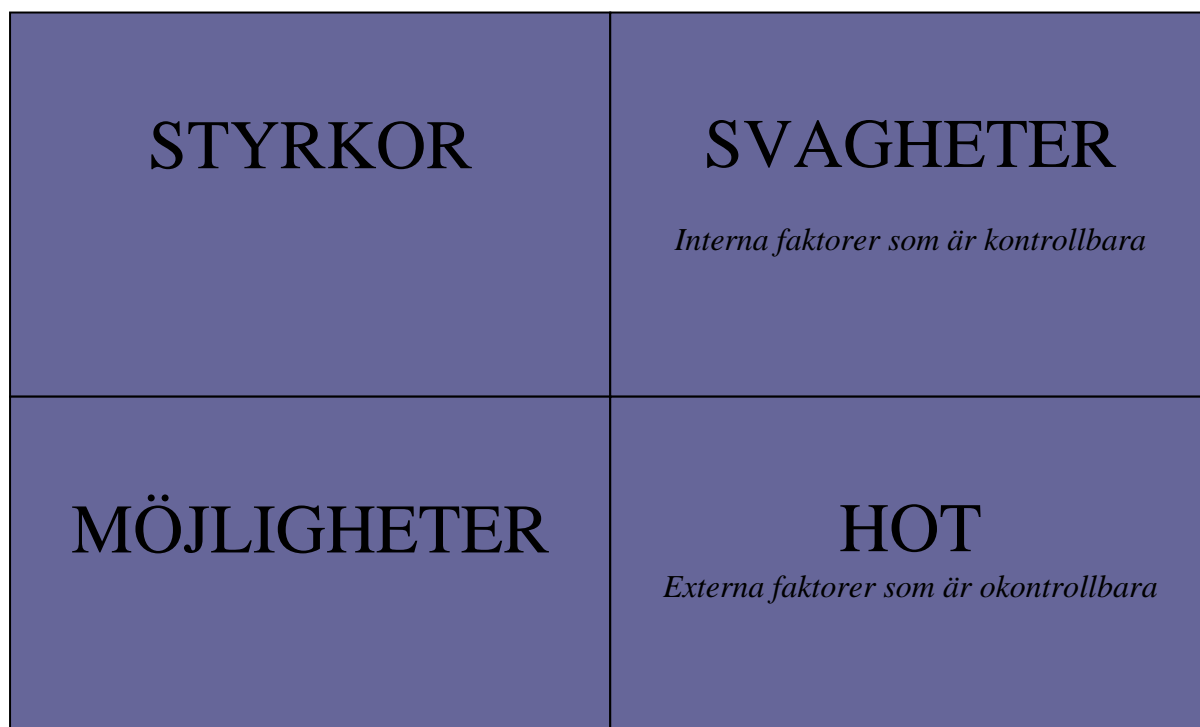
⁶⁴ Ibid

⁶⁵ N. Aminjavaheri & T. Lind. Examensarbete Högskolan i Gävle. *Marknadsplan för Sogeti Sverige AB, Borlänge-Fagersta-Gävle*. Sid. 20

⁶⁶ P. Kotler. *Principles of Marketing, Fourth European edition*, 2005, Sid. 59-60

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ N. Aminjavaheri & T. Lind. Examensarbete Högskolan i Gävle. *Marknadsplan för Sogeti Sverige AB, Borlänge-Fagersta-Gävle*. Sid. 20



Figur 1. Modell över SWOT-analysen.⁶⁹

⁶⁹ D. Jobber. *Principles and Practice of Marketing*, 2004, Sid. 44

3.4 Konkurrensfördelar

Konkurrensfördelen är en beståndsdel av den affärsmässiga strategin som tillhandahåller en meningsfull fördel över både existerande och framtida konkurrenter. En konkurrensfördel måste både vara meningsfull och hållbar.⁷⁰ Den måste vara hållbar nog för att kunna utgöra en skillnad, exempelvis ett företags kvalitet på produkter måste hålla en högre kvalitet än det generella för att detta ska kunna utgöra en hållbar konkurrensfördel. Med hållbarhet så måste företagen vårda sina fördelar i syfte att stödja dessa för att kontinuerligt öka fördelen.⁷¹

Begreppet konkurrensfördel avser att bibehålla ett hållbart övertag gentemot konkurrenterna inom en viss bransch och som inte kan urholkas med tiden. De företag som innehar konkurrensfördelar efterstavar en strategi som de konkurrerande företagen inte har, i syfte att vara ensamma om det.⁷²

Ma (1999) beskriver en konkret definition av konkurrensfördel:

*“Competitive advantage can be defined as the asymmetry or differential in any firm-attribute or factor that allows one firm to better serve the customers than others and hence create better customer value and achieve superior performance. Such attributes, for instance, could be a superior location”.*⁷³

Grandy och Wicks (2008) menar att ett företags konkurrensstrategier baseras på den strategiska förvaltningen med bestämningsfaktorer av företagets prestation. De argumenterar även för ett nytänkande, från att företaget går från en fokus där värdet ligger i företaget unika resurser, till en fokus att skapa värde för kunderna.

Oftast så väljer kunder de produkter eller den service som ger dem mest värde. Men nyckeln för ett företag att vinna och behålla sina kunder är att förstå deras behov och köpmönster bättre än konkurrenterna.⁷⁴ Företagen kan erbjuda sina kunder det lägsta priset och på så sätt konkurrerar företaget med priset, alternativt är att företag kan ta ut ett högre pris eftersom de erbjuder större fördelar än konkurrenterna. Detta är då en konkurrensfördel som ett företag har för att ge sina kunder ett ökat mervärde.⁷⁵

Kundvärde är något som har kommit att bli ett alltmer centralt tema i den strategiska ledningen för företag, men detta är något som både företagsägare och dess anställda har uppmärksammat mer.⁷⁶ Att skapa värde för kunden hjälper ett företag att uppnå en konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter genom att anpassa sig till den osäkra branshmiljön som råder, att förstå olika kundbehov samt att möta nya marknadsinträden.⁷⁷ Då konkurrensfördelar har erkänts som det viktigaste målet för ett företag, så har vissa företag tagit sig tiden att utveckla en hållbar konkurrensfördel och somliga har inte det. Om ett

⁷⁰ D. Aaker. *Strategic market management*, 2008, Sid. 121

⁷¹ Ibid

⁷² T. O'Shannassy. *Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage*. 2008. Sid. 169-170

⁷³ H. Ma. *Creation and preemption for competitive advantage*, 1999. Sid. 259

⁷⁴ P. Kotler. *Principles of Marketing, Fourth European edition*, 2005, Sid. 421

⁷⁵ Ibid

⁷⁶ B. Kim & H. Oh. *How do hotel firms obtain a competitive advantage?* 2004, sid. 65.

⁷⁷ Ibid

företag inte uppnår konkurrensfördelar så kan det ge några ekonomiska skäl för dess existens, men dessa företag kommer slutligen att förtvina.⁷⁸

3.5 Konkurrentanalys

Genom att det finns fler aktörer på marknaden så skapas även konkurrens.⁷⁹ Hur ska ett företag då utmärka sig på den konkurrenskraftiga marknaden? Att tillfredsställa kundernas behov har en central del i marknadsföringskonceptet men i själva verket så är det inte tillräckligt för en garanterad framgång för ett företag. Den verkliga frågan är om företagen kan tillfredsställa kundens behov bättre än konkurrenterna.⁸⁰

Det viktiga här är att inte kopiera konkurrenterna, utan den betydande faktorn ligger i hur företagets positionering ”fastnar” hos kunderna gentemot konkurrenterna. Återigen går företaget tillbaka till sin strategiska planering för att ständigt jämföra priser, tjänster samt marknadsföring med konkurrenternas för att kämpa mot dem.⁸¹ Företagens prestation beror på både kundnöjdhet och att kunna skapa en större kundnöjdhet än konkurrenterna, därför måste företagen förstå sig på konkurrenterna lika mycket som de förstår sig på sina kunder. I och med förståelsen så kan dem på ett bättre sätt förutspå deras reaktion till vilka marknadsföringsinitiativ som det konkurrerande företagen kan ta, och på så sätt kan företagen exploatera konkurrenternas svagheter. Konkurrentanalysen är avgörande för företagets framgång i genomförandet av marknadsföringsstrategin.⁸²

Fahey (2002) föreskriver att:

*”When times are quite turbulent, cutting edge strategists may look beyond rivals’ current strategies by projecting and assessing the strategies the rivals might pursue at some future time. Indeed, projecting current rivals’ future strategies provides a valuable window into the future”.*⁸³

Vidare berättar Fahey (2002) att ett innovativt sätt är att skapa en ”påhittad” konkurrent och sedan överväga vilken typ av strategi den påhittande konkurrenten kan tänkas ha. Detta förberedande är en konkurrenskraftig utvärdering som öppnar en inblick i framtiden som kan förväntas utmana de förutfattade meningarna av ett företags nuvarande världsbild. Fahey (2002) anser vidare att det är troligt att identifiera nya affärsmöjligheter, begränsningar och sårbarheter i företagets nuvarande strategi och verksamhet. För ett antal marknadsledande företag har en påhittad konkurrent visat sig vara en utlöpare för djärvt och innovativt tänkande.

Att förstå och reagera på konkurrenter har länge setts som en viktig aspekt av marknadsföringsaktiviteter. Nackdelen har varit att företag har fokuserat alltför snävt på kunder och har därmed uteslutit andra inflytelserika grupper, en av dessa är konkurrenterna.⁸⁴ Härmed kommer konkurrentfokus in i bilden och har definierats som att företagen förstår sin bransch, identifierar och förstår sina konkurrenter, bestämmer och förstår deras styrka och

⁷⁸ Ibid

⁷⁹ M. Magnusson. *marknadsföring i teori och praktik*, 2000, Sid 25

⁸⁰ D. Jobber. *Principles and practice of marketing*, 2004, Sid. 678

⁸¹ P. Kotler. *Principles of Marketing, Fourth European Edition*, 2005, Sid. 90

⁸² D. Jobber. *Principles and practice of marketing*, 2004, Sid. 678

⁸³ L. Fahey. *Invented competitors: a new competitor analysis methodology*, 2002. Sid 5

⁸⁴ N. Nwokah. *Customer-focus, competitive-focus and marketing performance*, 2009. Sid. 21

svagheter.⁸⁵ Konkurrensfokusen omfattar en granskning av konkurrenternas svar till kundbehovet och uppfattningar samt egna reaktioner i den strategiska beslutsprocessen. Fastställande av kundernas behov är det första steget av konkurrensfokus, följt av erkännande av konkurrentens styrkor och svagheter, bedömning av sannolika aktiviteter och slutligen identifiering av företagets egna styrkor och svagheter.

När ett företag utvecklar sin konkurrentanalys så finns det alltid en risk för misslyckanden. Detta kan bero på att företaget inte har tagit hänsyn till viktiga faktorer såsom att de inte har tagit tillräckligt med tid för att studera sina största konkurrenters strategi, eller strategi för de marknadsledande företagen.⁸⁶ En orsak till att ett företag inte har undersökt konkurrenternas strategi, kan vara att företaget har varit så pass fokuserade på sin egen strategi med att utveckla sin egen planering, projektledning, tidsplan och budget.⁸⁷

Effektiva strategier för integration baseras på en förståelse för hur konkurrenterna använder sin strategi för att stödja det egna företagets strategiska mål. Beroende på hur konkurrenter använder strategin, är detta dock utmanande då det kan vara svårt att observera, mäta och tolka en konkurrents strategi.⁸⁸ Vissa företag kan vara benägna att undvika en omfattande analys av sin konkurrents strategi och därigenom begränsas förståelsen genom att fokusera inåt i det egna företaget och dess egna kunder. Utmaningen är alltså att undvika frestelsen att gå för snabbt, på ett tidigt stadium och istället ta den tid som behövs för att förstå konkurrenssituationen.⁸⁹

Sorensen (2009) föreskriver att marknadsföringskonceptet ursprungligen betonade kunder och termen synonymt med att inneha en kundorientering, Marknadsorientering har därför en dubbel fokus på kunder och konkurrenter, vilket kompletterar marknadsföringskonceptet.

Vidare anser Sorensen (2009) att ha en snäv fokus på kunder har visats sig ha negativa konsekvenser för ett företag. Däremot kan även en stark upptagenhet med konkurrenter ha negativa konsekvenser för företaget finansiella resultat. Detta på grund av att företaget har alltför mycket fokus på att slå ut sina konkurrenter och har sämre ekonomiskt resultat än företag med exempelvis har fokus på lönsamhet och mål. Ett företags användning av en konkurrentanalys bör användas som underlag för det egna företagets strategiformulering, snarare än som ett mål för företagets relativa ekonomiska resultat.

*“(...)definition of market orientation is to remind firms that winning in a competitive market means outperforming competitors, and that market orientation “skills” cannot be judged without reference to competitors or competitive alternatives”.*⁹⁰

Det finns det två väldigt olika tillvägagångssätt att identifiera konkurrenter. Den första är att undersöka perspektivet som kunden befinner sig i när det gäller att välja ett företag på en konkurrerande marknad. Den andra är ett försök att placera konkurrenter i en strategisk grupp som motsvarar företagets egen konkurrensstrategi. När företaget har identifierat sina konkurrenter så skiftar fokuset från att försöka hitta sina konkurrenter till att förstå dem och deras strategier. Intresset ligger nu på att analysera varje konkurrents styrkor och svagheter.⁹¹

⁸⁵ Ibid

⁸⁶ W. Briggs & B. Shore. *Competitive analysis of enterprise integration strategies*, 2007. Sid. 926

⁸⁷ W. Briggs & B. Shore. *Competitive analysis of enterprise integration strategies*, 2007. Sid. 927

⁸⁸ Ibid

⁸⁹ Ibid

⁹⁰ H. Sorensen. *Why competitors matter for market orientation*, 2009, sid. 737.

⁹¹ D. Aaker. *Strategic Market Management*, 2008, Sid 38-39

Analysen av strategiska grupper har en stor betydelse för marknadsföring. Möjligheten att ge en annan synvinkel för att identifiera ett företags konkurrenskraft genom att föreslå ett systematiskt sätt att värdera strategisk kapacitet, dvs. analys av styrkor och svagheter. Därmed utgör strategisk grupp en oumbärlig del i analysen av konkurrenskraften i marknadsföringen, så till vida att företagets konkurrenter som råder på marknaden ska kunna identifieras.⁹²

Strategisk grupp syftar till att identifiera konfigurationer baserat på likheter som iaktas i företagets ageranden inom en viss bransch. Definitionen av strategisk grupp är grupper av företag som konkurrerar inom likartad bransch på basis av liknande kombinationer och resursåtaganden.⁹³

Företagen måste även vara medvetna om deras sekundära konkurrenter och ta hänsyn till dem i deras konkurrentanalys. På många marknader så är kundernas prioriteringar föränderliga och sekundära konkurrenter erbjuder kunderna alternativa produkter, vilket är strategisk sätt relevant. En noggrann konkurrensanalys är viktigt för företag att genomföra för att skapa förståelse för dem. Dessutom så bidrar en sådan analys minimeringar för ökad konkurrens samt en stärkning vid eventuell ökning av konkurrens, då analysen utgör som en grundläggande plattform för företagen. Att förstå sig på primära och sekundära konkurrenter är viktigt, både strategiskt och taktiskt.⁹⁴ Att veta konkurrenternas svagheter och styrkor ger en inblick som är nyckeln till företagets förmåga att utöva olika strategier. Det bidrar även till viktiga insatser för processen att identifiera och välja strategiska alternativ. Syftet är att företagen ska upptäcka konkurrenternas svagheter och styrkor för att utnyttja dessa till det egna företagets bästa. Det vill säga att konkurrenternas svagheter ska företagen försöka omvandla till en styrka i det egna företaget. Konkurrenternas styrkor ska det egna företaget utveckla till att kunna erbjuda något bättre som konkurrenterna inte har.⁹⁵

3.6 Konkurrensstrategier

Efter identifiering och granskning av företagets huvudkonkurrenter är nästa steg att besluta vilka konkurrensstrategier ett företag ska nyttja, för att på allra bästa sätt positionera sina erbjudanden i förhållande till konkurrenterna. När val av strategier kommer i fråga så ska företagen välja den strategi som är allra bäst och lämpligast till företagets möjligheter, mål samt resurser.⁹⁶

Song och Calantone (2002) menar att det är av stor vikt att företag väldigt tidigt, väljer vilken konkurrentstrategi de vill använda innan de ska träda in på en ny marknad, då det har en betydande påverkan på långsiktiga företagsprestationer.

Allen och Helms (2006) skriver att en strategi är en del av en effektiv affärsplan och genom att använda en effektiv konkurrensstrategi, så lär sig företagen sin egen nisch och på så sätt även om sina egna kunder. Oavsett vilken strategi som ett företag väljer att använda sig av så måste den passa företaget, dess mål och strävan efter att nå en konkurrensfördel.

⁹² F. Ruíz. *Dynamic analysis of competition in marketing: Strategic groups in Spanish banking*, 1999, sid. 233

⁹³ Ibid

⁹⁴ D. Aaker. *Strategic Market Management*, 2008, Sid 38-41

⁹⁵ D. Aaker. *Strategic Market Management*, 2008, Sid 48

⁹⁶ P. Kotler. *Principles of Marketing, Fourth European Edition*, 2005, Sid. 503

Susanne Kontturi (2003) menar att det strategiska valet handlar om att ett företag bör göra en utvärdering om de relationer som de för tillfället har och vilka av de relationerna som de ska utveckla. Hon lyfter vidare fram att det oftast finns en allmän uppfattning om att det är de kunder, som köper störst kvantitet och bidrar till bäst kassaflöde är dem lönsammaste, men att det finns analyser som visat att det i många fall har varit bra relationer med kunder som bidragit till bäst lönsamhet. Hon poängterar också att det då gäller för företag att välja vilken strategi som bäst kan utveckla deras relationer till kunder.

Dyvik och Jansson (2002) lyser fram konkurrensstrategier ur ett annat perspektiv och menar att den konkurrensstrategi och de handlingar som ett företag väljer att ta i anspråk är till för att användas gentemot konkurrenterna, samt att uppnå de mål som företaget har satt upp för sin egen verksamhet. De menar vidare att det även är av vikt att ta reda på vilken strategi de aktuella konkurrenterna använder sig av för att sedan välja vilken strategi som det egna företaget ska använda. Desto mer något annat företags strategi är likt det egna företags strategi desto mer konkurrerar de med varandra.

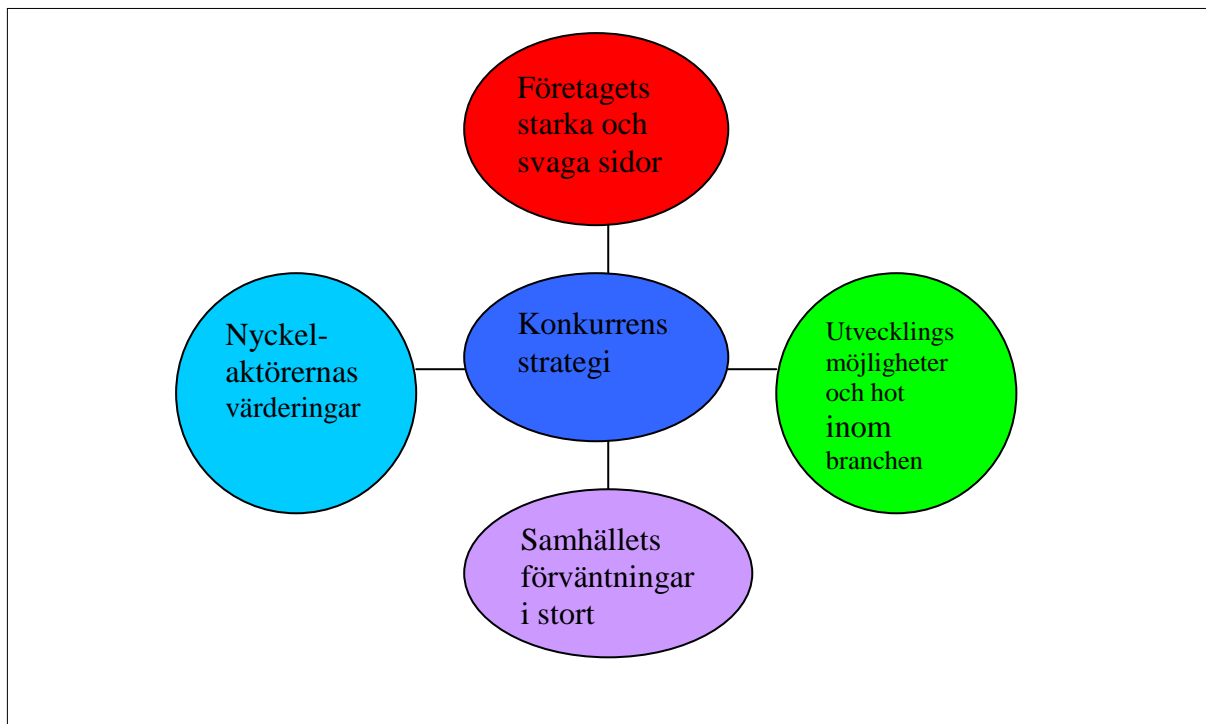
Islén (2005) bekräftar det som Dyvik och Jansson (2002) skriver om konkurrensstrategier men Islén (2005) tillägger att ett företag måste tänka på vilka strategier som deras konkurrenter använder sig av, för att sedan utifrån det utveckla en avvikande eller annorlunda strategi eller att de ska vara så pass skarpsinta och kloka, så att de kan hantera och möta konkurrensen. Det är även viktigt att försöka lista ut vad konkurrerande företag kommer använda för strategier i framtiden för att inte hamna i skymundan.

Sterling (2003) poängterar varför strategiska val oftast misslyckas. Han menar att strategier väldigt ofta misslyckas på grund av att marknadsförhållandena, som företag har i åtanke att utnyttja, förändras innan strategierna hinner ta form. Sterling (2003) berättar vidare att för att de strategier som ett företag väljer ska bli lyckade krävs det att företaget förstår konkurrenternas marknadspositioner, deras relativa konkurrensfördelar och nackdelar, deras historiska beteenden och konkurrensstrategier.

Snowden (2005) skriver att företag ibland försöker att kontrollera framtiden, genom att välja en strategi att konkurrera med baserat på förståelse och erfarenheter från förr. Men han menar att det inte alltid är bra att använda sig av tidigare erfarenheter, utan det är bättre att inte försöka se världen som termer av ordning gentemot kaos, utan se den som olika termer av komplexiteten.

En beskrivning av konkurrensstrategier har utförts av Michael Porter där han beskriver det som en generell formel för hur ett företag ska välja att konkurrera med andra.⁹⁷ Detta är den klassiska modellen av konkurrensstrategier:

⁹⁷ K. Anna, K. Blerim & S. Lundquist. Examensarbete Magisternivå Lunds Universitet. *Konkurrensstrategier – en studie av hushållsnära tjänster*, 2008, Sid. 17



Figur 2. Ram inom vilken konkurrensstrategi formuleras.⁹⁸

Konkurrensstrategi ska enligt Michael Porter verka som ett hjälpmedel för att samla detaljerad kunskap om den egna branschen och dess konkurrenter. Konkurrensstrategin ska belysa hur ett företag på ett effektivare sätt kan konkurrera och på så sätt även stärka sin marknadsposition.⁹⁹

En av de personer som introducerade begreppet strategi till företagsekonomi var Igor Ansoff. Han definierade strategi utifrån alla beslut gällande produkter och marknader och det som var hans största bidrag när det gäller strategiforskning var produktmarknadsmatrisen.¹⁰⁰ Däremot betraktar Henry Mintzberg begreppet strategi som en process, där han menar att strategier uppstår på ett mer eller mindre diffust sätt. En annan forskare Jay B. Barney menar istället att strategi är något som bör definieras och formuleras utefter de resurser som ett företag har, vilket han kallade resursbaserad strategi.¹⁰¹

3.6.1 Konkurrensstrategiernas utveckling

Michael Porter har identifierat och utvecklat tre generella strategier för hantering av konkurrenskrafterna på marknaden, nämligen differentiering, kostnadsöverlägsenhet och

⁹⁸ Ibid. Sid 19

⁹⁹ E. Holmström & N. Westberg. Examensarbete Södertörns Högskola. *En studie om småföretagens konkurrensstrategier inom den svenska modebranschen*, 2007, Sid. 16

¹⁰⁰ J. Bengtsson, N. Bergdahl & M. Thorsheim. Examensarbete Lunds Universitet. *Varumärkets betydelse i konkurrensstrategin – En studie om hur marknadsledande varumärkesleverantörer möter konkurrensen från EMV*, 2007, Sid. 13

¹⁰¹ Ibid

fokusering.¹⁰² Vi koncentrerar oss dock på strategin differentiering då det är relevant inom denna studie.

3.6.2 Differentiering

De tre generella strategierna om konkurrenskraft som Michael Porter utvecklat, innebär olika organisatoriska arrangemang, kontrollerande procedurer och innovativa system. Som ett resultat av detta så måste det vidmakthållas en förpliktelse gentemot en av dessa strategier som ett primärt mål för att kunna lyckas.¹⁰³

Differentiering som strategi använder företag om de har för avsikt att differentiera sig inom ett eller ett mindre antal målsegment. Genom att det finns kunder med särskilda behov så finns det en möjlighet för ett företag att differentiera produktbudet gentemot konkurrenterna, vilket kan bidra till en bredare grupp av kunder.¹⁰⁴

Wright (1987) skriver i sin artikel:

*”Explicit in Porter’s argument is that successful business should compete on the basis of one or the other of the generic strategies: cost leadership, differentiation, or focus.”*¹⁰⁵

Flower (2004) skriver att differentiering är när företag vill skapa en uppfattning hos kunderna att företagets produkt eller tjänst är unik på hela marknaden. Prajogo (2007) menar att differentiering kan baseras på själva produkten, på leveranssystemet och en rad andra faktorer. Med dessa särdrag av differentiering, tillförser företag ytterligare saker som är av värde för kunderna, som i sin tur kommer att belöna dem med ett bra pris.

Wright (1987) skriver att differentiering är en sorts framställning av ett företag som kan antas vara unik branshmässigt och vänder sig till många köpare som är relativt okänsliga när det gäller priset. Han menar vidare att det är oftast så att de stora företagen konkurrerar med varandra till mestadels genom antingen differentiering eller kostnadsöverlägsenhet.

De företag som är nischade och vill uppnå en konkurrensfördel på marknaden, använder sig av differentiering som konkurrensstrategi.¹⁰⁶ Differentiering som strategi går till på så sätt att ett företag försöker differentiera sina produkter eller tjänster, så att de i förhållande till sina konkurrenter upplevs som unika.¹⁰⁷ Det är möjligt att tillämpa differentiering inom olika verksamhetsområden, som exempelvis service-, produkt-, personal- och imagedifferentiering.¹⁰⁸

Differentieringsstrategin är särskilt karaktäriserad av att den har fokus på köpgrupper, produktlinjer och geografiska marknader.¹⁰⁹ När differentiering används som strategi och sätts in i handling, kan det komma att krävas kompatibla och anpassade organisations strukturer

¹⁰² E. Flower. *Competition, Technology, and Planning: Preparing for Tomorrow’s Library Environment*, 2004, Sid. 67

¹⁰³ P. Wright. *A refinement of Porter’s strategies*, 1987, Sid. 93-94

¹⁰⁴ D. Jobber. *Principles and practice of marketing*, 2004, Sid 689

¹⁰⁵ P. Wright. *A refinement of Porter’s strategies*, 1987, Sid. 94

¹⁰⁶ B. Arhe & S. Sharstan. *Vinna eller försvinna – En flerfallsstudie av tre nischade företags konkurrensstrategier inom en fragmenterad bransch*, 2009, Sid. 2-3

¹⁰⁷ Ibid

¹⁰⁸ Ibid

¹⁰⁹ F. Long. *A Differentiation Focus Strategy Provide by Changing Environments: The American Life Insurance Industry Approaching Asian Americans*, 2001, Sid. 2

och funktioner, som knyter an till viktiga nyckelaktiviteter och resurser som ett företag behöver.¹¹⁰ Differentieringsstrategin är ofta exemplifierad av förmågan att tillhandahålla ett unikt värde till köparna i termer av produkt kvalitet, funktioner eller kundservice.¹¹¹

Begoña (2007) skriver att differentiering refererar till processen att bryta ner en organisation i grupper med specifikt designade aktiviteter, även om de är homogena i den meningen att de strävar mot ett gemensamt mål. Begoña (2007) menar vidare att differentiering är i form av två kompletterande riktningar, nämligen horisontell differentiering och vertikal differentiering.

Begoña (2007) beskriver differentiering närmare på detta sätt:

*”The first of these, horizontal differentiation, refers to the subdivision of tasks carried out by the organization; the second, vertical differentiation, refers to the extent of organizational hierarchy.”*¹¹²

Tyche (2002) skriver att differentiering är när företag utvecklar tjänster eller produkter som har unika egenskaper som exempelvis en unik image eller design. Han menar att dessa egenskaper ska ha som syfte att kunder ska bli villiga att betala mer för att få det företagets tjänster och produkter.

Hingley och Sodano (2008) beskriver differentiering på ett djupare plan och menar att det finns både horisontell och vertikal differentiering. De menar att produkter är horisontellt differentierade när de blir erbjudna till samma pris men att konsumenterna skulle beskriva dem olika beroende på de olika sorterna. De menar vidare att produkter är vertikalt differentierade om de erbjuds till samma pris men att konsumenterna väljer att köpa den produkt som är av högsta kvalitet.

Pelham (1997) skriver att produkter anses vara differentierade om kunderna upplever en betydande skillnad när det gäller funktionerna och fördelarna i jämförelse med konkurrenternas produkter.

3.7 Porters Fem Faktor Modell

Fem faktor modellen utgör en konkurrensstrategi och utvecklades av Michael Porter och kan tillämpas till vilket företag som helst.¹¹³ Denna modell är till för att analysera konkurrensmiljön.¹¹⁴ Det Porter vill framhäva i sin modell är de andra faktorer i konkurrensmiljön som kan påverka företag, bortsett från de befintliga faktorer som råder inom branschkonkurrens.¹¹⁵

De fem faktorer som Porter har utvecklat och beskriver hur dessa konkrenskrafter påverkar ett företag är: hotet om nya aktörer i branschen, hot om substitution, förhandlingsstyrka av

¹¹⁰ Ibid

¹¹¹ Ibid

¹¹² M. Begoña Lloria. *Differentiation in knowledge-creating organizations*, 2007, Sid. 678

¹¹³ H. Hopkins. *Applying Michael Porter's extended rivalry model to the robotics industry*, 2008, Sid. 397

¹¹⁴ E. Jakobsen. *Expansion*, 2003, sid. 52

¹¹⁵ P. Wildenstam. *Marknadsföring – modeller och principer*, 2007, sid. 84

kunder, förhandlingsstyrka av leverantörer och rivaliteten mellan nuvarande konkurrenter.¹¹⁶ Målet med att fastställa en konkurrensstrategi är att söka efter en position i vilken denna fem faktor modell gynnar företaget eller ger minst skada för företaget.¹¹⁷

Eriksson och Ekebom (2008) anser att olika faktorer påverkar företagets resultat på både lång och kort sikt. Faktorer som påverkar företagets resultat på kort sikt kan vara att efterfrågan på en tjänst eller vara som ligger i fokus på den specifika marknaden. De anser vidare att Porters fem faktorer påverkar företagets kapitalavkastning på lång sikt. Detta kan ske från hårt tryck från de olika faktorerna så kommer avkastningen att pressas nedåt. Då styrkegraden hos de fem faktorerna varierar från bransch till bransch så kan styrkegraden på en marknad vara avsevärt högre än på en annan marknad.

Hopkins (2008) skriver:

“The most attractive industry would be one where all five forces are weak. The least attractive would be one where all five forces are strong.”¹¹⁸

Song och Calantone (2002) menar att fem faktor modellen används för att bedöma konkurrenssituationen. De menar vidare för att lyckas och övervinna konkurrenskrafterna på lång sikt så kan företaget välja flera konkurrensstrategier såsom kostnadsöverlägsenhet, differentiering samt fokus. Hur de fem faktorerna påverkar företagets konkurrensstrategi så anser Song och Calantone (2002) att högt marknadsinflytande kommer att begränsa företagets möjlighet till att ta ut högre priser, då kraftfulla köpare kommer att kunna kräva prisförmån hos leverantörer. Således måste företaget försöka att minska kostnaderna i syfte att gå med vinst.

Porter utvecklade fem faktor modellen i syfte att förstå möjligheterna och hoten för en bransch. Det är viktigt att vara veta sin bransch, de faktorer som driver konkurrensen och dess potential för lönsamhet och hur dessa kan förändras.¹¹⁹ Syftet med analysen är att identifiera arten, styrkan och effekten av dessa konkurrensstryck så att enskilda företag kan skapa strategier för att försvara dem från deras effekter.¹²⁰

Wang och Chang (2009) Med rivalitet som står i centrum för modellen och potentiella konkurrenter, leverantörer, köpare och substitut som placeras runt den, ger en lättförståelig bild av modellen.

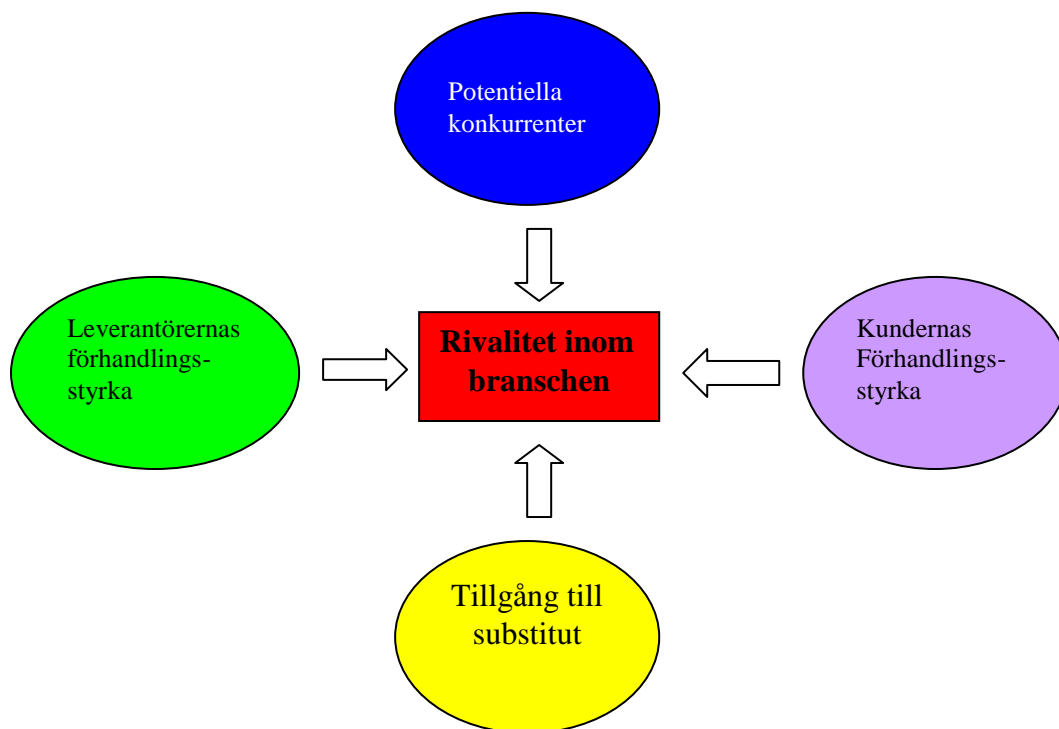
¹¹⁶ E. Flower. *Competition, Technology and planning: Preparing for tomorrow's library environment*, 2004, sid. 67

¹¹⁷ M. Song. *Competitive Forces and Strategic Choice Decisions: An Experimental Investigation in the United States and Japan*, 2002, sid. 970.

¹¹⁸ H. Hopkins. *Applying Michael Porter's extended rivalry model to the robotics industry*, 2008, Sid. 398

¹¹⁹ Management Theory, *Strategy according to Michael Porter*, 1998, sid. 24

¹²⁰ Ibid



Figur 3. Porters fem faktor modell.¹²¹

3.8 PEST analys

Omvärldsanalysen omfattas av en PEST-analys där syftet är att analysera den miljö som råder. PEST-analysen grundas på fyra faktorer; politik, ekonomi, sociokultur och ekonomi. Dessa faktorer kan komma att påverka företagandet och företaget måste då vara beredd på hur de kan anpassa sitt agerande på marknaden.¹²²

Politiska/Juridiska faktorer

Ekonomiska faktorer

Sociokulturella faktorer

*Teknologiska faktorer*¹²³

3.8.1 Politiska/Juridiska faktorer:

Nationella offentliga regleringar och lagar som omfattar de politiska systemen och historiska omständigheter som ger upphov till politisk organisation. Företaget måste inte bara förhandla sig fram genom en mängd olika förordningar och lagar, de måste även förstå hur dessa

¹²¹ P. Wildenstam. *Marknadsföring Modeller och Principer*, 2007, Sid. 84

¹²² J. Krönström. Examensarbete Handelshögskolan vid Göteborgs Univeristet. *En detaljhandelsexpansion till Storbritannien*, sid. 17

¹²³ G.Lancaster. *Strategic marketing planning and evolution*, 1996, Sid. 34

förordningar och lagar administreras i varje lands specifika situationer och hur det påverkar det berörda företaget.¹²⁴

Problemet med detta är att vissa lagändringar kan vara relativt komplexa för företag att anpassa sig efter. Ett annat problem kan vara lagstiftningarnas snabba förändringar som påverkar företagens affärer. Även världspolitiken lämnar avtryck för olika företags affärer. Beroende på vilken typ av företag det handlar om så kan det endast räcka med att ett politiskt beslut har fattats i någon del av världen för att detta ska kunna påverka företagen i Sverige. Men alla politiska beslut och nya lagstiftningar behöver inte ha ett negativt inflytande på företagen, utan genom dessa politiska påtryckningar kan företagen lyckas få den nya lagstiftningen att dra till sin egen fördel.¹²⁵

3.8.2 Ekonomiska faktorer:

Den ekonomiska miljön kan ha en kritisk effekt på företagets framgång genom dess verkan på utbud och efterfrågan. Företagen måste välja de ekonomiska inflytanden som är relevanta till företaget och måste övervaka dessa inflytanden. Företag måste även ta ställning till den konjunktur som råder i samhället, men även ränteläget och utvecklingen av tillväxt.¹²⁶ Dessa ekonomiska faktorer berör den samhällsekonomi som råder i landet men även världsekonomin spelar en stor roll.¹²⁷

3.8.3 Sociokulturella faktorer:

Sociokulturella faktorer handlar om demografiska förändringar och ändringar i sociala trender. Angående demografiska förändringar så kan detta påverka samhället till följd av bland annat att befolkningen fortsätter att öka, åldrande befolkning vilket innebär att alltfler går i pension etc. Ändringar i sociala trender är den mest dynamiska då den berör marknadsstorleken och segmenten likaså kundbehovet och attityder. Detta i sin tur leder till att en människas livsstil ändras.¹²⁸

3.8.4 Teknologiska faktorer:

Teknologin kan ha en avsevärd effekt för företagets framgångar och i människors liv, för att ta ett exempel så kan vi följa datorernas utveckling och vilken betydande effekt det har fått för oss människor och olika företag. I dagsläget sker allt teknologiskt och via olika datorsystem samt att utvecklingen i detta fortsätter att ske.¹²⁹

I dagens samhälle har det blivit alltmer viktigare att få en klar uppfattning om hur radikala tekniska innovationer ändrar karaktären på en konkurrentutsatt marknad och kräver utveckling av ny kompetens, skicklighet och kapacitet.¹³⁰

¹²⁴ T. Wilkinson. *Reaching the international consumer*, 2007, sid. 18

¹²⁵ P. Wildenstam. *Marknadsföring – principer och modeller*, 2007, Sid. 36-37

¹²⁶ D. Jobber. *Principles and practice of marketing*, 2004, Sid.132

¹²⁷ P. Wildenstam. *Marknadsföring – principer och modeller*, 2007, Sid. 37

¹²⁸ E. Brandt. Examensarbete Jönköping University. *Företagsvärdering – En fallstudie av Betsson AB*, 2009, sid. 18

¹²⁹ D. Jobber. *Principles and practice of marketing*, 2004, Sid.151-152

¹³⁰ H. Thomas. *"An analysis of the environment and competitive dynamics of management education*, 2007, sid. 14.

3.9 Sammanfattning av teoretiska modeller

Under denna rubrik vill vi härmed sammanfatta de teoretiska modellerna och hur de står i relation till varandra.

SWOT analysen går ut på att identifiera företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Då det finns externa faktorer som kan komma att påverka företagets verksamhet, faktorer som lyfts fram i en PEST analys, kan företaget försöka omvandla dessa faktorer med hjälp av SWOT analysen.

Konkurrentanalysens syfte är att planlägga vilka som är företagets konkurrenter och hur det specifika företaget kan urskilja sig från dessa. Vi anser att konkurrentanalysen relateras till både Porters fem faktor modell samt differentiering som konkurrensstrategi. Porters femfaktor modell analyserar konkurrensmiljön och modellen utgör en konkurrensstrategi. Modellen belyser andra faktorer som kan påverka företaget, bortsett från de faktorer som redan råder i branschen. Då RE/MAX Sverige har differentiering som en konkurrensstrategi så hjälper konkurrentanalysen och Porters fem faktor modell företaget att ”skydda” sig mot konkurrenterna.

4. Empiri

I detta kapitel presenterar vi de sex intervjuerna som utfördes på RE/MAX huvudkontor i Stockholm, ett RE/MAX kontor på Medborgarplatsen i Stockholm samt på ett RE/MAX kontor i centrala Gävle. Intervjun med RE/MAX VD Göran Pagrot utfördes via telefon och de resterande fem utfördes på plats. Vidare har vi sammanställt dessa intervjuer i en löpande text.

4.1 Intervjuer

4.1.1 Intervju med Göran Pagrot

Göran Pagrot är VD och en av grundarna till RE/MAX Sverige och är därmed ansvarig för företaget RE/MAX Sverige, som egentligen har det juridiska namnet *Metropolen Franchise aktiebolag*. Göran Pagrot är fastighetsmäklare sen 1991 och har jobbat som fastighetsmäklare i större delen av hans liv. Intervjun ägde rum på huvudkontoret i Stockholm den 8 maj 2009.

När det gäller RE/MAX Sveriges affärsidé, mål och visioner berättar Göran Pagrot att varumärket de jobbar under finns det bara en som äger rättigheterna för. Det är ett internationellt koncept där huvudkontoret ligger i Denver i USA. Han menar vidare att RE/MAX är ett Franchise koncept där de utgår ifrån att RE/MAX ska vara ledande i världen när det gäller förmedling av begreppet Real Estate. Med detta menar han att svenskar generellt tänker på försäljning av privata bostäder i samband med fastighetsmäklarbranshen. Göran Pagrot lyfter däremot fram att RE/MAX Sverige förutom försäljning av privata bostäder även handskas med uthyrning av bostäder, kommersiella fastigheter samt lokaler. Han poängterar vidare att RE/MAX Sverige även handskas med uthyrning på företagsidan.

Göran Pagrot berättar att RE/MAX Sveriges mål och visioner är att de ska vara ledande på alla delar och på lång sikt är det meningen att de ska finnas globalt över hela världen. Han talar om att idag finns de i 68 länder och t ex i kontinenter som Afrika finns de bara i tre länder, men på lång sikt är deras vision att de ska finnas i dem flesta länderna på jorden. Göran Pagrot menar att de på lång sikt ska vara ledande inom Real Estate.

När det gäller strategier som RE/MAX i Sverige har använt sig av berättar Göran Pagrot att han ska försöka svara på våra frågor så gott det går men han menar att vissa svar kan bli mer generella och inte specifika på grund av att en del information är affärshemligheter. Göran Pagrot berättar dock vidare att RE/MAX är ett företag som startade redan år 1973 men att de senare köpte den svenska rättigheten för varumärket.

Göran Pagrot talade om att de som varit med från början och startat RE/MAX international brukar träffas tillsammans med honom väldigt ofta. Han menar vidare att var de än befinner sig i världen så är de en grupp medarbetare på ungefär 100 personer från olika länder som kontinuerligt träffas i möten. Göran Pagrot säger att de utnyttjar alla sorters marknadsföringsverktyg som i princip är samma i hela världen men menar att de anpassar dem på varje marknad individuellt.

Göran Pagrot berättar vidare att i Sverige nyttjar de det som RE/MAX international använder sig av men också det som RE/MAX Europa har kommit fram till när det gäller strategier. Göran Pagrot menar att alla verktyg som t ex hemsidor, reklam och hur varumärket ska uppfattas och synas kommer internationellt ifrån. Han säger att de t ex inte gör om RE/MAX luftballong utan de har kvar luftballongen i deras varumärke runt om i hela världen men han säger att de självklart anpassar den till Sverige.

Göran Pagrot talar vidare om de strategier som de har använt inom RE/MAX Sverige och berättar att när de startade år 2000 så anlät de ett företag som hette Franchise kollegiet. Göran Pagrot berättar vidare att de anställde en person från det företaget med en viss kompetens, som skulle hjälpa RE/MAX Sverige att starta ett kontor i Stockholm. Varför det var just i Stockholm menar Göran Pagrot, var för att de fyra första fastighetsmäklarna inklusive han själv, hade högst marknadskännedom i det området.

När det gäller olika modeller så påpekar Göran Pagrot att de brukar göra uppdateringar ganska ofta men talar om att senaste uppdateringen de gjorde var under hösten, då strategin blev klar i december 2007. Han tillägger att de gjorde om hela deras kommunikations strategi som har bidragit till att de idag kommunicerar på ett helt annat sätt än förut. Göran Pagrot belyser att de hade två olika kommunikationsbyråer, som arbetar ungefär som reklam byråer, men som för mestadels har hand om den övergripande strategin. Göran Pagrot talar sedan om att de till slut valde en kommunikationsbyrå som tog fram en strategi för RE/MAX, som var mycket mer svensk i sin framtoning. Göran Pagrot belyser att de idag jobbar med all marknadsföring med både hjärta och hjärna och att de inte bara i texten berättar budskapet utan även visuellt t ex med människor i en boende miljö. Med detta vill Göran Pagrot säga att det ska finnas med människor i allting som de gör så att folk kan se att de kommunicerar med ett rätt budskap. Han berättar att detta var en stor förändring från förut för innan har de jobbat mycket med handfasta budskap men inte jobbat med förpackningen. Göran Pagrot påpekar att alla deras nya prospekt som de använder sig av nu är mycket finare och innehåller mer bilder och fler fotografier på dem själva.

Göran Pagrot beskriver ytterligare att de har arbetat med positioneringen genom att höja kvalitén på fastighetsmäklarna då han menar att många av de fastighetsmäklare som arbetade hos RE/MAX Sverige förut inte var lika professionella som dem som arbetar för RE/MAX Sverige idag.

"Alltså enkelt att säga så tycker jag inte att alla mäklare skulle få chansen att sälja mitt eget hus dem var så att säga inte tillräckligt proffsiga i allting." G. Pagrot. (Personlig kommunikation 8 maj, 2009)

Göran Pagrot menar att de idag använder sig av proffsfotografer, styling och bra material och säger att de har gått ett steg längre. Han talar vidare om att RE/MAX Sveriges idé är att de ska vara bättre än alla andra. Göran Pagrot poängterar att om de inte är bättre än alla andra så kommer de inte att ha något existensberättigande. Han lyfter även fram vikten av att de i sin positionering bestämde för ett år sedan att RE/MAX Sveriges fastighetsmäklare skall uppfattas som en fastighetsmäklare som arbetar och går ett steg längre. Göran Pagrot tillade att de för inte så länge sedan har lanserat Maximal Service som är en helt ny tjänst som skiljer sig avsevärt mot vad alla andra mäklare jobbar med. Den här tjänsten, menar Göran Pagrot, handlar om kringtjänster då vi jobbar på kundens sida och tar fram det kunden vill ha samtidigt som vi inte tar betalt för det. Han menar vidare att om kunden t ex vill ha ett bolån,

flytt hjälp eller styling så kan de enkelt ta hjälp av denna hemsida och det som är bra med denna tjänst är att fastighetsmäklarna inte tjänar pengar på det.

”Det finns ju andra sätt att jobba på och det är ju ett sätt att positionera sig på. Vår slogan är ju alltid på din sida.” G. Pagrot. (Personlig kommunikation. 8 maj, 2009)

Göran Pagrot berättar även att det är viktigt att gå igenom all material och alla planer som utarbetats inför strategierna då det är viktigt att hela tiden vara medveten om företaget är på rätt väg. Han påpekar att det tar ganska lång tid att utarbeta sådant och ger ett exempel på tjänsten Maximal Service som de har lanserat och berättar vidare att de har jobbat med det i ungefär åtta till tio månader medan idén om det hela bearbetades fram för ett år sedan. Göran Pagrot tillägger att det är viktigt att arbeta med en ny strategi under en viss period och sedan även att göra en utvärdering om det. Han menar vidare att då det finns ett tiotal duktiga nätverkskedjor och många duktiga kollegor i fastighetsbranschen så är det av stor betydelse att RE/MAX Sverige hela tiden visar att de är ännu duktigare än alla andra.

Göran Pagrot beskriver vad som krävs för att etableras på en ny marknad och menar att det krävs ganska mycket. Han exemplifierar med när RE/MAX först kom till Sverige, då de var ett jätte stort varumärke internationellt, en av dem största varumärkena oavsett bransch, men att ingen i Sverige kände till RE/MAX. Då är det viktigt att skapa någon sorts kännedom på marknaden. Han menar att RE/MAX Sverige endast finns i folks medvetande där de själva har valt och vill finnas runt om i Sverige och att dem gör sig kända genom dem lokala kontoren. Sedan får alla de lokala kontoren alla verktyg som behövs för att relativt snabbt göra sig kända. Göran Pagrot berättar vidare att i dagens läge så är det ett mycket högre krav på alla franchise tagare än vad det var förut. Han vill med detta säga att han är stolt över de franchiser tagare de har idag som gör ett väldigt bra jobb och medger att för några år sedan hade de inte lika bra franchise tagare.

Gällande marknadsföringsplanen i RE/MAX Sverige belyser Göran Pagrot oss med att de för tillfället har planer på att expandera sig ytterligare i Sverige. Han berättar vidare att de har planer på att etablera sig i västkusten i Göteborg kring årsskiftet och menar att de kommer att växa ytterligare med två kontor på västkusten för att täcka den delen av marknaden. En annan plan säger Göran Pagrot är att de ska försöka komma åt ett tiotal städer till som är relativt stora. Han tillägger att de har en ny huvudägare i bolaget sen i somras och att de nu har helt andra resurser än innan samt det kapital som behövs för att genomföra dem här planerna.

Göran Pagrot lägger stor vikt vid att de når ut till sina kunder och potentiella kunder via fastighetsmäklarna och menar att ju fler fastighetsmäklare de har desto bättre är det. I och med detta talar Göran Pagrot om för oss att de försöker få ut fler fastighetsmäklare på marknaden. Han menar att RE/MAX Sverige har två sätt att nå ut till sina kunder, dels genom konceptet att köpa och sälja och dels genom fastighetsmäklarna. Han tillägger att det är viktigt med långsiktiga kundrelationer och i syfte att skapa detta så anser han att det är viktigt att behålla en redan existerande kund, då det är mer lönsamt, än att skaffa nya kunder. Självklart menar Göran Pagrot är det av vikt att hitta nya kunder också men genom att behålla redan existerande kunder tjänar företaget mer på det på lång sikt. Göran Pagrot berättar vidare att de även har ett system som heter Contact Management System som är ett system för att hantera kunder, samarbetspartner samt att den automatiskt tar fram redan existerande kunder och söker nya kunder så att de lättare kan ha en kommunikation med dem.

Angående konkurrenter på marknaden anser Göran Pagrot att deras största konkurrenter är fastighetsmäklarfirmor som är nationella, det vill säga de som befinner sig över hela Sverige, men inte dem små privata och lokala fastighetsmäklarfirmorna. Deras största konkurrenter enligt Göran Pagrot är Fastighetsbyrån, Svensk Fastighetsförmedling och Skandia mäklarna då de har funnits på marknaden mycket längre än RE/MAX Sverige och som har samarbeten med stora banker. Han tillägger att Mäklarhuset och Mäklarringen ser han inte som deras främsta konkurrenter, då dem inte utgör något stort hot mot RE/MAX Sverige. Göran Pagrot berättar vidare att RE/MAX i Sverige använder sig av konkurrensfördelarna att de är världens största mäklarbyrå och att de finns nästan i hela världen. Han påpekar också att RE/MAX Sveriges fastighetsmäklare har större incitament att jobba hos dem och att de får mer betalt, men menar han, att samtidigt så är dem också de bästa fastighetsmäklarna. Ännu en konkurrensfördel enligt Göran Pagrot är att de omsätter mer än alla andra fastighetsmäklarfirmor och att de har samarbeten med olika banker men att de inte är ägda av någon bank.

Göran Pagrot talar om att det är viktigt att ligga steget före och för att upprätthålla detta kontinuerligt så träffas alla franchise tagare från olika delar av världen och har möten ungefär sex gånger per år. Då planerar de hur dem ska gå till väga och kommer fram till planer och lösningar tillsammans för att på ett ungefär veta hur det ligger till för RE/MAX allmänt. Göran Pagrot berättar att han ser mycket bra på framtiden då de hela tiden utvecklar sina strategiska val samt att de har en nyemission och har ökat pengar från deras kriskassa. Han medger att även om det är lite sämre tider just nu så börjar det se bättre ut och därmed ser han positivt på framtiden. Han tillägger att RE/MAX Sverige alltid står på kundens sida och att deras fastighetsmäklare har större frihet att göra det bästa för kunden.

Göran Pagrot berättar om faktorer i samhället som kan ha en effekt på deras företag så som nya lagar och standarder och menar att det inte utgör någon stor skillnad på RE/MAX Sverige som företag. Han menar vidare att om det träder nya lagar i kraft så innebär det endast att de gör om sitt sätt att arbeta på beroende på förändringen. Då får de självklart anpassa sig efter de faktorerna och samtidigt anpassa sig till marknaden, men när det gäller den nya lagen om kringtjänster som ska träda i kraft så är Göran Pagrot personligen emot det. Han säger att han tycker det är förtroenderubbande verksamhet och att fokus ska ligga på att förmedla fastigheter och inte sälja på massa annat. Han lyfter specifikt fram utvecklingen av systemet Maximal Service.

Eftersom Göran Pagrot är utbildad fastighetsmäklare och har jobbat som det i 18 år så fann vi det intressant att få ett perspektiv utifrån hans mäklarroll. Göran Pagrot talar om för oss att det är viktigt att kunna kombinera det här med att skapa ett förtroende gentemot dig själv som fastighetsmäklare i kundens ögon men också att kunna skapa ett förtroende för sitt eget företag. Därmed konstaterar han att han alltid försöker att få kunden att känna sig trygg med honom som fastighetsmäklare och företaget RE/MAX Sverige. Köpprocessen menar Göran Pagrot går till genom helt vanliga steg som alla andra fastighetsmäklare använder sig av men tillägger att varje fastighetsmäklare anpassar sig till varje kund. Ibland kan köpprocessen ta flera månader, upp till ett halvår och ibland bara någon månad. Han menar vidare att det beror helt på vad det är för fastighet som ska säljas och hur många steg det tar för att få den såld.

Göran Pagrot anser att det är viktigt att försöka behålla kontakten med kunderna, ringa dem lite då och då för att se hur det går för dem samt att ta reda på om de känner sig nöjda med tjänsterna som RE/MAX Sverige erbjuder. I de flesta fall så kommer samma kunder tillbaka till RE/MAX Sverige i framtiden och de rekommenderar vidare dem till vänner och bekanta.

Därför menar Göran Pagrot att det är viktigt att behålla en god kontakt med befintliga kunder för att skapa långsiktiga kundrelationer.

Det som lockade Göran Pagrot att starta RE/MAX i Sverige berättar han var under slutet av 1900-talet då han satt och tittade på de svenska alternativen på marknaden. Han tyckte då att alla de svenska alternativen när det gäller fastighetsmäklar företag var väldigt begränsade och hittade då RE/MAX på Internet, började läsa om det, och blev genast intresserad. Att han startade RE/MAX i Sverige, berättar Göran Pagrot, är något som han än idag inte känner någon ånger inför, för om han hade gått med bland de svenska alternativen av fastighetsmäklar företag hade de idag tappat ungefär 80 procent av det dem omsätter. Målgrupperna i RE/MAX Sverige är väldigt blandade menar han men att det i huvudsak är medelsvensken som är störst. Han påpekar vidare att det börjar bli ganska populärt med fritidsboende i Åre och att de därför nu har börjat satsa mer på försäljning i Åre.

4.1.2 Intervju med Hanna Pettersson

Hanna Pettersson är utbildad fastighetsmäklare sedan två år tillbaka. Hösten 2008 började hon att arbeta på RE/MAX huvudkontor i Stockholm med franchisingutveckling och etablering. Intervjun utfördes den 8 maj 2009 på huvudkontoret i Stockholm.

Hanna Pettersson berättar att affärsidén föddes på 1970-talet i USA av Dave Liniger som är grundare till RE/MAX. RE/MAX affärsidé är att alla fastighetsmäklare arbetar som egna näringsidkare men under samma varumärke. Vidare meddelar hon att bakgrunden till detta är att Dave Liniger ogillade tanken att den större delen av mäklararvodet gick till kontorsägaren. Hans första tanke var att han istället skulle hyra en kontorsplats, men då saknade han ett känt varumärke istället. På så vis utvecklades RE/MAX affärsidé.

Dave Liniger´s idé var då att bistå med alla verktyg som fastighetsmäklarna behövde så att de kunde mäkla. Hanna Pettersson berättar att det är även så de arbetar på huvudkontoret.

”Vi utvecklar verktyg som exempelvis internutbildningar av olika slag såsom: säljutbildningar och inspirationsutbildningar som anpassas efter vad våra mäklare behöver.” H. Pettersson (Personlig kommunikation, 8 maj, 2009).

Hanna Pettersson talar om RE/MAX Sveriges mål vilka är att de ska ta plats på Sveriges karta, så som de har tagit på andra delar på världsmarknaden.

”Styrkan i varumärket är vårt globala nätverk, vi sprider oss över hela världen.” H. Pettersson (Personlig kommunikation, 8 maj, 2009).

Vidare berättar hon om RE/MAX Sveriges visioner vilket är att de kommer att synas mer med hjälp av alla deras tjänster. RE/MAX Sverige har även bytt slogan till: *”Alltid på din sida”* vilket är något de satsar helhjärtat på genom att de kommer vara på både köparens och säljarens sida.

Hanna Pettersson förklarar strategin med att uppnå målen inom företaget och detta är att RE/MAX Sveriges fastighetsmäklare arbetar med utgångspunkt från affärsidén. Hon utvecklar detta genom att fastighetsmäklarna arbetar som enskilda näringsidkare och de betalar sina egna kostnader vilket leder till att i slutändan har fastighetsmäklarna kvar en större del av arvodet, till skillnad från när en fastighetsmäklare är anställd. Hanna Pettersson

menar vidare att de fastighetsmäklare som ligger på en högre nivå, har därmed ett större arvode och detta är lockande i RE/MAX Sveriges nätverk.

Då RE/MAX Sverige är relativt nya på den svenska marknaden, gentemot andra mäklarbyråer, så berättar Hanna Petterson om RE/MAX etablering i Sverige. Hon berättar att RE/MAX grundades år 2000 i Sverige men det var under år 2001 som RE/MAX Sveriges kontor öppnades runt om i landen i olika städer. Hon anser vidare att det inte skedde i rask takt utan etableringen skedde successivt. Hanna Petterson berättar vidare att i dagsläget, så som marknaden ser ut idag så är det svårt att etableras, men RE/MAX Sverige har en fördel då hon berättar att de har ett världskänt varumärke sedan cirka 35 år tillbaka och på så sätt anser hon att detta är en stor fördel och har tron om att lyckas slå att igenom på den svenska marknaden. Att etableras handlar också om att synas, förklarar Hanna Petterson. RE/MAX Sverige fick förra sommaren en delägare som gav dem resurser att lägga ned tid och energi på att ta fram ett mer professionellt material. Hon berättar vidare att RE/MAX Sverige ska leverera en exklusivare tjänst och detta är något som bland annat syns i prospekten. Hanna Petterson utvecklar detta genom att de har professionella fotografer som fotograferar objekten som är till salu, då bilder är oerhört viktiga och hon menar vidare att de har breda marknadsföringskanaler, vilket gör att de når ut mycket längre än alla andra. Angående marknadsföringskanaler så förklarar Hanna Pettersson att det finns många kunder som besöker RE/MAX Sveriges hemsida, där de annonserar deras objekt, vilket leder till att de får många internationella kunder också. Vidare berättar hon att de självklart annonserar på Hemnet, som är en av Sveriges största bosajter och de annonserar även på Blocket vilket de var först med.

Hanna Pettersson berättar att de kommer att genomföra etableringen genom att erbjuda en exklusiv tjänst dessutom med marknadsföringskanaler som ingen annan har. Dels har de den internationella hemsidan RE/MAX.com, som når mycket längre ut än alla andra kanaler. Plus att de finns med på alla andra kända hemsidor så som Hemnet, Bovision och tidningen DN bostad, i stort sätt alla kanaler som andra fastighetsmäklare finns med på. Vidare poängterar hon att de ska satsa på RE/MAX hemsida som når mycket längre ut än andra kanaler, då det är en internationell hemsida. Hanna Pettersson anser att detta är ett verktyg som skiljer sig från mängden, då RE/MAX Sverige har ett internationellt nätverk och det finns ingen annan fastighetsmäklarbyrå med så starkt nätverk i Sverige. Hon anser vidare att det är ett sätt för RE/MAX Sverige att nå ut till deras kunder och potentiella kunder. Ett annat sätt RE/MAX Sverige arbetar på för att nå ut till kunder är mun-mot-mun-metoden, berättar Hanna Pettersson och detta innebär att de alltid marknadsför sig i området de ska sälja på och områden de har sålt i.

Vidare berättar Hanna Pettersson att trots marknadssituationen så är RE/MAX Sverige i en expansionsfas. Just nu introduceras nya tjänster och tanken med detta är att RE/MAX Sverige ska ta en plats på marknaden. De nya tjänsterna är en form om de omtalande kringtjänsterna, menar Hanna Pettersson. Dock har inte lagen trätt i kraft ännu men hon berättar att RE/MAX Sverige har skapat en sökmotor på deras hemsida som ska hjälpa kunden att hitta det bästa alternativet som passar denne. Hanna Pettersson anser vidare att dessa tjänster handlar om allt från flytthjälp till finansiering. Grundtanken är att RE/MAX Sverige ska erbjuda kunden vad som är bäst för denne och inte vad som är bäst för företaget. Hanna Pettersson talar om resonemanget med sökmotorn och anser att denna tjänst kommer endast att gynna kunden eftersom RE/MAX Sverige inte ägs av en bank och på så sätt kommer detta att vara förmånligt för kunden eftersom de får en större flexibilitet och valmöjligheter.

Att synas på marknaden och för att upprätthålla samt förbättra marknadspositionen berättar Hanna Pettersson att det är en oerhört viktig del i marknadsföringen. Hon berättar vidare att Högskolor runt om i landet är RE/MAX Sveriges viktigaste kommunikationsverktyg. Varför just Högskolor är så viktiga poängterar hon att det är där allting startar. Om studenterna inte vet vilka RE/MAX Sverige är så är det ett utmärkt tillfälle för dem att få presentera sitt företag på ett personligt vis. Hon berättar vidare att de är delaktiga på alla fastighetsmäklarmässor, evenemang etc. Hon fyller vidare in att detta är väldigt viktigt att delta i sådana evenemang eftersom de kommer i personlig kontakt med människor och menar att detta är effektivare än att exempelvis ha TV-reklam. Hanna Pettersson menar vidare att det är ytterst viktigt att ge deras fastighetsmäklare möjligheten att få utvecklas i sitt arbete genom att erbjuda dem utbildningar så att motivationen är på topp.

Hanna Pettersson förklarar att RE/MAX Sveriges kontor drivs självständigt och varje fastighetsmäklare inom ett kontor är egna näringsidkare. De som arbetar på huvudkontoret utvecklar olika verktyg som behövs för fastighetsmäklarna, men Hanna Pettersson menar att de inte kan säga att alla dessa verktyg måste användas. Hon belyser att detta utgörs som ett litet urval för varje kontor, att själva få bestämma vilka verktyg de vill jobba med. Hanna Pettersson antyder att det är jätte viktigt för deras fastighetsmäklare att själva få välja hur de vill arbeta, då de söker efter självgående fastighetsmäklare och som kan ta egna initiativ samt att dessa driver sin egen verksamhet framåt. Hanna Pettersson tillägger att det är intressant för deras fastighetsmäklare att få använda deras egen kreativitet och att det har funnits tillfällen då deras fastighetsmäklare har gjort vissa förslagsändringar på de verktyg som huvudkontoret har utvecklat.

Hanna Pettersson berättar vidare om hur dem ser på konkurrensen och hon menar att en konkurrent är de som har liknande företagande och liknande koncept. Hon anser då att fastighetsmäklarföretaget ERA ses som en konkurrent med tanke på att de också är ett internationellt företag som har funnits på marknaden sedan 1973, liksom RE/MAX. Hanna Pettersson anser vidare att det skulle ta tid för ERA att ta RE/MAX marknadsandel med tanke på att ERA har färre fastighetsmäklare och sämre marknadsföringskanaler. Hon menar vidare att RE/MAX Sveriges hemsida är mycket starkare än ERA:s hemsida och Hanna Pettersson tillägger att bara det talar om att ERA ligger bra efter RE/MAX Sverige. Hanna Pettersson fyller vidare i om konkurrensaspekten vänds till Sveriges marknadsandelar så anser hon att det alltid har varit Fastighetsbyrån och Svensk Fastighetsförmedling som har störst marknadsandelar i Sverige. Vidare tillägger hon att konkurrensen och marknadsandelar kan även jämföras ortvis, hon exemplifierar med att RE/MAX Sverige har sålt väldigt mycket i Åre och där har de störst marknadsandel och minst konkurrenter. Då alltfler fastighetsmäklarföretag har börjat med utlandsförsäljning så menar Hanna Pettersson att de absolut inte skulle kunna utgöra ett hot för RE/MAX Sverige, detta eftersom de är störst globalt och har starkast lokalkännedom. Hon menar vidare att om en svensk kund skulle vilja köpa en bostad i Spanien, då tar de kontak med det berörda kontoret och hon anser vidare att de fastighetsmäklare som arbetar där vet exakt vad som gäller i det landet såsom lagar, skatter etc. i och med detta så har dem starkast lokalkännedom.

Hanna Pettersson belyser vidare att deras konkurrensfördelar är främst stark lokalkännedom i samband med deras globala nätverk. Men även deras tjänst som dem arbetar med utgör en konkurrensfördel menar Hanna Pettersson. Hon anser vidare att tjänsten håller en högre kvalitet med deras prospekt, då de använder professionella fotografer som fotar deras objekt för att få den bästa kvaliteten. En annan konkurrensfördel som Hanna Pettersson berättar om är att de vårdar kontakten med deras köparkunder. Hon menar vidare att de tar fram förslag

till köparkunder såsom besiktningar, försäkringar, banklån etc. Hanna Pettersson belyser att det finns många köpare som känner sig vilna i dessa områden och då är det en fördel för RE/MAX Sverige att kunna hjälpa sina köparkunder då de inte har tillräckligt med kött på benen.

RE/MAX Sverige är unika på ett flertal sätt, menar Hanna Pettersson. Att de är på kundens sida är en viktig del. Att de inte är uppbundna till en bank gör dem unika, vilket framhäver RE/MAX Sverige som öppna och oberoende. Hanna Pettersson belyser att de har flera olika alternativ som passar olika kunder och inte endast en bank som gör att kunden måste välja den banken. De är även unika för deras nätverk, tillägger hon och att de är störst på Internet med deras internationella hemsida.

Självfallet finns det alltid externa faktorer som kan påverka RE/MAX Sveriges företagande, berättar Hanna Pettersson. Hon exemplifierar med lagen om kringtjänster som kan träda i kraft. För att vara förberedda så har de utvecklat *Maximal Service* som nyligen lanserats. Detta anser hon är en fördel för RE/MAX Sverige då de inte är beroende av endast en leverantör, vilket bidrar till att RE/MAX Sverige kommer att vara mer opartiska än alla andra fastighetsmäklarbyråer. En annan faktor som Hanna Pettersson anser vara en av de starkaste är media eftersom det påverkar människor alltför mycket. Hennes personliga åsikter kring media är att de formulerar sig på ett sätt för att missleda människor. Hon anser vidare att människor bör ha ett kritiskt förhållningssätt till media. Hanna Pettersson anser även att samhällsekonomin är en stark faktor som påverkar deras företag.

”Bostäder säljs och köps i alla konjunkturer men skillnaden är att det är lite trögare i lågkonjunktur.” H. Pettersson (Personlig kommunikation, 8 maj, 2009).

Framtiden för deras företag känns spännande berättar Hanna Pettersson, främst med lagen om kringtjänsten och vad det kommer att få för genomslagskraft. Vidare berättar hon för oss att när investmentbolaget Spiltan började samarbeta med dem, så satte de upp ett mål på två års sikt att de skulle fördubbla antalet fastighetsmäklare och i dagsläget har de kommit en bra bit på vägen.

De har även en rad olika samarbetspartners genom tjänsten *Maximal Service* med bolån genom Easy loan, försäkringar genom Insplanet, elavtal genom Elskling med fler.

Hanna Pettersson belyser att alla verktyg som de har utvecklat börjar falla på plats och att det kommer att utvecklas i framtiden. Vidare tillägger hon trots att marknaden känns trög i dagsläget så ser framtiden ljus ut, eftersom det är i en lågkonjunktur när de får det bästa tillfället att förbereda sig inför kommande högkonjunktur. Vidare belyser hon att om de inte tar chansen, då är det för sent när högkonjunkturen väl kommer.

”Nu lägger vi ut alla verktyg för att våra mäklare ska kunna använda dessa och när högkonjunkturen kommer då är vi redan på topp.” H. Pettersson (Personlig kommunikation, 8 maj, 2009)

Då Hanna Pettersson är utbildad fastighetsmäklare och jobbar även som fastighetsmäklare på RE/MAX i Sverige fann vi det intressant att få ett perspektiv utifrån hennes mäklarroll. Hon berättar att när hon går på ett intag hos en ny kund är det ytterst viktigt att berätta för kunden hur processen går till samt vad de har att erbjuda till kunden. Hanna Pettersson tillägger att det även är viktigt att ha en kort presentation om företaget, deras marknadsföringsmöjligheter och hur de skiljer sig från andra fastighetsmäklarbyråer. Vidare talar hon om hennes åsikter om att sköta affärer och hur hon kommer att sköta den blivande affären. Hanna Pettersson belyser att

det är viktigt att inte utlova det en fastighetsmäklare egentligen inte kan leverera eller att sköta affären på ett annat sätt än den fastighetsmäklaren har förklarat till kunden. Vidare poängterar hon att agerar en fastighetsmäklare på detta sätt så går kundens förtroende förlorat.

Det som är bra med denna typ av bransch är att det inte finns en specifik målgrupp, berättar Hanna Pettersson. De vänder sig till alla människor som befinner sig i en bostadssituation inom alla geografiska områden. Däremot, berättar hon att det kan skilja sig beroende på vilket typ av område en fastighetsmäklare befinner sig i. Hon menar vidare att kontoret i Hudiksvall har speciella objekt som exempelvis gårdar och det finns en fastighetsmäklare på det kontoret som har sålt Engeltofta. Vidare berättar Hanna Pettersson att i innerstadsområden som exempelvis Södermalm och Kungsholmen i Stockholm har samma målgrupp som alla andra fastighetsmäklarbyråer i Stockholm.

Det som lockade Hanna Pettersson att arbeta för RE/MAX Sverige var de möjligheter som RE/MAX Sverige erbjuder samt det internationella nätverket, berättar hon. Vidare fyller hon i att en fastighetsmäklare som arbetar för RE/MAX Sverige är egen näringsidkare och som fastighetsmäklarrollen så erbjuder RE/MAX Sverige utlopp för varje individs kreativitet.

Vi var intresserade av att få veta hur samarbetet sker mellan alla länder och Hanna Pettersson förklarar att deras fastighetsmäklare har en del kontakt med enskilda fastighetsmäklarkontor runt om i världen. Exempelvis så har hon haft lite kontakt med Turkiet då hon haft objekt till försäljning där. Hon förklarar vidare att alla ”regional directors” har kontakt med varandra, genom regelbundna möten på huvudkontoret i Wien. Alla fastighetsmäklare i RE/MAX nätverk får regelbundet uppdateringar från Dave Liniger, RE/MAX grundare, om vad som händer på världsmarknaden och i deras nätverk. Hanna Pettersson tillägger vidare att de har årliga konferenser i Las Vegas där RE/MAX fastighetsmäklare samlas från hela världen. Hon menar att de får då ett ypperligt tillfälle till att utbyta erfarenheter. Vidare innehåller konferensen en del olika moment och Hanna Pettersson framhäver att dessa moment består bland annat av säljutbildningar och inspirationstal.

4.1.3 Intervju med Ulf Eriksson

Ulf Eriksson är fastighetsmäklare samt kontorsägare på Medborgarplatsen i Stockholm. Han var en av de personer som var med från början när RE/MAX startades i Sverige tillsammans med Göran Pagrot. Intervjun skedde på Medborgarplatsen i Stockholm den 8 maj, 2009.

När det gäller RE/MAX Sveriges affärsidé, mål och visioner berättar Ulf Eriksson att affärsidén syftar till att de vill skapa någonting. Han talar vidare om att målet är att bli en av de större aktörerna, samtidigt som han poängterar att t ex Fastighetsbyrån och Svensk Fastighetsförmedling tävlar om vem som är störst, bäst och vackrast och han tror därmed att på lång sikt så kommer detta att slå tillbaka mot dem i och med att de bråkar om vem som är störst. Därför menar Ulf Eriksson att det är bra att ligga bland dem bästa på marknaden och det går in lite på affärsidén som är att skapa något och att alla fastighetsmäklare ska ansvara för sina egna beslut. Han berättar vidare att han inte tycker att det är en bra idé att t ex Fastighetsbyrån och Svensk Fastighetsförmedling har en mall för hur allting ska se ut och att de som arbetar där inte får gå utanför eller avvika från den mallen med egna idéer. Detta medför i sin tur, menar Ulf Eriksson, att om någon är kreativ och ambitiös så är det längsta målet denne kan nå att bli kontorsägare och inget mer. Han påpekar att marknaden ständigt förändras och att det är viktigt att snabbt kunna anpassa sig till den. Ulf Eriksson säger att det

han tycker är bäst med att vara fastighetsmäklare, vilket han har varit i 29 år, är att han alltid får anpassa sig till marknaden. Han tillägger däremot att i en stor organisation så är det lätt hänt att bli centralstyrd och känna frustration, men menar att i RE/MAX Sverige så fungerar det inte på det sättet.

Han exemplifierar med att när någon fastighetsmäklare kommer med en idé på morgonen som verkar bra går dem igenom den lite snabbt och sedan kan dem börja med den redan på eftermiddagen. Ulf Eriksson lägger betoning på att det kan ta längre tid att en ny idé förkastas eller modifieras hos t ex Fastighetsbyrå eller Svensk Fastighetsförmedling och menar att i RE/MAX Sverige går det väldigt fort för att bestämma sig om en förändring ska ske.

RE/MAX Sveriges vision, berättar Ulf Eriksson, är att en fastighetsmäklare är en konsult åt en uppdragsgivare och ska då också svara för sina egna misstag. Om en fastighetsmäklare agerar fel så är det den personens fel och ingen annans och på så sätt är det också viktigt att stå för det misstaget och försöka lösa det. Självfallet, menar Ulf Eriksson, kan det vara så att en tredje part har agerat fel som t ex en bank men då är det ytterst viktigt att ha mage att kunna försvara sin kund.

Ulf Eriksson talar om att köparen är en kund och köparen kan i framtiden fortsätta att vara ens kund och är en köpare nöjd med RE/MAX Sverige blir den kunden företagets bästa ambassadör. Han påpekar att visionen är att kunna skapa något och målet är att om kunder vänder sig till RE/MAX Sveriges fastighetsmäklare, så ska de veta att RE/MAX Sverige på ett annat sätt är mån om sina kunder, då varje enskild fastighetsmäklare själva är ansvariga för att kundens önsknings så mycket som möjligt uppfylls. På så sätt skapas även ett bra rykte om det egna företaget.

Om RE/MAX strategier berättar Ulf Eriksson att de har använt sig av en rad olika varianter av strategier och att det har varierat från år till år. Han menar att de använder sig mycket av influenser från andra länder samtidigt som RE/MAX Sverige t ex har ett intranät där alla som kommer på en bra idé fritt får lägga in det där. Ulf Eriksson talar om för oss att RE/MAX Sverige använder sig mycket av sponsring som en strategi för att vinna fler marknadsandelar, men tillägger att det kanske inte syns lika mycket i Sverige som det gör internationellt. Han exemplifierar vidare att de sponsrar bergsklättring, terrängridning och Nascar, som är en jättestor motorsportstävling i USA, och lägger extra betoning på att RE/MAX Sverige är ensam sponsorer för det enda erkända världsmästerskapet i "longdriving" som är en tävling som består av att slå en boll så långt som möjligt. Ulf Eriksson medger att han använder sig mycket av den strategin och att de nu har lyckats med att få RE/MAX i Göteborg att använda sig av den metoden också som en strategi.

Ulf Eriksson anser att om ett företag presenterar lite udda saker som sticker ut blir det också uppmärksammat på ett annat sätt. De som arbetar hos RE/MAX Sverige har den förmånen att kunna gå in på RE/MAX Sveriges intranät om de får en ny idé och titta om det är något annat RE/MAX kontor i världen som har använt sig av någon liknande tanke, som kanske har fungerat i något annat land, för att sedan försvenska den lite och på så sätt skapa en ny idé i Sverige. Han menar att tanken bakom de här är att alla ska kunna utnyttja sig av sin kreativitet men samtidigt så försöker de att vara väldigt etiska. Han tillägger att alla människor är olika individer och att det alltid kommer att finnas kunder som vänder sig till andra fastighetsmäklarfirmor för att få sina tjänster utförda. Ulf Eriksson vill med detta framföra att det finns många olika marknadsföringsverktyg som går att utnyttja och tycker att det är positivt att alla som kommer på någonting nytt kan använda sig av den metoden. Han

poängterar att det självfallet är viktigt att följa varumärket i sin helhet, att de t ex inte ska använda sig av någonting annat än luftballongen som varumärke i sin marknadsföring men att det är fullt möjligt att använda sig av vilka marknadsföringsverktyg som helst så länge de följer varumärket, sitt eget kontor och sina egna principer. Ulf Eriksson lyfter fram detta med kreativitet och menar att om någon vill vara kreativ och egen företagare så är RE/MAX Sverige det bästa alternativet.

Gällande marknadsföringsstrategierna, framför Ulf Eriksson att, i och med att de är så kreativa så använder de sina fastighetsmäklare som en av deras marknadsföringsstrategier. Han menar vidare att många kan tänka att det är tryggare att arbeta för t ex Fastighetsbyrån och Svensk Fastighetsförmedling då de får sina fasta provisioner och inte tar några större risker. Men, anser Ulf Eriksson, den tryggheten är falsk på ett sätt då marknaden hela tiden förändras och när marknaden sviker så tänker kontorscheferna först och främst på sig själva och sedan på dem som drar in mest intäkter. Alla andra kan då lika enkelt få sparken och det här är något som t ex Fastighetsbyrån och Svensk Fastighetsförmedling är livrädda för, att om deras stjärnmäklare skulle bli mer informerade om hur RE/MAX Sverige arbetar så hade de nog vänt sig till dem istället.

Ulf Eriksson berättar även att långsiktiga kundrelationer är viktiga i ett företag. I och med detta så har t ex deras kontor i medborgarplatsen implementerat något som kallas E-brev, som skickas ut till alla kunder en gång varannan månad, där de beskriver vad som händer på marknaden. Han menar att det är ett informationsbrev där de vill informera om nyheter, trender på marknaden samt att det ska vara lättbegripligt men att det absolut inte står någonting om att kunden ska välja just RE/MAX Sverige.

”Det ska liksom få läsaren att vilja läsa mer och intressera dem och få dem att tänka fan va kul de här är, här händer det grejer.” U. Eriksson. (Personlig kommunikation 8 maj, 2009)

Ulf Eriksson tillägger vidare att det finns en ruta som kunder kan klicka på och säga att de inte är intresserad av att få E- breven, alla fastighetsmäklarfirmor har sådana här E-brev, men RE/MAX Sverige är enligt statistik det företaget som har minst antal kunder som kryssar för den rutan. Ulf Eriksson menar att det just är det faktum att de inte använder sig av påtvingande reklam som bidrar till detta utan menar att detta är ren och skär PR.

Ett annat sätt som de försöker skapa långsiktiga kundrelationer på, antyder Ulf Eriksson, är att de funderar på att ha ett samarbete med någon lokal restaurang, som de kan ha ett erbjudande om t ex de kunder som är med i RE/MAX kan få 15 procent rabatt på sin mat nota. Sådana här erbjudanden menar Ulf Eriksson är ett sätt att locka kunder på och få dem att tycka att det händer saker hos RE/MAX och att det är roligt.

”Mäklare i mångas ögon ses som krämare, men bort med den stämpeln, det är inte så. Sen står det också i tidningar att så här mycket tjänar mäklare och dem kör BMW och dem gör det ena och det andra, men det är en skröna.” U. Eriksson. (Personlig kommunikation. 8 maj, 2009)

Ulf Eriksson berättar för oss att de säljer hus överallt och att de är en av de kontor som omsätter mest på söder men att de inte endast säljer fastigheter på söder. Han vill poängtera att långsiktiga kundrelationer uppkommer i och med att de har ett större område att röra sig på vilket gör att kunder väljer RE/MAX Sverige för att de inte är begränsade till endast ett område utan de kan sälja olika typer av fastigheter över hela Sverige. De försöker också att

skapa långsiktiga relationer med hjälp av tjänsten *Maximal Service* som ger RE/MAX Sverige ett försprång på marknaden när det gäller den nya lagen om kringtjänster. Ulf Eriksson lyfter fram att det är bättre att de inte tar betalt för kringtjänsterna, även om lagen som ska träda i kraft skulle göra det möjligt för fastighetsmäklare att ta betalt för kringtjänster, då kunden på så sätt får en mer ärlig uppfattning av RE/MAX Sveriges fastighetsmäklare. Ulf Eriksson vill i och med detta säga att *Maximal Service* kan bidra till att kunderna känner att RE/MAX Sveriges fastighetsmäklare sköter affärer bra och tjänar ingenting själva på att erbjuda kringtjänsterna vilket kan resultera i att de rekommenderar vidare dem till andra kunder. Han tillägger att de har ett samarbete med "Easyloan" i *Maximal Service* systemet som gör att kunderna mycket enkelt kan välja dessa tjänster även om de inte har planer på att köpa eller sälja bostad och på så sätt kan de nå långsiktiga kundrelationer. Ulf Eriksson ger vidare ett exempel på en fastighetsmäklarkedja som heter mäklaralliansen som består av en grupp fastighetsmäklare från sju olika företag, som menar att meningen med kringtjänster är att alla deras fastighetsmäklare ska kunna tjäna minst en månadslön på att sälja kringtjänster.

"Alltså då blir det nästan så att de får mer att göra det än att mäkla. Då blir du en usel mäklare och blir istället en kringtjänstmäklare. Det där är jag livrädd för." U. Eriksson. (Personlig kommunikation. 8 maj, 2009)

Ulf Eriksson anser att då de inte kommer att tjäna några pengar på kringtjänster så utgör detta även en stor konkurrensfördel. Han tar upp ett exempel om LänsHemsmäklarna som för ett tag sedan hade ett erbjudande om att ifall kunder valde att sälja sin fastighet genom LänsHemsmäklarna så fick dem 30 procent rabatt på sitt lån. Men för att få lånet måste dem teckna pensionsförsäkring, hemförsäkringen och en rad andra försäkringar. Ulf Eriksson menar att kunderna kanske inte har i avsikt att teckna alla de försäkringar som följer med erbjudandet för att när de väl har fått 30 procent i rabatt så visar det sig att allt annat har bidragit till att det har blivit ännu dyrare. Ulf Eriksson poängterar att han är glad att RE/MAX Sverige slipper allt sådant och tycker att *Maximal Service* är en jätte bra idé och en konkurrensfördel då de inte ägs av någon bank och att det finns fler valmöjligheter. Ulf Eriksson säger även att RE/MAX Sveriges konkurrensfördelar är att de är transparanta, kundvänliga och inte jobbiga att ha att göra med samtidigt som de lyssnar till det kunden vill ha.

När det gäller konkurrenter på marknaden uppger Ulf Eriksson att alla på marknaden är deras konkurrenter, även de egna kollegorna är hans konkurrenter då de alla är egna företagare. Ulf Eriksson nämner att han ser positivt på RE/MAX i Sverige och dess framtid och lägger till att om de kan få folk att förstå vad RE/MAX Sverige vill och försöka få folk att inte vara rädda för att vara egna företagare så borde det gå väldigt bra för dem i framtiden. Han nämner dock att det som kan vara negativt för RE/MAX Sveriges framtid är fördomar som är deras största fiende.

"Det är många som tänker att det där är ett amerikanskt företag, man måste vara egen företagare det är ett jätte risktagande. Jag har sett brev som har gått internt bland mäklarkedjor och företag, det är härresande vad dem skriver och hittar på. Om man kan få bort dem här fördomarna så kommer det kanske bli bättre." U. Eriksson. (Personlig kommunikation. 8 maj, 2009)

Ulf Eriksson påstår att det dem kan försöka göra i RE/MAX i Sverige är att få bort dessa fördomar genom att försvenska företaget mer. Men han menar vidare att det är svårt att försvenska något som är så internationellt. Han tillägger att de inte har försökt att göra något

för att försvenska företaget RE/MAX Sverige i stort sätt då de inte vet riktigt hur de ska göra. Han talar även om att det finns ett företag som heter ERA, som är ganska likt RE/MAX, men han lyfter fram det faktum att ERA aldrig kommer att kunna bli som RE/MAX Sverige då de till 50 procent ägs av ett amerikanskt investmentbolag medan RE/MAX Sverige inte ägs av någon annan än dem själva.

”Men det är svårt att försvenska något som är så internationellt som oss, det går inte. Hur ska man t ex försvenska Cadillac? Ja dem har ju lyckats med kaffe och kåldolmar, kåldolmar är ju från Turkiet, tror jag.” U. Eriksson. (Personlig kommunikation. 8 maj, 2009)

4.1.4 Intervju med Lotta Niward

Lotta Niward är kontorsägare tillsammans med Ann Göthberg på RE/MAX kontoret i Gävle. Färdigutbildad fastighetsmäklare blev hon år 2001 och började jobba på RE/MAX i Sverige för tre år sedan. Intervjun tog plats på kontoret i Gävle den 13 maj, 2009.

Lotta Niward berättar att den grundläggande affärsidén inom alla fastighetsmäklarbranscher är att hjälpa alla som är i en bostadssituation med att sälja eller köpa bostad. Hon berättar vidare att målet är att bli störst i Gävle och samtliga som arbetar på kontoret satsar på det. Vad avser Sverige så vill de bli största fastighetsmäklarkedjan. Lotta Niward tillägger att de redan är störst i världen med 120 000 fastighetsmäklare i 68 länder och har en av världens största bosajter. Bland internationella kunder så är RE/MAX den största fastighetsmäklarbyrån. Lotta Niward meddelar att de startade i Sverige år 2000 och RE/MAX kontoret öppnades i Gävle för tre år sedan, visionen är att bli störst i Gävle också men poängterar att det tar tid att jobba upp sig. Vidare påpekar Lotta Niward att det ska kännas modernt att anlita RE/MAX Sverige.

Lotta Niward påpekar att det finns riktlinjer som arbetare i alla fastighetsmäklarföretag bör följa, men att RE/MAX Sverige erbjuder ett fritt tänkande. Hon menar vidare att trots att RE/MAX Sveriges fastighetsmäklare arbetar som egna näringsidkare så får de uppmärksamhet när de visat framfötterna. Hon tillägger vidare att det är viktigt med egen drivkraft och det visas tydligt på RE/MAX Sverige att drivkraften är viktig då fastighetsmäklarna är egna näringsidkare och får väldigt mycket stöd centralt. Vad avser riktlinjerna som ska följas så menar Lotta Niward att de ska följa RE/MAX Sveriges tema såsom loggor, prospektutformningen; det vill säga bilder, typsnitt färger etc. Hon berättar vidare att dessa riktlinjer kommer från USA som alla RE/MAX kontor ska rätta sig efter. Som ett ytterligare exempel berättar Lotta Niward om den nya tjänsten, *Maximal Service* som nyligen lanserats, så ska alla som arbetar på RE/MAX Sverige följa och arbeta med den nya tjänsten. Dessutom så berättar Lotta Niward att centrala utbildningar ingår i denna riktlinje och ges till alla RE/MAX Sveriges fastighetsmäklare, samt praktikanter som har som avsikt att arbeta hos RE/MAX Sverige efter deras högskoleutbildning.

Vidare berättar Lotta Niward att de använder sig av de verktyg som huvudkontoret i Stockholm utvecklar. Detta är något som de får lära sig när de går internutbildningen hos RE/MAX Sverige. Lotta Niward antyder att de får en stor verktygslåda att arbeta med för att de ska kunna jobba in sig på ett bra sätt och detta är ytterst viktigt för nyutexaminerade fastighetsmäklare, då de varken har erfarenhet eller ett rykte om sig. Hon menar vidare att fastighetsmäklaren ska kunna presentera sig själv och företaget på ett intag, som gör att kunden över huvud taget inte frågar den berörda fastighetsmäklaren hur länge denna har varit i branschen.

Lotta Niward berättar vidare om den nya tjänsten *Maximal Service, Alltid på din sida* som ska hjälpa kunden att hitta en tjänst som passar denne bäst och hon poängterar vidare att de i den utsträckningen inte ska kunna påverka kunden eftersom en kund inte ska känna sig tvingad att exempelvis välja den bank som de är uppbundna till. Lotta Niward menar vidare att RE/MAX Sverige inte är uppbundna till någon bank utan de vill vara fristående och vill ha bra kontakt med alla banker på orten, dessutom så anser de att kunden måste utifrån sina egna behov få välja sin bank.

Lotta Niward berättar att de trycker väldigt mycket på att de är världens största fastighetsmäklarfirma, för att det är något som får dem att sticka ut och detta fångar kundernas intresse för dem. Hon belyser att kunderna är medvetna om att de får global marknadsföring av deras objekt, då det ingår i paketet eftersom alla objekt som är till salu publiceras på RE/MAX Sveriges hemsida. Lotta Niward talar även om att de även annonserar på Hemnet och Blocket, vilket även leder till att hitta potentiella köpare. Men det är inte alla gånger via internetkanaler de hittar sina potentiella kunder. Lotta Niward belyser att visningar är väldigt viktiga och det är på visningar de möter nya kunder. Hon berättar vidare att de oftast försöker vara två fastighetsmäklare på en visning för att ha tid att prata med kunderna. Hon belyser att det är viktigt att ha en professionell visning eftersom de flesta spekulanter på en visning oftast vill ”shoppa” fastighetsmäklaren.

” Det är därför viktigt att ta hand om de spekulanter som kommer på visningarna, det finns bara en köpare men många säljare.” L. Niward (Personlig kommunikation, 13 maj, 2009).

Lotta Niward menar vidare att prospektet som delas ut på visningar är viktiga. Hon antyder att det ska vara professionellt material med presentabla objekt-foton, välformulerade och noggranna objektbeskrivningar. I och med att de vänder sig till alla spekulanter, oavsett vart de kommer från, så ska prospektet kunna visa vad det är för typ av område, närmaste affär, kommunikationer etc. Lotta Niward poängterar att de arbetar väldigt mycket med prospektet, dels för att det är en riktlinje och dels att kunderna får prospektet i handen och tar med sig den hem, vilket gör att de kommer ihåg dem. När det gäller deras målgrupper menar Lotta Niward att de inte vill begränsa sig till en viss målgrupp, de vill hjälpa olika sorters människor i alla åldrar som befinner sig i olika bostadssituationer.

Långsiktiga kundrelationer är ytterst viktigt i denna bransch, menar Lotta Niward. De håller en hög service till deras kunder, vilket även är ett krav inom RE/MAX Sverige. Vidare berättar hon att det finns kunder som de har haft kontakt med under en längre tid men som inte har varit redo att sälja än, men rätt vad det är så kan det vara dags att sälja och då är det en fördel för dem att de redan har kontakt med den berörda kunden. Då Gävle är en liten stad så finns det en chans att de träffar på sina kunder på offentliga platser.

”Eftersom det är en liten stad så händer det att man stöter på kunder på stan och småpratar lite, vilket också är en relation.” A. Göthberg (Personlig kommunikation, 13 maj, 2009).

Lotta Niward talar även om att de upprätthåller kontakten via deras datorsystem SFD, där det finns ett spekulantregister där kunder står som sökande och de kan på ett enkelt vis kontakta dessa kunder när de får in objekt som matchar kundernas önskemål.

Vad avser marknadsföringsplanen på kontoret i Gävle så menar Lotta Niward att planen beror på hur mycket intäkter som strömmar in. Kontoret har bara funnits i tre år och de arbetar

fortfarande mycket med att skapa en kundkrets. Hon menar vidare att de tittar bara på vissa delar om vad som avser marknadsföringsplanen, vad de ska satsa på som är lämpligast till den rådande situationen. Kontoret i Gävle använder sig mycket av utskick av lappar som handlar om att kunder kan få en kostnadsfri värdering, vilket har bidragit till att de har fått många uppdrag. Lotta Niward berättar även att dessa lappar talar om vilka objekt som är till salu och när det är visning, leder till att de kunder som inte söker aktivt efter bostad, ändå kommer på dessa visningar.

När det gäller konkurrenter menar Lotta Niward att hon inte riktigt har koll på vilka som är deras konkurrenter, siffermässigt. Däremot upplever hon att det oftast står mellan Husman & Hagberg, Svensk Fastighetsförmedling och sist RE/MAX Sverige utifrån vad kunder pratar om. Ann Göthberg kommenterar att alla fastighetsmäklare är konkurrenter inklusive kollegor. Alla är konkurrenter oavsett vilket företag en fastighetsmäklare arbetar på. Vidare tillägger Lotta Niward att hon inte känner något hot från konkurrenter då de bara har funnits i tre år och det tar tid att arbeta upp sig. Hon kan inte tänka sig att de ska försvinna från marknaden med tanke på att alla verktyg finns för att de ska lyckas. Ann Göthberg anser även att det är betydande ju fler fastighetsmäklare ett företag har eftersom det då är lättare att nå ut till kunder.

RE/MAX kontoret i Gävle har en del konkurrensfördelar enligt Lotta Niward. Hon nämner att deras prospekt är professionellt utformat och något som de har satsat mycket på, eftersom det lämnar ett intryck till kunderna. De är ensamma om att ha ett globalt nätverk och är därmed störst i världen. Vidare berättar Lotta Niward om att de inte har några geografiska gränser, vilket innebär att de kan arbeta utanför deras område som kontoret är beläget i. En stark konkurrensfördel, enligt Lotta Niward är att de är breda på Internet, de annonserar på ett flertal kända hemsidor, samt deras egna internationella hemsida.

Det finns ett flertal sätt att sticka ut på marknaden berättar Lotta Niward. Det senaste är att de lanserat den nya tjänsten *Maximal Service* och med deras nya slogan *Alltid på din sida* vilket innebär att det är kunden som väljer och inte dem. Hon berättar vidare att det finns flera olika sätt att gå till väga för att synas och att sticka ut och inför detta har de fria händer och det är även något som RE/MAX Sverige stödjer. Lotta Niward exemplifierar att som ny fastighetsmäklare så kan denne orientera sig i områden genom att exempelvis stå utanför Konsum och prata med folk om bostadsfrågor, i syfte att bygga upp sitt nätverk. Vidare säger hon att de har varit lite dåliga på detta på grund av tidsbrist.

Vidare berättar Lotta Niward att det finns faktorer i samhället som kan påverka deras företagande. Hon anser vidare att den rådande finanskrisen har påverkat en del men på ett sätt ändå inte. Hon tillägger att människor alltid är i en bostadssituation då människor skiljer sig, flyttar ihop, bildar familj etc. Hon yttrar att det finns många människor som behöver hjälp med bostadsförmedling oavsett om det råder en kris eller inte. Lotta Niward poängterar att det är i en lågkonjunktur som en fastighetsmäklare verkligen har chansen att visa framfötterna då lärdomarna är högre under dessa förutsättningar.

Lotta Niward anser att det finns vissa åtgärden de kan vidta för att ta en större marknadsandel och hon har en åsikt om att kunna förbättra deras lokala hemsida, vidare anser hon att det är en fråga om tid och inte om pengar. Att använda de verktyg huvudkontoret utvecklar är också ett sätt att ta plats på marknaden, menar Lotta Niward. Ann Göthberg tillägger även att det är ytterst viktigt att ha kunden i fokus då detta leder till eventuella rekommendationer.

Då RE/MAX Sveriges fastighetsmäklare arbetar som egna näringsidkare så antyder Lotta Niward att varje fastighetsmäklare måste ha en egen drivkraft. Hon belyser vidare att det är viktigt att älska sitt yrke och sitt jobb då detta märks på varje enskild fastighetsmäklare och det lämnar ett intryck hos kunderna då de uppmärksammar detta. Hon tillägger vidare att det är mycket arbete i början, speciellt för nya fastighetsmäklare på marknaden. Hon menar att vid starten så arbetar de gratis och att ha startkapital är en nödvändighet, då fastighetsmäklarna kanske inte får lön de första månaderna i branschen. I och med detta, menar Lotta Niward, att det kan ta ett tag för nya fastighetsmäklare att sälja deras första objekt.

”Man tänker inte riktigt på att man inte har en lön de första månaderna, men det är som att starta vilket företag som helst, man måste ha ett startkapital i början.” A. Göthberg (Personlig kommunikation, 13 maj, 2009)

Framtiden ser ljus ut menar både Lotta Niward och Ann Göthberg. Lotta Niward tillägger att det går sakta framåt med tron om att bli en av de största. Ann Göthberg menar att företaget blir större ju längre de har funnits på marknaden, och detta leder till att människor känner till företaget och på så vis växer även marknadsandelen. Det gäller även att knyta sig till bra fastighetsmäklare, bra personer som passar företaget bra och detta är ganska svårt att hitta, menar Lotta Niward.

4.1.5 Intervju med Emma Magnusson

Emma Magnusson är fastighetsmäklare i RE/MAX i Gävle och har arbetet som fastighetsmäklare sen 2008. Intervjun skedde på kontoret i Gävle den 13 maj, 2009.

När det gäller RE/MAX mål säger Emma Magnusson att det handlar om att vara störst, bäst och alltid finnas till för kunden.

Angående strategier som RE/MAX i Sverige har använt sig av berättar Emma Magnusson att det som utgör en skillnad med RE/MAX Sverige i jämförelse med andra fastighetsmäklarföretag är att de inte är bankägda eller ägda av ett försäkringsbolag. Hon berättar vidare att de nyligen har lanserat en ny hemsida som heter *Maximal Service*, där kunder kan gå in oavsett om de ska köpa ett nytt boende eller inte och göra olika jämförelser, i vilket hänseende som helst. Emma Magnusson exemplifierar med att om kunderna vill titta närmare på ett nytt delavtal, så kan de göra en jämförelse med dem största bolagen som finns i Sverige och sedan välja det som passar dem bäst. Hon exemplifierar vidare att kunder också kan jämföra hur lånevillkoren ser ut mellan olika banker och ansöka om lånelöfte på en och samma sida, samtidigt som de genom endast en kreditupplysning kan få rekommendationer till flera banker. På så sätt menar Emma Magnusson att kunderna själva kan välja utifrån sina egna behov istället för att vända sig till olika banker en efter en och göra kreditupplysningar, som i slutändan kan medföra att de inte får något lån på grund av för många kreditupplysningar. Hon lyfter fram att genom denna hemsida så kan kunderna få en kreditupplysning och sedan få flera alternativ av banker att välja bland beroende kundens egna ekonomiska situation. Hon vill med detta säga att det i princip handlar om att RE/MAX Sverige ska utgöra det bästa alternativet för kunderna och på så sätt bli störst på marknaden.

Gällande positioneringen nämner Emma Magnusson att det handlar återigen om att RE/MAX Sverige har kundens bästa i åtanke i alla lägen och menar att detta gäller både för köparen då

de får en rad alternativ att välja bland, samt att de får den hjälp som de behöver, men också för säljaren då vi tänker på de små detaljerna som utgör den stora helheten.

”Vi har ju ett skraddarsytt paket när det gäller marknadsföringen. Alltså just det att vi tänker på dem små detaljerna och det ska göra helheten som gör skillnaden mellan andra företag.”
E. Magnusson. (Personlig kommunikation, 13 maj, 2009)

Emma Magnusson talar om för oss att RE/MAX Sveriges marknadsföringsplan kan se olika ut beroende på var kontoret är beläget, men hon poängterar att RE/MAX grundades i USA 1973 och att de därifrån har haft en vision som har spritt sig och bidragit till att de idag är störst i världen, då hon menar att själva grundplanen finns i USA. Emma Magnusson berättar att alla kontoren är franchisetagare och att alla kontorsägare styr över sina egna lokala marknader men att det finns grundregler som kommer från huvudkontoret som alla måste hålla sig till. Hon menar att marknadsföringen ska vara enhetlig men att alla kontoren har den möjligheten att hitta nya vägar och olika sätt att marknadsföra sig på. Emma Magnusson tillägger att det finns riktlinjer som talar om att RE/MAX Sveriges utseende inte får förändras och att alla prospekten, loggarna och annonserna ska se likadana ut men när det gäller marknadsföringsverktygen så kan det variera från ort till ort.

Emma Magnusson påpekar att för att lyckas etablera sig på en ny marknad så är det viktigt att ha en bra tjänst och samtidigt visa att den tjänsten existerar, alltså att göra sig tillgängliga och synliga, samt att ha en tjänst som lockar kunder att söka sig till företaget. Emma Magnusson berättar att RE/MAX Sverige hela tiden försöker förbättra sig med olika alternativ och verktyg. Hon tar upp ett exempel på att de ska påbörja ett försöksprojekt tillsammans med ett annat marknadsföringsföretag, som ska sätta upp TV- skärmar hos olika livsmedelsbutiker, där det kommer att vara rullande reklam med bilder men utan ljud för att det inte ska störa konsumenterna när dem handlar.

Emma Magnusson berättar vidare att de även annonserar i lokaltidningar och DN Bostad som vänder sig till den stora marknaden i Sverige samt att de även använder sig av direktreklam som är i form av utskick med posten. Hon förtydligar med att berätta att det finns en rad olika sätt att marknadsföra sig på men att de även använder sig av det klassiska ”*Word Of Mouth*”, att prata och skapa kontakter och nätverk.

Långsiktiga kundrelationer, menar Emma Magnusson, skapas först och främst genom att göra bra ifrån sig och se till att kunden får en bra tjänst. Hon påpekar att om kunderna alltid är nöjda och får ett trevligt bemötande skapas det alltid en bra relation mellan företaget och kunden. Emma Magnusson vill med detta förmedla att det är av ytterst vikt att se till att göra den bästa affären möjlig för kunden för att det i framtiden kan resultera i en långsiktig relation med denne. Hon menar att kunden kan välja att återigen vända sig till RE/MAX Sverige ett år, tre år eller kanske tio år senare så det gäller att göra ett bra jobb från början och att skapa ett bestående intryck hos kunden redan från början.

När det gäller konkurrensfördelar som RE/MAX Sverige har så anser Emma Magnusson att det först och främst är tjänsten som RE/MAX Sverige erbjuder och att det just är det faktum att de är så stora och globala som gör att de får en hel del udda uppdrag och ”ovanliga objekt” till försäljning.

”Det är en mäklare som har haft Engeltofta som försäljning, inte på det här kontoret då, men det är ju bra att vara global för det är ju inte alla t ex som har möjligheten att sälja

Engeltofta. Eller t ex i Göteborg hade vi ett jätte stort hus som vi har varit med och sålt, den för 33 miljoner kronor, ja precis. Så i det avseendet är vi ju enorma i och med att vi når ut till alla som kan vara intresserade som finns i hela världen.” E. Magnusson. (Personlig kommunikation, 13 maj, 2009)

Emma Magnusson tillägger att RE/MAX Sverige inte har några begränsningar när det gäller geografiska områden och även tjänsten *Maximal Service* anser hon vara en konkurrensfördel. Även att RE/MAX Sverige inte är bundna till en bank anser hon vara en konkurrensfördel. Sedan när det gäller konkurrenter på marknaden så menar Emma Magnusson att alla fastighetsmäklare är konkurrenter med varandra, även självsäljare som väljer att sälja sina fastigheter på egen hand. Hon menar vidare att alla fastighetsmäklarfirmor är deras konkurrenter och ju större dem är på marknaden desto större konkurrenter är dem.

Emma Magnusson talar om för oss att det är viktigt att hela tiden ligga steget före på marknaden då det finns andra fastighetsmäklarfirmor som är större och det kan bero på att dem t ex väljer att använda sig av TV- reklam eller ha helsidor i lokaltidningarna varje vecka, men hon menar att det försvinner väldigt mycket pengar genom TV-reklam, och då väljer de att inte lägga ner pengar och energi på det. Emma Magnusson säger att de arbetar annorlunda på den biten men att det självklart är viktigt att synas men menar att de istället väljer andra marknadsföringskanaler som inte kostar lika mycket pengar.

Emma Magnusson betonar på att det är mycket som gör RE/MAX Sverige unika och menar att de är väldigt stora, har ett eget unikt lönesystem samt att alla deras fastighetsmäklare är egna näringsidkare och inte anställda. Detta anser hon bidrar till att RE/MAX Sveriges fastighetsmäklare inte behöver göra snabba affärer för att omsätta mycket pengar lika fort som andra fastighetsmäklarfirmor. Självfallet måste alla fastighetsmäklare hålla en viss tidsplan och de har ett sätt att arbeta på men hon menar att om det är i kundens bästa intresse att fastighetsmäklaren ska vänta med affären ett tag så gör dem det.

”Utan även där så kan det ta längre tid alltså det får ta den tid det tar för att kunden ska göra den bästa affären. Där begränsar vi ingen spekulant eller kunderna på det viset utan det är inte så att vi lägger ut annonsen imorgon och om två dagar så är det första visningen och tre dagar efter det så är det andra visningen och sen så dagen efter så är det budgivning och sen ska affären vara klar. Så är det ju inte!” E. Magnusson. (Personlig kommunikation, 13 maj, 2009)

En annan faktor som bidrar till att RE/MAX Sverige är unika menar Emma Magnusson är att de finns på så många sidor på Internet, på många lokala sidor, runt om i Sverige och globalt. Hon tillägger att RE/MAX.com är lika känt i världen som Hemnet är i Sverige. Hon exemplifierar att om någon kund från Sydafrika letar efter t ex Engeltofta då hittar dem det enkelt på RE/MAX hemsida. Hon tror att det är en tidsfråga innan RE/MAX Sverige blir lika kända i Sverige med tanke på att de inte har funnits på marknaden så länge.

Emma Magnusson anser att många faktorer i samhället kan påverka RE/MAX Sverige som t ex samhällsekonomin och bankerna är den största av faktorer som påverkar alla fastighetsmäklare. Hon menar att bankerna påverkar samhället och samhället påverkar bostadsaffärerna som i sin tur påverkar fastighetsmäklarna. Det är viktigt att folk ska kunna vara köpstarka menar Emma Magnusson vilket väldigt mycket hänger ihop med hur arbetsmarknaden ser ut. Hon pratar mycket om kringtjänster som hittills inte har varit det primära utbudet för fastighetsmäklare, men som kan komma att bli en stor del i framtiden.

Hon menar vidare att fördelen med RE/MAX Sverige är att de inte har ett avtal med en firma som rekommenderar vidare kunder utan att det åter igen handlar om kundens bästa. Emma Magnusson berättar vidare att det kunderna är intresserade av att få hjälp med kan dem kolla upp på hemsidan *Maximal Service* och att RE/MAX Sverige inte kommer att ta betalt för dessa tjänster, samtidigt som hemsidan är tillgänglig för allt och alla, vare sig de funderar på att sälja sin fastighet eller inte.

”Detta är ett plus för kunderna att det finns t ex för en som kanske är 95 år och ska flytta in på ett ålderdomshem att hon slipper flyttstäda eller flytta själv eller om det inte finns någon annan anhörig eller man kanske bor långt ifrån och har en anhörig som har dött och så ska man ta hand om den affären då är det smidigt att kunna anlita en städfirma eller en flyttfirma.” E. Magnusson. (Personlig kommunikation, 13 maj, 2009)

Emma Magnusson anser att det finns vissa åtgärder som de vidta för att vinna större marknadsandelar. Hon berättar att de skulle kunna använda sig av fler marknadsföringskanaler, synas mer genom det billigast sättet och även att upprepa allt så att det fastnar i folks medvetande, eftersom det inte räcker med att synas en gång utan de måste synas hela tiden. Hon berättar vidare att de inte har valt att använda sig av TV- reklam, då det kostar för mycket, men att den nya idén om TV-skärmarna anser hon är en bra idé. Hon tillägger att de skulle kunna samarbeta med andra företag som kan ta fram fler idéer åt RE/MAX Sverige för att de ska kunna marknadsföra sig på ett annat sätt eller att stå och dela ut reklam blad och vara engagerad i samhället.

Dessa faktorer är avgörande menar Emma Magnusson om RE/MAX Sverige som företag ska kunna utvecklas och vinna större marknadsandelar.

Hon är övertygad om att det är av yttersta vikt att knyta kontakter och skapa ett kundnätverk och att alltid finnas på plats när det behövs. Hon avslutar med att berätta att de har funnits med i radio förut och att de skulle kunna använda sig av radio mer kontinuerligt som ett verktyg.

4.2 Sammanfattning av empirin

Då vi, i stort sett, fick liknande svar från våra respondenter vill vi härmed istället sammanställa de begrepp som stod mest centralt för varje respondent. Detta för att tydligt visa vad som är mest viktigast för varje respondent och därmed är det enklare att se vad respondenterna värderar mest.

<i>Respondent:</i>	<i>Begrepp:</i>
Göran Pagrot	Långsiktiga kundrelationer
Hanna Pettersson	Marknadsposition
Ulf Eriksson	Kreativitet
Lotta Niward	Drivkraft
Emma Magnusson	Kundnätverk

I helhet så tyckte samtliga respondenter att *”Word of mouth”* är ett viktigt moment i deras arbete, då en personlig kontakt är ytterst viktigt för att nå framgång. Detta är även ett sätt för RE/MAX Sverige att arbeta med relationsmarknadsföring. Alla våra respondenter ansåg att de ligger ett steg före sina konkurrenter men hjälp av tjänsten *Maximal Service*, som ger ett större utbud till kunderna att välja fritt gentemot konkurrenterna. Vidare ansåg alla

respondenter att deras styrka är just att de är enskilda näringsidkare och geografiskt obegränsade.

5. Analys

I detta kapitel diskuterar och analyserar vi resultatet av vår studie med utgångspunkt från teorin och empirin. Fokuset läggs på de olika svar vi fått från intervjuerna för att undersöka om teorin överensstämmer med empirin.

Genom studiens gång har vi uppmärksammat 9 beståndsdelar som vi kommer att ta upp i detta kapitel och diskutera kring samt att i en egen rubrik föreslå förbättringsförslag.

5.1 Från traditionell marknadsföring till relationmarknadsföring

I teorin tog vi upp att den traditionella marknadsföringen består av marknadsföringsmixen bestående av de fyra P:na som är utgångspunkten i marknadsföringen. Det finns dock ett problem med den traditionella marknadsföringen, då den är alltför begränsad och resulterar i ett misslyckande att fånga upp en mer ingående marknad.

Relationsmarknadsföringen träder in då den traditionella marknadsföringen inte räcker till.¹³¹

Vi kan konstatera att RE/MAX Sverige har en användning av den traditionella marknadsföringen av vad som avser de fyra P:na, genom att de använder sig av reklam, personlig försäljning, sales promotion, PR och direktmarknadsföring. Utifrån vår empiri har vi även konstaterat att RE/MAX Sverige har på kontoret i Gävle använt sig av reklam i form av radio och i framtiden kommer de att ha rullande TV-skärmar i olika avsedda livsmedelsbutiker. Kontoret på Medborgarplatsen i Stockholm använder sig av PR i form av E-brev som är nyhetsbrev som skickas ut till kunder en gång varannan månad via Internet.¹³² E-brevet innehåller endast information om vad som händer på marknaden och det finns inga uppmaningar om att välja just RE/MAX Sverige.

Vi anser vidare att relationsmarknadsföringen har ett större inflytande och mer användbar för RE/MAX Sverige då de har en personlig kontakt med sina kunder. Med detta anser vi att fastighetsmäklarna kommer i en djupare kontakt med kunder då de exempelvis besöker deras hem och får en inblick i kundernas ekonomiska situation. I vår tolkning av empirin så anser vi att RE/MAX Sverige satsar väldigt mycket på långsiktiga kundrelationer och de lägger stor vikt på att skapa en bra relation och tillit, då de menar att de har en noggrann förklaring till kunder om hur försäljningsprocessen går till och att det är ytterst viktigt att hålla det som utlovas till kunder.¹³³ Vi anser att detta är ett mycket bra kommunikationsverktyg att grundligt förklara för kunder hur försäljningsprocessen går till väga, vilket bidrar till att kunden känner sig delaktig i processen och känner tillit till företaget och den enskilde fastighetsmäklaren.

Vidare så satsar RE/MAX Sverige på att skapa relationer med människor genom ”*Word of mouth*”, vilket innebär att de kommer i personlig kontakt med specifika individer genom exempelvis olika slags mässor och genom evenemang som ordnas via högskolor.¹³⁴ I småstäder så finns det stora chanser att stöta på en kund på gatan, vilket även är ett sätt att

¹³¹ Harwood & T. Garry, *Relationship marketing: Why bother?* 2006, Sid. 107-108

¹³² Intervju med Ulf Eriksson. 8 maj, 2009.

¹³³ Intervju med Hanna Pettersson. 8 maj, 2009.

¹³⁴ Intervju med Hanna Pettersson. 8 maj, 2009.

kommunicera med folk.¹³⁵ RE/MAX Sverige använder sig även av mycket direktreklam genom utskick på posten, vilka talar om när ett objekt är till försäljning i området, samt ett erbjudande om en kostnadsfri värdering.¹³⁶ Vidare sker även reklam i form av annonsering på Hemnet, Blocket och Bovision genom Internet samt annonser i tidningar som D.N Bostad¹³⁷ samt i lokaltidningar på mindre orter.¹³⁸

Att RE/MAX Sverige är relativt nya på den svenska marknaden så märks det att de har satsat väldigt mycket på vad som gäller om att synas. Vi tycker vidare att det var intressant när vi fick reda på att de annonserar på Blocket, vilket är en privat marknad och att de var först med att annonsera på hemsidan. Enligt vår mening så kan detta leda till att andra fastighetsmäklarföretag tar efter detta.

Vi tycker att utskicken i form av lappar genom posten kan vara både av positiva och negativa slag. Positiva i den mening att RE/MAX Sverige visar ett engagemang för att synas mer på marknaden och detta är ett bra tillvägagångssätt för de kunder som både är aktivt och mindre aktivt sökande efter boende. Vi anser att detta är ett bra sätt då det kan hända att vissa kunder inte har uppmärksammat att ett objekt finns till försäljning och blir genom dessa utskick informerade. Om vi tänker ur ett säljarperspektiv så kan dessa utskick utgöra en viktig grund för kunder som står i en valsituation om vilket fastighetsmäklarföretag de ska välja vid försäljning av sin bostad.

Det som kan vara negativt med dessa utskick är att det kan tolkas som påträngande för de kunder som inte är intresserade av vare sig att köpa eller sälja, med tanke på att det är många objekt som säljs i samma bostadsområde. Denna upprepning kan kunder istället tolka som besvärande som kan leda till att de i framtiden inte väljer att anlita RE/MAX Sverige.

Vi tycker att E-brev är ett utmärkt sätt att synas på, främst för att det inte handlar om att RE/MAX Sverige säljer in sig hos potentiella kunder, utan endast uppmärksammar dem om att RE/MAX Sverige existerar. Även det faktum att kunderna själva kan bestämma om de vill ha fortsatta E-brev utskickade till sina E-mail gör att det inte uppfattas som påträngande. Vi anser vidare att reklam är bra i alla former som RE/MAX Sverige använder för att göra dem synliga på marknaden men även att de använder sig av ”*Word Of Mouth*” bland studenter genom olika högskolor landet över samt på olika mässor och evenemang.

5.2 Strategisk planering

I teorin tar vi upp strategisk planering och skriver att det är som en beskrivande plan som ska vara till hjälp för ett företag att på bästa möjliga sätt främja sina möjligheter i samhället som konstant utvecklas. Den strategiska planeringen ligger därmed som grund för att ett företag ska få existera och beskriver även vad de vill åstadkomma på marknaden.¹³⁹

På grund av affärshemligheter så fick vi begränsade svar av våra intervjupersoner vad avser den strategiska planeringen. Det vi däremot fick information om var att i samband med grundandet i Sverige år 2000 så anlätades ett företag som skulle hjälpa RE/MAX Sverige att ta

¹³⁵ Intervju med Ann Göthberg. 13 maj, 2009.

¹³⁶ Intervju med Lotta Niward. 13 maj, 2009.

¹³⁷ Intervju med Hanna Pettersson. 8 maj, 2009.

¹³⁸ Intervju med Emma Magnusson. 13 maj, 2009.

¹³⁹ P. Kotler. *Principles of Marketing. Fourth European Edition*, 2005, Sid 49

fram en strategisk plan, som var mer svensk i sin framtoning, med innebörd av en bättre kommunikation med kunder.¹⁴⁰

För det första så anser vi att detta område blev lite väl begränsat, då vi hade hoppats på att få rikliga svar, eftersom den strategiska planeringen utgör en stadig bas inför de resterande momenten inom marknadsföringen. Det vi tycker är strålande är att RE/MAX Sverige valde att samarbeta med en kommunikationsbyrå som var villiga att utforma en svensk framtoning av den strategiska planen, då RE/MAX ursprungligen är ett amerikanskt fastighetsmäklarföretag.

RE/MAX på Medborgarplatsen använder sig av sponsring som en strategi för att vinna fler marknadsandelar. De sponsrar olika aktiviteter såsom världsmästerskapet i ”*longdriving*” och har även fått RE/MAX i Göteborg att börja använda sig av denna strategi. Dessa idéer om sponsring kommer från olika länder runt om i världen där RE/MAX finns belägna. T ex i USA så används det mycket av sponsring på deras världskända aktiviteter så som Nascar, bergsklättring samt terrängridning.¹⁴¹

Vi tycker att detta är en utmärkt strategi för RE/MAX Sverige att synas på marknaden i sammanhang som inte har med försäljning att göra. Vi anser vidare att detta väcker en nyfikenhet bland människor som kan leda till att fler kunder söker sig till RE/MAX Sverige. Vi vill härmed belysa att det är ett smart sätt att RE/MAX Sverige använder sponsring som en strategi som inte är förknippad med fastighetsförsäljning.

En av RE/MAX Sverige strategier är att de nyttjar samarbetspartners. Vi har utifrån empirin kommit fram till att RE/MAX Sverige samarbetar med många olika företag som t.ex. Spiltan som är ett investmentbolag, *Maximal Service* som består av samarbeten med Easy Loan, Insplanet och Elskling etc. Kontoret i Gävle har nyligen ingått ett samarbete med ett marknadsföringsföretag som avser reklam i form av TV-skärmar i olika livsmedelsbutiker. Kontoret på Medborgarplatsen i centrala Stockholm har även funderingar kring ett samarbete med en lokal restaurang som exempelvis kan erbjuda 15 procent rabatt på matnotan i samband med de som är medlemmar hos RE/MAX Sverige.

Att RE/MAX Sverige har många samarbetspartners tycker vi är en stor fördel för dem, specifikt den nya tjänsten *Maximal Service* där kundens behov sätts i fokus och att denne själv får välja det alternativ som passar bäst, vilket leder till att det blir förmånligt för kunden och finns inga ”baktankar” med det hela. Det är även förmånligt för RE/MAX Sverige då de i dagsläget inte tar betalt för tjänsten och vi anser att det skapar en sorts relation med kunden då denne inte känner sig påtvingad till dessa tjänster.

Detta är positivt i den bemärkningen att det finns en struktur och kontroll i RE/MAX världen över. Detta utgör då en igenkänneelse när det gäller prospekten, logotyp, typsnitt, fotografier och färg.¹⁴² Det finns även grundregler från huvudkontoret i Stockholm som alla måste hålla sig till då marknadsföringen ska utgöra en enhetlig grund. Dock anpassas dessa till olika kontor beroende på hur marknadssituationen ser ut på olika orter.¹⁴³

¹⁴⁰ Intervju med Göran Pagrot. 8 maj, 2009.

¹⁴¹ Intervju med Ulf Eriksson. 8 maj, 2009.

¹⁴² Intervju med Lotta Niward. 13 maj, 2009

¹⁴³ Intervju med Emma Magnusson. 13 maj, 2009.

Vi tycker även att det är positivt med grundregler som kommer från huvudkontoret i Stockholm som alla måste hålla sig till med vissa justeringar beroende på vart kontoret är beläget. Detta eftersom alla marknader ser olika ut och är ständigt under förändring vilket gör att de snabbt kan anpassa sig till den rådande marknadssituationen. I och med detta så tar de även hänsyn till hur kundbehovet ser ut och ett köpmönster kan även förutspås så att fastighetsmäklarna snabbt och smidigt kan fånga upp detta och agera på ett effektivare sätt.

5.3 SWOT analys

SWOT- analysen är en modell för att utvärdera företagets styrkor, svagheter, hot och möjligheter.¹⁴⁴ Utifrån empirin har vi uppfattat att RE/MAX Sveriges använder sig mycket av det som SWOT-analysen föreskriver. Om vi först analyserar punkten styrkor så anser vi att RE/MAX Sveriges största styrkor är investmentbolaget Spiltan som samarbetar med dem och ger dem resurser att utveckla tjänster som behövs på marknaden, som exempelvis tjänsten *Maximal Service*. Även deras globala nätverk utgör en stor styrka då de har det starka varumärket bakom sig vilket utgör en stor trygghet och gemenskap med alla länder som RE/MAX befinner sig inom. Vidare tycker vi att RE/MAX Sverige satsar mycket på kompetensen inom sitt företag då de satsar väldigt mycket på att deras fastighetsmäklare ska vara de absolut bästa.¹⁴⁵

Detta anser vi vara av betydelse då det är ytterst viktigt, att i fastighetsmäklarföretag ha kompetenta fastighetsmäklare, då det är dem som representerar företagets ansikte utåt. RE/MAX Sverige använder sig av sina fastighetsmäklare som en strategi och en styrka då de har valmöjligheten att vara kreativa och komma med nya idéer som samma dag kan förverkligas.¹⁴⁶ Vi tycker detta är en bra strategi och utgör en hållbar styrka då kreativitet behövs i en sådan typ av bransch då marknaden ständigt förändras, vilket innebär att företaget måste kunna anpassa sig till förändringarna. Även det faktum att RE/MAX Sveriges fastighetsmäklare inte är anställda utan är egna näringsidkare utgör en styrka då varje fastighetsmäklare blir mer motiverade att själva skapa sig en kundkrets samt att leverera den bästa tjänsten för kunden då det utgör en lönsamhet för dem själva på lång sikt. RE/MAX Sverige är också geografiskt obegränsade, vilket självfallet utgör en styrka, då de kan sälja fastigheter över hela landet.

Det vi tror kan utgöra en svaghet för företaget RE/MAX i Sverige är att varje enskild fastighetsmäklare arbetar som egna näringsidkare, vilket på ett sätt är positivt, men vi menar att detta även kan få negativa påföljder. Vi har fått ett intryck av att sammanhållningen i marknadsföringen för RE/MAX Sverige som helhet är väldigt splittrad. Då alla fastighetsmäklare arbetar som egna näringsidkare kan detta medföra att varje fastighetsmäklare inriktar sig mer på att marknadsföra sig själva mer än att marknadsföra RE/MAX Sverige som helhet. Vi menar vidare att i slutändan så vinner fastighetsmäklaren mer på detta, genom att när denne får in en ny kund så har ju den berörda fastighetsmäklaren den kontakten och tjänar pengar på det.

Vad som avser hot så är det först och främst konkurrensen. De tre största konkurrenterna är Fastighetsbyrån, Svensk Fastighetsförmedling och Skandia mäklarna som har störst

¹⁴⁴ D. Jobber. *Principles and Practice of Marketing*, 2004, Sid 44-45

¹⁴⁵ Intervju med Göran Pagrot. 8 maj, 2009.

¹⁴⁶ Intervju med Ulf Eriksson. 8 maj, 2009.

marknadsandelar.¹⁴⁷ Men även fastighetsmäklarfirmen ERA då de också är ett internationellt företag.¹⁴⁸ Vidare så anser RE/MAX Sverige att ERA inte utgörs som ett hot då ERA till 50 procent ägs av ett amerikanskt investmentbolag.¹⁴⁹ Demografiska förändringar utgör inget hot då RE/MAX Sverige inte har en specifik kundgrupp och dessutom är geografiskt obegränsade, vilket gör att detta kan vändas till en styrka. Ett till hot kan vara lagförändringar som exempelvis lagen om kringtjänster som eventuellt kan träda i kraft år 2010.

Att ett företag kan vända ett hot till en möjlighet är i princip vad SWOT-analysen bland annat syftar till. Det RE/MAX Sverige har gjort är att de har vänt det hotet som den nya lagen om kringtjänsten kan innebära för att istället skapa en möjlighet. Detta har de genomfört med hjälp av tjänsten *Maximal Service* som en förberedelse inför den eventuella lagändringen. Detta anser vi är ett smart drag att använda sig av genom att förbereda sig på den nykommande lagen och det är även bra att RE/MAX Sverige i dagsläget inte tar betalt av kunder som använder tjänsten. De kommer även inte ta betalt för dessa kringtjänster när lagen väl sätts i kraft, om möjlighet till det finns. Det är även en möjlighet för dem, då andra fastighetsmäklarfirmor har planer på att ta betalt för dessa kringtjänster. På så sätt kommer RE/MAX Sverige ligga ett steg före.

5.4 Konkurrens fördelar

En konkurrens fördel, enligt teorin, är en beståndsdel i strategin som ska både vara hållbar och meningsfull nog att utgöra en skillnad.¹⁵⁰

Utifrån vår empiri så fick vi reda på att RE/MAX Sverige innehar flera konkurrens fördelar som är hållbara och meningsfulla nog att kunna utgöra en skillnad. Den starkaste konkurrens fördelen är att de är störst i världen med så pass stort globalt nätverk.¹⁵¹ Vi anser att detta självfallet är en stark konkurrens fördel då RE/MAX finns i 68 länder runt om i världen med 120 000 medarbetare.

Maximal Service är också en konkurrens fördel då RE/MAX Sverige har utvecklat en tjänst som är meningsfull nog att utgöra en skillnad på så sätt att kunden själv får välja det alternativ som passar denne bäst och att det finns fler alternativ att välja bland. Konkurrens fördelen är även att RE/MAX Sverige inte kommer att ta betalt för dessa kringtjänster när lagen träds i kraft.

Även att RE/MAX Sverige inte är ägna av en bank, vilket medför att kunder inte är tvingad att välja en specifik bank.¹⁵² Att RE/MAX Sverige har flera alternativ att välja bland tycker vi är en betydelsefull konkurrens fördel då de flesta fastighetsmäklarfirmor är ägda av en bank. Att RE/MAX Sverige inte är det gör så att de även sticker ut och kunden känner en friare känsla att kunna välja en bank efter dennes behov och kriterier. Det som kan vara nackdelen med att RE/MAX Sverige inte är ägda av en stor bank kan vara att Sveriges befolkning kan känna en större trygghet att vända sig till ett fastighetsmäklarfirmor, som har ett samarbete

¹⁴⁷ Intervju med Göran Pagrot. 8 maj, 2009.

¹⁴⁸ Intervju med Hanna Pettersson. 8 maj, 2009.

¹⁴⁹ Intervju med Ulf Eriksson. 8 maj, 2009.

¹⁵⁰ D. Aaker. *Strategic market management*, 2008, Sid. 121

¹⁵¹ Intervju med Emma Magnusson. 13 maj, 2009.

¹⁵² Intervju med Ulf Eriksson. 8 maj, 2009.

med en stor och välkänd bank, i samband med att själva fastighetsmäklar företaget har funnits på den svenska marknaden så pass länge.

RE/MAX Sverige är inte geografiskt begränsade vilket innebär ett en enskild fastighetsmäklare kan sälja bostäder runt om i landet.¹⁵³ Självfallet utgör detta en konkurrens fördel om exempelvis en mäklare i Stockholm skulle bli rekommenderad till en kund som kanske befinner sig i Norrland, så ska den mäklaren kunna vara till tjänst.

5.5 Konkurrentanalys

I en konkurrent analys ska företaget bland annat identifiera sina konkurrenter. Det viktiga här är att företaget ska kunna tillfredsställa kundbehovet bättre än konkurrenterna.¹⁵⁴

När vi ställde frågor till våra intervju personer om vilka deras konkurrenter är så fick vi en känsla av att de undvek att riktigt svara på frågan. Bortsett från två nyckelpersoner som gav ett direkt och ärligt svar på detta, så gav de andra intervju personerna ett generellt svar genom att säga att alla fastighetsmäklare på marknaden är deras konkurrenter. Detta gjorde oss fundersamma på om de undviker att inse vilka som är deras konkurrenter eller är det bara obehagligt att erkänna att det finns konkurrenter? Vi menar vidare att det är nyttigt för ett företag att ha konkurrenter för att fortsätta utvecklas och bli mer framgångsrika på marknaden.

Genom att ett företag jämför sig med den främsta konkurrenten så kan det företaget dra otroliga lärdomar om hur de själva kan gå tillväga. Vi menar dock inte att de ska kopiera konkurrenterna, utan att tänka ett steg längre på någonting som konkurrenterna gör men ändå någonting som fattas, så att de snabbt kan följa upp detta och fylla ut det ”hållet”.

I teorin har vi tagit upp att ett företag kan välja vilka konkurrenter de ska attackera samt att undvika. RE/MAX Sverige kan alltså välja en konkurrent som de kan tävla mot, oftast väljs ett konkurrerande företag som liknar ens egna. I RE/MAX Sveriges fall skulle det kunna vara ERA, då de också är ett internationellt fastighetsmäklar företag. Men utifrån den information vi har fått i empirin så anses inte ERA utgöra en stor konkurrent, då de inte alls samarbetar med så många länder som RE/MAX Sverige gör. Ett eventuellt förslag kan vara om RE/MAX Sverige väljer att konkurrera mot det svagaste fastighetsmäklar företag för att bli bättre, och på så sätt kanske de vinner större marknadsandelar och i slutändan konkurrerar de mot de största fastighetsmäklar företagen. Det som är värt att tillägga är att RE/MAX Sverige inte ser de mindre fastighetsmäklar företagen som några större konkurrenter såsom Mäklarhuset och Mäklarringen.¹⁵⁵

Vi anser att RE/MAX Sverige bör uppmärksamma och utnyttja deras svagheter samt att försöka omvandla detta till sina egna styrkor. På detta sätt kan Mäklarhuset och Mäklarringens kunder kanske uppmärksammas på att RE/MAX Sverige erbjuder det som fattas hos Mäklarringen och Mäklarhuset. Detta kan medföra att RE/MAX Sverige vinner en större kundkrets som resulterar i större marknadsandelar.

¹⁵³ Ibid

¹⁵⁴ D. Jobber. *Principles and practice of marketing*, 2004, Sid. 678

¹⁵⁵ Intervju med Göran Pagrot. 8 maj, 2009.

Vi tror att RE/MAX Sverige i dagsläget undviker att konkurrera mot de större fastighetsmäklarföretagen som t ex Fastighetsbyrån, Svensk Fastighetsförmedling och Skandia mäklarna. Detta eftersom dessa fastighetsmäklarföretag har existerat så pass länge på marknaden och de har just nu de största marknadsandelarna i Sverige, vilket kan utgöra komplikationer för RE/MAX Sverige om de försöker slå ut dem. Med komplikationer menar vi att RE/MAX Sverige kanske inte har lika mycket resurser och kapital just nu för att direkt attackera de marknadsledande fastighetsmäklarföretagen.

Det är viktigt att noggrant analysera sin position på marknaden, resurser, kapital och styrka, både det egna företags och det konkurrerande. Ur försiktighetsperspektiv är det därför viktigt att analysera dessa faktorer, för att de själva inte ska bli utslagna från marknaden, genom att konkurrenterna utnyttjar RE/MAX Sveriges svagheter och vänder det mot dem.

5.6 Konkurrensstrategi

Litteraturen förespråkar att ett företag ska välja en strategi som är allra lämpligast för företaget, för att på bästa sätt positionera sina erbjudanden i förhållande till konkurrenterna.¹⁵⁶

Utifrån empirin så har vi konstaterat att RE/MAX Sverige har valt en strategi där varje enskild fastighetsmäklare är en egen näringsidkare, vilket andra fastighetsmäklare inte är då de är anställda för det fastighetsmäklarföretaget de arbetar för. Vidare har vi konstaterat att RE/MAX Sverige utnyttjar de faktum att de är störst globalt, samt att de inte är geografiskt begränsade. Detta anser vi är positivt i den bemärkningen att RE/MAX Sverige får större möjligheter att ta för sig mer av det som marknaden erbjuder. Detta anser vi går hand i hand med att dem har valt att inneha en differentieringsstrategi.

5.6.1 Differentiering

Differentiering som strategi använder företag om de har för avsikt att differentiera sig inom ett eller ett mindre antal målsegment.¹⁵⁷

Vad gäller segmentering så att det är viktigt att företaget först ska dela upp marknaden i segment, därefter besluta ett segment som företaget ska satsa på och sist hur företaget ska skapa en särskiljande position i kundernas medvetande. RE/MAX Sverige har gått tillväga på ett annorlunda vis avseende segmentering. Detta då de inte har ett specifikt segment. RE/MAX Sverige begränsar sig inte till en viss målgrupp utan de vänder sig till alla som befinner sig i en bostadssituation. Detta innefattar även att de är obegränsade geografiskt sätt och kan därmed sälja fastigheter i hela Sverige.¹⁵⁸

Detta anser vi är en unik idé att RE/MAX Sverige har valt att inte vara geografiskt begränsade och därmed inte segmenterat marknaden. Vi har fått uppfattningen om att de flesta fastighetsmäklarföretagen är begränsade till ett visst område där det berörda företaget är beläget. I och med att RE/MAX Sverige inte har den begränsningen medför detta att kunder uppfattar dem på ett annorlunda sätt som kan väcka stort intresse. En orsakande faktor till

¹⁵⁶P. Kotler. *Principles of Marketing, Fourth European Edition*, 2005, Sid. 503

¹⁵⁷ D. Jobber, *Principles and practice of marketing*, 2004, Sid 689

¹⁵⁸ Intervju med Ulf Eriksson. 8 maj, 2009.

detta tror vi kan vara att RE/MAX Sveriges fastighetsmäklare är egna näringsidkare och inte anställda och detta kan ge dem en större flexibilitet för att välja var de vill arbeta någonstans samt att skapa egna kundnätverk.

5.7 Porters fem faktor modell

Modellen är till för att studera konkurrensmiljön bortsett från de faktorer som redan råder inom branschkonkurrensen.¹⁵⁹ Något som kan konstateras i denna studie är konkurrensen som råder på marknaden bland stora och kända fastighetsmäklarfirmor. Alla företag bör vara medvetna om potentiella konkurrenter som kan träda in på marknaden, men frågan är om de egentligen kan ses som konkurrenter? Vi menar självfallet att alla fastighetsmäklarfirmor är konkurrenter med varandra då de erbjuder likartade tjänster, men om vi tänker tanken om att ett privat fastighetsmäklarfirmor träder in på marknaden och inte har ett lika välkänt varumärke eller tillräckligt med branscherfarenhet, ändras perspektivet då?

Utifrån vår empiri har vi fått en tolkning om att RE/MAX Sverige inte ser dessa mindre fastighetsmäklarfirmor som konkurrenter, eller att de inte utgör något hot för dem, då RE/MAX Sverige har ett världskänt varumärke och är därmed det största fastighetsmäklarfirmor i världen.

I teorin belyste vi även att kundernas förhandlingsstyrka påverkar firmor.¹⁶⁰ Enligt vår tolkning så är detta i princip omöjligt då det, för det första, är säljarna som äger bostaden som bestämmer vilket bud de ska antaga. Fastighetsmäklarna värderar bostaden till ett relevant marknadspris, sedan beror det på hur budgivningens gång. För det andra så beror det helt enkelt på samhällsekonomin. När samhällsekonomin ligger på topp så vet vi alla att bostäder säljs som smör oavsett pris. Däremot i lågkonjunkturer som vi befinner oss i dagsläget, så kan priserna pressas ned av köparna. Vid finanskrisens början var fastighetsmarknaden otroligt trög och det är i sådana fall som köparna lyckas pressa ned priserna på sina framtida bostäder vid budgivningarna.

5.8 PEST-analys

En PEST-analys består av politiska/juridiska faktorer, ekonomiska faktorer, sociokulturella faktorer och teknologiska faktorer. Analysen ska bidra till att firmor ska anpassa sitt agerande på marknaden genom dessa externa faktorer som kan påverka firmor.¹⁶¹

De politiska/juridiska faktorer kan beröra lagförändringar som påverkar firmor, såsom införandet av lagen om kringtjänsterna. Detta har RE/MAX Sverige redan uppmärksammat och har utvecklat en tjänst, *Maximal Service*, för att snabbt anpassa sig. Vi tycker att det är bra att RE/MAX Sverige redan har utvecklat denna tjänst så att de redan ligger ett steg före alla andra fastighetsmäklarfirmor, när lagen väl träder i kraft.

Ekonomiska faktorer avser samhällsekonomin. Ett firmor måste ta ställning till den konjunktur som råder i dagsläget. Samhällsekonomin påverkar i stort sett hela firmor och

¹⁵⁹ P. Wildenstam. *Marknadsföring – modeller och principer*, 2007, . Sid. 84

¹⁶⁰ E. Flower. *Competition, Technology and planning: Preparing for tomorrow's library environment*, 2004, sid. 67

¹⁶¹ J. Krönström. Examensarbete Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. *En detaljhandelsexpansion till Storbritannien*, 2007, sid. 17

den största kraften som påverkar en fastighetsmäklare är bankerna. Vidare så påverkar bankerna samhället vilket i sin tur påverkar bostadsaffärerna, som slutligen påverkar fastighetsmäklaren.¹⁶² I dagsläget så har bankerna påverkat mycket i och med den rådande finanskrisen vilket har medfört att många har blivit arbetslösa. Att det har blivit svårare för folk att få anställning påverkar självfallet kundernas köpkraft. Detta kan ha medfört att RE/MAX Sveriges verksamhet också har påverkats som så många andra fastighetsmäklarföretags. Vi tycker att RE/MAX Sverige har varit förberedda på en kris då de uppgav att det går bra trots den rådande finanskrisen genom att de har ökat sitt kapital från deras kriskassa.¹⁶³

När det gäller de sociokulturella faktorerna så har RE/MAX Sverige varit välförberedda då de vänder sig till alla kundgrupper. Folk är alltid i olika bostadssituationer då folk flyttar ihop, bildar familj, skiljer sig etc.¹⁶⁴

Teknologiska faktorer kan ha en påverkan i den teknologiska utvecklingen såsom datorer. Ett exempel på detta kan vi se att Svensk Fastighetsförmedling har använt sig av, då de nyligen har utvecklat ett nytt system, som gör det möjligt att om någon befinner sig i ett område som verkar attraktivt, så kan de genom en sms -tjänst snabbt tala om vilka objekt som är till salu i det specifika området.¹⁶⁵ Utveckling av teknologin är viktigt att uppmärksamma så att företaget t ex inte hamnar efter med någonting som alla andra företag använder.

5.9 Hur kan RE/MAX Sverige vinna fler marknadsandelar?

Vi har under studiens gång reflekterat huruvida RE/MAX Sverige har gått tillväga med sina marknadsföringsstrategier och teoretiska modeller som de använder i dagsläget. Det vi uppmärksammade mest och som vi blev lite förvånade över är att RE/MAX Sverige inte har någon utbildad och sakkunnig marknadsförare, som endast har hand om RE/MAX Sveriges marknadsföring och utveckling av marknadsföringsverktyg. Det vi fick fram utifrån våra intervjuer var att alla kontor självfallet anpassar de marknadsföringsverktyg som kommer från huvudkontoret i Stockholm till den egna orten. Vi tror att just det faktum att RE/MAX Sverige inte har en marknadsförare som skapar fler verktyg för RE/MAX Sverige i helhet, som sedan kan anpassas till de enskilda kontoren, gör så att marknadsföringen för företaget känns väldigt splittrad och stökig.

Vi menar att de exempelvis kan anställa en marknadsförare, som tillsammans med nyckelpersonerna på huvudkontoret i Stockholm, kan genom ett samarbete utveckla en stadig marknadsföringsplan och de verktyg som behövs för att ta större marknadsandelar. Självklart ska dessa verktyg sedan anpassas till olika delar av landet men att de har en huvudansvarig som grundligt analyserar RE/MAX Sveriges position på marknaden.

Vi tror att om det skulle finnas en huvudansvarig som är utbildad marknadsförare och förstår sig på alla de teoretiska modellerna och verktygen, så skulle denna person kunna följa de allmängiltiga teorierna inom marknadsföring. Då skulle marknadsföraren noggrant kunna följa RE/MAX Sveriges utveckling som företag, för att utifrån dessa dra slutsatser om hur de kan utveckla sig på marknaden.

¹⁶² Intervju med Emma Magnusson. 13 maj, 2009.

¹⁶³ Intervju med Göran Pagrot. 8 maj, 2009.

¹⁶⁴ Intervju med Lotta Niward. 13 maj, 2009.

¹⁶⁵ www.svenskfast.se/Templates/Page_5253.aspx

Vi fick genom intervjuerna även fram att fördomar är RE/MAX Sveriges största fiende, att svenskar tänker att det är ett amerikanskt företag från början och att fastighetsmäklarna är egna företagare och att det på så sätt är ett jätte risktagande. De menar att om de kunde få bort dessa fördomar så skulle det gå bättre för RE/MAX Sverige som helhet.¹⁶⁶

För att reducera dessa fördomar tror vi att ett inslag av försvenskning skulle kunna vara möjligt att utföra. När vi ställde en följdfråga till en intervjuperson om de har försökt att försvenska RE/MAX Sverige som helhet, fick vi ett svar att det skulle vara nästintill omöjligt att utföra. Detta på grund av att det är svårt att försvenska något som är så pass internationellt.

Vi håller absolut med om detta, men detta ska inte ses som ett hinder utan som en utmaning att ta sig möjligheten att få använda sin kreativitet. Vi anser inte att de exempelvis ska följa det konceptet som Svensk Fastighetsförmedling gör, genom att ha en image att vara det typiska traditionella svenska fastighetsmäklarfirmat. Vi menar däremot att RE/MAX Sverige kan utnyttja sin internationella bakgrund men samtidigt skapa ett förtroende för det svenska folket att RE/MAX Sverige är det bästa valet. Detta skulle dem kunna göra genom att utöka sin aktuella sponsring och satsa mer på aktiviteter som är kända i Sverige och populära bland svenskar, som exempelvis RE/MAX i USA gör med Nascar.

Ett exempel på en aktivitet som RE/MAX Sverige skulle kunna satsa på är t ex Vasaloppet. Då Vasaloppet är en populär aktivitet bland svenskar med ett flertal sponsorer, dock är ingen av sponsorerna ett fastighetsmäklarfirmat,¹⁶⁷ vilket gör det utmärkt för RE/MAX Sverige att vara det första fastighetsmäklarfirmat som sponsrar Vasaloppet. RE/MAX Sverige skulle exempelvis kunna ha ett eget stånd under loppets gång för att komma i kontakt med människor och t ex sälja halsdukar med RE/MAX loggar på och dylikt.

En annan åtgärd som RE/MAX Sverige skulle kunna göra för att få ett inslag av ”svenskheten” är att vara med och sponsra Stockholms Marathon. Detta anser vi kan vara ett ypperligt tillfälle för RE/MAX Sverige att synas på då denna typ av aktivitet är bland dem mest kända i Sverige. I år är det så gott som 18 736 anmälda löpare,¹⁶⁸ då går det bara att föreställa sig hur många åskådare som kommer att finnas på plats. Detta anser vi är ett utmärkt tillfälle för RE/MAX Sverige att t ex stå på plats och kanske sälja T-shirts och vattenflaskor med deras loggar på.

Ännu en insats som RE/MAX Sverige skulle kunna göra är att satsa på golfturneringar runt om i Sverige. Detta eftersom golf spelarna är en specifik kundgrupp då golf i stort sätt är känt för att vara en ”rikemanssport”. Detta skulle även kunna vara en möjlighet för RE/MAX Sveriges fastighetsmäklare att utnyttja sin internationella styrka, då denna typ av kundgrupp kan ha planer på att köpa boende utomlands också. De skulle t ex kunna sponsra olika golfklubbar i samband med golfturneringar och även stå på plats och utföra olika aktiviteter.

Ett ytterligare förslag som RE/MAX Sverige kan göra under stora svenska högtider är att ha aktiviteter under Sveriges Nationaldag samt under Midsommarafton. Då dessa råder under sommartid så kan RE/MAX Sverige exempelvis erbjuda en gratis luftballong tur med en design av deras kända varumärke, som är just en luftballong. I samband med detta kan de erbjuda en kostnadsfri värdering av besökarnas bostäder, och på så sätt dra nytta av det klassiska ”*Word Of Mouth.*”

¹⁶⁶ Intervju med Ulf Eriksson. 8 maj, 2009.

¹⁶⁷ www.vasaloppet.se

¹⁶⁸ www.stockholmsmarathon.se

För att vinna större marknadsandelar i helhet kan RE/MAX Sverige utöka TV-reklam. Vi har under studiens gång lagt märke till, och även fått det bekräftat, att RE/MAX Sverige inte använder sig av TV-reklam då dels att det är för kostsamt och att de hellre satsar på *”Word Of Mouth.”* Vi anser att då de är relativt nya på marknaden så skulle det vara värt ett försök, att bara under en viss period synas på TV. Detta kan RE/MAX Sverige t ex göra när marknaden har repat sig lite efter finanskrisen då marknaden återigen blommar och köpkraften har ökat. Vi är väl medvetna om att detta kan bli mer kostsamt än lönsamt för RE/MAX Sverige, men vi menar att företag i allmänhet måste våga ta risker ibland för att se vad det får för effekt. Om resultatet inte blir det önskvärda då har de i alla fall gjort ett försök, och vet därmed att detta tillvägagångssätt inte fungerar. Ett annat alternativ om RE/MAX Sverige inte vill använda sig av TV-reklam så kan de ta efter kontoret i Gävle som ska börja använda ett 20 tal TV-skärmar i livsmedelsbutiker, eller andra butiker.

Avslutningsvis så tycker vi att RE/MAX Sverige kan ha interna tävlingar kontoren mellan, för att hålla igång motivationen för deras fastighetsmäklare. Sådana tävlingar kan exempelvis vara om vilket kontor som lyckas få in mest intag och det kontoret som fått in mest intag kan exempelvis belönas med att vinna en kryssning. Självfallet ska dessa tävlingar anpassas till liknande marknader. Vi menar att ett kontor i Stockholm inte kan tävlas mot ett annat kontor som är beläget i en mindre stad, då marknaderna är olika. Vi tror att detta kan vara ett sätt att utöka varje fastighetsmäklares kundkrets, samt att öka RE/MAX Sveriges marknadsandel. Ju mer de säljer, desto bredare kundnätverk får dem vilket i sin tur resulterar i större marknadsandelar.

6. Slutsats

I detta slutliga kapitel svarar vi på vårt syfte med studien, med bakgrund mot frågeställningarna, teorin och empirin.

Under studiens gång har vi fått en djupare förståelse kring ett företags tillvägagångssätt när det gäller utformningen av marknadsföringsstrategier och teoretiska modeller samt vad litteraturen föreskriver att ett företag bör göra inför dessa åtgärder. Vi blev medvetna om att det tar väldigt lång tid för företag om de ska följa alla teoretiska strategier, analyser och modeller. Vi insåg att dessa teoretiska strategier och modeller inte alltid används till punkt och pricka i praktiken.

Vi har genom det som teorin föreskriver och våra intervjuer kommit fram till att RE/MAX Sverige använder sig av marknadsföringsstrategier i form av strategisk planering och en stor del av relationsmarknadsföring. Vi har kommit fram till att strategisk planering används på så sätt att RE/MAX Sverige har ett rikligt antal av samarbetspartners och arbetar mycket med sponsring. Vi har dragit slutsatsen om att RE/MAX Sverige använder sig av relationsmarknadsföring då de ständigt försöker att komma i kontakt med nya kunder med det klassiska *”Word Of Mouth”*, samtidigt som de arbetar med att hålla kvar sina befintliga kunder.

RE/MAX Sverige har också använt den teoretiska marknadsföringsmodellen genom att använda differentiering som konkurrensstrategi. Vi har även dragit slutsatsen om att RE/MAX Sverige omedvetet har använt sig av SWOT-analysen och PEST-analysen. Däremot så har vi

även kommit fram till att RE/MAX Sverige inte använder sig av konkurrentanalys, i det mån som de skulle kunna göra.

Vi har utifrån våra intervjuer dragit slutsatsen om att RE/MAX Sverige använder Internet som den största marknadsföringskanalen samt olika slag av reklam och direktmarknadsföring. Vi har även kommit fram till att RE/MAX Sverige använder sina fastighetsmäklare som strategi, då de är egna näringsidkare och därmed mer öppna för att våga använda sin kreativitet. Vi kan även dra slutsatsen om att RE/MAX Sverige har en speciell strategi då de är geografisk obegränsade.

Med utgångspunkt från empirin och arbetet med denna studie kom vi fram till en slutsats att med tanke på den geografiska utsträckningen som finns på marknaden är det svårt för fastighetsmäklarfirmor att följa teorins grunder. Vi anser vidare att svårigheterna är att ha lika tillvägagångssätt på små som stora orter.

Vi anser att det råder en bristande kunskap i RE/MAX Sverige om de strategier och teoretiska marknadsföringsmodeller som litteraturen förespråkar. Självfallet använder sig RE/MAX Sverige av en del marknadsföringsstrategier och teoretiska marknadsföringsmodeller som teorin föreskriver men inte i den mån de bör göra.

För att även svara på den resterande delen av vårt syfte med denna studie som behandlar frågan om vilka marknadsföringsverktyg som RE/MAX Sverige kan utveckla för att vinna större marknadsandelar har vi dragit följande slutsatser:

- RE/MAX Sverige bör ha en utbildad och sakkunnig marknadsförare på huvudkontoret i Stockholm som har en mer förståelse för de allmänna teorier och modellerna inom marknadsföring. På så sätt tror vi att RE/MAX Sverige skulle kunna följa det egna företagets utveckling på marknaden mer grundligt för att med tiden veta hur de ska vinna fler marknadsandelar.
- RE/MAX Sverige bör utöva fler aktiviteter under t ex högtider som Sveriges Nationaldag och midsommarafton då de har ett utmärkt tillfälle att synas mer på den svenska marknaden. De bör även utnyttja tillfällena som Vasaloppet och Stockholms Marathon för att genom sponsring av dessa använda sig mer av konceptet ”*Word Of Mouth*”. Dessa tillfällen är ett bra försök till att ”försvenska” sig så att fördomarna reduceras.
- RE/MAX Sverige kan även satsa på att sponsra olika golföreningar i samband med golfturneringar runt om i Sverige, för att på så sätt vända sig till en ny kundgrupp, som kanske kan utöka företagets internationella nätverk.
- RE/MAX Sverige kan under en viss period göra ett försök med TV-reklam för att undersöka om detta är lönsamt för dem på lång sikt. Ett annat alternativ är att utöka den idén om TV-skärmarna som kontoret i Gävle ska börja med.
- RE/MAX Sverige kan även ha interna tävlingar kontoren emellan, för att hålla motivation på topp.

Härmed konstaterar vi att vårt syfte med denna studie har uppfyllts. Detta kan vi fastställa genom de litteraturstudier som vi har genomfört samt genom våra intervjuer. Vi är väl medvetna att empirin inte blev så djupgående som vi hade hoppats på från början, då flertalet

av RE/MAX kontoren runt om i Sverige inte var villiga att ställa upp på intervjuer på grund av affärshemligheter och dylikt.

En fråga som vi i slutet av denna studie har diskuterat är varför de allmänna marknadsföringsstrategierna och teoretiska marknadsföringsmodellerna som litteraturen föreskriver inte följs mer omsorgsfullt? Kan det vara så att de generella metoder och teorier som litteraturen föreskriver är för formella att användas i praktiken och borde de i sådana fall moderniseras?

6.1 Fortsatt forskning

Då vi har fokuserat på medarbetarna inom RE/MAX Sverige så skulle det vara intressant om en fortsatt forskning utfördes med inriktning mot ett kundperspektiv. Med detta anser vi att denna studie skulle kunna utföras med en kvantitativ metod kombinerat med en kvalitativ metod, då kunders åsikter sätts i fokus om RE/MAX Sveriges tjänster. På så sätt så får RE/MAX Sverige en bättre överblick om hur många nöjda kunder de har samt vad de kan förbättra, innan de kan fokusera på att expandera och ta större marknadsandelar.

I framtiden, finner vi att det vore intressant om någon kunde följa upp vårt huvudsakliga syfte från början, nämligen att jämföra RE/MAX Sverige med RE/MAX Portugals marknadsföringsstrategier. Detta för att ta reda på vilka marknadsföringsverktyg som används i Sverige samt Portugal, för att ta reda på hur de kan dra nytta av varandras strategier.

Vi tycker att ännu en intressant studie skulle vara om någon kunde jämföra RE/MAX Sverige med något annat fastighetsmäklar företag för att se i vilken grad de allmängiltiga teorierna inom marknadsföring följs. Detta för att undersöka om det är svårt att följa de traditionella marknadsföringsteorierna samt orsakerna bakom det.

Vidare anser vi att det är av intresse att ta reda på tillvägagångssättet, för att välja en marknad och etablera sig, för ett nystartat fastighetsmäklar företag. Detta för att se vilka strategier som krävs när ett fastighetsmäklar företag är helt nya på marknaden.

7. Källförteckning

Här redovisar vi de källor som vi har använt oss av under studiens gång.

7.1 Litteratur

Aaker, David. (2008), Strategic market management, John Wiley & Sons

Burk Wood's, Marian. (2007), Essential guide to marketing planning, Prentice hall

Dotevall, Bengt. (1997), Modern marknadsföring, Stockholm: SNS

Eriksson, Lars Torsten. (2001), Att utreda, forska och rapportera, Malmö, Liber Ekonomi

Gezelius, Carl och Wildenstam, Per. (2007), Marknadsföring- modeller och principer, Stockholm, Bonnier Utbildning

Halvorsen, Knut. (1992), Samhällsvetenskaplig metod, Lund, Studentlitteratur AB

Jakobsen, Erik och Lien, Lasse. (2003), Expansion, Malmö, Liber Ekonomi

Jobber, David. (2004), Principles and Practice of Marketing, Europe, McGraw-Hill Education

Kotler, Philip och Armstrong, Gary. (2005), Principles of Marketing, New Jersey, Prentice Hall

Lancaster, Geoff och Massingham, Lester. (1996), Strategic Marketing Planning and Evaluation, London, Crest Publishing House

Magnusson, Mats och Forssblad, Håkan. (2000), Marknadsföring i teori och praktik, Lund, Studentlitteratur AB

Oxholm Zigler, Christian och Magnusson, Torbjörn. (2008), Marketing Management- kort och gott, Lund, Studentlitteratur

Patel, Runa och Davidsson, Bo. (2003), Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning, Lund, Studentlitteratur

Philsgård, Anders. (2004), m2000: Marknadsföring i en ny tid: faktabok, Malmö, Liber Ekonomi

Proctor, Tony. (2000), Strategic marketing: an introduction, London/New York, Routledge.

7.2 Vetenskapliga artiklar

Ahmed. A.M, Zairi. M, Almarri. K.S. (2006) SWOT analysis for Air China performance and its experience with quality. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 13 No. ½. pp. 160-173

Allen R. S, Helms. M. M. (2006) Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Journal of Business Process Management*. Vol. 12 No. 4. pp. 433-454

Ashill. N, Davies. J, Fredrikson. M. (2003) Strategic marketing planning: a grounded investigation. *European Journal of Marketing*. Vol. 37 No. 3/4 . pp 430-460

Begoña Lloria. M. (2007) Differentiation in knowledge-creating organizations. *International Journal of Manpower*. Vol. 28. No. 8. pp. 674-693.

Bossik. B, Putte. H, Singer. B. (2007) Corporate real estate and competitive strategy. *Journal of Corporate Real Estate*. Vol. 9 No.1. pp. 25-38

Briggs. W, Shore. B. (2007) Competitive analysis of enterprise integration strategies. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 107. No. 7. pp. 925-935

Calantone. R, Di Benedetto. A, Song M. (2002) Competitive Forces and strategic choice decisions: An experimental investigation in the United States and Japan. *Strategic Management Journal*. Vol. 23 No 10. pp. 969-978

Temtime. Z.T, Chinyoka. S.V, Shunda. J.P.W. (2003) Toward strategic use of IT in SMEs: a developing country perspective. *Information Management & Computer Security*. pp. 230-237

Duarte. C, Etkin. L. P, Helms. M.M, Anderson. M.S. (2006) The Challenge Of Venezuela: A Swot Analysis. *CR*. Vol. 16 No. 3&4

Eng. T-Y (2004) Does customer portfolio analysis relate to customer performance? An empirical analysis of alternative strategic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vo.19 No.1 pp. 49-67

Fahey. L. (2002) A new competitor analysis methodology. *Strategy & Leadership*. Vol. 30 Issue 6. pp 5-12

Flower. E. (2004) Competition, Technology and Planning: Preparing for tomorrow's library environment.

Garry. T, Harwood T. (2006) Relationship marketing: Why bother? *Handbook of Business Strategy*. pp. 107-111

Ghobadian. A, O'Reagan. N. (2002) Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management Decision*. pp 663-671

- Graetz. F. (2002) Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*. pp 456-462
- Grandy. G, Wicks. D. (2008) Competitive advantage as a legitimacy-creating process. Qualitative Research in Organizations and Management. *An International Journal*. Vol. 3 No. 1. pp. 21-41
- Harrison. F. (1995) Strategic planning maturities. *Management Decision*. Vol. 33 No.2. pp 48-55
- Hingley. M, Sodano. V, Lindgreen. A. (2008) Differentiation strategies in vertical channels. *British Food Journal*. Vol. 110. No. 1. pp. 42-61
- Hopkins H. (2008) Applying Michael Porter's extended rivalry model to the robotics industry. *Industrial Robot. An International Journal*. pp. 397-399
- Howard. T. (2007) An analysis of the environment and competitive dynamics of management education. *Journal of Management Development*. Vol. 26 No. 1. pp 9-21
- Linn. M. (2008) Planning strategically and strategic planning. *The bottom line: Managing Library Finances*. Vol. 21 No. 1. pp. 20-23
- Long. F. (2001) A Differentiation Focus Strategy Provide by Changing Environments: The American Life Insurance Industry Approaching Asian Americans. Vol. 24. No. ½
- Ma. H. (1999) Creation and preemption for competitive advantage. *Management Decision*. pp 259-266
- Management Theory. (1998) Strategy according to Michael Porter. Issue 16. *The Antidote from CSBS*
- McAlister. A, Widmeir. S, Wilkinson. T. (2007) Reaching the international consumer. *Direct Marketing; An International Journal*. Vol.1 No.1. pp 17-37
- Nwokah N. (2009) Customer-focus, Competitive-focus and marketing performance. *Measuring Business Excellence*. Vol. 13. No 3. pp. 20-28
- Oh. H, Yong-Kim. B. (2004) How hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol.16 No.1 pp. 65-71
- O'Shannassy. T. (2008) Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage, improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*. Vol. 1 No. 2. pp. 168-180
- Pelham. A. M. (1997) Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of business & industrial marketing*. Vol.12. No. 5. pp. 276-296
- Philipson. S, Zineldin. M. (2007) Kotler and Boden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps. *Journal of Consumer Marketing*. pp. 229-241

- Prajogo, D.I. (2007) The relationship between competitive strategies and product quality. *Journal of Industrial Management & Data Systems*. Vol. 107. No. 1. pp. 69-83
- Ruíz, F. (1999) Dynamic analysis of competition in marketing: Strategic groups in Spanish banking. *International Journal of Bank Marketing*. pp 233-250
- Saren, M, Tzokas, N, Veloutsou, C. (2002) Relationship marketing What if? *European Journal of Marketing*. Vol. 36 No. 4 pp. 433-449
- Schraeder, M. (2002) A simplified approach to strategic planning. *Business Process Management Journal*. Vol. 8 No. 1. pp 8-18
- Snowden, D. (2005) Strategy in the context of uncertainty. *Handbook of Business Strategy*. pp. 47-54
- Sorenson, H. (2009) Why competitors matter for market orientation. *European Journal of Marketing*. Vol. 43 No. 5/6. pp. 735-761
- Sterling, J. (2003) Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works. Vol. 31. No 3. pp. 27-34
- Wang, W, Chang, P. (2009) Entrepreneurship and strategy in China: why “Porter’s five forces” may not be. *Journal of Chinese Entrepreneurship*. Vol. 1 No. 1. pp. 53-64
- Ward, T, Dagger, T. (2007) The complexity of relationship marketing for service customers. *Journal of Service Marketing*. pp. 281-290
- Webster, F.E. (1988) The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, May-June, pp. 29-39
- Wright, P. (1987) A Refinement of Porter’s Strategies. *Strategic Management Journal*. Vol. 8, No. 1. pp. 93-101

7.3 Uppsatser

- Aminjavaheri, N, Lind, T. (2005) Marknadsplan för Sogeti Sverige AB, Borlänge-Fagersta-Gävle. *Examensarbete Högskolan i Gävle*.
- Arhe, B, Sharstan, S. (2009) Vinna eller försvinna – En flerfallsstudie av tre nischade företags konkurrensstrategier inom en fragmenterad bransch. *Examensarbete Södertörns Högskola*
- Bengtsson, J, Bergdahl, N, Thorsheim, M. (2007) Varumärkets betydelse i konkurrensstrategin – En studie om hur marknadsledande varumärkesleverantörer möter konkurrensen från EMV. *Examensarbete Lunds Universitet*
- Brandt, E, Nordell, C, Wetterlund, E. (2009) Företagsvärdering – En fallstudie av Betsson AB. *Examensarbete Jönköping University*

Dyvik. C, Jansson. M. (2002) Konkurrentanalys, ESRI Sweden AB - En analys av företag som idag är eller kan komma att bli betydelsefulla konkurrenter till ESRI. *Examensarbete Högskolan i Gävle*

Ek. P, Eriksson. J, Krönström. J. (2007) En detaljhandelsexpansion till Storbritannien. *Examensarbete Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet*

Eriksson. S, Sahlin-Nygren. E. (2009) Affärshusens kamp om konsumenterna – Svårigheterna med att skapa kundlojalitet. *Magisteruppsats Högskolan i Borås*

Holmström. E, Westberg. N. (2007) En studie om småföretagens konkurrensstrategier inom den svenska modebranschen. *Examensarbete Södertörns Högskola*

Islén. A. (2005) Konkurrentanalys – webbpubliceringssystem. *Examensarbete Högskolan i Gävle*

Kjellberg. A, Blerim. K, Lundquist. S. (2008) Konkurrensstrategier – en studie av hushållsnära tjänster. *Magisteruppsats Lunds Universitet*

Kontturi. S. (2003) Relationsmarknadsföring – strategisk konkurrensfördel eller begränsad möjlighet? En studie av trävarubranschen. *Examensarbete Högskolan i Gävle*

Tyche. F. (2002) Marknadsplan för Dupoint AB. *Examensarbete Högskolan i Gävle*

Wasikkaoja. M, Zarzuela. V. (2007) Strategisk ledning av destination. *Magisteruppsats Lunds Universitet*

7.4 Intervjuer

Emma Magnusson. Fastighetsmäklare på RE/MAX kontor i Gävle. 2009-05-13

Göran Pagrot. VD på RE/MAX huvudkontor i Stockholm. Via telefon. 2009-05-08

Hanna Pettersson. Franchiseutvecklare och fastighetsmäklare på RE/MAX huvudkontor i Stockholm. 2009-05-08

Lotta Niward och Ann Göthberg. Fastighetsmäklare och kontorsägare på RE/MAX kontor i Gävle. 2009-05-13

Ulf Eriksson. Fastighetsmäklare och kontorsägare på RE/MAX kontor på Medborgarplatsen i Stockholm. 2009-05-08

7.5 Internet

http://www.maankaytto.fi/arkisto/mk2a08/mk208a_1161_magnusson.pdf 2009-04-23

<http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=30482> 2009-04-23

<http://www.expowera.se/mentor/marknadsforing/marknadsforing.htm> 2010-01-10

<http://www.remax-sverige.com/> 2009-04-23

<http://www.remax-sverige.com/bliendelav.aspx> 2009-04-23

<http://www.remax-sverige.com/About/Omass.aspx> 2009-04-23

www.svenskfast.se/Templates/Page_5253.aspx 2009-05-15

www.vasaloppet.se 2009-05-16

www.stockholmsmarathon.se 2009-05-16

8. Bilagor

8.1 Intervjufrågor

- 1- Vad är RE/MAX affärsidé, mål och visioner?
- 2- Vilka strategier har Ni använt för att lyckas uppnå era mål och visioner när ni grundades år 2000? (tex, marknadsföringsverktyg såsom modeller, reklam av olika slag?)
- 3- Hur har ni arbetat med er positionering och hur upprätthåller ni positioneringen?
- 4- Hur har ni utvecklat dessa strategier?
- 5- Vad krävs för att etableras på en ny marknad?
- 6- Utifrån detta, vilka är era krav och hur har ni genomfört detta?
- 7- Hur ser er marknadsföringsplan ut?
- 8- Vad gör ni i dagsläget för att upprätthålla och förbättras på marknaden?
- 9- Hur når ni ut till era kunder och potentiella kunder? T.ex. direkt marknadsföring, Reklam/PR? Etc.
- 10- Långsiktiga kundrelationer är viktiga i denna typ av bransch. Hur gör ni för att skapa långsiktiga relationer?
- 11- Vilka är era främsta konkurrenter på marknaden?
- 12- Vad är era konkurrensfördelar?
- 13- Vad anser ni att ni har för konkurrensfördelar gentemot andra mäklarbyråar?
- 14- Hur går ni till väga för att ligga steget före?
- 15- Hur ser ni på framtiden för ert företag?
- 16- Vad är det som gör just er unika?
- 17- Vilka faktorer i samhället kan påverka ert företag? (tex. nya lagar)
- 18- När du går på ett intag hos en ny kund, hur marknadsför du dig själv respektive ditt företag RE/MAX?
- 19- Vad var det som lockade dig att börja arbeta för RE/MAX?
- 20- Vilken målgrupp är störst hos era kunder?
- 21- Hur tror ni att ni kan gå till väga för att ta en större marknadsandel?