Kandidatuppsats

Bygg- och fastighetsekonomprogrammet 180 hp

Förändring av affärsmodeller - en studie av fastighetsmäklarbranschen

Självständigt uppsatsarbete inom företagsekonomi 15 hp

Halmstad 2018-06-14

Johanna Emgård och Elias Nader Yahyaei

HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Förord

Vi har under vårterminen 2018 skrivit denna kandidatuppsats i företagsekonomi som en avslutning på våra treåriga studier på bygg- och fastighetsekonomprogrammet på Högskolan i Halmstad.

Vi vill tacka vår handledare Eva Berggren för goda råd och vägledning under arbetets gång, samt vår examinator Elias Bengtsson för värdefulla synpunkter. Vi vill även rikta ett stort tack till alla våra fantastiska respondenter. Utan er hade denna uppsats inte varit möjlig.

STORT TACK!

Halmstad, maj 2018

_____ _____

Johanna Emgård Elias Nader Yahyaei

Sammanfattning

Titel: Förändring av affärsmodeller - en studie av fastighetsmäklarbranschen

Ämne: Självständigt uppsatsarbete inom företagsekonomi, 15 hp.

Författare: Johanna Emgård och Elias Nader Yahyaei

Handledare: Eva Berggren

Examinator: Elias Bengtsson

Nyckelord: Affärsmodell, traditionell fastighetsmäklare, nätmäklare, värdeskapande

Problemformulering: Hur har traditionella affärsmodeller inom fastighetsmäklarbranschen förändrats till följd av den tekniska utvecklingen och uppkomsten av nya aktörer i form av nätmäklare?

Syfte: Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för hur traditionella affärsmodeller inom fastighetsmäklarbranschen har förändrats till följd av den tekniska utvecklingen. Vidare är syftet att identifiera hur uppkomsten av nya aktörer såsom nätmäklare har påverkat de traditionella affärsmodellerna.

Teoretisk referensram: Den teoretiska referensramen syftar till att beskriva begreppet affärsmodell. Business Model Canvas är en central teori med fokus på fyra huvudsakliga områden; erbjudande, kunder, infrastruktur och finansiering. Denna modell används som utgångspunkt för intervjuernas utformning samt för strukturen av analysen. I den teoretiska referensramen är fokus även på att

Metod: Studien är baserad på kvalitativa data utifrån 5 stycken personliga intervjuer med traditionella fastighetsmäklarföretag. Därtill har en jämförelse mellan traditionella fastighetsmäklarföretags tjänsteerbjudande och nätmäklares tjänsteerbjudande sammanställts för att redogöra för likheter och skillnader. Studiens teoretiska referensram baseras på sekundärkällor som hämtats in från Högskolan i Halmstad biblioteks databas.

Slutsats: Traditionella affärsmodeller inom fastighetsmäklarbranschen har förändrats i det avseende att arbetssättet har blivit mer kundfokuserat och inriktat på värdeskapande. Kommunikations-möjligheterna som den tekniska utvecklingen har medfört har även lett till att fastighetsmäklaren kunnat fokusera på att skapa långsiktiga kundrelationer. Vidare har nätmäklare inte haft någon större roll för förändring av traditionella affärsmodeller inom fastighetsmäklarbranschen. Undersökningen visar att den personliga kontakten är viktig, vilket tyder på att nätmäklare och traditionella fastighetsmäklarföretag hanterar sina kunder olika och därmed inte konkurrerar varandra gällande värdeerbjudandet.

Innehållsförteckning

1. Inledning 1
1.1 Problembakgrund 2
1.2 Problemdiskussion 3
1.3 Problemställning 3
1.4 Syfte 3

2.Teoretisk referensram 4
2.1 Affärsmodellen 4
2.1.1 Begreppet affärsmodell 4
2.1.2 Skillnaden på affärsmodell och affärsstrategi 5
2.1.3 Affärsmodellens betydelse för innovation och teknologi 5
2.1.4 Business model adaption 7
2.1.5 Business Model Canvas 8
2.2 Affärsmodellen inom fastighetsmäklarbranschen 10
2.2.1 Kundvärde inom fastighetsmäklarbranschen 10
2.2.2 Tjänster hos traditionella fastighetsmäklare 11
2.2.3 Tjänster hos nätmäklare 12
2.2.4 Jämförelse av fastighetsmäklarbranschens tjänsteutbud 13

3.Metod 14
3.1 Val av vetenskaplig metod 14
3.1.1 Kvalitativ metod 14
3.1.2 Forskningsansats 14
3.2 Empirisk studie 14
3.2.1 Val av respondenter 14
3.2.2 Datainsamling 15
3.2.3 Intervjuernas utfall 15
3.2.4 Dataanalys 16
3.3 Trovärdighet 16
3.3.3 Validitet 16
3.3.4 Reliabilitet 16

4.Empiri 17
4.1 Respondent 1 (R1), Bostad&Co 17
4.1.1Erbjudande 17
4.1.2 Kunder 17
4.1.3 Infrastruktur 17
4.1.4 Finansiering 18
4.1.5 Nätmäklare 18

4.2 Respondent 2 (R2), Fastighetsbyrån Mölnlycke 18
4.2.1 Erbjudande 18
4.2.2 Kunder 18
4.2.3 Infrastruktur 19
4.2.4 Finansiering 20
4.2.5 Nätmäklare 20

4.3 Respondent 3 (R3), SkandiaMäklarna 20
4.3.1 Erbjudande 20
4.3.2 Kunder 20
4.3.3 Infrastruktur 21

4.3.4 Finansiering 21
4.3.5 Nätmäklare 21

4.4 Respondent 4 (R4), ERA Larssons Fastighetsförmedling 22
4.4.1 Erbjudande 22
4.4.2 Kunder 22
4.4.3 Infrastruktur 22
4.4.4 Finansiering 23
4.4.5 Nätmäklare 23

4.5 Respondent 5 (R5), Respondent 6 (R6), Renghammar Mäklarkonsult 23
4.5.1 Erbjudande 23
4.5.2 Kunder 23
4.5.3 Infrastruktur 24
4.5.4 Finansiering 24
4.5.5 Nätmäklare 24

4.6 Sammanfattning av empirin 25

5.Analys 26
5.1 Erbjudande 26
5.2 Kunder 26
5.3 Infrastruktur 27
5.4 Finansiering 28
5.5Nätmäklare 28

6.Slutsats 30
6.1 Slutsats 30
6.2 Förslag till fortsatt forskning 31

Referenser .....

Bilagor
Bilaga 1 – Intervjuguide .....
Bilaga 2 – Mail till respondenter .....

1. Inledning

1.1 Problembakgrund

Företag är ständigt under förändring och faktorer som digitalisering, globalisering och teknisk utveckling sätter stora krav på företag att utvecklas och hitta nya sätt att differentiera sig på marknaden. Företagsledare måste ständigt anpassa företaget till omgivningen och ett avgörande verktyg för att kunna möjliggöra denna anpassning är utveckling av företagets affärsmodell. Enligt Johnson (2008) har varje framgångsrikt företag en effektiv affärsmodell för att skapa kundvärde. Lindstedt &Burenius (1999, s. 10) definierar kundvärdet som *”förhållandet mellan den nytta kunden upplever att en produkt eller en tjänst ger och de totala kostnader som införskaffande och brukande av produkten eller tjänsten medför.”*

Företag konkurrerar med varandra för att uppfylla kundernas behov. Dessa behov kan vara allt från behovet att äta, köpa nya kläder, renovera köket eller köpa och sälja sitt hus. Förändringar i samhället, marknaden och tekniken, skapar nya vägar till att tillfredsställa dessa behov. Det är viktigt att uppmärksamma att behovet aldrig slutar att existera, utan alternativen för att uppfylla dessa behov innoveras och utvecklas. I vissa fall blir de nya metoderna för att uppfylla behoven ett alternativ till de befintliga metoderna utan att utesluta de befintliga och i vissa fall kan de nya metoderna helt utesluta de befintliga metoderna. För att inte uteslutas från marknaden behöver företagen att ständigt innovera och utveckla sin affärsmodell.

Den digitala utvecklingen står bakom majoriteten av de förändringar som företag ställs inför (Shafera, Smitha & Linderb. 2004). Digitaliseringen erbjuder lättillgänglig information som förändrar den traditionella relationen mellan kund och företag. Detta har ökat kundernas medvetenhet. Nya kommunikationsmöjligheter samt skapandet av öppna globala handelssystem har gett kunder stora valmöjligheter vilket ställer krav på att företagen blir mer kundcentrerade. Denna nya miljö har också förstärkt behovet av att inte enbart fokusera på hur företag hanterar kundbehovet snabbare utan också hur företag skapar värde genom att tillhandahålla nya och utvecklade produkter och tjänster. Utan en väl utvecklad och anpassad affärsmodell kan det bli svårt för innovatörer att generera värde för sina produkter och tjänster (Shafera et al., 2004).

Att köpa eller sälja en bostad är för många den största och viktigaste affären i livet. Det finns tre sätt att sälja sin bostad på - genom traditionell fastighetsmäklare, genom nätmäklare eller genom att utföra försäljningen själv. Närmare 6 av 10 överväger att använda andra alternativ än att anlita en traditionell fastighetsmäklare (Svenskt Kvalitetsindex, 2017), vilket tyder på intresset för andra tillvägagångssätt för bostadsförsäljning. Majoriteten, 90%, av bostadsförsäljningarna av småhus förmedlas fortfarande med hjälp av en registrerad fastighetsmäklare (Mäklarsamfundet, 2017). Den snabba och tekniska utvecklingen har medfört att fastighetsmäklarbranschen står inför förändringar där nya aktörer utmanar branschen och traditionella fastighetsmäklare utmanas i innovation och nytänkande. Traditionellt sett har fastighetsmäklare haft informationsövertag på marknaden där köpare och säljare har förlitat sig i stor utsträckning på fastighetsmäklarens kompetens och kunskap. Idag finns all information som fastighetsmäklare hade ensamrätten till, tillgängligt helt kostnadsfritt ute i nätet. Detta medför att både köpare och säljare har ofta samma informationsgrund som mäklare har vilket har resulterat i att nya och högre krav ställs på marknadens aktörer (Wörmann, 2007). Tidningsannonser var tidigare det mest effektiva sättet att länka säljare och köpare på bostadsmarknaden (Konkurrensverket, 2014). Digitala

plattformar som Hemnet, Booli och Blocket har möjliggjort bostadssökningar online där säljare och köpare har möjlighet att hitta varandra utan att anlita en fastighetsmäklare.

1.2 Problemdiskussion

Antalet fastighetsmäklare har fördubblats på 10 år samtidigt som antalet objekt är ungefär detsamma vilket innebär att konkurrensen om objekten på fastighetsmarknaden har ökat (Konkurrensverket, 2014; Lind & Kopsch, 2014). Aktörer som Hemverket och Privatmäklaren, även kallade nätmäklare, leder till att konkurrensen ytterligare ökar. Dessa nätmäklare tar ett fast arvode för varje objekt och sköter allt annat runt försäljningen förutom visningen som sköts av säljaren själv. Detta sätter krav på att fastighetsmäklarföretag differentierar sig och skapa nya konkurrensfördelar. En av de största konkurrensfördelarna inom fastighetsmäklarbranschen är mängden av kundvärde som skapas. Det är genom kundvärdet som fastighetsmäklare bygger värdefulla relationer där kunderna återkommer. Fastighetsmäklarföretag är beroende av en väl utformad affärsmodell som är avgörande för företags framgång och definierar hur företaget ska skapa värde för sina kunder och generera värde (Bock & George, 2011).

Den tekniska och digitala utvecklingen har öppnat nya vägar för att skapa kundvärde. Nätmäklarna Hemverket och Privatmäklaren har utnyttjat de nya möjligheter som den teknologiska utvecklingen ger till att skapa nya och innovativa affärsmodeller. I en studie av Cherif & Grant (2013) konstaterar forskarna att genom förståelsen för affärsmodeller kan företag identifiera möjligheter till att förbättra sin affärsmodell och implementera nya idéer. Forskare och företagsledare är överens om att de snabbast växande företagen i denna nya miljö är de som har utnyttjat möjligheterna att utveckla sin affärsmodell för att bättre kunna konkurrera på marknaden (Bock & George, 2011).

Nätmäklarna utmanar de traditionella fastighetsmäklarna genom att erbjuda nya metoder för att sälja och köpa fastigheter. De erbjuder valmöjligheter för kunder som föredrar lägre arvode mot att säljaren står för visning av boendet. Hemverket och Privatmäklaren ansvarar för resten av försäljningen med kontrakt, budgivning, annonsering och fotografering (Hemverket, 2017; Privatmäklaren, 2018). Traditionella fastighetsmäklarföretag använder internet för att marknadsföra sina objekt och vissa uppdaterar även om status på budgivningar. Hemverket och Privatmäklaren har utformat innovativa affärsmodeller för att differentiera sig på marknaden. I många branscher har det framkommit att kundnöjdheten ökat i samband med att kunden får ta ett ansvar i att själv skapa sitt eget kundvärde (Mustak, Jaakola & Halinen, 2013).

Det har de senaste åren debatterats om de höga arvodena som fastighetsmäklare tar vid försäljning. Det har även diskuterats i media hur vissa mäklare lurar omedvetna säljare att lägga ut objektet till lockpriser för att kunna ta ut ett högre arvode (Lind, 2015). I en undersökning om hur stor tillit kunder har för fastighetsmäklare visade sig att dagens fastighetsmäklare inte har stort förtroende hos den svenska befolkningen, så lite som fem procent uppger att de har tillit till traditionella fastighetsmäklare (Björklund, 2010). Forskarna Cherif & Grant (2013) har jämfört olika internetbaserade fastighetsmäklarföretags affärsmodeller men inte gått in på hur traditionella fastighetsmäklarföretag påverkas av nätmäklare och om de behöver anpassa sina affärsmodeller för att möta förändringarna i konkurrensen. Forskarna fann att differentiering av affärsmodellen är en viktig faktor för företagets framgång. Enlig McGrath (2011) uppstår det problem om företagets anställda inte kan skapa ny ideer och förbättringar och kunderna börjar söka alternativa tjänster och produkter.

Tidigare studier har gjorts av affärsmodeller bland annat inom detaljhandeln och trähusbranschen. Inom trähusbranschen kan kunder hitta och jämföra olika husleverantörer och den teknologiska utvecklingen har bidragit till att kunden kan få tag i information på nätet (Smart Housing Småland, 2017). Inom detaljhandeln har uppkomsten av e-handel ökat och handelns affärsmodeller har förändrats till följd av den teknologiska utvecklingen (Handelsrådet, 2017). Fenomenet förändring av företags affärsmodell kan ses i olika branscher men vi har funnit ett gap i forskningen kring hur denna utveckling och uppkomst av nätmäklare påverkar de befintliga traditionella affärsmodellerna inom fastighetsmäklarbranschen.

1.3 Problemformulering

Hur har traditionella affärsmodeller inom fastighetsmäklarbranschen förändrats till följd av den tekniska utvecklingen och uppkomsten av nya aktörer i form av nätmäklare?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för hur traditionella affärsmodeller inom fastighetsmäklarbranschen har förändrats till följd av den tekniska utvecklingen. Vidare är syftet att identifiera om och hur uppkomsten av nya aktörer så som nätmäklare har påverkat de traditionella affärsmodellerna.

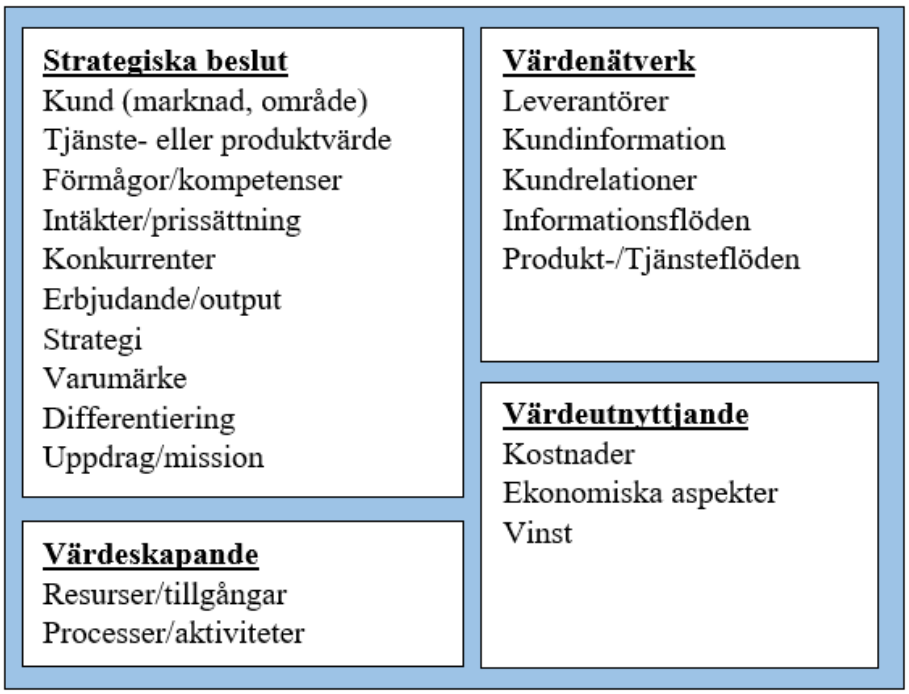
2. Teoretisk referensram

2.1 Affärsmodellen

2.1.1 Begreppet affärsmodell

Begreppet affärsmodell har varit omtalat det senaste decenniet och forskare har olika definitioner av vad en affärsmodell är och hur den ska användas. Enligt Teece (2009) kan en affärsmodell beskrivas som den organisatoriska och finansiella arkitekturen i ett företag och konstaterar att affärsmodellen tillhandahåller information om hur ett företag skapar och levererar värde till kunder. Drucker (1994) drar en liknande slutsats men konstaterar också att en affärsmodell bör kunna svara på vem kunden är, vad kunden värdesätter samt hur företaget kan leverera värde till kunden till en lämplig kostnad. Zott et al. (2010, s. 197) har definierat begreppet affärsmodell som följande: "*A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities*". Egen översättning: en affärsmodell framställer innehåll, struktur och hantering av transaktioner som är avsedda att skapa värde genom utnyttjande av affärsmöjligheter.

Casadesus-Masanell & Ricart (2010) konstaterar att förståelsen för affärsmodeller handlar om att förstå hur olika delar i affärsmodellen hänger ihop. Shafera et al. (2004) har sammanfattat affärsmodellens områden och dess komponenter i en modell med fyra huvudkategorier; strategiska beslut, värdeskapande, värdenätverk och värdeutnyttjande (se figur 1). Modellen syftar till att beskriva hur företag fattar beslut för att skapa värde (Shafera et al., 2004).



Figur 1: Komponenter i en affärsmodell (Shafera et al., 2004).

Shafera et al. (2004) definierar en affärsmodell som företags underliggande kärnlogik och strategiska val för värdeskapande och värdeutnyttjande inom ett värdenätverk. *Kärnlogik* antyder att en korrekt utformad affärsmodell hjälper till att formulera och göra antaganden om orsak-verkan av företagets strategiska val. Affärsmodellen speglar alltså de *strategiska beslut* som har gjorts i företaget. Begreppen *värdeskapande*och *värdeutnyttjande* återspeglar de två grundläggande funktionerna som alla organisationer måste ha för att kunna klara sig över en längre tid. Framgångsrika företag skapar värde genom att göra saker på sätt som skiljer de

från konkurrenterna. Företag kan utveckla kärnkompetenser, förmågor och marknadsfördelar som gör att de skiljer sig från konkurrenterna. I slutändan måste alla företag tjäna pengar för att överleva. Därför är deras lönsamhet bundet till deras värdeskapande och värdeutnyttjande och därigenom genererar vinst (Shafera et al., 2004). Anledningen till att det finns så många olika definitioner av affärsmodeller är att många definierar termen efter sina behov och användningsområden (Ovans, 2015). Ovans (2015) tar upp flera olika definitioner, bland annat att affärsmodeller innebär hur man planerar att tjäna pengar och vad företaget planerar att tjäna pengar på.

2.1.2 Skillnaden på affärsmodell och affärsstrategi

Användandet av affärsmodeller anser många att det är synonymt med affärsstrategi vilket ytterligare komplicerar definitionerna. De två begreppen är nära sammanlänkade och en affärsmodell härleds i de flesta fall från en affärsstrategi (Zott et al 2010).

Mintzberg (1994) definierade strategi som ett mönster, plan, position eller perspektiv. Han menar att i ett bakåtblickande perspektiv ses strategi ibland som ett mönster av val som gjorts över tid. I ett framåtblickande perspektiv ses strategin som en plan; en vy som avser val av sökvägar eller handlingsalternativ, ungefär som en riktad färdplan. Enligt Michael Porter (1996) ses strategi som en ståndpunkt; en vy som möjliggör val om vilka produkter eller tjänster som bör erbjudas på en marknad som baseras på differentierade funktioner. Andra definitioner utgår från samma grunduttryck där de liknar en strategi vid positionering vilket innebär arbete utifrån ett specifikt mönster eller också att man arbetar utifrån ett redan behandlat perspektiv.

Affärsmodellen analyserar, testar och validerar företags strategiska val. Shafera et al. (2004) anser att en affärsmodell är mer operativt reflekterande än en strategi och tillhandahåller mer produktiva analyser, tester samt orsak-verkan relation som många företag stöter på dagligen. Något förenklat separeras företagets fokusområden från vision till aktivitet enligt följande modell; Vision → Strategi → Affärsmodell → Aktiviteter.

2.1.3 Affärsmodellens betydelse för innovation och teknologi

För att förstå affärsmodeller och dess roll är det viktigt att förklara var affärsmodellen används i företaget (Osterwalder, 2004). Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) ser affärsmodellen som en byggnadsplan som gör det möjligt för företag att utforma och realisera den företagsstruktur och de system som utgör den operationella och fysiska form som företaget kommer ta. Relationen mellan strategi, organisation och system utgör företagets Business Triangle (egen översättning: affärstriangeln) som ständigt utsätts för externt tryck.

Figur 2: Affärsmodellens plats i ett företag (Osterwalder et al., 2005).

Affärsmodellen utsätts konstantför externa krafter såsom förändringar i konkurrensen, sociala förändringar, tekniska förändringar, förändring i kundens efterfrågan samt förändringar i den rättsliga miljön (Osterwalder et al., 2004). Företagsledningens främsta uppgift är att utforma eller anpassa företagets affärsmodell så att den svarar på de externa förändringarna/krafterna.

Kopplingen mellan affärsmodeller och informationsteknik (IT) är särskilt stark eftersom teknologin har varit en stark drivkraft till att utforma innovativa affärsmodeller (Osterwalder et al., 2004). Osterwalder et al. (2004) drar slutsatsen att sedan teknologin i allt större utsträckning tillämpats i många delar i företag ställer detta press på att chefer reflekterar över hur teknik kan implementeras för att förbättra företagets logik. Med uppkomsten av internet började företag anta nya webbaserade kommunikationskanaler och började fundera på hur deras produkter/tjänster kunde digitaliseras eller åtminstone förbättras digitalt. "*I think it is no understatement to say that technological change is a major force of business model change*" (Osterwalder et al., 2004, s. 19) Egen översättning: Det är ingen underdrift att säga att den tekniska förändringen är en viktig drivkraft i förändringen av affärsmodeller.

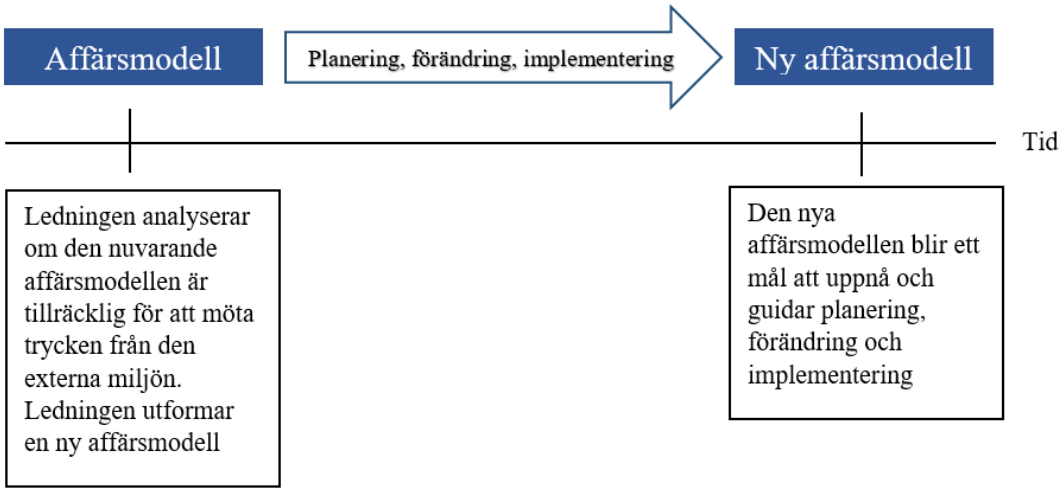
Affärsmodellen har emellertid förknippats med innovation och management inriktat mot teknologi (Zott et al., 2010). Det finns två centrala synsätt som tolkar huruvida en affärsmodell inverkar på företagets innovativa utveckling. Det första synsättet handlar om att företag ger en affärsmässig prägel på innovationer och teknologi genom att använda en affärsmodell på rätt sätt i olika affärssituationer. Det andra synsättet enligt Zott et al. (2010) bygger på att en affärsmodell står för nya dimensioner av differentierade innovationer som syftar till att involvera nya arbetssätt och effektivisera verksamheten. Zott et al. (2010) menar att när en ny innovation eller teknologi presenteras av ett företag som sedan visar sig framgångsrik baseras stora delar av verksamheten på produkten för att maximalt utnyttja den lyckade innovationen. Detta härleds från Spiral-teorin som bygger på att företag stegvis erhåller större marknadsandelar genom nya innovationer och sedan kan kapitalisera på det och som följd ta ännu större marknadsandelar. Att företag på rätt sätt kan utnyttja en sådan möjlighet när den uppstår blir allt viktigare för företagens överlevnad (Zott et al., 2010).Fastighetsmäklarbranschen är utsatt för hård konkurrens vilket har ökat kravet på att nå och hantera kunden både snabbare och effektivare. Hur väl fastighetsmäklarföretag inkluderar ny teknik i sin affärsmodell är avgörande för hur väl de kan konkurrera om kunderna på marknaden.

En affärsmodell spelar för många företag en betydande roll för att fånga och skapa värde. Genom att arbeta med affärsmodellen parallellt med företagets produktutveckling kan innovationer och ny teknologi utgöra framtida marknadsframgångar (Zott et al., 2010). (Björkdahl & Holmén, 2013) har gjort en studie där de studerat tre företag inom samma bransch. Två av företagen har bytt affärsmodell och arbetssätt medan det tredje företaget bevarat sin befintliga affärsmodell. Studien visar att de två företagen som bytt arbetssätt och affärsmodell lyckats bättre i ett hårt marknadsläge än företaget som behållit sin tidigare affärsmodell (Björkdahl, 2009 sid 1470). Betydelsen av att skapa och fånga värde syntes tydligt i de företag som förnyat sin affärsmodell och utvecklat sitt arbetssätt. Björkdahl (2009) menar också att affärsmodeller inte bara medför förutsättningar för teknologiska innovationer utan att de även i vissa givna fall mer eller mindre skapar innovationerna. Chesbrough (2010) menar att en väl utarbetad affärsmodell alltid kommer att vara av högre prioritet än teknologiska innovationer och affärsstrategier, detta eftersom att en affärsmodell kan ligga till grund för strategier och innovationer.

En ny affärsmodell inkluderar det nya tillvägagångssättet som företag ska skapa värde för sina kunder. Detta kräver att företaget vet hur de sätter upp en affärsmodell som genererar vinst och kunskapen om vilken affärsmodell som är mer lönsam än den andra (Björkdahl & Holmén, 2013). Affärsmodellen kan vara företagets viktigaste konkurrensverktyg (Magretta, 2002). I längden kan en lyckad affärsmodell för ett företag leda till att tidigare modeller inom samma bransch helt ersätts med den nya affärsmodellen (Magretta, 2002). En affärsmodell kan således i många fall vara en central grund och förklaring till ett företags prestationer. Affärsmodellen kan också fungera som en typ av konstruktion som identifierar ett företags konkurrensfördelar som också kan förklara företagets prestationer (Afuah, Tucci, 2001). Zott et al. (2010) menar att sambandet mellan affärsmodellen och företagets prestation kan analyseras genom två effekter;affärsmodellens potential gällande hur man fångar värde samt hur innovativ affärsmodellen är.

2.1.4 Business Model adaption

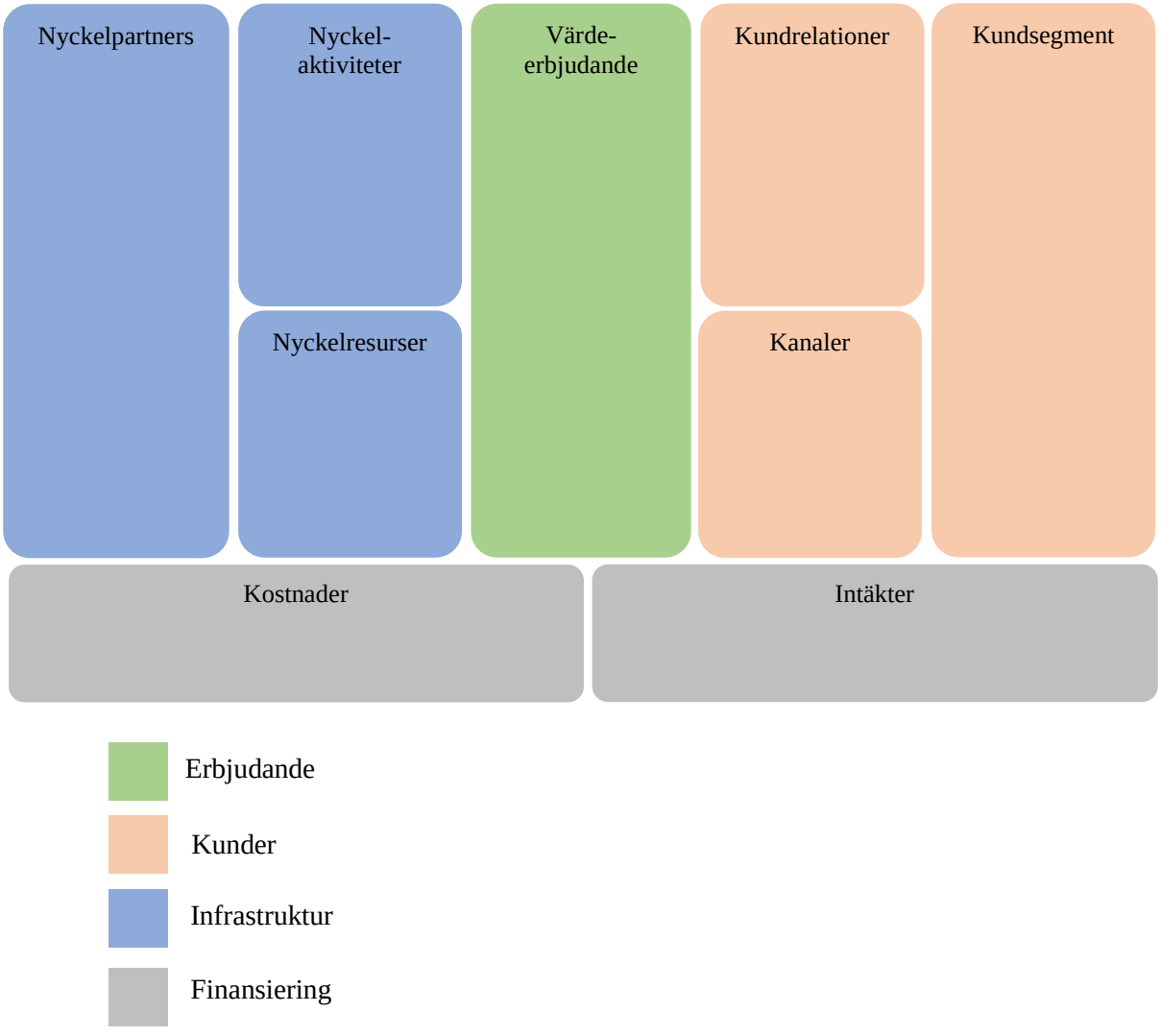
När ett företag bestämmer sig för att implementera en ny affärsmodell eller förändra en befintlig affärsmodell underlättar det att visualisera sig affärsmodellen för att förbättra planering, förändring och implementering av den nya modellen (Osterwalder et al., 2005) (se figur 3). Affärsmodellen har blivit ett nytt analysområde för managementforskning. Enligt Saebi, Lien & Foss (2016) finns det fyra anledningar till att anpassa sin affärsmodell; Externa aktieägare kräver det, förändringar i den konkurrensutsatta miljön samt nya möjligheter till följd av ny information och nya kommunikationsteknologier. Saebi et al. (2016) studie om business model adaption visade på att företags benägenhet att anpassa sin affärsmodell hänger ihop med huruvida förändringar i omgivningen uppfattas som ett hot eller en möjlighet. Forskarna fann att ju allvarligare det externa hotet var desto mer benägna var företagen att anpassa sin affärsmodell efter omgivningen. De fann dessutom att företagets strategiska inriktning påverkar företagets förmåga att anpassa sin affärsmodell. Företag kan antingen utforma en helt ny affärsmodell eller uppdatera den nuvarande affärsmodellen (Osterwalder et al., 2005).



Figur 3: Utformning av ny affärsmodell (Osterwalder et al., 2005).

2.1.5 Business Model Canvas BMC

Ett vanligt affärsmodell-koncept är Business Model Canvas eller BMC som innefattar nio grundläggande faktorer som företag bör ta hänsyn till vid utformning av sin affärsmodell (Osterwalder, Pineur & Tucci, 2010). Genom att strukturera affärsmodellen som en canvas kan företag enklare planera, diskutera, designa eller utforma en ny affärsmodell (Ching & Fauvel, 2013). Vänster sida av modellen handlar om produkten eller tjänsten som företaget erbjuder och den högra sidan handlar om marknaden och vem kunden är. I mitten av modellen finns värdeerbjudandet. Business Model Canvas är användbar för att visualisera affärsmodellen. Modellen är utbredd och många företag väljer att utgå från den när de utformar sin affärsmodell (Ching & Fauvel, 2013; Osterwalder et al., 2010). Den består av fyra huvudsakliga områden; erbjudande, kunder, infrastruktur och finansiering. Under modellen förklaras de nio olika komponenterna som ingår i dessa fyra områden.



Figur 4. Business Model Canvas (Osterwalder et al., 2005).

Erbjudande
- Värdeerbjudande: De produkter eller tjänster som företaget erbjuder för att möta kundernas efterfrågan. Kunderna kan delas in i kundsegment där varje segment kan ha ett specifikt värdeerbjudande.

Kunder
- Kundsegment: Att identifiera kunden är viktig för att få en effektiv affärsmodell. Detta inkluderar alla som företaget skapar ett värde för, vilket innefattar både enskilda kunder och organisationer.
- Kanaler: Kanalerna beskriver hur företaget avser att leverera värdeerbjudandet till kundsegmentet.
- Kundrelationer: Företaget måste identifiera vilken typ av relation de vill etablera med sina kunder

Infrastruktur
- Nyckelresurser: De nödvändiga resurserna och tillgångarna i affärsmodellen som är till för att skapa värde för kunden.
- Nyckelaktiviteter: Utgör de viktigaste aktiviteterna som företaget gör för att skapa värdeerbjudandet.
- Nyckelpartners: För att optimera verksamheten och minska riskerna behövs relationer för att kunna genomföra affärsmodellen.

Finansiering
- Intäkter: Hur och genom vilka prismekanismer affärsmodellen fångar värde.
- Kostnader: När infrastrukturen i företaget är känd kan företaget också förstå kostnadsstrukturen av affärsmodellen.

Det som visar sig vara gemensamt för alla författare är att en affärsmodell innehåller information om hur företag skapar, levererar och fångar värde. Det som blir mest intressant för oss är Shafera et al. (2004) definition med fokus på värdeskapande då flera forskare har använt begreppet värdeskapande som en central faktor för att definiera vad en affärsmodell är. Men då det är mer praktiskt att utgå från Business Canvas Model vid skapandet av empirin och då denna modell återspeglar i stort sett Shafera et al. (2004) definition av affärsmodellens olika komponenter, kommer denna modell utgöra underlaget för uppsatsens intervjuguide. Vårt perspektiv kommer vara hur innehållet i komponenterna förändrats under åren för de intervjuade företagen.

2.2 Affärsmodellen inom fastighetsmäklarbranschen

2.2.1 Kundvärde inom fastighetsmäklarbranschen

Då värdeskapande är en central del i affärsmodellen är det viktigt att veta hur ett företag har tänkt skapa värde för sina kunder. Fastighetsmäklarföretag är tjänstebaserade vilket innebär att tjänstens kvalitet är starkt kopplad till den som erbjuder tjänsten, i detta fall den enskilde fastighetsmäklaren. Detta innebär att företaget måste ha en affärsmodell som skapar de förutsättningar som finns eller som behövs för att fastighetsmäklaren ska kunna leverera bästa kvalitet och leverera det högsta kundvärdet. Nyckeln till att skapa bra och lönsamma kundrelationer relaterar ofta till mängden skapat kundvärde. Genom att leverera högre kundvärde än konkurrenterna, leder det till lojala kunder. Kundvärdet är subjektivt och det är det uppfattade värdet som styr valet, alltså styrs värdet som kunden upplever av känslor och upplevelser (Kotler, Armstrong & Parment, 2013). Det är av avgörande betydelse för fastighetsmäklarbranschen att genom utveckling av sina affärsmodeller skapa nya vägar och metoder för värdeskapande. Om kundens upplevda kvalitet ökar så ökar också kundnöjdheten och kunden blir trogen och lönsam för företaget (Gummesson, 2002). Det finns även samband mellan hög kundnöjdhet och framtida vinster vilket gör att relationsbyggandet har en central roll i värdeskapandet. Inom fastighetsmäklarbranschen är egenskaper som empati, ärlighet, pålitlighet och förmågan att lyssna uppskattade av kunder (Kotler et al., 2013). Dessa egenskaper är avgörande för kunna skapa långsiktiga relationer till kunderna.

För att förmedla pålitlighet konstaterar Green (2006) fyra bakomliggande faktorer; trovärdighet, tillförlitlighet, intimitet och kundfokus. Den första faktorn, trovärdighet, bygger på att fastighetsmäklarens kunskap gör att kunden känner sig trygg. Den andra faktorn, tillförlitlighet, och innebär att fastighetsmäklaren har goda erfarenheter och får kunden att lita på fastighetsmäklaren. Intimitet är den tredje faktorn och handlar om hur fastighetsmäklaren kommunicerar med kunden och ger den information som kunden behöver eller vill ha. Den fjärde och sista faktorn är kundfokus som innebär att fastighetsmäklaren ska fokusera på kundens specifika önskemål och behov.

För att skapa goda relationer till kunden krävs etablering av kundrelationer, underhåll och förbättring av relationen till kunden. Att konsumera en tjänst är att konsumera en process, enligt Grönroos (2004). Kundprocessen går från att identifiera kunden till att skapa ett förhållande med dem för att sedan upprätthålla förhållandet och förbättra det så att relationen kan generera fler affärer samt goda referenser i framtiden genom exempelvis mun-mot-mun metoden. En pågående kundrelation kan till exempel göra att kunden känner sig säker, samt har en känsla av kontroll och förtroende för fastighetsmäklaren. Grönroos (2004) föreslår tre nyckelprocesser gällande relationsmarknadsföring. Den första processen är kommunikation som handlar om att försäljning är en direkt interaktiv del av kommunikationsprocessen med kunden. Om kontakten mellan säljaren och kunden är dålig, i detta fall mellan fastighetsmäklaren och kunden, skapar detta en negativ kommunikationseffekt och hindrar att varaktiga relationer uppstår. Den andra processen är interaktion. Interaktion blir en viktig del i relationsmarknadsföringen eftersom att kärnan i tjänsten är själva processen och därför måste säljaren - fastighetsmäklaren - kunna anpassa sina resurser, kompetenser och processer efter det som kunden värderar. Den tredje och sista processen är värde. Företag måste utveckla en förståelse för kundens interna process där säljaren ska kunna erbjuda en lösning som passar kundens önskemål och behov. Det räcker inte bara att förstå behoven hos kunden utan även hur de strävar efter att uppnå de resultat som krävs för att uppfylla dessa behov. Därför är det viktigt att säljaren tar reda på vad som styr kundens värdeskapandeprocess (Grönroos, 2004).

Även Feurust (1999) har nämnt vikten av relationer i fastighetsmäklarbranschen. Feurust (1999) menar att då de i fastighetsmäklarbranschen sällan sker affärer och då dessa affärer handlar om väldigt höga priser är det viktigt att jobba med relationer till kunden vilket leder till rekommendationer. Enligt Echeverri & Edvardsson (2002) är viktigt att skapa goda relationer för att behålla sina kunder då det är billigare än att attrahera nya kunder. Den konkurrensutsatta marknaden och förändringar har fått aktörer inom fastighetsmäklarbranschen att under åren utöka och utveckla sitt tjänsteutbud. Genom att utveckla tjänsteerbjudandet kan fastighetsmäklarföretag öka tjänstekvalitén som förhoppningsvis ska leda till ett högre kundvärde. På samma sätt ökar kundnöjdheten och kunderna blir trognare och lönsammare om kundens upplevda kvalitét förbättras. Det finns även samband mellan hög kundnöjdhet och framtida vinster vilket gör relationsbyggandet till en av de viktigaste delarna i en fastighetsmäklares arbete (Gummesson, 2002).

2.2.2 Tjänster hos traditionella fastighetsmäklare

Den traditionella fastighetsmäklaren gör vanligtvis en överenskommelse med säljaren, ett så kallat uppdragsavtal, om att fastighetsmäklaren ska representera säljaren när det gäller kontakten med potentiella köpare (Hahn, Litan & Gurman, 2006). Försäljning av en bostad kräver ofta byggteknisk, ekonomisk och juridisk kunskap som många säljare inte har (SOU, 2008). För att försäljningsprocessen ska ske på rätt sätt anlitas därför ofta en fastighetsmäklare. Fastighetsmäklarföretag erbjuder värde genom att tillhandahålla olika tjänster. Nedan finns en sammanställning av tjänster som tre av sveriges ledande fastighetsförmedlingsföretag erbjuder: Mäklarhuset (2018), Fastighetsbyrån (2018) och Svensk Fastighetsförmedling (2018).

- **Värdering av bostaden** - Fastighetsmäklaren gör en uppskattning av vad säljaren kan få vid en eventuell försäljning av bostaden. Värderingen grundar sig på ett antal faktorer. Utomstående faktorer är marknadens utveckling och det totala utbudet av bostäder samt vad bostäder i samma område tidigare sålts för. När det gäller själva bostaden beaktar fastighetsmäklaren bostadens närområde och läge, samt bostadens skick och utformning.

- **Objektsbeskrivning** - Fastighetsmäklaren skall framställa en beskrivning av fastigheten eller bostadsrätten, både angående bostadens byggnadstekniska egenskaper samt ekonomisk information om till exempel driftskostnader och taxeringsvärde. Den ska även innehålla fastighetens beteckning, planritning samt byggnadens ålder och storlek. Objektsbeskrivningen ska även innehålla uppgifter om fastigheten har rättigheter, inteckningar, servitut som belastar fastigheten (Fastighetsmäklarinspektionen, 2018). Objektsbeskrivningen kan även innehålla foton av hemmet och omgivningen som fotograferas av fastighetsmäklarens fotograf eller någon som denne anlitar.

- **Marknadsföring** - När objektsbeskrivningen är färdig annonseras bostaden i tidningar samt på hemsidor som Blocket.se och Hemnet.se och på fastighetsmäklarföretagets egna hemsida. Sociala medier som Facebook kan även vara aktuella för marknadsföring av bostaden. Många fastighetsmäklarföretag har en sida på Facebook där de länkar till sina objekt. Fastighetsmäklaren sätter upp skyltar i närheten av bostaden så omgivningen ser att det är en bostad till salu. Inför visningen kan fastighetsmäklaren skicka ut direktreklam med information om kommande visningar.

- **Visning** - Fastighetsmäklaren visar bostaden för potentiella köpare och ansvarar för allt som har med visningen att göra, säljaren behöver bara göra i ordning bostaden för

visningen. Mäklarfirman visar upp bostaden för potentiella köpare och ser till att allt nödvändigt material finns på plats. Säljarna erbjuds checklistor och tips inför visningen. På visningen får eventuell köpare sin egen en uppfattning om bostaden som endast tidigare läst om bostaden och tittat på bilder. Om detta första intryck är positivt kan det leda till ett bud.

- **Budgivning** - Fastighetsmäklaren ska ta emot och vidarebefordra alla bud som kommer in till säljaren. Om fastighetsmäklaren inte fått några bud följer de oftast upp visningen genom att kontakta alla seriösa spekulanter för att få veta vilka som vill vara med i budgivningen. Säljaren och potentiella köpare kan hos många fastighetsmäklarföretag följa budgivningen online eller via sms. Budgivningen tar slut när köpare och säljare är överens om ett pris och det inte finns fler spekulanter som kan buda ett högre pris.

- **Försäljning** - När köpare och säljare är överens är det dags att avsluta affären genom att fastighetsmäklaren hjälper till att upprätta ett köpekontrakt som sedan ska godkännas och undertecknas av säljaren och köparen. I köpekontraktet ska pris och tillträdesdag anges. I samband med detta ska en handpenning betalas till fastighetsmäklaren som sedan skickar vidare denna till säljaren, om inget annat har avtalats. Vid detta tillfälle är mäklaren närvarande. Fastighetsmäklaren är även närvarande vid tillträdesdagen då affären avslutas och den resterande köpeskillingen betalas.

- **Extra tjänster** - De flesta traditionella mäklarna erbjuder ett flertal tjänster som kan köpas till utöver själva förmedlingen, till exempel homestyling inför en visning eller hjälp med flytthjälp och flyttstädning.

2.2.3 Tjänster hos nätmäklare

Den stora skillnaden mellan traditionella fastighetsmäklare och nätmäklare är att nätmäklare tar ett lågt fast arvode. För att kunna erbjuda det låga priset låter nätmäklare säljaren själv genomföra visningen av bostaden. Genom att granska Hemverket och Privatmäklarens hemsidor (Hemverket, 2018; Privatmäklaren, 2018) har vi kunnat ta fram deras tjänsteutbud.

- **Bostadsvärdering** - Mäklarfirman värderar bostaden genom att uppskatta ett pris, denna uppskattning grundar sig på försäljningar av jämförbara objekt. Då mäklaren aldrig besöker bostaden kan han därför inte ta hänsyn till om bostaden är i bättre eller sämre skick än jämförelseobjekten.

- **Objektsbeskrivning** - Bostaden fotograferas av en fotograf hos Privatmäklaren (Privatmäklaren, 2018). Hos Hemverket är det säljarens uppgift att själv fotografera bostaden eller anlita en fotograf. I de båda fallen är det säljaren som beskriver bostaden i skrift.

- **Marknadsföring** - Bostäder som säljs via nätmäklare annonseras endast på internet, dvs Blocket.se, Hemnet.se och Booli.se.

- **Visning** - Säljaren sköter själv visningen för spekulanterna utan att fastighetsmäklaren är närvarande. Inför visningen skickar fastighetsmäklarföretaget ofta ut visningsmaterial så som skyltar.

- **Budgivning** - Efter visningen kan fastighetsmäklaren hjälpa till att kontakta de som är intresserade av att lägga bud på bostaden. Fastighetsmäklaren sköter budgivningen och processen liknar de traditionella fastighetsmäklarnas process. Både säljaren och potentiella köpare kan följa budgivningen online eller via sms och e-mail.

- **Försäljning** - Nätmäklarna upprättar de avtal och kontrakt som krävs för att genomföra bostadsaffären. Fastighetsmäklaren är inte närvarande vid kontraktsskrivningen eller när de nya ägarna får tillträde till bostaden men finns tillgängliga på telefon om det uppkommer några frågor.

- **Extra tjänster** - Nätmäklarna erbjuder tjänster som fotografering utöver själva bostadsförmedlingstjänsten, där säljaren står för kostnaden.

2.2.4 Jämförelse av fastighetsmäklarbranschens tjänsteutbud

Tabellen nedan förtydligar skillnaderna mellan traditionella fastighetsmäklare och nätmäklares tjänster.

	Traditionell fastighetsmäklare	Nätmäklare
Bostadsvärdering	Ja	Tveksamt
Objektsbeskrivning	Ja	Nej, endast fotografering som tilläggstjänst
Marknadsföring	På nätet och i tidning	Endast på nätet
Visning	Ja	Nej
Budgivning	Ja	Ja, på nätet utan personlig kontakt
Försäljning	Kontraktshandlingar, närvarande	Kontraktshandlingar, ej närvarande
Extra tjänster	Ja	Ja

Figur 4: Jämförelse av traditionella fastighetsmäklare och nätmäklares affärsmodeller (egen konstruerad tabell)

3. Metod

3.1 Val av vetenskaplig metod

3.1.1 Kvalitativ metod

Affärsmodell är ett begrepp som fått stor uppmärksamhet inom forskningen och i praktiken. Det finns mycket forskning om affärsmodeller i flertalet branscher men inom fastighetsmäklarbranschen finns det avsaknad av forskning inom ämnet. Då affärsmodeller kan vara svåra att förstå behövs det djupare information för att förstå hur traditionella affärsmodeller inom fastighetsmäklarbranschen har förändrats till följd av den tekniska utvecklingen och uppkomsten av nya aktörer i form av nätmäklare. Då vår problemformulering syftar till att öka förståelsen för förändring av affärsmodeller inom fastighetsmäklarbranschen har vi valt att använda oss av en kvalitativ studie. Enligt (Jacobsen, 2002) ska kvalitativ metod användas då forskarna vill få djupgående och detaljrik information. Vi ville få fram hur våra respondenter uppfattar och reflekterar över olika fenomen, vilket gjorde valet av kvalitativ metod givet för denna uppsats (Jacobsen, 2002). Med den kvalitativa studien är intresset att studera hur individer tolkar och uppfattar omgivningen och verkligheten (Backman, 2016). Det är dock av stor betydelse att inte tappa objektivitet och opartiskhet då den kvalitativa intervjumetoden kan leda till att de som intervjuar påverkar respondenterna att svara på det sättet som de förväntar sig, vilket kan vara en nackdel med kvalitativ metod.

3.1.2 Forskningsansats

Deduktiv forskning innebär att forskaren utgår från en befintlig teori där forskaren sedan tillämpar teorin i en situation och jämför med verkligheten (Bryman & Bell, 2013). Studiens genomförande började med insamling av teori för att få större kunskap om affärsmodeller och hur de kan användas i företag. Därefter studerade vi hur fastighetsmäklarbranschen ser ut för att sedan kunna utforma intervjufrågor som var relevanta till vårt problemområde. Intervjufrågorna låg till grund för analysen där den teoretiska referensramen testats mot hur verkligheten ser ut, dvs hur våra respondenter uppfattat förändringen av branschen, vilket är i linje med den deduktiva ansatsen där forskaren utgår från vad andra skrivit om ämnet och formulerar därefter frågor som sedan testas i en empirisk studie (Söderbom & Ulvenblad, 2016). Resultatet från intervjuerna sammanställdes sedan utifrån de frågeområden som intervjufrågorna är indelade efter och analyserades. Vissa inslag av den induktiva ansatsen förekommer i denna uppsats, genom att viss teori har lagts till efter intervjuernas genomförande som avsnitt 2.1.3 *Kundvärde inom fastighetsmäklarbranschen*. Den induktiva ansatsen syftar till att analysera och tolka data för att skapa förståelse (Söderbom & Ulvenblad, 2016). Detta tillvägagångssätt gjorde det enklare för oss att få en övergripande och jämförbar bild av företagen vi intervjuat. Därefter kopplades teoretiska referensramen ihop med resultatet från intervjuerna där vi slutligen drog egna slutsatser om problemområdet. Vår huvudsakliga ansats är deduktiv ansats men vissa induktiva inslag förekommer.

3.2 Empirisk studie

3.2.1 Val av respondenter

För att studera hur traditionella affärsmodeller inom fastighetsmäklarbranschen har förändrats till följd av den tekniska utvecklingen har vi valt att intervjua traditionella fastighetsmäklarföretag. Vi har därmed valt respondenter som är relevanta för vår problemformulering, vilket kan ses som ett målstyrt urval, enligt Bryman & Bell (2013). Ett målstyrt urval görs för att säkerställa att respondenterna är relevanta för de forskningsfrågor

som formulerats (Bryman & Bell, 2013). Vår problemformulering fokuserar på traditionella fastighetsmäklare vilket är anledningen till varför vi valde ett målstyrt urval där respondenter strategiskt väljs ut i syfte att tillförsäkra oss om att de svar vi får är i linje med vår problemformulering. Storleken på urvalet begränsades av tidsramen för denna studie.

3.2.2 Datainsamling

Uppsatsens teoretiska referensram är uppbyggd av sekundärkällor i form av vetenskapliga artiklar som hämtats från databaser på Högskolan i Halmstads bibliotek. Sekundära källor innebär att någon annan än den ursprungliga forskaren har analyserat datan (David & Sutton, 2016). Teorier och vetenskapliga artiklar som vi valt att ha med i denna uppsats baseras på vår problemformulering där vi valt relevanta källor som kunde ge oss kunskaper inom området affärsmodeller. Artiklarna är skrivna med fokus på olika branscher varför vi valt ut den fakta som behandlar affärsmodeller i företag generellt sett. De sökord som använts är: Business Model, Business Model adaption, Business Model innovation, Business Model Real Estate.

Före den empiriska datainsamlingen utformades en intervjuguide (se bilaga 1) som delades upp efter Business Model Canvasfyra huvuddelar för att göra intervjuerna jämförbara samt för att modellen fångar grunden för vårt problemområde hur traditionella fastighetsmäklares affärsmodeller har förändrats till följd av den tekniska utvecklingen. Frågorna var av semistrukturerad karaktär vilket innebar att vi gav respondenterna möjlighet att prata fritt samtidigt som vi kunde hålla de inom det specifika ämnet. Intervjuguiden användes till samtliga intervjuer. Vi fick möjlighet att ställa följdfrågor vilket gjorde att vi kunde få ännu mer detaljerad information. Intervjuerna var uppbyggda som en öppen dialog där respondenterna gavs utrymme att utveckla sina svar samt att vi kunde be de förtydliga sina svar om det behövdes. Intervjuer med öppen dialog används ofta för att respondenterna ska känna sig trygga och inte uppleva att intervjun är en utfrågning (Dalen, 2011). Under datainsamlingen valde vi att spela in intervjuerna så att vi skulle kunna reflektera över svaren i efterhand och inte missa något viktigt. När vi sedan skulle sammanställa intervjuerna kunde vi skriva ut datan för att sedan analysera och dra egna slutsatser om jämförelser. Söderbom & Ulvenblad (2016) menar att när data sedan ska analyseras finns det stor nytta med att ha intervjuerna inspelade.

Våra primära källor består av data från fem personliga intervjuer med personer från företagsledningen på fastighetsmäklarföretag. En del av företagen tillhör en större koncern och har franchisetagare vilket kan ha påverkat svaren då vi inte intervjuat högsta företagsledningen i dessa företag. Primära källor syftar till data som forskaren själv samlat in, bearbetat och analyserat (David & Sutton, 2016). Vidare för att beskriva hur traditionella fastighetsmäklares tjänsteerbjudande skiljer sig från nätmäklares erbjudande valde vi att göra en sammanställning av vad traditionella fastighetsmäklare erbjuder kontra nätmäklare i avsnitt 2.2.4. Företagen vi valde att använda för detta var tre av de största fastighetsmäklarföretagen i Sverige; Svensk Fastighetsförmedling, Fastighetsbyrån samt Mäklarhuset som vi anser speglar den traditionella fastighetsmäklarbranschen. Till nätmäklarna valde vi att studera Hemverket samt Privatmäklaren.se som arbetar med liknande affärsmodeller.

3.2.3 Intervjuernas utfall

För att få tag i intervjupersoner till vår uppsats mejlade vi ett antal fastighetsmäklarföretag i Halmstad samt i Göteborgsregionen (se bilaga 2). Vi fick en hel del positiv respons från företag som var villiga att ställa upp på en intervju. Innan vi gick in på intervjufrågorna berättade vi kort om arbetet och vilket syfte vi hade med uppsatsen. Då vissa av våra respondenter ville medverka anonymt i denna uppsats valde vi att inte nämna några namn av

hänsyn till våra respondenter och för att vi ska undvika begränsningar vid hantering av vår uppsats, såsom uppladdning på nätet. Vår första intervju var med Bostad&Co där vi fick med oss användbara svar och tankar kring ämnet. Intervjun var avslappnad och vi fick möjlighet att ställa de frågor vi ville. Intervjun med Fastighetsbyrån var givande och gav insyn i hur ett stort fastighetsmäklarföretag arbetar. Med SkandiaMäklarna hade vi en lite kortare intervju och fick inte lika utförliga svar som vi hade önskat. Därefter blev två av våra inbokade intervjuer avbokade av respondenterna på grund av tidsbrist i sista stund. Detta gjorde att vi fick kontakta fler företag och vi intervjuade ERA Larssons Fastighetsförmedling och Renghammar Mäklarkonsult. Efter varje intervju bad vi om att få höra av oss ytterligare om vi saknade någon information eller behövde förtydligande, vilket var okej för samtliga respondenter.

3.2.4 Dataanalys

Ett På grund av valet av kvalitativ metod har vi gjort en manuell innehållsanalys utifrån Business Model Canvas fyra huvudområden: erbjudande, kunder, infrastruktur och finansiering (se figur 4). Vi valde utöver detta att ställa frågor till våra respondenter om hur företaget ser på nätmäklare, om de utgör en konkurrent till företaget då detta eventuellt hade kunnat göra att företagen valt att förändra sin affärsmodell utifrån detta. Under datainsamlingen fokuserade vi på hur innehållet i komponenterna i en affärsmodell förändrats under åren för de intervjuade företagen och lokalisera vilka delar i en affärsmodell som är mest föränderliga.

3.3 Trovärdighet

3.3.1 Validitet

Validitet och reliabilitet är enligt Söderbom & Ulvenblad (2016) de begrepp som förknippas med en studies trovärdighet. Validitet har sitt ursprung i kvantitativa studier men förekommer även idag i kvalitativa studier (Jacobsen, 2002). Validitet menas med hur väl den insamlade datan matchar verkligheten. Ett problem med kvalitativa studier kan vara att respondenterna inte ger hela bilden och undanhåller viss information, vilket kan göra att resultatet inte motsvarar verkligheten. För att undvika detta valde vi att besöka företagen för att de förhoppningsvis ska känna sig mer bekväma. Vi meddelade även respondenterna att intervjun endast ska användas i ett forskningssyfte och de gavs möjlighet att vara anonyma. För att ytterligare öka validiteten för uppsatsen skickade vi ut intervjufrågorna i förväg till respondenterna vilket gjorde att vi eliminerade risken att få spontana svar och istället kunde respondenterna tänka ut sina svar i förväg. Samtidigt var vi medvetna om att detta skulle kunna hindra den öppna dialogen då svaren i förväg kunde vara uttänkta men vi kom fram till att fördelen med att skicka ut svaren i förväg vägde tyngre på grund av att respondenten kunde förbereda sig på ett bättre sätt.

3.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om studien skulle kunna repeteras och i vilken omfattning samma resultat skulle fås. För att en undersökning ska vara tillförlitlig måste samma resultat kunna redovisas igen om den genomförs vid ett senare tillfälle (Jacobsen 2002). För att göra intervjuerna så jämförbara som möjligt har vi ställt samma frågor till alla respondenter utefter intervjuguiden. Om något varit oklart har vi bett de förtydliga. Underlaget för intervjuerna, intervjuguiden, innehåller frågor som är utformade så att intervjun blir en dialog. Kylén (2004) menar att tillförlitligheten kan öka om det finns flera frågor i underlaget.

4. Empiri

4.1 Respondent 1 (R1), Bostad&Co

4.1.1 Erbjudande

Värdeerbjudandet hos Bostad&Co har inte förändrats under de senaste åren. Företaget har funnits i fyra år och arbetar på samma sätt idag med sitt värdeerbjudande. Den stora förändringen som R1 ser är sättet att marknadsföra. Hon menar att idag letar människor efter bostäder på ett annat sätt än förr och de flesta hittar sin bostad numera på Hemnet.

4.1.2 Kunder

Bostad&Co har ett kundnät som har stort förtroende för de tre fastighetsmäklare som arbetar på Bostad&Co i Halmstad. Företaget lägger vikt vid att skapa långsiktiga relationer och är måna om vara ärliga och inte göra en "quick fix" med sina kunder. R1 menar att fastighetsmäklaren kommer nära individerna vid försäljning av någons hem. Man kan vilja sälja eller köpa för att det tillkommit någon i familjen, man har separerat eller barnen har blivit äldre. R1 menar att många behov skapas ur en kris eller förändrade familjeförhållanden som gör att fastighetsmäklaren kommer säljare och köpare väldigt nära under processen. Företaget har inget CRM-system (Customer Relationship Management) där de samlar information om kunder utan de har allting i huvudet eller i telefonen, som R1 nämner och anser att automatiseringssystem gör att den personliga kontakten försvinner. "*Kundrelationerna har inte digitaliserats men många relationer gör det och där kommer vi tappa i framtiden*".

Företaget gjorde en marknadsundersökning där de frågade säljare, köpare och intressenter och deras förtroende för företaget och fick positiva resultat, säger R1. R1 påpekar att företaget jobbar ständigt med förtroende och att göra det som är bäst för kunden. Fastighetsmäklarna ska hjälpa både säljaren och köparen lika mycket i allt förutom när det gäller priset, säger R1 och menar att enligt lagen ska fastighetsmäklaren få ut så mycket som möjligt för bostaden. Om köparen känner förtroende för fastighetsmäklaren är chanserna stora att köparen också kommer rekommendera fastighetsmäklaren till de i sin närhet, säger R1. Vid val av fastighetsmäklare tror R1 att säljare tycker det är viktigt med förtroende, att man får en bra känsla av mäklaren samt hur skicklig fastighetsmäklaren är. Sen spelar priset också en roll om man inte enbart fokuserar på förtroende, förklarar hon vidare.

4.1.3 Infrastruktur

Sedan R1 började som fastighetsmäklare år 1996 har IT-teknologin förändrats och underlättat arbetet för fastighetsmäklare gick från att klistra foto på bostadsobjekt på papper och hänga upp i fönsterna till att printa ut allt i en skrivare. Bostad&Co har varit digitaliserade länge och gillar att följa med i det som råder, berättar R1. Bostad&Co använder sig av ett mäklarprogram online som gör det möjligt för fastighetsmäklarna att arbeta var som helst. I det programmet ingår till exempel att anordna en digitaliserad budgivning. R1 berättar att hur fastighetsmäklaren hanterar budgivningen är viktigt. Nackdelen med helautomatisk budgivning är att fastighetsmäklaren inte får signalerna från budgivarna utan ser bara buden som kommer in. Med den personliga kontakten under budgivningsprocessen kan fastighetsmäklaren känna av hur budgivarna ligger till, om de exempelvis fortfarande är intresserade eller om de är på väg att dra sig ur, menar R1. På Bostad&Co använder de både automatiserad och personlig kontakt i sina budgivningar. Intressenter kan lägga in bud inom ett visst tidsfönster för att sedan bli kontaktade av fastighetsmäklaren som "kollar läget". Företaget var bland de första att annonsera på sociala medier där alla bostäder läggs ut på

Facebook, Instagram samt på deras största och viktigaste kanal Hemnet. R1 menar att idag hittar de flesta sina hem på Hemnet och andra sökmotorer som Blocket Bostad och Booli. Företaget var dessutom först med 3D-visning och flygfilm för att locka intressenter, säger R1. Företagets hemsida har de byggt upp själva och skapat sitt varumärke själva. Allt som syns utåt sköter företaget själv, säger R1.

Företagets samarbetspartners är besiktningsföretag, stylist, fotograf, måleriföretag, städföretag, bageri, flyttfirma och begravningsentreprenör. Av dessa tjänster ingår fotograf och första mötet med en stylist och resterande är sidotjänster som säljaren frivilligt kan använda sig av. Bostad&Co gillar att lyfta andra företag och samarbeta på de sätt som de kan, allt som tillför värde. I sin blogg lyfter företaget gärna andra företag, påpekar R1.

4.1.4 Finansiering

Företagets primära intäkt är mäklararvodet, nämner R1. Fastighetsmäklaren har rätt till mäklararvodet när kontraktet är underskrivet. Fastighetsmäklarna på Bostad&Co är även fastighetsvärderare och kan bli anlitade direkt av banken för att göra en värdering vilket också blir en intäkt för företaget. R1 förklarar att om fastighetsmäklaren inte lyckas sälja bostaden får företaget ingenting för pengar som lagts ut på annonskostnader och tryckmaterial. Ytterligare kostnader för företaget är kontorskostnader, telefonkostnader samt kostnader för bilar, datorer och olika abonnemang.

4.1.5 Nätmäklare

R1 anser att det är en stark tradition att anlita traditionella fastighetsmäklare och mycket ligger i förtroende och rädsla att något ska hända under resans gång. R1 förklarar att en bostadsförsäljning är en stor affär som handlar om mycket pengar och tilliten till fastighetsmäklaren gör att säljare därför ofta väljer att anlita en traditionell fastighetsmäklare mot att anlita en nätmäklare eller försöka sälja bostaden helt själv. R1 säger också att vissa säljare söker sig till nätmäklare för det låga arvodet och för att spara pengar. R1 menar dock att säljaren får tillbaka arvodet eftersom man ofta kan ta ut en högre köpeskilling då man säljer via en fastighetsmäklare. I sin tur menar R1 att även köpare är villiga att betala mer för att köpa via fastighetsmäklare. R1 nämner även att det kan hända saker under processen som man ibland inte räknar med och då är det skönt att kunna ha personlig kontakt med sin fastighetsmäklare. Hon ger exempel på att om man ska sälja en lägenhet i en stor förening kan man kanske använda sig av en nätmäklare men vid försäljning av ett arrende med många olika servitut kan det vara svårt att hantera detta själv och då väljer många att anlita en traditionell fastighetsmäklare, anser R1.

4.2 Respondent 2 (R2), Fastighetsbyrån Mölnlycke

4.2.1 Erbjudande

R2 anser att det företaget erbjuder kunderna idag är detsamma men att företaget jobbar mer kundcentrerat än vad de gjorde för 20 år sedan. Idag har kunden tillgång till tjänster som, säljcoachen, köpcoachen, värdebevakaren, prisbevakaren och flertal andra tjänster som ingår i paketet då en säljare anlitar fastighetsbyrån. R2 förklarar vidare att för 20 år sedan satt fastighetsmäklaren oftast på kontoret tills någon dök upp och ville sälja eller köpa en bostad medan idag får fastighetsmäklare jaga kunder på ett annat sätt, dvs ständig telefonkontakt och uppföljning, bearbetning och långsiktig planering.

4.2.2 Kunder

På Fastighetsbyrån i Mölnlycke mäts kundförtroendet genom kundundersökningar som automatiskt skickas till säljare, köpare och spekulanter där de får bedöma fastighetsmäklarna

och ge ett betyg mellan 1-5 hur nöjda de varit. Företaget har stort fokus på att ha "supernöjda kunder" och att tidigare kunder rekommenderar deras fastighetsmäklare, säger R2. Enligt R2 har sättet att kommunicera med kunderna förändrats avsevärt de senaste åren. När R2 började sitt jobb som fastighetsmäklare var det besök och telefonkontakt som gällde. Idag kan fastighetsmäklaren kommunicera med kunderna genom mail, sms, chattfunktioner samt genom Fastighetsbyråns program Säljcoachen och Köpcoachen. R2 menar att det är lättare att kommunicera med kunder idag då fastighetsmäklaren dessutom kan kontakta alla som varit med på visningen genom systemet Facit. Tidigare fick fastighetsmäklaren ringa upp alla som varit på visning, vilket var mellan 20-30 personer vilket var ett tidskrävande arbete. R2 nämner att fastighetsmäklare på Fastighetsbyrån idag kan sortera bort de spekulanter som inte varit intresserade genom Facit med ett sms och istället lägga tid på de som verkade intresserade.

R2 framhäver att långsiktigheten i kundrelationer är viktig idag för att skapa kundvärde och företaget börjar tidigt med att bearbeta kunderna för att lämna spår som gör att de senare hör av sig och vill sälja sin bostad till exempel. R2 anser att förtroende är den avgörande faktorn vid val av fastighetsmäklare. För att skapa långsiktiga kundrelationer gör fastighetsmäklare på Fastighetsbyrån värderingar och lägger in kunder i systemet. Företaget kommunicerar sedan med kunder genom olika utskick, nyhetsbrev samt genom värdebevakaren som kontinuerligt uppdaterar värdet på kundens bostad. Företaget gör en bedömning av kundens bostadssituation och skräddarsyr den information de får. R2 förklarar att en fördel med att vara en del av en stor koncern är att det läggs resurser på att hitta nya kunder, kommunicera med befintliga kunder samt att säkerställa nöjda kunder. Fastighetsbyrån erbjuder säljcoach och köpcoach. I säljcoachen kan säljaren logga in och få en översikt över sin bostadsförsäljning och bland annat följa budgivningen. Köpcoachen ger köparen möjlighet att bland annat bli matchad med en passande bostad och kunna följa budgivningen. Fastighetsbyrån erbjuder även sina kunder tjänster som Prisbevakaren och bostadsbevakning. Prisbevakaren uppdaterar kunden om prisutvecklingen i ett visst område och med bostadsbevakning får kunden automatiskt bostadsförslag på bostäder som kan vara av intresse för spekulanten.

4.2.3 Infrastruktur

På Fastighetsbyrån i Mölnlycke har digitaliseringen underlättat arbetet och mycket har övergått till digitala onlinetjänster. Digitaliseringen har växt in i Fastighetsbyråns system, påpekar R2. Fastighetsbyrån använder en egenutvecklad plattform, kallad Facit som är helt webbaserad. Plattformen används av fastighetsmäklare och mäklarassistenter i deras arbete med att hantera bostadsobjekt och sina kunder. I detta system skriver fastighetsmäklaren bostadens objektsbeskrivning samt sköter hantering av bilder och skickar bostaden för annonsering på Hemnet. De kan även registrera visningsdeltagare, hantera budgivning, utskrift av avtal och mycket mer. Fastighetsbyråns system är idag mobilanpassat så att säljare och köpare kan genom mobilt BankID logga in och följa tex. budgivning. Den största fördelen är att man kommer åt plattformen oavsett var man är och man är tillgänglig närsomhelst. Det har idag dykt upp nya digitala styling metoder där man skickar in bilder på huset till styling företaget som sedan stylar huset digitalt. Det är både billigare och mindre tidskrävande.

Förutom Hemnet annonserar Fastighetsbyrån i Härryda-Posten som är lokalpressen i Mölnlycke. Vid finare objekt använder företaget även Facebook där Göteborgsregionen har köpt en tjänst hos Facebook som ökar trafiken till annonserna. Fastighetsbyrån är efter hemnet, Sveriges största bostadssajt och en av Fastighetsbyråns marknadsföringsstrategi är att objekten läggs upp på hemsidan samt att företaget förhandsvisar objekt som inom snar framtid

kommer ut till försäljning på marknaden. Varför kunder väljer Fastighetsbyrån tror R2 beror huvudsakligen på varumärket som bland annat är kopplat till Swedbank. R2 nämner även att Fastighetsbyrån har god lokalkännedom i Mölnlycke och lång erfarenhet i branschen vilket kan bidra till valet av de som fastighetsmäklare. För fastighetsbyrån i Mölnlycke är den största samarbetspartnern banken Swedbank men samarbetar även med lokala företag som energiförbättringar, målerifirma, stylist, fotograf med flera, nämner R2.

4.2.4 Finansiering

Fastighetsbyråns intäkter är mäklararvoden och värderingar som beställs av kunder som inte har ett konto hos Swedbank. Detta kan vara då en kund vill värdera sin bostad för att ta lån för till exempel renovering av bostaden. Fastighetsbyrån ägs av Swedbank och detta är en stor fördel då Swedbank alltid rekommenderar Fastighetsbyrån till sina kunder. De kostnader företaget har är provisionsbaserad lön för mäklare, lön för mäklarassistent, lokalhyra, telefon, internet, tryckmaterial, beställningar från Lantmäteriet, bilar, bränsle och franchise.

4.2.5 Nätmäklare

R2 berättar att han trodde att nätmäklarna skulle ha kommit längre och anser att nätmäklare inte påverkat deras sätt att arbeta. Då traditionella fastighetsmäklare inte erbjuder samma tjänster som nätmäklare kan de inte konkurrera med varandra menar R2 och menar att nätmäklare inte utgör någon större konkurrens för Fastighetsbyrån. För att konkurrera med nätmäklare hade traditionella fastighetsmäklare behövt skala ner sina tjänster och sitt värdeerbjudande. R2 förklarar att de kan ha tagit någon marknadsandel men inget som är märkbart för företaget i Mölnlycke. Att nätmäklarna inte är på plats och inte har samma lokalkännedom gör att R2 tror att de inte kommit lika långt.

Av egen erfarenhet berättar R2 att han vid flera tillfällen fått in objekt som tidigare varit ute på marknaden via nätmäklare men som inte blivit sålda. R2 har kunnat sälja dessa objekt till ännu högre pris, i visst fall uppemot 300 000 kr mer än det begärda priset. R2 säger att som köpare finns det ett större förtroende för en fastighetsmäklare med stor kunskap om branschen än för en säljare som på egen hand försöker sälja sin bostad. R2 menar att det går att göra en bra affär genom att köpa direkt från säljaren eller via nätmäklare men då krävs det att köparen har kunskaper inom byggteknik samt rättsliga kunskaper om fastigheter. R2 tror att det alltid kommer att finnas plats för nätmäklare på marknaden men han tror inte att de i dagsläget kan utgöra större konkurrens. Vidare menar han att det kan ta många år innan de kan ersätta delar av det traditionella sättet att sälja bostäder.

4.3 Respondent 3 (R3), SkandiaMäklarna

4.3.1 Erbjudande

Värdeerbjudandet har inte förändrats hos SkandiaMäklarna de senaste åren. R3 berättar att det inte är värdeerbjudandet i sin affärsmodell som förändras utan det är ofta sättet som företag hanterar sina kunder och sitt sätt att erbjuda kunden snabbare och effektivare lösningar som gör att värdeerbjudandet förändras. Lättillgänglig information och tjänster som gör det möjligt för kunden att följa med i processen gör att det skapas ett större värde för kunden, menar R3.

4.3.2 Kunder

R3 berättar att i mäklaryrket är den personliga relationen viktig och ofta avgörande vid val av mäklare. Som traditionell fastighetsmäklare anser han att de i större utsträckning måste motivera sina kunder att välja dem och på så sätt sälja in sig själv som mäklare, och som person. R3 lyfter även vikten av att vara steget före med sina kunder och ha en ständig dialog och informera om hur processen går. Efter försäljningen är det viktigt att underhålla kunderna

och företaget skickar ut information och mejl med jämna mellanrum. Detta nämner R3 som en central del i underhållet av kundrelationerna och gör att kunderna förhoppningsvis återkommer till fastighetsmäklaren i framtiden. Valet av fastighetsmäklare tror han beror till störst del på förtroende och tilliten till den fastighetsmäklare som presenterar sig. Dessutom tror R3 att varumärket spelar roll vilket fastighetsmäklare säljare väljer att anlita men främst menar han att det är mäklaren som person som är det viktiga.

4.3.3 Infrastruktur

Hos SkandiaMäklarna i Halmstad går idag allting via datorn. Papperna finns kvar men allting som skrivs, exempelvis handlingar kring bostaden, görs i dataprogram. Huvudkontoret bestämmer vilka program som ska användas, säger R3. Det finns ett mäklarprogram där de skriver in den bostad som ska säljas samt ett värderings- och annonsprogram där de kan ta fram statistik på tidigare sålda bostäder. Just nu går SkandiaMäklarna genom en fas där det gamla mäklarprogrammet ska ersättas av ett molnbaserat mäklarprogram som skapar nya möjligheter för fastighetsmäklaren att arbeta var de vill och slippa springa till kontoret för att starta upp datorn och lägga in bud som kommit in, berättar R3.

SkandiaMäklarna gör sina annonser själva utifrån färdiga mallar som de annonserar med på Hemnet, Facebook och Instagram samt att de sponsrar inläggen så de ska få mer trafik. R3 nämner även att presentationer som görs när de ska ta in nya förmedlingsobjekt ute hos kunder görs också digitalt många gånger där de använder en iPad och presenterar budskapet. "*Allt från att presentera sig själv framför en bostadssäljare till att man slutför affären via all marknadsföring - det är digitalt idag*". En fördel med det digitala är att ingenting glöms bort, menar R3. Han förklarar vidare att mycket finns i färdiga mallar och skrifter. Digitaliseringen menar R3 är en fördel för kunden då den personliga faktorn, att fastighetsmäklaren missar något, blir mindre. "*Felmarginalen minskar hos mäklare med det digitala*". SkandiaMäklarna har valt att inte använda automatisk budgivning och lägger istället in buden de får genom SMS eller mejl manuellt.

4.3.4 Finansiering

SkandiaMäklarnas främsta samarbetspartner är banken. R3 berättar att de har som policy att inte tjäna pengar på att erbjuda sidotjänster och förklarar att fastighetsmäklare har rätt att tjäna pengar på att tipsa om andra företag. SkandiaMäklarnas intäkt är arvodet som är en viss procent av försäljningssumman och de har valt att inte fokusera på att erbjuda sidotjänster. R3 säger att kunderna gillar det eftersom det blir mer fokus på förmedlingstjänsten snarare än diverse tjänster som ska säljas på säljaren.

4.3.5 Nätmäklare

R3 anser att nätmäklare har etablerat sig i allra högsta grad och menar att de finns överallt. Han menar att de har lyckats med att spela en roll i samhället och tycker att det är jättebra att de finns så det finns olika typer av mäklare så kunden själv kan välja. R3 säger att det är bra att dessa företag finns för de som tycker att deras tjänst räcker och inte behöver ha fastighetsmäklaren inblandad i allt. Den konkurrens som kan uppstå mellan traditionella fastighetsmäklare och nätmäklare är konkurrensen om en viss bostad men säger också att det är upp till bostadssäljaren att själv välja hur mycket hjälp de behöver med sin bostadsförsäljning. R3 menar att många äldre gärna anlitar en fastighetsmäklare för tryggheten samt att de inte har ork att sköta kontakt med spekulanter och budgivare. Även barnfamiljer tror han ofta väljer traditionell fastighetsmäklare för att de inte har tid att sköta försäljningen. *"Det finns ett spann från att säljaren sköter mycket själv till att fastighetsmäklaren gör så mycket som möjligt*".

4.4.Respondent 4 (R4), ERA Larssons Fastighetsförmedling

4.4.1 Erbjudande

Med digitaliseringen anser R4 att kunden får en betydligt bättre produkt, med bättre och snabbare kommunikation. Värdet för kunden har blivit större även om själva erbjudandet inte förändrats. Detta på både gott och ont menar R4 och förklarar att tidigare pratade man mer vid budgivningarna och hade bättre relation till kunden. Fastighetsmäklaryrket innebär att mäklaren ska vara en mellanhand mellan köpare och säljare och ska stå för trygghet och kunna svara på alla frågor som uppkommer under processen men främst mot slutet av affären, förklarar R4. Fastighetsmäklaren ska kunna erbjuda den trygghet som säljare och köpare behöver för att kunna fullfölja affären, menar R4.

4.4.2 Kunder

Sättet att kommunicera med kunderna har förändrats jättemycket de senaste åren, enligt R4. Emellanåt får R4 mejl från potentiella säljare som vill få en uppskattning av hur mycket deras bostad kan säljas för. Detta menar R4 har uppkommit med många andra digitala offerttjänster som erbjuder direkt värdering. Säljbarheten är avgörande för att sätta priset vilket R4 menar inte går att fastställa om mäklaren inte sett hur huset ser ut, vilket skick huset är i samt läget. Mäklaren själv är det största varumärket enligt R4 och om fastighetsmäklaren ska lyckas måste man själv vara en duktig mäklare som ger en bra tjänst med bra service till kunden.

I företagets mäklarsystem finns alla kunder registrerade. De har en lokal kunddatabas i Halmstad samt ERA Swedens databas med ett femtiotal kontor runtom i Sverige. Företaget i Halmstad tillhör den enda fastighetsmäklarkedjan som är internationell vilket medför ett internationellt nätverk i Europa, USA, Asien och Sydamerika där det finns möjlighet för kunder utomlands att genom ERA's nätverk hitta en bostad. Databasen kan användas på olika sätt för att skicka ut information till kunden men R4 påpekar att detta inte kan ersätta en personlig relation med en kund som att fastighetsmäklaren föreslår en ny bostad på marknaden som hade passat kunden perfekt. Företaget erbjuder säljaren att logga in och se hur många träffar de fått på objektet online eller tider för visning och hur många som varit på visning. Detta menar R4 underlättar för båda parter men ersätter inte kontakten mellan parterna.

Det viktigaste för säljaren vid val av fastighetsmäklare anser R4 beror på vilket förtroende kunden har för mäklarrollen. R4 menar att det är viktigt att fastighetsmäklaren inger trygghet, stabilitet samt är professionell och energisk. Det finns en problematik med att säljare vill sälja till bästa pris då fastighetsmäklare med "offensiv prissyn" ibland vinner och inger förhoppningar som tilltalar säljaren, menar R4. Till skillnaden från en mäklare som värderar bostaden lägre för att sedan komma högre i värde. R4 säger att det är viktigt att vara ärlig för kundens bästa. En fastighetsmäklare behöver även ha god förmåga att presentera sitt erbjudande till säljaren på ett bra sätt. Produkten kombinerat med fastighetsmäklaren är det som ofta bestämmer val av fastighetsmäklare, enligt R4 och förklarar vidare att fastighetsmäklaren måste kunna identifiera vad kunden tycker är viktigt för att nå fram med sitt budskap. Om fastighetsmäklaren tar upp det som kunden är ute efter är det större sannolikhet att säljaren blir nöjd och väljer just den mäklaren.

4.4.3 Infrastruktur

På företaget har det sedan början på 2000-talet hänt mycket med den tekniska utvecklingen. Tidigare använde de inte något mäklarsystem där de förde in sina kunder frekvent utan de använde primärt telefonen. Det mäklarsystem som sedan började användas var då

databasbaserat vilket innebar att de hade en server på kontoret, berättar R4. Idag är mäklarsystemet i molnet så fastighetsmäklaren kan nå systemet från mobilen. R4 ger även exempel på att alla bilder idag sker med proffsfotografering och får fotona levererade digitalt. Objektsbeskrivning är även något som de idag sköter digitalt i mäklarsystemet utifrån olika mallar som fastighetsmäklaren kan välja mellan, nämner R4.

Förutom Hemnet marknadsför sig ERA Larssons fastighetsförmedling i sociala medier samt genom att annonsera bostäderna på Aftonbladet Mobil samt via målgruppsfokuserade annonser på sociala medier som FaceBook och Instagram, berättar R4. I objektsannonsen marknadsför de även sig själva som fastighetsmäklare. Deras bostäder syns även på Booli och Blocket Bostad. R4 nämner att det fortfarande finns fastighetsmäklare som syns i lokaltidningarna vilket han tror är ett sätt att marknadsföra företaget och visa upp varumärket snarare än att hitta köpare. Vidare förklarar han att marknadsföring i tidning är betydligt dyrare än digital marknadsföring som dessutom når en bredare målgrupp.

Företagets samarbetspartners är dels huvudorganisationen som sköter layout och annat material som visas på nätet men även fotograf, besiktningsman och bank. Mäklarsystemet som är kopplat med tryckeriet är även ett viktigt samarbete då broschyrer och annat tryckmaterial ska komma i tid.

4.4.4 Finansiering

R4 anser att det är provisionen som fastighetsmäklaren ska tjäna pengar på och erbjuda hjälp med kontakter till olika tjänster som kan vara aktuella för kunden, men inte att erbjuda sidotjänster som säljaren oftast inte är intresserad av. Oftast handlar det om när en köpare har fått tillträde till sin nya bostad och vill få kontakt med en byggfirma och andra liknande företag, men dessa rekommendationer är inget företaget tjänar pengar på.

4.4.5 Nätmäklare

För ERA Larssons Fastighetsförmedling är nätmäklare inget hot, menar R4. Vidare berättar han att de kunder som tycker att en traditionell fastighetsmäklare är en onödig kostnad kanske vänder sig till nätmäklare för att genomföra försäljningen.

4.5. Respondent 5 (R5), Respondent 6 (R6), Renghammar Mäklarkonsult

4.5.1 Erbjudande

Erbjudandet hos Renghammar Mäklarkonsult i Halmstad har inte förändrats avsevärt de senaste åren med digitaliseringen utan sättet som de arbetar på har förändrats och underlättat både för de anställda på Renghammar samt för deras kunder, säger R5 och R6 som båda arbetar som fastighetsmäklare på företaget. R5 anser att tekniken har gjort det möjligt att förfina tjänsten och presentationen av erbjudandet men kanalen i sig och sättet att förmedla en bostad på är betydligt äldre än så.

4.5.2 Kunder

Anledningen till varför kunder väljer Renghammar Mäklarkonsult beror till största del på att de är ett personligt familjeföretag som inger en viss trygghet, menar R5 och R6. Vidare förklarar de att varje kund får stor uppmärksamhet av alla tre fastighetsmäklare på företaget eftersom mäklarna assisterar varandra för att göra det bästa för kunden. Detta kombinerat med lång erfarenhet, menar de två fastighetsmäklarna gör att kunden väljer just deras byrå. Vidare berättar fastighetsmäklarna att företaget arbetar för att ha långsiktigt förtroende från sina kunder med personliga möten, engagemang samt lång erfarenhet. De menar att det är viktigt

att ta god tid på sig vis kundmöten och vid fastighetsvärderingar för att ta till sig vad kunden är intresserad av.

Vid val av fastighetsmäklare påpekar R5 och R6 att anlita en fastighetsmäklare är ett stort beslut där kunden ska ta beslut kring en tjänst som många sällan använder. De ger exempel på att det kan ha gått tjugo år sedan kunden anlitade en fastighetsmäklare sist och menar att beroende på kundens intresse styrs val av fastighetsmäklare utifrån detta. Företaget vill vara realistiska i sin bedömning av priset för de bostäder som säljs. Andra kunder är intresserade av en bra marknadsföring och då kan detta spela roll i valet av fastighetsmäklare. För en annan spelar förtroendet störst roll och för andra priset på arvodet eller värderingen av bostaden, nämner de.

4.5.3 Infrastruktur

Renghammar Mäklarkonsult har följt digitaliseringen och var bland annat ute tidigt med att annonsera på Hemnet. De berättar att endast sju fastighetsmäklare använde Hemnet då och plattformen hade cirka en besökare var fjärde dag. R5 och R6 anser att den stora förändringen med digitaliseringen är att det idag finns ett högre krav på kvalitet på det digitala materialet i allt från bilder till funktioner som att boka visning eller lägga in bud. Tidigare skedde detta arbetet manuellt. Idag har den utvecklade it-teknologin medfört att det mesta av jobbet sköts genom en onlinebaserad webbplats och allt lagras i ett molnbaserat system, berättar R5 och R6.

De kanaler som Renghammar använder för att marknadsföra sina objekt förutom Hemnet är den egna hemsidan samt genom att tipsa kunderna i kundregistret om att det finns en ledig bostad till salu ute på marknaden. Dessutom används sociala medier såsom Facebook och Instagram i syftet att öka intresset för objekten samtidigt som det är marknadsföring för företaget. Företaget använder sig även av direktlappning, vilket innebär att de delar ut lappar före och efter en bostad har sålts i området. De nämner att det var flera år sedan någon spekulant kom in till kontoret för att de hade sett ett objekt i en tidningsannons.

R5 och R6 berättar att sättet att kommunicera med deras kunder förändrats avsevärt de senaste åren då de idag använder främst mail och SMS. De berättar även att kunder idag är mer aktiva idag än de var tidigare och har mer tillgänglig information vilket ställer krav på att fastighetsmäklaren är påläst samt att mäklaren presenterar ett mer omfattande material. Renghammar samarbetar med banken, besiktningsföretag, fotograf, hyresvärd (för ersättningsbostäder), flyttföretag, styling med flera.

4.5.4 Finansiering

Renghammars intäkter består av arvoden och har inga sidotjänster som kan generera ytterligare intäkter. De ebjuder kostnadsfri värdering och rekommendationer av sidotjänster som tillhandahålls av andra företag men tar inte betalt för att rekommendera dessa företag.

4.5.5 Nätmäklare

De två fastighetsmäklarna på Renghammar anser att nätmäklare inte har etablerat sig på marknaden och påpekar att nätmäklares sätt att arbeta är raka motsatsen mot vad traditionella fastighetsmäklare gör. R6 säger att nätmäklare erbjuder en avskalad tjänst som är långt ifrån Renghammars arbetssätt. R5 nämner att de som anlitar en nätmäklare kan vara de självsäljare som vill ta försäljningen ett steg längre och anlita en nätmäklare som står för allt jobb kring kontraktsskrivning till exempel. Renghammar menar även att lokalkännedom, erfarenhet samt det personliga mötet är väldigt viktigt vilket de menar nätmäklare inte kan tillgodose.

4.6 Sammanfattning av empirin

	Bostad&Co	**Fastighetsbyrån**	**SkandiaMäklarna**	**ERA Larssons förmedling**	**Renghammar Mäklarkonsult**
Erbjudande	Förändrad marknadsföring	Större kundfokus	Större kundfokus	Större kundvärde	Större kundvärde
Kunder	Förtroende	Förtroende	Förtroende	Förtroende	Förtroende
Infrastruktur	Delvis digitaliserad	Totalt digitaliserad	Delvis digitaliserad	Totalt digitaliserad	Totalt digitaliserad
Finansiering	Provision + Värderingar	Provision + Värderingar	Provision	Provision	Provision
Nätmäklare	Ej etablerade	Ej etablerade	Etablerade	Ej etablerade	Ej etablerade

5. Analys

5.1 Erbjudande

Samtliga respondenter anser att företagets erbjudande inte har förändrats med den tekniska utvecklingen utan menar på att sättet att erbjuda tjänsten har förändrats. ERA Larssons fastighetsförmedling lyfter att kunden numera får en ännu bättre produkt med digitaliseringen med bland annat bättre kommunikationsmöjligheter. Hos Fastighetsbyrån är den traditionella kärntjänsten att förmedla bostäder fortfarande i fokus där de sammankopplar köpare med säljare genom sina kanaler, men de har även kompletterat tjänsten med flertalet kringtjänster såsom säljcoachen, värdebevakaren, prisbevakaren, kostnadsfria värderingar samt kostnadsfri rådgivning. Företaget är snabba med att addera värdeskapande tjänster för sina kunder. Dessa kringtjänster visar att företaget har en bra förståelse av sin affärsmodell och kan implementera nya ideér (Cherif & Grant, 2013). En väl utformad affärsmodell är avgörande för företagets framgång och definierar hur företaget ska skapa värde för sina kunder och generera värde (Bock & George, 2011).

Kärntjänsten som är förmedlingen av bostaden är gemensamt för alla företag som intervjuats men företagen erbjuder olika tekniska lösningar för att erbjuda en bättre produkt för kunden. SkandiaMäklarna hanterar sina kunder på ett annat sätt idag mot tidigare och erbjuder snabbare och effektivare lösningar samt lättillgänglig information och tjänster som gör det möjligt för kunden att följa med i hela processen. Detta gör att det skapas ett större värde för kunden. De förändringar som har skett i de olika företagens sätt att erbjuda sina tjänster kan förklaras av Osterwalder et al. (2004) med att de förändringar som sker i konkurrensen samt sociala förändringar, tekniska förändringar, förändringar i efterfrågan och den rättsliga miljön tvingar företagsledningar att anpassa sina affärsmodeller efter dessa förändringar. I detta fall sker det främst förändringar i tekniken och efterfrågan som gör att företagen måste anpassa sin affärsmodell för att erbjuda kunden den senaste lösningen på deras tjänst.

Det finns även en koppling mellan de förändringar som skett i erbjudanden från fastighetsmäklarbranschen och Shafera et al (2004) teori om hur nya kommunikationsmöjligheter och det globala handelssystemet ökat kundernas valmöjligheter vilket har ställt högre krav på att företagen blir mer kundcentrerade. Behovet är inte längre enbart att fokusera på hur företaget hanterar kundbehovet snabbare utan också hur företag skapar värde genom nya och utvecklade produkter och tjänster, konstaterar Shafera et al. (2004). Även Zott et al. (2010) har poängterat vikten av att företag följer utvecklingen genom att parallellt med den tekniska utvecklingen, utveckla sin affärsmodell för att kunna skapa och fånga värde.Kotler et al. (2013) nämner vikten av att företaget har en affärsmodell som skapar de förutsättningar som behövs eller som redan finns för att fastighetsmäklarföretaget ska leverera hög kvalitet och ett högt kundvärde.

5.2 Kunder

Företagen som intervjuades nämnde vikten av långsiktiga kundrelationer och att nära relation till kunden kan vara en avgörande faktor för företagets framgångar. Kotler et al. (2013) konstaterar att lönsamma kundrelationer ofta relaterar till mängden skapat kundvärde. Detta kan bero på att en bostadsaffär är en stor försäljning eller köp och sker sällan spontant, enligt Renghammar som nämnde att det är viktigt att bearbeta kunden och skapa en relation redan innan kundens köp- eller säljbeslut. Renghammar menar att det är viktigt att ta tid för sina kunder och respektera att bostadsförsäljning ofta är en mognadsprocess för både säljare och köpare. Vikten av att förmedla trygghet och skapa förtroende genom att vara väl påläst och

ärlig var en genomgående faktor som fastighetsmäklarna ansåg vara viktigt för att lyckas som fastighetsmäklare. Empati, ärlighet, pålitlighet och förmåga att lyssna är egenskaper som anses vara avgörande för att skapa långsiktiga kundrelationer (Kotler et al., 2013). Grönroos (2004) menar att etablering av kundrelationer, underhåll och förbättring av kundrelationer krävs för att skapa goda relationer till kunden.

Av alla de intervjuade företagen var det endast Fastighetsbyrån och Bostad&Co som kontinuerligt utförde kundundersökningar där de mäter förtroendet och kundnöjdheten bland köpare, säljare och spekulanter. Att fastighetsmäklarföretag lägger stort fokus på långsiktiga relationer kan förklaras genom den hårda konkurrensen som råder inom fastighetsmäklarbranschen (Konkurrensverket, 2014; Lind & Kopsch, 2014). Företagen försöker att skapa en långsiktig relation med den potentiella kunden för att till exempel en säljare ska välja deras byrå och senare utvinna värde från denna kund. Enligt Shafera et al. (2004) måste alla företag i slutändan tjäna pengar för att överleva. Därför är deras lönsamhet bundet till deras värdeskapande och värdeutnyttjande som därigenom genererar vinst. Fastighetsmäklarföretagen investerar tid, pengar och resurser för att hitta och bearbeta potentiella kunder samt skapa förtroende genom personliga besök, rådgivning och uppvisad kompetens. Att visa hänsyn till kundens bästa intresse att inte uppmana eller stressa fram ett köp- eller säljbeslut, påpekar både Renghammar Mäklarkonsult och Bostad&Co som en viktig faktor för att skapa förtroende. Grönroos (2004) konstaterar att företag måste utveckla en förståelse för kundens önskemål och behov för att ta reda på vad som styr kundens värdeprocess för att erbjuda en lösning som passar kunden.

Den tekniska utvecklingen har skapat bättre möjligheter för fastighetsmäklarföretag att nå ut till kunden. Företagen använder sig av olika system för att lagra information om potentiella köpare, säljare och spekulanter. Fastighetsbyrån lägger stora resurser på IT och systemutveckling för att hitta nya sätt att nå ut till den potentiella kunden och öka sina möjligheter på marknaden. Att lägga fokus på sådana system ser de som avgörande då den största konkurrensen inom fastighetsmäklarbranschen handlar om vem som hittar den potentiella köparen och säljaren. Alla intervjuade företag förutom Bostad&Co använder sig av CRM-system för att lagra kunddata för att sedan kunna göra olika utskick. Vissa företag använder CRM-systemen mer som till exempel Fastighetsbyrån medan Renghammar Mäklarkonsult inte använder det i lika stor utsträckning. Även sättet att ha en dialog med med kunderna har förändrats från långa telefonkonversationer och personliga besök till mycket mail, sms och chattkonversationer enligt Renghammar Mäklarkonsult. Inom fastighetsmäklarbranschen har aktörer under åren utökat och utvecklat sitt tjänsteutbud för att öka tjänstekvaliteten vilket förhoppningsvis ska leda till högre kundvärde (Echeverri & Edvardsson, 2002).

5.3 Infrastruktur

Den tekniska utvecklingen har skapat nya möjligheter på både gott och ont inom mäklarbranschen. IT-teknologin har förbättrats och underlättat arbetet för fastighetsmäklarföretagen. Bostad&Co har gått från att göra objektsannonser genom att skriva ut en bild på en bostad och klistra fast den på ett papper och sätta upp i fönstret till att idag kunna printa ut det direkt i skrivaren. ERA Larssons Fastighetsförmedling använder färdiga mallar i datorn som de också printar ut eller lägger ut annonsen på Hemnet, Blocket Bostad, sociala medier med ett enkelt knapptryck där de når en stor målgrupp. Med internet har mäklarföretagen dragit nytta av de webbaserade kommunikationskanalerna såsom Hemnet, sociala medier samt även de molnbaserade mäklarprogrammen och har utvecklat sina tjänster digitalt. Samtliga företag vi intervjuat använder sig idag av molnbaserade plattformar som gör

att de kan arbeta överallt samt följa budgivningar, hämta in objekt, hantera objekt, hantera kunder, värdera fastigheter mm. Detta gör att fastighetsmäklare inte längre behöver sitta på kontoret för att arbeta och vänta in att kunden ska komma till kontoret. Att fastighetsmäklarföretagen har anpassat sin affärsmodell förklaras enligt Saebi, Lien & Foss (2016) att branschens omgivning har förändrats och att det har uppkommit nya möjligheter till följd av ny information och nya kommunikationsteknologier som företag tagit vara på.

Den tekniska utvecklingen har även skapat nya möjligheter för fastighetsmäklarföretagen att marknadsföra sina objekt. Alla respondenter använder sig av samma kanaler för att marknadsföra sina objekt. Dessa kanaler är Hemnet, Blocket bostad, egen hemsida samt sociala medier såsom Facebook och Instagram. Era Larssons fastighetsförmedling använder sig av annonser i Aftonbladet Mobil vilket skiljer sig från de andra fastighetsmäklarna. Renghammar Mäklarkonsult utnyttjar även sitt kundregister för att tipsa om nya lediga objekt. Alla företagen påpekar att det är stor skillnad i sättet att marknadsföra sig idag mot hur det var tidigare då lokalpressen och egna skyltfönster var det mest användbara.

Digitaliserade budgivningar är något som alla företag erbjuder där budgivare och säljare kan följa budgivningen digitalt på fastighetsmäklarens webbplats eller direkt i mobilen. En helautomatisk budgivning är det ingen av fastighetsmäklarna som använder. Bostad&Co anser att en helautomatisk budgivning gör att fastighetsmäklaren inte kan känna kundens läge, om köparen till exempel är på väg att dra sig ur och menar att den personliga kontakten är ett viktigt komplement. På SkandiaMäklarna sker budgivningen genom att budgivaren SMSar eller mailar bud som sedan läggs in av fastighetsmäklaren. En annan faktor är digitaliserade och opersonliga relationer till kunderna som lagras i CRM-systemen där fastighetsmäklaren kan lägga in information som kan skapa en bättre relation till kunden. Dock menar Bostad&Co att detta kan uppfattas som opersonligt och att fastighetsmäklaren egentligen inte har koll på sin kund. Bostad&Co försöker att hålla sina relationer personliga och anser att automatiseringssystem gör att den personliga kontakten försvinner.

5.4 Finansiering

Samtliga företag som intervjuades visade sig ha banken som sin största samarbetspartner. För Fastighetsbyrån är samarbetet med banken ännu mer omfattande då företaget ägs av Swedbank. En stor fördel för Fastighetsbyrån är att Swedbank alltid rekommenderar fastighetsbyrån till sina kunder. Värderingsuppdrag är en inkomstkälla utöver provisionen för fastighetsmäklarföretagen. Detta sker i olika utsträckning beroende på hur bra och nära samarbete man har med banken. Bostad&Co har ett nära samarbete med banken och får en del av sina värderingsuppdrag därifrån. Huvudsakliga intäkter hos alla fastighetsföretag är arvodet som beräknas med en viss procent av hela köpeskillingen. Bostad&Co nämner att om fastighetsmäklaren inte lyckas sälja objektet får de ingenting för sina kostnader med annonsering av objektet och samt för den tid som lagts ner.

Övriga samarbetspartners ser liknande ut för samtliga företag som besiktningsföretag, stylist, fotograf, måleri och bygg, städföretag, flyttfirma och begravningsentreprenör. Dessa samarbetspartners kan fastighetsmäklaren rekommendera för kunden om det behövs, men är inget som de tjänar pengar på utan i syfte att skapa ett större värde för kunden. Kravet på service har ökat de senaste åren och för att skapa ett större kundvärde jobbar fastighetsmäklarföretagen med helhetslösningar där kunden förutom marknadsföring av objektet även erbjuds tjänster från fastighetsmäklarens samarbetspartners. Detta kan härledas till att nya affärsmodeller skapar nya vägar hur företagen skall skapa värde för sina kunder (Björkdahl & Holmén, 2013).

Kostnaderna för fastighetsmäklarföretagen är ungefär detsamma; lokalhyra, tryckmaterial, beställningar från lantmäteriet, kontorskostnader, telefonabonnemang, bil, lön till mäklarassistent, marknadsföringskostnader etc. Dessa kostnader kan endast täckas genom att fastighetsmäklaren kan sälja det intagna objektet.

5.5 Nätmäklare

Fyra av fem företag tyckte att nätmäklarna inte har etablerat sig på marknaden. Detta anses vara för att det finns en tradition att anlita fastighetsmäklare, som Bostad&Co också nämner. Bostadsaffären anses vara en av de viktigaste affärerna i livet och att själv ta det ansvaret kräver kunskaper inom bygg, fastighet, juridik och försäljning. Dessutom kan det uppkomma en del komplikationer under försäljningsprocessen som kräver en fastighetsmäklares kompetens, enligt Bostad&Co. Renghammar Mäklarkonsult anser att de inte konkurrerar med nätmäklare eftersom deras tjänst och erbjudande är motsatsen till deras arbetssätt. Två av företagen nämner att de trodde att nätmäklare skulle ha kommit längre och hade väntat sig att nätmäklare skulle ta en större marknadsandel men det har visat sig att arvodet inte är det avgörande vid val av fastighetsmäklarföretag.

Fastighetsbyrån ger exempel på att det finns situationer där nätmäklare inte fått sålt ett objekt och sedan har de sålt objektet till ett högre pris vilket kan förklaras av att det jobbet som fastighetsmäklaren lägger ner samt den kompetens och kunskap som fastighetsmäklaren har gör att både säljaren, köparen och spekulanten får större förtroende för fastighetsmäklaren. En annan viktig tjänst som de traditionella fastighetsmäklarna nämner att nätmäklare saknar är fastighetsmäklarens personliga närvaro. Detta speciellt vid värdering av objektet där mäklarens närvaro är väldigt avgörande för att kunna värdera objektet till dagens marknadsvärde. ERA Larssons Fastighetsförmedling nämner att de inte kan värdera en bostad utan att se bostadens skick, läge etc. Renghammar menar att lokalkännedomen är viktig för försäljning av en bostad vilket de menar inte kan tillgodoses av nätmäklare. En annan faktor som kan ha inverkan på att nätmäklare inte kunnat etablera sig är köparna som vill ha fastighetsmäklarens kompetens och kunskaper kring försäljning av bostad då dessa kunskaper ofta saknas hos privatpersoner som säljer sin bostad på egen hand. Köpare som väljer att göra affärer direkt med ägaren av bostaden bör oftast ha goda kunskaper inom byggteknik samt rättsliga kunskaper inom fastigheter, nämner ett av företagen. Bostad&Co nämner att det är stark tradition att anlita en traditionell fastighetsmäklare och att tilliten till fastighetsmäklaren gör att en säljare väljer att anlita en traditionell fastighetsmäklare.

6. Slutsats och fortsatt forskning

6.1 Slutsats

Syftet med denna uppsats var att öka förståelsen för hur traditionella affärsmodeller inom fastighetsmäklarbranschen har förändrats till följd av den tekniska utvecklingen samt att identifiera om uppkomsten av nya aktörer såsom nätmäklare har påverkat de traditionella affärsmodellerna. Detta syfte har vi i slutsatsen valt att dela upp i två separata delar för att presentera våra slutsatser.

Hur har traditionella affärsmodeller inom fastighetsmäklarbranschen förändrats till följd av den tekniska utvecklingen?

Genom att utgå från de olika komponenterna i en affärsmodell har vi kommit fram till att värdeerbjudandet inte förändrats i traditionella fastighetsmäklarföretags affärsmodeller utan komponenterna kunder och infrastruktur i affärsmodellen, dvs. hur företagen hanterar sina kunder samt de aktiviteter företaget gör för att skapa värde för kunden är de som förändrats med hänsyn till den tekniska utvecklingen. Värdeskapande har varit återkommande i våra intervjuer och vår undersökning visade på att detta värde har ökat med den tekniska utvecklingen då kunden erbjuds en produkt med större möjligheter att själv följa med i processen med till exempel budgivning samt bättre kommunikationsmöjligheter. Vi kan därför dra slutsatsen att fastighetsmäklarföretag grundar sin affärsmodell på att öka kundvärdet genom olika värdeskapande aktiviteter och tjänster. Långsiktiga kundrelationer är något fastighetsmäklarföretagen i vår undersökning anser vara viktigast för ökat förtroende för företaget och för den enskilde fastighetsmäklaren. Fastighetsmäklarföretag har utvecklat sitt arbetssätt från analoga arbetssätt till digitalt vilket har medfört större tidsrymd för fastighetsmäklaren att fokusera på kunden och fokusera mer på långsiktiga kundrelationer. Fastighetsmäklarföretag har utvecklat sitt arbetssätt från analoga arbetssätt till digitalt vilket har medfört större tidsrymd för fastighetsmäklaren att fokusera på kunden och skapa värde som förhoppningsvis ska generera vinst för företagen och goda rekommendationer.

Marknadsföringen, som är en del i att nå ut till kunden, är även något som förändrats med den tekniska utvecklingen, visar vår undersökning. Från att tidigare ha använt sig av tidningsannonser till dagens online plattformar har skapat möjlighet för fastighetsmäklarföretag att nå fler potentiella säljare, köpare och spekulanter. En slutsats som kan dras av detta är att förändringar i omgivningen och kunders efterfrågan gör att fastighetsmäklarföretag förändrar sina affärsmodeller. De förändringar som gjorts i sättet att nå ut till kunden tror vi beror på att företagen har större krav på sig idag att finnas där kunden är, vilket innebär att många fastighetsmäklarföretag syns på exempelvis sociala medier samt att ökad konkurrens om objekt på marknaden har ökat fastighetsmäklarföretags fokus på att hitta nya säljare, köpare och spekulanter. Kommunikationskanalerna har gått från telefon och besök på fastighetsmäklarens kontor till mailkonversationer samt SMS och chatt-funktioner som ökar möjligheten att nå varandra.

Hur har uppkomsten av nya aktörer såsom nätmäklare påverkat de traditionella affärsmodellerna?

Den svenska fastighetsmäklarbranschen har inneburit att kunden, dvs. säljaren, kunnat lämna försäljningen av sin bostad helt till en fastighetsmäklare med kunskaper kring både byggteknik och juridik vilket vår undersökning visar att företagens kunder värdesätter. Vi kan utifrån vår studie dra slutsatsen att nätmäklare inte har påverkat de traditionella

fastighetsmäklarnas affärsmodeller eftersom nätmäklares tjänst skiljer sig betydligt från en traditionell fastighetsmäklares. Vår undersökning tyder på att nätmäklare inte haft någon större roll i förändringen av traditionella affärsmodeller inom fastighetsmäklarbranschen med hänsyn till den tekniska utvecklingen. För traditionella fastighetsmäklare har tekniken inneburit att fastighetsmäklarföretagen fått mer tid till att skapa långsiktiga kundrelationer och underlättat det dagliga arbetet för den enskilde fastighetsmäklaren. Undersökningen visar att den personliga kontakten är viktig, vilket kan vara en faktor till varför traditionella fastighetsmäklare inte känt av nätmäklare som en konkurrent, då de har olika sätt att hantera sina kunder på. Vår undersökning visar att inget av företagen förlitar sig helt på digitala arbetssätt och kommunikationsvägar, utan kompletterar med den personliga kontakten, till skillnad från nätmäklare.

Nätmäklare erbjuder en tjänst som kräver att både köpare och säljare har goda kunskaper inom byggteknik samt juridiska kunskaper. En bostadsaffär är bland de största affärerna i livet samt att det fortfarande finns en trygghet i fastighetsmäklarens kompetens och kunskap, vilket är en faktor till varför vår studie visat på att majoriteten säljare väljer att anlita en traditionell fastighetsmäklare. En annan faktor som kan ha hämmat nätmäklares etablering på marknaden kan vara att det finns risker med bostadsförsäljning som gör att traditionen med att anlita traditionella fastighetsmäklarföretag fortsätter. Ytterligare en faktor är att de traditionella fastighetsmäklarföretagen har följt den tekniska utvecklingen och utvecklat nya vägar för att skapa ytterligare kundvärde. Vår undersökning visar att nätmäklare har en annan typ av målgrupp och marknad vilket gör att nätmäklare och traditionella fastighetsmäklarföretag inte konkurrerar med varandra i nuläget.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Under processen med denna kandidatuppsats har vi fått göra vissa val för att avgränsa vårt forskningsområde. Vi har till exempel på grund av tidsbrist valt att inte intervjua nätmäklare eller fastighetsmäklarföretagens kunder. Studien visade på att nätmäklare inte har etablerat sig och att de inte utgör en större konkurrent för företagen. Det skulle därför varit intressant att undersöka hur nätmäklare utvecklar och ser på sin affärsmodell samt vad säljare, köpare och spekulanter har för syn på nätmäklare. Detta skulle kunna göras genom en enkätundersökning för att urskilja vad som är viktigast för säljaren vid val av fastighetsmäklare och vilka tjänster de värdesätter. En kombination av kvalitativ och kvantitativ hade kunnat skapa en helhetsbild av vad fastighetsmäklare kontra kunder upplever har förändrats i fastighetsmäklarens arbetssätt och sättet att nå ut till kunden.

För vidare forskning inom begreppet affärsmodell skulle det vara intressant att vidare studera hur stor roll affärsmodellen har i ett företag och om det skiljer sig åt beroende på om det är ett större eller mindre fastighetsmäklarföretag. Vidare forskning skulle även kunna fokusera på om förändring av affärsmodeller skiljer sig åt mellan storstäder och mindre orter, och fokusera ytterligare på om och hur konkurrensen i större städer driver fastighetsmäklarföretag att förändra sina affärsmodeller. Några av företagen vi intervjuat är franchiseföretag och efter genomförandet av uppsatsen uppstod det en intressant diskussion huru vida franchisetagare har inflytande när det gäller att förändra företagets affärsmodell, vilket skulle vara intressant att studera. En sådan studie hade kunnat jämföra franchisetagares inflytande över affärsmodellen kontra ett mindre företag.

Referenser

Afuah, A., Tucci, C. L. (2001). Internet Business Models and Strategies. McGraw-Hill Higher Education.

Backman, J. (2016). Rapporter & Uppsatser. Studentlitteratur AB.

Björkdahl, J., Holmén, M. (2013). Business model innovation – The Challenges Ahead. Int. J. Product Development, vol. 18

Björklund, M. (2010). Svenskar litar inte på mäklare. Dagens Nyheter. http://www.dn.se/ekonomi/svenskar-litar-inte-pa-maklare. Hämtad 2018-02-10.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Stockholm: Liber AB

Bock, A. J., & George, G. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. Entrepreneurship Theory and Practice, s. 83-111. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x

Casadesus-Masanell & Ricart, E. J. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. Elsevier Ltd, vol 43. doi:10.1016/j.lrp.2010.01.004

Cherif, E. & Grant, D. (2013). Analysis of e-business models in real estate. Electronic Commerce Research. doi:10.1007/s10660-013-9126-z

Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Elsevier Ltd., vol 43. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.010

Ching, H. Y. & Fauvel, C. (2013). Critisism, Variations and Experiences with Business Model Canvas. European Journal of Agriculture and Forestry Research, vol. 1. No.2, ss. 26-37

Dalen, M. (2011). Intervju som metod. Dahlby: Gleerups Utbildning AB

David, M. & Sutton, C. D. (2016). Samhällsvetenskaplig metod. Studentlitteratur AB.

Drucker, P. F. (1994). The Theory of the Business. Harvard Business Review.

Fastighetsbyrån. (2018). https://www.fastighetsbyran.se/salja-bostad/vara-tjanster/. Hämtad 2018-03-15

Feurst, O (1999). One-to-One Marketing. Malmö: Liber ekonomi

Handelsrådet. (2017). *Handelns digitalisering och förändrade affärer*. Göteborg.

Hemverket. (2018). *Om oss*. https://www.hemverket.se/#om-oss Hämtad: 2018-02-08 kl 11.30.

Green, C. (2006). Trust-based selling. New York, McGraw-Hill.

Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 Issue: 2, pp.99-113, https://doi.org/10.1108/08858620410523981

Gummesson, E. (2002). Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R. (3 uppl). Malmö: Liber AB.

Johnson, W. M., Christensen, M. C. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your Business Model. Harvard Business Review, 59-68

Jacobsen, D. I. (2002). Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Lund: Studentlitteratur AB

Kylén, J. A. (2004). Att få svar: intervju, enkät, observation. Stockholm: Bonnier utbildning

Kotler, P. Armstrong, G. Parment, A. (2013). Marknadsföring. Teori, strategi och praktik. Harlow: Pearson.

Lindstedt, J. & Burenius, J. (1999) Skapa oöverträffat kundvärde. Ödeborg: Nimba AB.

Lind, H. & F. Kopsch (2014). Konkurrensen på fastighetsmäklarmarknaden. Konkurrensverkets uppdragsforskningsrapport 2014, Vol. 3.

Lind, H. (2015). *Lockpriser kan lura bostadssäljarna*. Svenska Dagbladet https://www.svd.se/lockpriser-kan-lura-bostadssaljarna/om/fastighetsmaklare Hämtad 2018-03-05 14.30

Magretta, J. (2002) Why Business Models Matter. Harvard Business Review

McGrath, R. (2011). when your business model is in trouble. Harvard Business Review. Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. New York: Free Press.

Mustak, M., Jaakola, E. & Halinen, A. (2013). Customer participation and value creation: a systematic review and research implications. Emerald Group Publishing Limited, Vol. 23, ss.341-359, https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2013-0046

Mäklarhuset. (2018). *Sälja bostad*. https://www.maklarhuset.se/salja-bostad. Hämtad 2018-03-15

Mäklarsamfundet. (2017). *Fastighetsmäklarbranschen - fakta och nyckeltal*.http://www.maklarsamfundet.se/opinion/fakta-och-nyckeltal Hämtad 2018-02-08

Osterwalder, A. (2004). The business model ontology a proposition in a design science approach. Universite de Lausanne.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, L. C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems, vol. 16.

Ovans, A. (2015). What is Business Model? Harvard Business review.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard business review. s.61-78

Privatmäklaren. (2018). *Sälja: Du sköter visningen - Vi sköter resten*. https://www.privatmaklaren.se/salja/maklare.asp Hämtad 2018-03-05 kl. 21.00

Shafera, M. S., Smitha, H. J. & Linderb, C. J. (2004). The power of business models. Kelley School of Business, Indiana University. doi:10.1016/j.bushor.2004.10.014

Saebi, T., Lien, L. & Foss, N. J. (2016). What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. Elsevier Ltd. http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006

Svenskt Kvalitetsindex. (2017). *Svenskt Kvalitetsindex om Fastighetsmäklare 2017*. http://www.kvalitetsindex.se/wp-content/uploads/2016/06/SKI_Pressrelease_m%C3%A4klare2017.pdf

Smart Housing Småland. (2017). *Affärsmodeller i Trähusbranschen. - Ett underlag för affärsutveckling.* Växjö.

Svensk fastighetsförmedling (2018) Säljguide till din bostadsförsäljning https://www.svenskfast.se/salj-med-oss/saljguide/ (Hämtad 2018-03-20)

Söderbom, A. & Ulvenblad, P. (2016). Värt att veta om uppsatsskrivande - rapporter, projektarbete och examensarbete. Lund: Studentlitteratur AB

Teece D.J. (2009). Business Models, Business Strategy and Innovation. Elsevier Ltd. vol.43, s.172-194

Wörmann, C. (2007). *Den nya generationen fastighetsmäklare*. Rapport om en bransch i obalans.http://www.maklarsamfundet.se/upload/Bransch%20&%20media/Rapport.pdf

Zott, C., Amit., R. & Massa, L. (2010). The Business Model: theoretical roots, recent developments and future research. IESE Business School – University of Navarra.

BILAGOR

Bilaga 1 - Intervjuguide

Värdeerbjudande
Har ert erbjudande till kunden förändrats med den tekniska utvecklingen?
Vad är er syn på nätmäklare? Vad är skillnaden mellan ert erbjudande och nätmäklares?

Kundrelationer
Varför tror du kunderna väljer er byrå?
Hur upplever ni att ni har förtroende från era kunder?
Hur kommunicerar ni med era kunder?
Hur arbetar ni långsiktigt för att skapa relationer med era kunder?
Finns det skillnader i kundrelationer om man
tänker på nätmäklare?

Kundsegment
Vilken målgrupp har ni?
Tror ni att ni kan attrahera andra målgrupper?
Har er målgrupp förändrats under åren?

Kanaler
Hur får ni kontakt med era kunder?
Har sättet att kommunicera med era kunder förändrats under de senaste åren?
Vad tror ni är viktigast för säljaren vid en försäljning när det gäller val av mäklare?

Nyckelpartners
Vilka samarbetspartners har ni?
På vilket sätt kan de underlätta för er att förverkliga er affärsidé?

Nyckelaktiviteter
Vad skulle ni säga är era nyckelaktiviteter?
Har era nyckelaktiviteter förändrats de senaste åren?
Marknadsför ni er på något annat sätt än via Hemnet?

Vilken betydelse har ert varumärke för er marknadsföring?
Finns det utvecklingsmöjligheter i ert utbud som kan skapa större kundvärde?

Nyckelresurser
Vilka tillgångar/resurser har ni?
Vilka resurser behövs för att leverera er tjänst till er målgrupp?

Kostnader
Vilka typer av kostnader har ni? Har dessa förändrats?

Intäkter
Vilka typer av intäkter har ni? Har dessa förändrats?

Bilaga 2 – Mail till respondenter

Hej!

Vi är två fastighetsmäklarstudenter på Högskolan i Halmstad som skriver vår kandidatuppsats om hur traditionella affärsmodeller inom fastighetsmäklarbranschen påverkats till följd av den tekniska utvecklingen (tex uppkomsten av nätmäklare).

Till detta ska vi genomföra en intervju och vi hade varit väldigt tacksamma om ni vill sträcka ut en hjälpande hand till två framtida arbetskamrater och ställa upp på en intervju!

Med vänlig hälsning
Johanna & Nader

Elias Nader Yahyaei

Johanna Emgård

Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se