



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Magisteruppsats, oktober 2007

Företagsekonomiska institutionen

Mäklarhuset

- En nätverksorganisation och dess utveckling

Författare:

Karin Bühler

Karin Särnstrand

Handledare:

Per-Hugo Skärvad

Förord

Under vår tid som anställda i Mäklarhuset började vi fundera kring nätverksorganisationer och dess struktur och funktion i en föränderlig bransch. Under magisterkursen Managing knowledge work och Organizational development växte dessutom vårt intresse för det intellektuella kapitalet och dess bidrag till värdeskapande inom företag. Ett strikt teoretiskt ämne gav oss inte bästa förutsättningar för genomförandet av en uppsats och vi valde därför att undersöka ämnet i form av en fallstudie inom Mäklarhuset Real Estate Sweden (RES) detta för att kunna utnyttja våra kontakter inom företaget. Genom att intervjua nyckelpersoner inom organisationen och knyta svarsmaterialet till ett teoretiskt ramverk vill vi göra uppsatsen läsvärd och intressant.

Ett stort tack till vår handledare Per-Hugo Skärvad vid Företagsekonomiska institutionen i Lund och alla de intervjupersoner som har stöttat oss med information och låtit oss ta del av deras dyrbara tid. Dessa personer och deras engagemang har varit en förutsättning för uppsatsens utförande.

Lund

2007-10-18

Karin Bühler

Karin Särnstrand

ABSTRACT

Titel: Mäklarhuset – En nätverksorganisation och dess utveckling

Seminariedatum: 2007-11-13

Kurs: FEK 591, Magisterseminarium, 10 poäng

Författare: Karin Bühler, Karin Särnstrand

Handledare: Per-Hugo Skärvad

Nyckelord: mäklarbranschen, nätverksorganisation, imaginära organisationer, tjänsteföretag, fallföretag

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka nätverksorganisationens betydelse för företagande i en föränderlig omgivning. Uppsatsen syftar till att beskriva och analysera fenomenet nätverksorganisationer, hur dessa skapas, organiseras, leds och utvecklas. Fokus ligger på multilokala serviceorganisationer inom främst fastighetsmäklarbranschen.

Metod: Denna uppsats har en kvalitativ ansats med fokus på intervjuer i form av en fallstudie.

Teoretiska perspektiv: Uppsatsen tar upp de teoriområden som berör nätverksorganisationer och dess lösningar och problem.

Slutsats: Genom ett proaktivt förhållningssätt till tillväxt, sitt intellektuella kapital samt de förändringar som sker inom branschen tillgodogör Mäklarhuset sig en stor konkurrensfördel. Allt tyder på att den företagsform som nätverket utgör är ett mycket slagkraftigt alternativ i det aktuella fallet, och att nätverk som organisations typ över lag utgör en mycket viktig del i företagsvärlden i det förändringsklimat som idag råder.

ABSTRACT

Title: Mäklarhuset – a networkorganisation and its development

Seminar date: 2007-11-13

Course: FEK 591, Master, 10 credits (15 ECTS)

Authors: Karin Bühler, Karin Särnstrand

Advisor: Per-Hugo Skärvad

Key words: real estate, networkorganisation, leadership, service, case study

Purpose: The purpose of this paper is to study the importance of networkorganisations in terms of doing business in changing surroundings. This paper describes and analyses networkorganisations, how they are created, organized, managed and developed. We focus on multilocal serviceorganisations primarily in the real estate businessarea.

Methodology: This paper focus on interviews in a case study of Mäklarhuset.

Conclusions: With a proactive view of growth, intellectual capital and a changing surrounding Maklarhuset have an advantage towards many of their competitors. The networkorganisation is a powerful alternative in terms of doing business in changing surroundings.

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	5
1. Introduktion	7
1.1. Bakgrund	7
1.2. Teoretisk bakgrund	7
1.3. Beskrivning av vad vi refererar till som en multilokal serviceverksamhet	9
1.4. Syfte	9
1.5. Avgränsningar	9
1.6. Intressenter och målgrupp	10
1.7. Vår disposition	10
2. Metod	11
2.1. Sammanfattande kring vårt arbetssätt	11
2.2. Vårt val av metod	11
2.3. Vad är en fallstudie?	12
2.4. Konkret tillvägagångssätt	13
2.5. Intervjuer för insamling av primärdata	14
2.5.1. Urval och genomförande	15
2.6. Kritik mot metod, källor och intervjutillfällena	16
2.7. Sekundärdata	17
2.8. Validitet	17
3. Teori	18
3.1. Introduktion	18
3.2. Inledning	18
3.3. Allmänt om nätverksorganisationer	19
3.4. Bakomliggande faktorer till bildandet av nätverk	20
3.5. Definierande karaktäristik av ett nätverk	20
3.6. Kontraktsbaserade allianser	21
3.7. Ägarbaserade allianser	21
3.8. Service management	22
3.9. Tjänstemarknadsföring	23
3.10. Tre nätverksmodeller för multilokala företag	25
3.10.1. Koncernintegrerad nätverksorganisation	25
3.10.2. Franchisebaserade nätverk	29
3.10.3. Federativ nätverksmodell	32
3.11. Teoretisk återblick	36
4. Empiri	37
4.1. En kort introduktion till mäklarbranschen	37
4.1.1. Branschens struktur	37
4.1.2. Förtroendefrågor i branschen	37
4.1.3. Utbildning och arbetsuppgifter	38
4.1.4. Rörlighet och flyttströmmar	38
4.1.5. Utmaningen	39
4.2. Olika typer av aktörer på fastighetsmarknaden	40
4.2.1. Lokala aktörer	40
4.2.2. Mäklarföretag i form av koncernintegrerad nätverksorganisation	40
4.2.3. Mäklarföretag i form av franchisebaserade nätverksorganisationer	41
4.2.4. Mäklarföretag i form av federativ nätverksorganisation	41
4.3. Branschkarta	43
4.4. En introduktion till fallföretag Mäklarhuset och dess utveckling	44
4.4.1. Kort om Mäklarhuset	44
4.4.2. Intervju med Carl Ljunggren	45
4.5. Tidslinje för Mäklarhuset och dess utveckling	48
4.6. Intervjuer	52
4.6.1. Johan Martinsson	52
4.6.2. Philip Frederiksen	56
4.6.3. Geza Csikasz	58

5.	Analys	62
5.1.	Introduktion	62
5.2.	Hur och varför bildas ett nätverk?	62
5.2.1.	Teoretisk diskussion kring bildandet och värdet av att vara medlem i ett nätverk.....	62
5.2.2.	Empirisk diskussion kring bildandet och värdet av att vara medlem i ett nätverk	64
5.3.	Hur hanteras servicekonceptet i organisationen och hur reproduceras tjänsten?	66
5.3.1.	Teoretisk diskussion kring hantering och reproduktion av en tjänst	66
5.3.2.	Empirisk diskussion kring hantering och reproduktion av en tjänst	67
5.4.	Organisation, struktur och bindningar	68
5.4.1.	Teoretisk diskussion kring organisation, struktur och bindningar	68
5.4.2.	Empirisk diskussion kring organisation, struktur och bindningar.....	69
5.5.	Ledarskap och styrning	70
5.5.1.	Teoretisk diskussion kring ledarskap och styrning	70
5.5.2.	Empirisk diskussion kring ledarskap och styrning.....	71
5.6.	Utveckling, lärande och tillväxt	71
5.6.1.	Teoretisk diskussion kring utveckling, lärande och tillväxt	72
5.6.2.	Empirisk diskussion kring utveckling, lärande och tillväxt	72
6.	Resultat tillägnat Mäklarhuset	74
7.	Slutsats.....	77
7.1.	Förslag till fortsatt forskning	78
8.	Källförteckning	79
8.1.	Publicerade källor	79
8.2.	Rapporter och årsredovisningar	80
8.3.	Artiklar och uppsatser.....	81
8.4.	Företagsinterna källor	81
8.5.	Muntliga källor	81
8.6.	Elektroniska källor	82
8.7.	Icke publicerade källor.....	83
BILAGA 1	84
Intervjuagenda	84

1. Introduktion

1.1. Bakgrund

I dagsläget är det svenska företagsklimatet livligt debatterat i såväl parti- som finanspolitik. Man ser en ljus framtid i en högteknologisk och allt mer föränderlig omgivning. I södra Sverige är öresundsregionen på frammarsch och fokus flyttas helt naturligt från Sveriges östkust och mot Skåne och kontinenten. Sverige ligger långt fram i utvecklingen när det gäller IT och Telecom och de nya kunskapsbaserade företagen växer allt mer. Detta passar Sverige och dess höga utbildningsnivå alldeles utmärkt. I takt med att kraven på svenska företag förändras så påverkas även dess organisationsformer, samarbetsprocesser och ledarskap. Att ta vara på det intellektuella kapitalet samt de nya konkurrensfördelar och värden som detta innebär är mycket viktigt i dagsläget. De möjligheter inom marknadsföring och kommunikation som öppnas via dagens IT lösningar ger helt nya förutsättningar för samarbete mellan företag. Olika typer av kedjebildning blir allt vanligare organisationsformer. Exempel på detta är bildningar av olika typer av nätverk/allianser. Det finns ett antal faktorer som påverkar företag i en föränderlig omgivning, som en introduktion till teorin redogör vi nedan för några av dessa.

1.2. Teoretisk bakgrund

Wallace (2004:11-12) har kommit fram till fyra avgörande ekonomiska faktorer som möjliggör och även gör det till en kritisk faktor för många mindre företag att ingå i ett nätverk. För det första, menar Wallace att utvecklingen till den s.k. ”Customer Economy” (kundekonomin) är en av faktorerna. Det har blivit ett dramatiskt skifte i hur vi gör affärer, kunden är mer påläst än tidigare och ställer ofta mycket höga krav. Blir en kund besviken finns det flertalet andra leverantörer denne kan vända sig till. Kunden är och kommer att bli ännu mer krävande. Dessa krav kommer antagligen inte de flesta småföretagen långsiktigt klara av att möta på egen hand utan tvingas då skaffa sig en eller flera partners för att kunna överleva. Detta kan med fördel ske i form av ett nätverk där man på olika sätt drar nytta av varandras styrkor och redan befintliga kontaktnät. Samarbete blir ett sätt att växa och utvecklas både internt inom företaget och externt på marknaden. Lokala enheter inom samma bransch eller företag arbetar på detta sätt långsiktigt för att uppnå gemensamma mål.

Den andra faktorn finner Wallace vara den nya teknologin som neutraliserar tid och plats. Avancerad teknologi har avsevärt minskat betydelsen av var rent geografiskt ett företag befinner sig, vilket skapar ökade möjligheter för mindre företag att konkurrera med de större. Större företag ser nu också potentialen i mindre företag då deras organisationer är betydligt smidigare. De mindre företagen kan även ibland tillfredsställa kundernas behov på bättre sätt då möjligheten att skapa en personlig relation är större. Detta faktum har gjort att större företag nu ser mindre företag som partners istället för bara att se dem som en återförsäljare eller leverantör. Genom gemensamma investeringar i teknologiska hjälpmedel och utbildningar kring dessa kan även mindre aktörer dra nytta av ny teknik och på så vis tillgodose kundernas önskemål.

Den tredje faktorn är förändringen i demografin. De förr svagare grupperna i samhället växer sig starkare och för första gången på 600 år minskar populationen i utvecklingsländerna. Detta gör det allt viktigare för företag att skapa strategiska partnerskap med minoriteter, kvinnor och andra entreprenörer som representerar dessa grupper. Samarbetet för med sig tillgång till ny kunskap och nya marknader. Genom kunskapsintensiva företag och anställning av kompetenta medarbetare med bred kunskapsbas ökar man sina möjligheter att utveckla en vara eller tjänst samt chanserna att etablera sig på nya marknader.

Slutligen finner Wallace (2004) det faktum att de stora nedskärningarna som sker runt om i världen skapar fler entreprenörer. Wallace benämner denna nya typ av ekonomi för "Natural Entrepreneurial Economy". Han menar att den kommer att utvecklas parallellt med "Customer Economy" vilket kommer att betyda att allt fler kunder väljer att handla av entreprenörer för att de inte kommer att ha något annat val. Nedskärningarna kommer att fortsätta då företag har anammat mottot "gör mer med mindre". Allt eftersom produktiviteten ökar minskar behovet av anställda, speciellt "middle managers" dessa kommer inom kort utgöra en stor del av de arbetslösa. Middle managers är personer som ofta är välutbildade och har mångårig arbetslivserfarenhet. För att undgå arbetslöshet kommer troligtvis dessa personer bli entreprenörer som enligt Wallace är goda kandidater till att medverka i olika typer av samarbeten. Han finner det även troligt att deras blivande samarbetspartner kommer att vara deras gamla arbetsgivare, som då har dem som partner istället för anställd. (Wallace, 2004)

Vid denna typ av samarbete kan det vara en allt större utmaning att motivera sina partners att arbeta i linje med en viss filosofi eller vision. Utbildningar och olika motivationsfaktorer utgör en viktig del för att få samarbetet att fungera.

Olika typer av nätverk i form av multilokala serviceorganisationer bildas för att hantera den föränderliga omgivningen.

1.3. Beskrivning av vad vi refererar till som en multilokal serviceverksamhet

Ett mäklarföretags huvudsakliga erbjudande är att förmedla kundernas fastigheter. Då en fastighetsaffär ofta anses vara en av livets större affärer är den personliga kontakten med den enskilde mäklaren avgörande. Försäljningen sker i nära samarbete med kunden som på så vis blir delaktig i tjänsten. Ett faktum som bidrar till att serviceorganisationer vanligtvis endast agerar på sin lokala marknad. En federation med fokus på serviceverksamhet och som har enheter på många olika lokala marknader kan därför definieras som en multilokal serviceorganisation. Utifrån kundens perspektiv förefaller organisationen vara ett homogent företag men är egentligen uppbyggt av självständiga enheter. Vi har definierat tre generella strukturer på multilokala serviceorganisationer. Dessa är den koncernintegrerade nätverksorganisationen, det franchisebaserade nätverket och den federativa nätverksmodellen.

1.4. Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka nätverksorganisationens betydelse för företagande i en föränderlig omgivning. Uppsatsen syftar till att beskriva och analysera fenomenet nätverksorganisationer, hur dessa skapas, organiseras, leds och utvecklas. Fokus ligger på multilokala serviceorganisationer inom främst fastighetsmäklarbranschen.

1.5. Avgränsningar

För att underlätta för er som läsare vill vi klargöra att begreppet nätverksorganisation i vår studie syftar till organisationer vars struktur påminner om ett nätverk, även kallat allians. Det är alltså inte företagande i nätverk som vi syftar till att undersöka i denna studie. Vi kommer i teoriavsnittet att definiera tre typer av nätverksorganisationer, detta för att ytterligare klargöra detta komplexa begrepp.

Då fallföretag i denna studie är ett exempel på en multilokal serviceorganisation ligger fokus på denna typ av verksamhet. Vi kommer även att teoretiskt beröra servicens svårdefinierade och flyktiga karaktär. Då detta är en fallstudie av Mäklarhuset, kommer andra firmor att endast kort beröras. Detta i syfte att kunna dra generella slutsatser om branschen.

Våra respondenter är uteslutande från ledningsgruppen på huvudkontoret då det blivit en allt för omfattande undersökning att även involvera personal från de olika kontoren. Vårt intresse ligger i att ta reda på vad ledningen i fallföretaget bedömer intressant kring nätverkstänkande.

1.6. Intressenter och målgrupp

Vi har valt att rikta vår uppsats till personer som vill skapa, bygga eller vidareutveckla nätverk samt till studenter vid landets företagsekonomiska institutioner. Vi hoppas att vårt val att betona den empiriska undersökningen gör läsvärdet större för dem som i praktiken arbetar i nätverksorganisationer.

1.7. Vår disposition

För att ytterligare underlätta för läsaren sammanfattar vi kort undersökningens disposition. I detta första kapitel behandlas undersökningens syfte och problem. Vi avgränsar vårt undersökningsområde och förklarar bakgrunden till ämnesvalet. I kapitel två redogör vi för de val vi gjort beträffande undersökningsmetoden. Vi beskriver vår intervjumetod samt hur vi gjort vårt teoretiska urval. Teoridelen i kapitel tre klassificerar olika typer av nätverksorganisationer och vi gör ett försök att utreda centrala begrepp, skillnader och likheter kring dessa. Kapitel fyra beskriver de intervjuer vi gjort samt en branschkarta och en tidslinje för att ytterligare tydliggöra sammanhanget kring vårt fallföretag. I analysen i kapitel 5 återkopplar vi intervjuerna till teorin och ger förslag på hur man eventuellt kan gå vidare i delar av sin utveckling. I slutet av uppsatsen finns källförteckning samt bilagor i form av en intervjuguide.

2. Metod

2.1. Sammanfattande kring vårt arbetssätt

Författarna till denna uppsats arbetade tillsammans på fallföretaget, Mäklarhuset under ett halvårs tid, den ena på ett vikariat som annonsansvarig och den andra som fastighetsmäklare. Företagets intresse för uppsatsen har varit stort från början och därav också viljan att delge information. Att en av författarna fortfarande verkar i organisationen och besitter god kunskap om branschen, dess specifika termer och liknande, ser vi som en stor fördel i kommunikationen med företagets ledning. Att förstå varandra och att ha en god kommunikation är grunden till en lyckad kvalitativ studie då både intervjuaren och respondenten känner sig mer avslappnade vid samtalet samt att färre missuppfattningar förekommer. Vetskapen om hur företaget och branschen fungerar ger möjlighet till en utförlig och mer djupgående intervju.

Den redovisning vi gjort har vuxit fram under fyra månaders tid men intresset för frågeställningen kring nätverksorganisationer i allmänhet och Mäklarhuset i synnerhet, väcktes långt tidigare. Vi har haft stor nytta av våra personliga referensramar, det vill säga våra akademiska kunskaper, vår arbetslivserfarenhet och bakgrund, i många av de beslut som fattats. Vi har sållat bland litteratur och möjliga intervjupersoner för att finna ett intressant underlag.

Genom faktainsamling växer mönster fram och utifrån dessa mönster kan med stöd av förkunskaper och vetenskapliga teorier vissa slutsatser dras. (Lundahl & Skärvad 1999:39) Väl medvetna om att våra förkunskaper inom ämnet och vårt engagemang i fallföretaget eventuellt skulle kunna påverka utredningen har vi valt att utnyttja dem som styrkor istället för att låta dem bli svagheter. För att snabbt komma framåt i vårt arbete började vi med att sätta oss in i olika delar som vi sedan sammanfogade till en gemensam utredning. Ett lyckat arbete förutsätter samarbete i analysen och sammanförandet av de olika delarna. Under arbetets gång har vår grundkunskap vuxit och vår uppfattning om situationen blivit allt mer enhetlig

2.2. Vårt val av metod

Eftersom vi båda sedan tidigare haft nära kontakt med Mäklarhuset föll det sig naturligt att använda organisationen som fallföretag. Vetskapen om att vi hade kontakter inom företaget samt

att den ena av oss träffat ledningsgruppen och därav sedan tidigare hade en relation till den fann vi vara till stor fördel vid författandet av denna uppsats. Vi såg möjligheten att, genom att använda befintliga kontakter inom företaget, vår kunskap om branschen samt vårt akademiska förflutna, skapa en djupgående, insiktsfull och intressant uppsats. Då vårt intresse låg i att få en djupare förståelse för hur ett företags ledning har gått till väga för att utveckla och skapa en nätverksorganisation samt hur ledningsarbetet fungerar, föll det sig naturligt att göra en kvalitativ undersökning. Enligt Bryman (2006) kännetecknas en kvalitativ metod av att informationen uttrycks i ord istället för i numerisk data och statistik. Den kvalitativa metoden syftar till att beskriva hur människor, individer eller grupper, upplever sig själva samt den värld de verkar i. Man ämnar därför beskriva den valda gruppens uppfattning och lägger mindre vikt vid vad som faktiskt är. (Lundahl & Skärvad 1999:101) Ytterligare en faktor som bidrog till att en kvalitativ ansats valdes var den till en början mycket breda ämnesområdet, nätverk.

Vid en kvalitativ ansats samlas vanligtvis rådata in genom intervjuer med olika nyckelpersoner, nästkommande steg i undersökningen blev då att identifiera och intervjua dessa personer. Nyckelpersoner i denna studie ansåg vi vara ledningsgruppen samt en anställd som varit med sedan Mäklarhuset grundades. Den sistnämnde valdes då ett historiskt perspektiv kan ge ett bra underlag för att förstå den nuvarande situationen. Då författarna har för avsikt att förstå en del i ett sammanhang måste de också se helheten för att kunna förstå det de ämnar undersöka. Studien har alltså ett holistiskt synsätt, ett helhetssynsätt. (Lundahl & Skärvad 1999:185) Vi har även haft en så kallad nomotetisk grundsyn det vill säga strävat efter att ta fram ett fall som exemplifierar och tydliggör de allmänna lagar som finns inom forskningsområdet. (Lundahl & Skärvad 1999:187)

2.3. Vad är en fallstudie?

En fallstudie brukar karaktäriseras av en detaljerad och flerdimensionell studie av ett eller ett fåtal fall. En kvalitativ fallstudie bör ha en av fyra inriktningar, att formulera hypoteser även kallad en explorativ fallstudie. Vissa studier har till syfte att utveckla teorier, andra är till för att pröva densamma. Slutligen finner vi den beskrivande fallstudien.

Flertalet forskare använder sig av fallstudien men inom organisationsforskningen är det särskilt vanligt då forskarna finner fallstudien vara den bästa metoden för att förstå en organisations komplexitet.

Kvalitativa fallstudier, liksom denna, avser att belysa en problemställning som i många fall ändras under forskningens gång, detta kallas en progressiv fokusering. Som konstaterades ovan är en organisation komplicerad till sin natur, därav tvingas man att fokusera studien annars hade den blivit för komplex och svårhanterlig. Först bör man fundera över om man ska göra en ögonblicksstudie eller en processtudie. I vårt fall var valet enkelt, vi vill förstå processen bakom bildandet och framväxten av Mäklarhuset, därför valdes en processtudie. Då vi speciellt valde Mäklarhuset som fallföretag har vi endast ytligt tittat på andra mäklarfirmor. Det vi däremot ville och hoppades på att få fram var ett *analytiskt generaliserbart resultat*, med detta menas att en fallstudies resultat kan ”generaliseras till att skapa teorier, se mönster samt att utnyttja tidigare teorier som en referenspunkt mot vilken de empiriska resultaten kan jämföras.” (Lundahl & Skärvad 1999:195)

2.4. Konkret tillvägagångssätt

Under arbetets gång har infallsvinkeln och uppsatsens riktning korrigerats ett antal gånger. Allt eftersom vi utforskat organisationen har nya intressanta delar dykt upp och vi har efterhand tvingats välja bort delar som i inledningsfasen verkade självklara att ha med. Uppsatsens olika skeden har avlöst varandra men även i stor utsträckning löpt parallellt.

Vår handledare Per-Hugo Skärvad uppmärksammade oss på att Mäklarhusets organisationsstruktur var mycket intressant och ett utmärkt exempel på hur allt fler organisationer går samman och bildar nätverk av olika slag. Ett nätverk skapar trygghet och konkurrensfördelar men har också en ineliggande problematik just i att det är ett nätverk. Organisationer som styrs på olika vis har olika mål och arbetssätt. Att sammanfoga dessa olikheter och skapa mervärde för de företag som ingår i nätverket är en stor utmaning för ledningen.

Ibland uppstår problem mellan service och styrning. Ett företag har till exempel betalt en summa pengar för att få en viss service men för att huvudorganisationen eller ”centrum” skall kunna leverera denna service kräver den i sin tur en viss form av standardisering ifrån den enskilde entreprenören i nätverket. Standardisering är mer eller mindre svår att genomföra beroende på företagets utgångsläge. En konflikt ligger alltså inneboende i nätverksorganisationens struktur. Konflikten regleras av de olika kontrakt och bindningar som finns i nätverket.

Då Mäklarhuset är vårt fallföretag började vi med att definiera dess struktur samt dess aktörer för att på så sätt välja ut intressanta delar att titta närmre på. Med hjälp av vår handledare hittade vi intressanta samband mellan organisationen och olika typer av nätverksbildningar.

2.5. Intervjuer för insamling av primärdata

Intervju är en metod för datainsamling där informationen inhämtas genom att intervjuaren ställer frågor till eller har en dialog med respondenten. Respondentens svar blir då undersökningens rådata. (Lundahl & Skärvad, 1999:115) Intervjumetoden erbjuder en flexibilitet i insamlandet av primärdata, detta passade vår utredning väl och har givit oss möjlighet att anpassa skrivandet under arbetets gång och förhindra att bli låsta vid den ursprungliga referensramen och därav missa intressanta vinklingar. Att sätta sig in i systemets funktioner utgår från att man ser det ur olika vinklar (Lundahl & Skärvad, 1999:185-186).

Vi har i första hand använt oss av intervjuer för att få en aktuell bild av hur fallföretagets organisation ser ut. För att sammanställa dessa frågor vände vi oss till litteraturen för att få en teoretisk bakgrund. Vad är ett nätverk, vad innebär det att vara med i ett nätverk, vilka problem kan finnas, vilka fördelar? Detta var frågor som vi ställde oss. Vi intresserade oss även för ledarskapet, problem och möjligheter att leda en nätverksorganisation. Litteraturen fann vi dels i samarbete med vår handledare och dels genom att använda oss av olika tekniska sökfunktioner som till exempel ELIN, Lovisa, Google med flera. Efter att ha tittat på flertalet böcker och artiklar satte vi oss ned för att diskutera. Resultatet av dessa diskussioner blev att ett antal öppna intervjufrågor författades. Frågorna sammanställdes till en intervjuguide som användes som en öppen agenda i samband med intervjuerna. Samtalen med respondenterna knöts mer till rubriker och ämnesområden i agendan än till specifika frågor och därmed kunde vi anpassa inriktningen på intervjun efter respondenternas kunskapsområden (Holme 1997:100). Lundahl & Skärvad (1999:116) kallar denna typ av intervju för den fria intervjun. Den öppna intervjuguiden har bidragit till att respondenten kunnat inrikta sig på sitt specifika arbetsområde utan att frångå ämnet. Denna typ av intervju kräver stor känslighet och etik när det gäller dokumentation och tolkning. (Lundahl & Skärvad, 1999:117) Därför vill vi poängtera att allt material som publicerats i denna uppsats är godkänt av respektive respondent.

Genom att utföra den första intervjun av rekognoseringskaraktär har vi i viss mån testat hur våra diskussionsområden och frågor uppfattas av personer som är mycket mer insatta i ämnet än vad

vi som författare är. Att undvika att vara övertydliga i våra frågeställningar gör vi intervjun mer intressant och givande för den tillfrågade och hoppas på så sätt kunna få fram mer intressant information. Då intervjupersonen Carl Ljunggren visade sig ha mycket god information om fallföretagets historia och utveckling. Ljunggren hade dessutom inte någon negativ kritik till frågorna och intervjuens upplägg så vi valde att använda hans intervjuresultat tillsammans med mindre justeringar i intervjuguiden (se bilaga 1).

2.5.1. Urval och genomförande

Efter den första intervjun beslutade vi oss för att koncentrera intervjuerna till Mäklarhuset RES AB och inte gå in på kontorsnivå. Vi gjorde bedömningen att huvudkontoret var mer insatta i företagsekonomi som helhet och därför på ett bättre sätt kunde förstå kärnpunkterna i diskussionerna kring nätverkstänkande. Som anställd på huvudkontoret har man också ett mer centralt perspektiv på organisationens funktioner. Vi riktade oss till den så kallade direkta intressenten och var därför noga med att finna representanter för samtliga utredningsområden inom huvudkontoret (Lundahl & Skärvad 1999:117-118). Då alla positioner vi eftersökte visade sig finnas representerade på huvudkontoret fann vi ingen anledning att vidga undersökningsområdet och därmed riskera att minska jämförbarheten mellan intervjuerna.

Vi tillfrågade intervjupersonerna om de ville delta via e-post och förberedde dem genom att bifoga en kortsammanställning av uppsatsens riktlinjer och målgrupp.

För att uppnå maximal flexibilitet och få möjlighet att ställa följdfrågor och anpassa oss efter områdena i vår intervjuagenda besökte vi våra intervjupersoner och ansträngde oss för att vara väl förberedda vid intervjutillfället för att få ut maximalt av besöket på deras kontor. Intervjuerna genomfördes under en till två timmar vid två olika tillfällen. Vi valde att anteckna under intervjuerna och inte använda bandspelare för att undvika att respondenterna skulle känna sig hämmade av att samtalet spelades in (Bryman, 2000). Respondenterna fick i efterhand möjlighet att läsa igenom intervjusammanställningen och korrigera respektive tydliggöra vissa delar. En form av kontrollfunktion fanns genom att vissa frågor ställdes till samtliga tillfrågade. På så vis kunde vi få svar utifrån respondenternas olika perspektiv och få en heltäckande bild av situationen.

För att inte riskera att intryck svalnade och svaren blev otillräckliga gjordes intervjusammanställningen i direkt anslutning till intervjuerna och vi tilldelades plats i konferensrum på kontoret för att renskriva vårt material och få möjlighet att omgående ställa följdfrågor på de delar som eventuellt behövde kompletteras.

Sammanställningen kompletterades och vidareutvecklades dagen efter då vi även hade möjlighet att diskutera våra intryck av respondenterna och deras svar samt återgå till teorin och titta på delar som eventuellt behövde kompletteras. Vi fann inget behov av kompletterande frågor efter de tydliggöranden som intervjupersonerna själva föreslagit efter att de fått läsa intervjusammanställningarna.

2.6. Kritik mot metod, källor och intervjutillfällena

Vi fick mycket positiv kritik från respondenterna i fråga om hur vi täckt in deras respektive intresseområden och sammanställt deras svar. Något vi i efterhand diskuterat är att intervjuguiden möjligtvis kunde ha varit något mer specificerad då vi i viss mån fick svar som låg utanför frågeställningen och inte var relevanta för undersökningens genomförande. Det kan även tänkas att respondenterna förskönar deras svar något då det vet att materialet kommer att publiceras. Att respondenterna även är representanter för organisationen och då naturligtvis vill framställa företaget i så god dager som möjligt kan också ha färgat deras svar. Det faktum att en anställd genomförde intervjuerna samt är författare till denna rapport kan även ha påverkat respondenternas svar. Intervjupersonerna visade stort engagemang och samtliga kommenterade relevansen i att undersöka just nätverksbildning och utveckling av olika samarbetsformer inom mäklarbranschen.

Vi har kritiskt granskat den litteratur vi använt och med hjälp av vår handledare omsorgsfullt valt ut relevanta informationskällor. Vi anser inte att våra kontakter med fallföretaget sedan tidigare påverkat vårt arbete negativt utan tvärtom gett oss bättre tillgänglighet.

2.7. Sekundärdata

Sekundärdata är data som är insamlad av någon annan än författaren. (Lundahl & Skärvad 1999) Sekundärdata som används i denna studie kommer huvudsakligen från andra mäklarföretags hemsidor. Diskussioner med kollegor och studiekamrater har under arbetets gång breddat vår kunskapsbas inom nätverksarbete och alliansbildningar. Vi har även använt oss av andra studenters uppsatser primärt rörande de pedagogiska fall som finns i teoriavsnittet. Vi har allmänt tittat på olika typer av samarbete med leverantörer och kunder samt använt organisationsteori och ledarskapsteori för att få en djupare och klarare uppfattning om ämnet. Då fallföretaget bedriver en verksamhet av service karaktär har vi även använt oss av litteratur som behandlar service management och tjänstemarknadsföring.

2.8. Validitet

För validiteten i en kvalitativ studie så som denna är problemet att få fram giltig information i princip mindre än i kvantitativa studier. Detta beror främst på närheten till det man studerar. (Holme 1997:94) Självklart förekommer det problem även i kvalitativa studier och dessa beror främst på den personliga interaktionen. Har intervjuaren påverkat respondenten på ett sådant vis att denne inte betar sig och svarar så som den annars hade gjort? Ställer intervjuaren ledande frågor eller är närheten mellan respondent och intervjuare sådan att den påverkar svaren från respondenten? Denne kan tro att intervjuaren förväntar sig vissa svar och på grund av detta levererar de förväntade svaren. (Holme 1997:94) Då den sociala situationen som råder vid ett intervjutillfälle inte kan återskapas krävs det att materialet som samlas in säkras, detta görs enklast genom växelverkan mellan forskaren och de undersökta enheterna. (Holme 1997:95) Genom att utföra intervjuerna under samma förhållanden i vårt fall alltså på respondenternas kontor råder samma yttre omständigheter. Det faktum att vi lät respondenterna läsa igenom det insamlade materialet samt att vi fick chansen att ställa följdfrågor och klargöra de punkter som vi fann oklara gör att vi finner vår insamlade data valid.

3. Teori

3.1. Introduktion

Kapitel inleds med en allmän diskussion om nätverksorganisationer detta som en introduktion till ämnet vidare presenteras bakomliggande faktorer till varför nätverk bildas. Vi beskriver och definierar sedan vad ett nätverk är och varför det är värdeskapande för sina medlemmar. Vi exemplifierar olika typer av nätverk utifrån kontraktbaserade och ägarbaserade allianser. För att knyta samman nätverksföreteelsen och det specifika fenomenet serviceorganisation har vi valt att kort beskriva service management och tjänstemarknadsföring. Slutligen presenteras tre, eget utformade, modeller av multilokala serviceorganisationer. Vi har valt att kalla dem för, den koncernintegrerade nätverksorganisationen, den franchisebaserade nätverksorganisationen samt den federativa nätverksmodellen. Vi kommer att illustrera dessa modeller med några praktiska exempel. Då Mäklarhuset är ett typiskt fall på den sistnämnda, kommer diskussionen kring denna typ av nätverk att vara dominerande. Vi kommer att identifiera organisatoriska utmaningar som dessa typer av nätverksorganisationer kan komma att stå inför. Därefter presenteras olika teoretiska lösningar på dessa utmaningar för att senare i analysen diskutera konsten att leda, organisera och utveckla en multilokal serviceverksamhet, detta gör vi utifrån vårt fallföretag Mäklarhuset.

3.2. Inledning

Fokus för denna uppsats är, vilket har framgått av kapitel 1, en beskrivning och analys av hur en nätverksorganisation skapas, organiseras, leds och utvecklas inom fastighetsmäklarbranschen. I teorikapitlet diskuterar vi fenomenet nätverk i allmänhet medan vi i empirikapitlet, utöver en branschanalys, fokuserar mer specifikt på vårt fallföretag, Mäklarhuset. Vi har valt att beskriva lokalt representerade företag i empirin, detta för att ge en komplett bild i vår beskrivning av branschen. Anledningen till att vi inte beskrivit den lokala aktören i teorin är att denna aktör inte är medlem av någon typ av nätverk på det sätt som vi valt att definiera det. Fastighetsmäklare kan sägas tillhöra en kategori av företag som bland annat kännetecknas av att de bedriver multilokal serviceverksamhet. Verksamheten bedrivs på flera olika geografiska marknader men är till sin generiska natur likartad. Exempel på denna typ av företag är även handelsföretag som H&M,

McDonald's, Lindex och andra multilokala verksamheter till exempel tjänsteföretag som försäkringsmäklare.

3.3. Allmänt om nätverksorganisationer

Skärvad (2007) skriver just nu en bok som vi har fått ta del av. Här definieras begreppet allians som ett sätt att organisera ett frivilligt samarbete mellan två eller flera företag eller organisationer. När man talar om allians menas ett längre och ihållande samarbete varför organisationsformen oftast benämns som en strategisk allians. Efter att tidigare ha varit en sällsynt företeelse är arbete i allianser numera av stor betydelse för att skapa och upprätthålla konkurrensfördelar, menar Skärvad. Det är även ett sätt att hantera dagens föränderliga omvärld (Cummings & Worley, 2005:466). Cummings & Worley menar att en allians skapas för att hjälpa olika företag att inom ramarna för gemensamma mål och med gemensamma resurser utvecklas tillsammans. Man delar resurser i form av personal, erfarenhet, kapital och teknik. Ett nätverk å andra sidan inriktar sig mer på att skapa relationer mellan olika organisationer för att gemensamt lösa problem och utveckla sin affärsstrategi. Under olika ledarskap och juridiska former uppnår man ett samspel i olika former av partnerskap.

Vidare definierar Cummings & Worley nätverk som tre eller fler organisationer som arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål. Företeelsen att samarbeta i nätverk ökar i takt med globalisering och allt hårdare konkurrens. Två utmaningar med nätverksarbete ligger i skapandet av förutsättningar och formella bindningar för själva nätverksstrukturen samt att hantera förändringar och information i ett befintligt nätverk. Förståelsen för komplexa roller och relationer i nätverket är av stor vikt både i inledningsfasen och det löpande arbetet och av betydelse för att hitta balans mellan egenintresse och målsättningar gemensamma för hela nätverket. Denna komplexitet är en av de bidragande faktorerna till att nätverk generellt formar en dynamisk organisation i ständig förändring. Kriterier för medlemskap i ett nätverk varierar och bindningar kan utgöras av till exempel gemensamma investeringar eller juridiska bindningar. Ledarskap, beslutsfattande och kommunikationsvägar utvecklas ständigt i nätverk och kan leda till komplikationer, återigen betonas balansen mellan egenintressen och nätverkets gemensamma mål. Nätverket som organisationsform är ett svar på en komplex och föränderlig omgivning.

3.4. Bakomliggande faktorer till bildandet av nätverk

Skärvad (2007) belyser åtta faktorer som de viktigaste incitamenten till skapandet av ett alliansnätverk.

- *Storlek och skalfördelar:* Allianser bildas för att vinna i storlek och därmed också uppnå de skalfördelar som uppstår vid kraft av ökad storlek. Man drar på så vis nytta av varandras volymer och får en bättre förhandlingsposition.
- *Tillväxt:* Allianser bildas för att öka intäkterna/tillväxten genom att via samarbeten få tillgång till fler och nya resurser, produkter, kunder, marknader etcetera. Detta blir ett sätt att växa genom varandras kontaktnät.
- *Risikodelning:* Allianser bildas för att sprida och dela på riskerna vid till exempel ett kapitalintensivt projekt eller projekt med annan typ av hög osäkerhet.
- *Komplettering:* Allianser bildas för att kunna erbjuda sina kunder kompletterande produkter och/eller tjänster. På så vis tillgodoser man sig den kunskap som finns i andra bolag och drar nytta av deras erfarenheter och investeringar inom ett visst område.
- *Etablera ny standard:* Allianser bildas för att etablera en ny teknik eller annan standard. Ett företag har svårt att i sig själv sätta en global standard men med ett globalt nätverk finns möjligheten att påverka omvärlden på ett mer effektivt sätt.
- *Specialisering, tempo och tidseffektivitet:* Att arbeta i en allians medför att man kan fokusera på sin kärnkompetens och i andra avseenden förlita sig på sina partners kompetens. Samarbetet kan medföra en ökning i tempot av bland annat produktionsutvecklingsprocesser och marknadsföringsprocesser. Företagen kan även lära av varandra och utveckla sina kompetenser.
- *Barriärhantering:* Företag som samarbetar kan i vissa fall komma förbi barriärer av olika slag som blockerar investeringar i form av till exempel etableringar på en ny marknad.
- *Istället för samgående:* I många fall ses en strategisk allians som ett alternativ till samgående i form av en fusion eller ett förvärv, där de ingående företagen i alliansen kan dra fördel av vinsterna i samarbetet samtidigt som de behåller sin självständighet och identitet.

3.5. Definierande karaktäristik av ett nätverk

Allians är ett så kallat paraplybegrepp, det vill säga ett samlingsnamn för olika typer av samarbeten mellan företag och organisationer (Skärvad, 2007). En allians kan bestå av ett

samarbete med allt ifrån leverantörer till konkurrenter. Den kan även avse forskning och utveckling, marknadsföring eller tillverkning. Ofta innebär samarbetet att de som ingår i nätverket får ta del av en pool av gemensamma resurser eller att de utför vissa aktiviteter gemensamt. Samfällt för alla typer av samarbete är dock att de utgår från självständiga parter som i bildandet av en allians blir partners. Då allianser kan ta sig olika former och storlekar finns det dock en fundamental och gemensam nämnare, allianser är värdeskapande för dess medlemmar. (Wallace 2004, Skärvad 2007, Wikström et al, 1992 m.fl.)

Strategiska allianser kan kategoriseras på flera olika sätt, till exempel utifrån dess formaliseringsgrad. En allians kan utgöras av alltifrån en mycket lös och informell struktur till att vara kontraktstyrd. Även då definitionen av en allians är att självständiga parter samarbetar, varierar graden av integration mellan alliansens delar. Allianser kan även kategoriseras efter dess strategiska intention, inriktning eller omfattning. (Skärvad 2007:3-6)

3.6. Kontraktsbaserade allianser

Den kontraktsbaserade alliansen är uppbyggd av samarbetsavtal mellan fristående parter. Samarbetet kan gälla allt från gemensam tillverkning till gemensam forskning och utveckling. Utöver samarbetsavtal finns ytterligare två kontraktsbaserade allianser; licensiering och franchising. Licensiering innebär att man mot ersättning tillåter någon annan att utnyttja ens ensamrätt. Detta kan gälla till exempel ett varumärke, design, upphovsrätt eller en särskild tillverkningsmetod. Denna samarbetsform är vanlig i teknikbranschen. Franchising är ett avtalsbaserat samarbete mellan franchisegivare och franchisetagare. (Skärvad 2007)

3.7. Ägarbaserade allianser

Samägda allianser, bygger på tillförande av riskkapital och gemensamt ägande. Skärvad har identifierat två olika former av samägda allianser, joint venture och konsortium. Joint venture brukar även kallas för samriskföretag. Denna typ av organisation är uppbyggd av ett antal fristående organisationer som går samman och skapar en ny självständig organisation. Den nya organisationen är en egen juridisk enhet som ägs av grundarna. Ett exempel på joint venture är Sony Ericsson. Konsortier har traditionellt varit ett samarbete mellan olika parter i projektform, ofta med högt risktagande och betydande kapitalinsatser. På senare tid kan man även finna denna

typ av samarbetsform i mindre och inte så riskfyllda projekt som marknadsundersökningar, utbildningar och så vidare. Tidigare betraktades konsortium som kortvariga samarbeten under en begränsad projekttid. Ett exempel på denna typ av allians är Öresundsbrokonsortiet. (Skärvad 2007)

3.8. Service management

Normann (2000) menar att ett servicesystems svåraste utmaning efter etablering är att växa. Om och när detta ska ske står serviceföretagen inför en helt annan problematik än till exempel ett industriföretag. När en produktionschef för ett industriföretag väljer att expandera sin verksamhet kan han välja mellan flertalet alternativ bland annat att exportera eller att starta en ny fabrik. När det gäller serviceföretag är problematiken något annorlunda. Vid produktionen av en tjänst ingår flera sociala handlingar, dessa möjliggörs av människor, kunder och anställda. I interaktion dem emellan krävs det inte bara att båda är motiverade att delta utan också att de förses med det rätta beteendet för situationen. Svårigheten med en tjänst är att den kanske har uppkommit på en viss plats och under en viss tid. Vid en reproduktion av samma tjänst men på en annan plats kan den sociala situationen se annorlunda ut samt att tiden kan ha bidragit till att normer och värderingar ändrats. Detta kan påverka tjänstens kvalitet. (Normann 2000) Det finns olika sätt att växa, antingen kan man addera fler tjänster till grundtjänsten, utöka sitt territorium i vilken man verkar. Det andra sättet är reproduktion. För att reproduktion skall vara möjligt menar Normann att man måste identifiera tjänstens olika delar. Det första steget är att utföra en djupanalys på själva tjänsten, vilka huvud karakteristika finns, alltså vilka är de absolut nödvändigaste momenten för att tjänsten ska fungera. När dessa moment väl är identifierade måste man tänka ut en lämplig formulering för att kunna sprida budskapet men ändå bibehålla kontrollen. Slutligen skall konkreta instrument införskaffas vilka möjliggör reproduktion. Instrument i många fall exemplifieras av managementsystem och andra stödsystem.

Några av de viktigaste punkterna som bör finnas i en reproduktionsformel enligt Normann (2000) är i korthet, en tydlig och lätt kommunicerad beskrivning av tjänsten samt de service- och kvalitetsnivåer som ska uppnås. Den centrala kontrollen poängteras, till exempel vid inköp i de fall då lokal handlingsfrihet inte behövs. ”Reproduktionsformeln bör även innehålla riktlinjer för hur man ska skapa och kommunicera centrala riktlinjer och framgångsformler, kanske i form av instruktioner och genom att bibehålla kontrollen över nyckelområden som rekryteringsprocedurer och personalidé, image, fysisk layout etcetera. Standardiserad teknologi

och fysisk layout kan användas för att kontrollera onödig handlingsfrihet (vilket kanske bara leder till oönskad variation) i de lokala enheterna.”(Normann 2000:160) Formella kontrakt och avtal så som franchisingavtal, kan vara ett redskap för att kontrollera beteende. Ett annat sätt är att ledningen definierar ett antal kvaliteter som de förväntar finnas hos varje välfungerande enhet, dessa kvaliteter kan i ett nätverk även fungera som krav på övriga enheter.

Då ett serviceföretag växer krävs det nästan alltid en förändring i ledarskapsstrukturen detta för att poängtera skillnaden mellan den ”gamla” ledningen och den ledning som står för och stödjer reproduktionsprocessen fullt ut.(Normann, 2000)

3.9. Tjänstemarknadsföring

Då vårt fallföretag Mäklarhuset är ett serviceföretag kommer här en kortfattad generell framställning av tjänstemarknadsföring, internmarknadsföring och relationsmarknadsföring. Detta för att ytterligare påvisa och förklara likheter/skillnader mellan funktioner i fallföretaget och de olika nätverksstrukturerna och kommande diskussioner kring nätverkstänkande i serviceföretag i allmänhet och Mäklarhuset i synnerhet.

Att problematiken för ett serviceföretag har skilt sig betydligt från varuproducerande företag har man vetat länge, men det var inte förrän Richard Normann i sin bok *Service Management* som serviceföretag fick sin egna distinkta profil och problematisering. Normann belyser tjänstens flyktiga karaktär, dess leveranssystem samt kundbästämmandet. Normann menar att ett tjänsteföretag omringar kunden samt gör kunden delaktig i levererandet av tjänsten, denna delaktighet är en värdeskapande process för kunden. (Hedberg et al, 1994) Därför är det inom många branscher viktigt att ha flertalet kontor på marknaden då detta möjliggör närhet till kunden.

Tjänstemarknadsföringens syfte i ett serviceföretag är att förbättra genomförandeprocessen och kvalitetsuppfattningen genom en positiv interaktion mellan kund och leverantör. En tjänst med serviceinslag förutsätter någon form av relation mellan kund och leverantör. Utöver den tekniska kvalitén i tjänstens utförande så läggs vanligtvis stor vikt vid den funktionella kvalitén. Denna uppfattas i sin tur ofta mer positivt om det finns en relation med i utförandet. Detta kallas för den interaktiva marknadsfunktionen. Tjänstekvalitet blir särskilt viktig i en konkurrensutsatt och föränderlig bransch. Serviceföretagens profil ligger till grund för den interaktiva

marknadsfunktionen som också stöts av ett antal faktorer runt om i nätverket. Marknadens behov styr tjänstens utförande och det är viktigt att på ett flexibelt sätt kunna tillgodose sina kunder med de stödtjänster som eventuellt efterfrågas. (Gummesson, 1998) Nätverksstruktur ger ökad flexibilitet och därmed möjligheter att erbjuda lämpliga kringtjänster i ett externt samarbetsnätverk. Marknadens behov förändras löpande och en följsam organisation kan då vara ett sätt att höja den totala servicenivån.

Nätverksorganisationer frångår ofta den traditionella marknadsavdelningen och ersätter den med ett antal interaktiva funktioner som utgår från en gemensam tjänsteidé. Intern marknadsföring handlar om att sätta människan i centrum och på så sätt skapa en kundorienterad och intresserad kommunikatör. Genom att erbjuda en attraktiv arbetsplats kan företag behålla och rekrytera bra medarbetare med potential att upprätthålla goda relationer och därmed en god servicekultur. Intern marknadsföring förankras först hos ett företags ledning och riktas sedan till andra målgrupper i organisationen genom att man kommunicerar en intern produkt. Denna produkt syftar till exempel till att skapa en inspirerande intern miljö, motiverande utbildnings- och personalpolitik samt att genom motiverande ledningsfunktioner erbjuda ett karriärplanerings- och uppföljningssystem. Genom taktisk intern marknadsföring kan företag skapa attraktiva arbetsuppgifter och fylla dem med lämpliga medarbetare. Den taktiska internmarknadsföringen syftar till att sälja in en idé om kundfokus och relationsmarknadsföring samt till att aktivt sälja in nya tjänster och kampanjer till de egna medarbetarna. (Grönroos, 1996) Internmarknadsföringen skapar relationer mellan ledning och anställda och utgör på så vis ett stöd. Detta stöd medför möjlighet för personalen att kommunicera positivt med externa kontakter samt i interaktiva relationer med kunder. Ett företags affärsidé, profil och värderingar marknadsförs då på ett effektivt sätt från medarbetare till kund och leverantör. Ledningen får då indirekt möjlighet att påverka kunden genom en trovärdig kanal. I förlängningen kan en nöjd kund användas som ambassadör i form av ett så kallat kundkapital för att kommunicera och rekommendera ett företags tjänster. (Gummesson, 1998:247)

Marknadsorientering och kunden i centrum är generellt två centrala begrepp inom relationsmarknadsföring som handlar om att bygga relationer med såväl kunder som leverantörer i ett gemensamt nätverk. Inom nätverket finns sociala och personliga relationer. Dessa är ofta långvariga och produktiva då de bygger på förtroende. Med relationsmarknadsföring vill man uppnå ett liknande förtroende i relation till bland annat sina kunder. (Gummesson, 1998)

Utifrån dessa specialteorier har Grönroos myntat en ny definition av begreppet marknadsföring:

”Marknadsföring innebär att etablera, upprätthålla och förstärka långsiktiga vinstgivande kundrelationer på ett sätt som tillfredställer båda parternas krav och mål.”(Wikström et al, 1992:84-85)

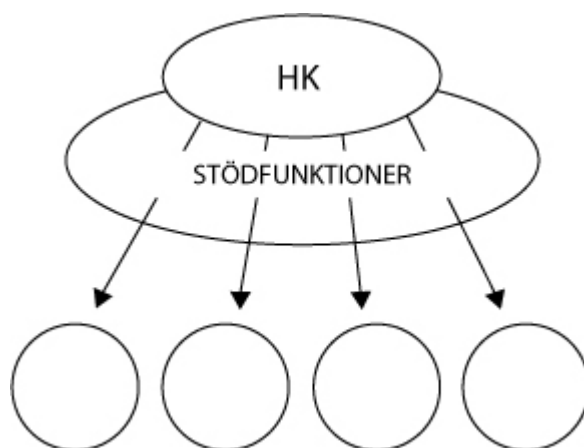
3.10. Tre nätverksmodeller för multilokala företag

Detta kapitel kommer att, som ovan beskrivits, avhandla tre nätverksmodeller för multilokala företag. Dessa kommer nedan att presenteras var för sig. Avsnitten kommer även att behandla de strukturella utmaningar som de olika typerna av nätverk innehar samt olika sätt att hantera dessa problem. Varje huvudtyp kommer att exemplifieras av ett verkligt fall, detta för att öka förståelsen ytterligare. Då vi inte funnit några befintliga teorier angående den koncernintegrerade samt federativa nätverksorganisationen kommer dessa två typer av nätverksmodeller beskrivas utifrån organisationsteori. För den koncernintegrerade nätverksorganisationen kommer vi att använda oss av teorier rörande den klassiska hierarkiska organisationsformen, då vi finner likhet mellan dessa. Likheterna som vi observerat ligger huvudsakligen i hur nätverket styrs. Rörande den federativa nätverksmodellen kommer i huvudsak Skärvads kommande bok att användas samt de diskussioner som vi fört med Per- Hugo Skärvad i samband med våra handledningstillfällen.

3.10.1. Koncernintegrerad nätverksorganisation

Den koncernintegrerade nätverksorganisationen bedriver multilokal verksamhet av samma slag på olika lokala marknader. Verksamheten på de olika marknaderna ägs av huvudkontoret som tillsammans skapar en koncern. Verksamheter inordnade i denna typ av nätverk exemplifieras av bland annat H & M och Lindex.

Den koncernintegrerade nätverksorganisationen är uppbyggd på liknande sätt som den traditionella hierarkiska organisationen. Den hierarkiska organisationen har varit dominant under en mycket lång tid och många betraktar fortfarande orden organisation och hierarki som synonymer (Rohlin et al, 1998). Den koncernintegrerade nätverksstrukturen kan i vissa avseenden liknas vid den hierarkiska organisationen. Ledaren kan ha liknande problem vad gäller styrning och med att kommunikationsvägarna är långa.



Figur:3:1 Koncernintegrerad nätverksorganisation (Egen utformning)

Modellen är ett tänkbart sätt att visualisera en koncernintegrerad nätverksorganisation där huvudkontoret (HK) med stöd av till exempel vissa administrativa och servicefunktioner styr de enskilda enheterna/ serviceorganisationerna.

En koncernintegrerad nätverksorganisation påminner också om vad Kotler et al. (1996) kallar för en kedjeorganisation. I en kedjeorganisation ägs och styrs alla enheter av ett huvudkontor. Alla enheter som tillhör kedjan erbjuder i stort sätt samma varor och ser ungefär likadana ut. Alla som arbetar inom organisationen är anställda och företaget växer genom att ledningen beslutar om, när och var en ny enhet ska öppnas. Fördelarna med denna typ av nätverksorganisation är att de kan köpa in stora kvantiteter till ett lägre pris, alltså få ekonomiska skalfördelar. Det finns också möjlighet till specialisering genom att gemensamt anställa specialister inom till exempel marknadsföring och prissättning för att optimera verksamheten. (Kotler et al, 1996:871)

3.10.1.1. Strukturella utmaningar

Historiskt sätt har den hierarkiska organisationen strävat efter att vara självförsörjande. Henry Ford köpte stålverk och glasverk, gummiplantage och järnvägar som skulle transportera allt material till fabriken.

”Henry Fords ide var att skapa ett självförsörjande vertikalt, helintegrerat och styrt företagsystem. Slutresultatet blev ett jättelikt monster som var dyrt, omöjligt att styra och enormt olönsamt.”(Wikström et al, 1992:58)

Hierarkin är långsam, det tar lång tid att fatta beslut samt att implementera dem i nätverket. Medarbetarna har inte tillräcklig överblick eller helhetssyn i fråga om vad som händer i och omkring nätverket då deras arbetsuppgift vanligtvis är väl specificerad. Frågor skjuts uppåt i hierarkin och det tar lång tid innan svaret har funnit sin väg tillbaka. (Lind, 2000:48) Att driva en hierarkisk organisation är kostsamt på grund av alla mellanled och mellanchefer vars huvuduppgift är att övervaka medarbetarna (Mintzberg, 1979). I viss mån fungerar den koncernintegrerade nätverksmodellen bättre då mellanleden avvecklats och de chefer som finns tar större ansvar. Anställda tar även mer eget ansvar då detta leder till en mer engagerad personal som känner sitt värde. Distansen mellan ledaren och medarbetaren kan skapa problem, medarbetaren känner inte att dennes insats räknas eller har betydelse samt att det är svårt att få sin röst hörd i en hierarki. Här finner vi exempel på problemen i form av styrning och kommunikationsvägar.

Att leda ett koncernintegrerat nätverk kan medföra vissa problem. Då kommunikationsvägarna är långa finns risken att viss information inte kommer fram till ledaren. Den information som ledaren förmedlar kommer på samma sätt inte ut i organisationen. En koncernintegrerad nätverksorganisation är rigid och svårmanövrerad vilket medför att anpassningen till marknadens skiftande krav ibland inte kan ske fort nog. (Kotler et al. 1996) Funktionen av en hierarki är enligt Lawler, (1998) att motivera, sätt upp mål, leda och inspirera, träna och utveckla sina anställda. Det ingår också att mäta produktivitet, kvalitet och kontrollera densamma. (Rohlin et al, 1998)

3.10.1.2. Hantering av utmaningarna

För att hantera dessa utmaningar finns det många exempel på åtgärder. En av dessa är att låta sina anställda ta mer ansvar, detta kan till exempel göras genom att låta dem ha direktkontakt med kunden. Direktkontakten medför också att medarbetaren får en ökad inblick i sitt värde och sin betydelse för organisationen. Med hjälp av IT kan kommunikationen förbättras och organisationen plattas ut vilket medför att mellancheferna inte längre behövs i samma utsträckning. Denna åtgärd leder även till att kostnaderna minskar då lika många anställda inte längre behövs. Genom att ta bort mellancheferna och utnyttja informationsteknologi förkortas kommunikationsvägen mellan ledning och anställd. (Rohlin et al, 1998)

I vissa fall är hierarkin helt onödig, detta gäller särskilt när professionella medarbetare skall utföra komplexa uppgifter. Vanligtvis kan de med fördel, eller måste de, utföra dessa självständigt för att uppnå bästa resultat. Finns det dessutom ett välutvecklat informationsteknologiskt system kan de professionella själva inhämta nödvändig information. (Lind, 2000:48)

3.10.1.3. Fallet Hennes & Mauritz

Enligt Kotler et al. (1996) är Hennes & Mauritz (H & M) en typisk kedjeorganisation. Därför har vi valt att exemplifiera den koncernintegrerade nätverksorganisationen med just detta företag. H & M:s grundare Erling Persson började som köpman i Västerås. 1947 åkte han till USA där hans intresse väcktes för en helt ny typ av affär. En affär som hade hög omsättning och höll låga priser. H & M har idag 1345 butiker i 24 länder, de äger inga fabriker utan köper från in ca 700 underleverantörer. H & M har idag drygt 60 000 medarbetare. H & M:s tillväxt mål är att öka med 10-15% per år men också öka försäljningen i de existerande butikerna. Kedjans låga priser kan hållas genom att bland annat ha få mellanhänder, köpa in varor i stora volymer, köpa rätt vara till rätt marknad, vara kostnadsmedveten i alla led samt att ha en effektiv distribution. (www.hm.com 2007-06-13)

Alla butiker i ett land bildar ett bolag till exempel H & M Sverige. H & M Sverige är i sin tur uppdelat i fem regioner. Varje region har sitt regionsteam som består av en regionschef, en controller en till två personer som ansvarar för utseendet i butikerna, en byggansvarig och i vissa fall en personalansvarig. Regionsteamet har ansvar för allt som inte butikerna ansvarar för vilket är att hänga upp och sälja kläder samt att minimera administrationskostnaderna. (Andersson et al. 2006)

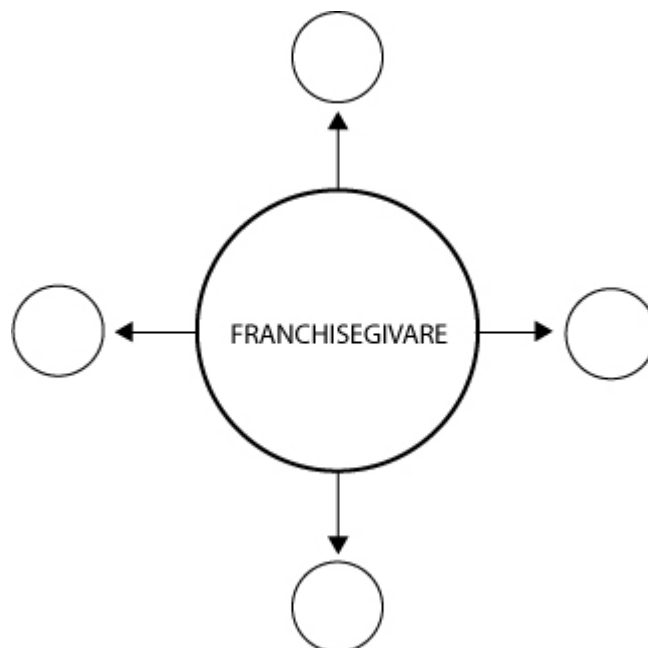
Regionsgruppen träffas flera gånger i veckan för att diskutera hur arbetet fungerar ute i butikerna. Har en butik problem sätts åtgärder in omedelbart. Åtgärderna diskuteras fram mellan butikschefen och regionsgruppen. Det är regionschefens ansvar att en åtgärdsplan framställs medan det är butikschefens uppgift att implementera densamma. (Andersson et al, 2006) H & M:s inställning till sina medarbetare beskrivs som att de visar grundläggande respekt för individen, detta gäller alltifrån rimliga arbetstider till löner. De samarbetar också med facken och uppmuntrar till dialog dem emellan. (www.hm.com 2007-06-13)

”På H & M får medarbetarna stora möjligheter att fatta egna beslut och ta eget ansvar. H&M:s kultur bygger på att till stor del av ansvaret flyttas ut i butikerna. Medarbetarna kan inom givna ramar ta egna initiativ och utveckla butikerna för att skapa en god kreativ arbetsmiljö präglad av arbetsglädje.” (www.hm.com, 2007-06-13 våra markeringar)

H & M:s uppbyggnad samt sätt att skötas beskriver en organisation som är ganska hårt styrd men genom att skapa en dialog mellan butikschefen och regionsteamet kan kommunikationen mellan den butiksanställda och regionskontoret fungera och man undviker att de anställda känner sig förbisedda. Den intensiva kommunikationen mellan regionsteamet och butiken underlättar och förtydligar de direktiv som kommer ifrån huvudkontoret. (Andersson et al. 2006) Detta brukar annars vara ett klassiskt problem i en sådan typ av organisationsstruktur. (Kotler et al. 1996)

3.10.2. Franchisebaserade nätverk

Franchising är ett avtalsbaserat samarbete mellan franchisegivare och franchisetagare. Franchisegivaren säljer rätten till franchisetagaren att bedriva en verksamhet under ett visst varumärke eller koncept. Parterna kan var och en äga en del av den nya verksamheten men vanligast är att franchisetagaren äger hela verksamheten. Att vara franchisetagare innebär att man styr över sin egen verksamhet men kan få hjälp inom vissa områden om så skulle behövas. Till exempel finns det franchisegivare som står för marknadsföring, hjälper till att utbilda managers, hyr ut inredning och så vidare. Denna service får franchisetagaren självfallet betala för.



Figur:3:2 Franchisebaserade nätverk (Egen utformning)

Pilarna symboliserar riktlinjer i styrningen från franchisegivare till franchisetagare. Franchisegivaren utgör även huvudkontor som bistår med olika stödfunktioner som till exempel marknadsföring.

Ett franchisebaserat nätverk växer genom att franchisegivaren tillåter andra att verka under deras namn eller koncept. Makten ligger hos franchisegivaren då kontraktet mellan givare och tagare reglerar hur verksamheten sköts. Ett exempel på denna typ av verksamhet -är restaurangkedjan McDonald's. Fördelarna med denna typ av system är att distributionen av varumärket, produkten eller tjänsten snabbt kan nå marknaden i större skala då franchisegivaren inte själv står för hela etableringskostnaden. Samtidigt köper franchisetagaren ett redan etablerat varumärke eller koncept som bevisligen fungerar. Motivationen är hög för såväl franchisegivare som franchisetagare, detta då uppenbara fördelar finns kring expansion och egenföretagande. (Kotler et al, 1996)

3.10.2.1. Strukturella utmaningar

De strukturella utmaningarna med ett franchisebaserat nätverk ligger just i själva grundidén, franchisegivaren förlorar en del kontroll genom att låta någon annan styra det enskilda företaget. Även då avtalet mellan parterna är reglerat med ett kontrakt kan det inte garanteras att allt sköts enligt franchisegivarens standard. Inkonsekvens i service och standard kan skada varumärket. (Kotler et al, 1996: 871-873) Franchising exemplifieras ofta av restaurangkedjan McDonald's, ett exempel även Mintzberg använder. Han låter McDonald's vara ett typexempel på den konfiguration han kallar *Machine bureaucracy* (maskinbyråkrati). De problem Mintzberg (1981) lyfter fram med denna typ av konfiguration är dess tråkiga och enformiga arbetsuppgifter. Organisationen domineras ofta av ett överdrivet kontrollbehov. Verksamhetens storlek kan vara ett problem i sig, liksom den koncernintegrerade nätverksorganisationen kan denna var svår att manövrera då den ofta är stor och belägen på många olika geografiska platser. Det uppkommer ofta konflikter och spänningar mellan lokala chefer och högkvarteret. De lokala cheferna påverkas av vad som händer i deras närmiljö, idéer och lokala frågor medan den centrala ledningen tar mer fasta på generella analyser. (Bolman & Deal, 1997:89) Till skillnad från den hierarkiska nätverksorganisationen är maskinbyråkratin, enligt Mintzberg (1981), inriktad för ett enda syfte, massproduktion. Denna typ av organisation är trög att förändra och kan inte anpassa sig efter förändrade marknadsbehov då den är uppbyggd för ett enskilt ändamål.

3.10.2.2. Hantering av utmaningar

Ledningens största utmaning i denna typ av organisation är att behålla medarbetarna, de enformiga arbetsuppgifterna leder till en hög personalomsättning. Här gäller det för ledaren att motivera och tillfredställa arbetarna på den operativa nivån. Konflikterna mellan lokala chefer och huvudkontoret begränsas genom att utrymme lämnas åt den enskilde företagaren att till viss del experimentera med egna idéer. (Bolman & Deal, 1997:89) Detta kan till exempel vara lokala kampanjer eller specialerbjudanden.

För att kontrollera den decentraliserade organisationen, samt för att minimera inkonsekvenser i service och produkt, alltså de arbetssätt som ska användas i produktionen av tjänsten, finns flertalet manualer som sätter upp mål och som in i minsta detalj kodifierar önskat beteende. Vanligt är även att det finns välutvecklade rekryterings- och utbildningsplaner för att uppnå total standardisering. (Morgan, 1999)

3.10.2.3. Fallet McDonald's

Eftersom mycket av beskrivningarna ovan utgörs av exempel från McDonald's kommer denna fallbeskrivning att vara något kortare.

Vid ett besök hos bröderna McDonald blev Ray Kroc imponerad av deras affärsidé, speciellt enkelheten, snabbheten, kvalitén, renligheten och de låga priserna. Han såg möjligheten att starta upp flera restauranger av det här slaget. Bröderna McDonald välkomnade Ray Kroc som partner och dagens McDonald's föddes. Ray Kroc grundade McDonald's franchisekedja och blev själv den förste franchisetagaren 1955. Ray Kroc ställde höga krav på sig själv och sina medarbetare och utarbetade tidigt den formel "hörnstenar" som fortfarande gäller för hur en McDonald's restaurang ska drivas. Hörnstenarna blev kvalitet, service, renlighet och värde. (www.McDonald's.se 2007-06-25)

På McDonalds hemsida finns medarbetarna i toppen av organisationsmodellen, då de tar hand om kunderna. Ledningen menar att det är vid mötet med kunden som de kan säkerställa att denne blir nöjd. Därför är det viktigt att medarbetarna trivs och tycker om sitt arbete då detta är det enda sättet att uppfylla målet med nöjdare kunder. Man strävar centralt efter nöjdare medarbetare. McDonalds påpekar på sin hemsida dock att olika restauranger har kommit olika

långt i denna strävan men att de hela tiden arbetar på att förbättra och förändra. För att uppnå målet att ha nöjda medarbetare satsar McDonalds mycket på ledarskapsutbildningar. Fokus i dessa utbildningar ligger i att lyssna på och förstå sina medarbetare. Det poängteras att egna initiativ och ifrågasättande uppmuntras då det bidrar till utveckling och förändring. (Lif & Nilsson, 2007)

Restaurangledningens uppgift är att ge medarbetarna de förutsättningar och den vägledning som krävs för att göra kunderna nöjda. Huvudkontoret ska ge rätt service och förutsättningar för restaurangledning och medarbetare att nå övergripande affärs mål. (www.McDonald's.se 2007-06-25)

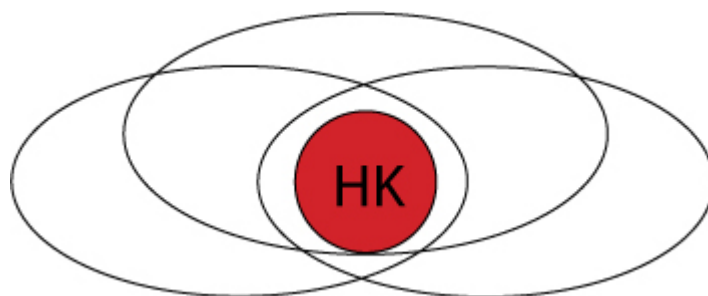
Varje år läggs en marknadsplan fram för de kampanjer och aktiviteter som kommer att utföras under året. Marknadsföringen sker både centralt och lokalt. Utöver detta har varje restaurang sin egen marknadsplan för hur just denna enhet ska marknadsföra sig under året. Denna individuella plan måste stödja den centralt framlagda planen. (Lif & Nilsson, 2007)

Här finns utrymme för den enskilde franchisetagaren att på ett kreativt sätt kunna skilja sig något från de övriga restaurangerna, dock under förutsättning att den centrala planen följs. Detta visar att franchisegivaren låter franchisetagaren ta egna initiativ. (www.McDonald's.se 2007-06-25)

3.10.3. Federativ nätverksmodell

Skärvad (2007) presenterar ännu en typ av nätverk, det federativa nätverket. En samarbetsform som kan exemplifieras av Länsförsäkringar. Skärvad definierar en federation som en sammanslutning av självständiga enheter som tillsammans bildar en stor samorganisation.

Vanligtvis förekommer en federationsbildning mellan företag med gemensam ideologi, alltså företag inom samma bransch. Syftet är då oftast att dra fördelar av ett gemensamt agerande eller att utnyttja gemensamma funktioner. Många fackföreningar och förbund har en federativ uppbyggnad.



Figur:3:3 Ett federativt alliansnätverk (Egen utformning)

Huvudkontoret (HK) är en gemensamt ägd serviceorganisation som styrs av de enskilda enheterna. De integrerade cirkelarna symboliserar den flexibla och svårdefinierade strukturen.

Vid bildandet av ett federativt alliansnätverk är det vanligt att den nybildade gemensamma organisationen blir en sorts serviceorganisation gentemot de anslutna företagen. Denna serviceorganisation styrs av medlemmarna och bistår dem med olika typer av service. Det kan avse allt ifrån samordning av marknadsföringsstrategi till en gemensam inköpsorganisation. Således kan en federation finnas på en varumarknad likväl som på en tjänstemarknad. Federationen växer då nya företag ansluter sig och det är inte ovanligt att man aktivt arbetar för att finna nya potentiella medlemmar.

Maktstrukturen i en federation utgår från att det är den enskilde företagaren som är organisationens maktbas. Företagen som ingår i federationen väljer en ledningsgrupp som har det övergripande ansvaret, medlemmarna ger sedan uppdrag samt mandat till ledningen att leda, styra och ge service åt verksamheten. Makten att agera går således formellt sätt nedifrån och upp i en federation. Detta medför att ledningens handlingsfrihet och beslutsutrymme är beroende av dess framgång i att bibehålla förtroende och legitimitet i förhållande till de enskilda parterna/delägarna. (Skärvad, 2007)

3.10.3.1. Strukturella utmaningar

Vi har i samarbete med Per-Hugo Skärvad diskuterat vilka utmaningar som kan tänkas finnas i denna typ av nätverk. Här presenterar vi de funderingar och tankar som uppkom under detta möte.

Att samarbeta i ett nätverk medför många fördelar så som trygghet, tillgång till nya marknader och resurser, kunskap och kompetens samt möjligheten att koncentrera sig på sin kärnverksamhet. Men som i alla relationer mellan såväl människor som organisationer uppkommer konflikter, i vissa relationer mer än andra. Vi menar att relationen mellan federationens medlemmar och dess serviceorganisation innehar en inbyggd konflikt på så sätt att serviceenheten, alltså det gemensamt ägda bolaget indirekt styrs av en heterogen grupp av självständiga företagare. Serviceenheten ska erbjuda service och lösningar till medlemmarna. För att kunna göra detta på ett effektivt sätt krävs en viss form av standardisering som inte alltid ligger i den enskilde företagarens intresse, eller som i vart fall tar sin tid att motivera och applicera.

Homogeniteten i servicen syftar inte bara till effektivitet utan även till att ge federationen en enhetlig image utifrån sett. Då partnerskapet ofta bygger på en gemensam investering i servicebolaget anser den enskilde företagaren ibland att deras eget behov är viktigast och behöver tillfredställas, de har ju dessutom betalat för denna service. Vi har alltså en serviceorganisation som är till för att serva sina medlemmar men för att kunna göra detta krävs viss standardisering, vilket i sig kan påstås försvaga den kreativa anda som en federation bygger på. Entreprenörerna vill tillgodogöra sig de fördelar en federation kan ge men vill samtidigt inte ge upp det egna handlingsutrymmet.

Den gemensamma serviceorganisationen har en tendens att efter hand ta över initiativet från federationens medlemmar vilket innebär att verksamheten övergår i en mer hierarkisk form av organisation som direkt strider mot den federativa idén. En av svårigheterna i denna typ av organisation är alltså att behålla balansen mellan centrum och periferi.(Skärvad, 2007)

3.10.3.2. Hantering av utmaningarna

De utmaningar som presenterats ovan kan i viss mån regleras och minimeras genom tydliga och väl genomförda kontrakt och genom att man redan från början klargör vad som begärs och vad som kan förväntas av ett blivande partnerskap. Genom att bli allt för tydliga kan direktiven få oönskad effekt i form av att man begränsar flexibilitet och handlingsutrymme då organisationen ändras över tid.

Ledarens främsta uppgifter är att koordinera nätverket samt att hantera och utveckla dess relation till omvärlden. Att samordna enskilda företagare som sedan länge drivit sin rörelse i egen regi utan hänsyn till andra är en svår uppgift. Ledaren bör agera medlare och bidra till ett gott samarbete, detta genom att med visioner sätta upp tydliga mål och poängtera när dessa mål är uppfyllda. En av fördelarna med nätverksorganisationen ligger i att sprida kunskap och ta lärdom av varandra. Ett välutvecklat kommunikationssystem med öppen och förlåtande organisationskultur lägger grunden för ett sådant lärande och bestående nätverk.

3.10.3.3. Fallet Länsförsäkringar

1801 bildades det första kundägda försäkringsbolaget. Under året 1917 inledde försäkringsbolagen en frivillig allians. Idag består länsförsäkringar av 24 stycken självständiga bolag som samverkar genom ett gemensamt servicebolag och är idag de enda kundägda och lokalt förankrade kund och försäkringsgruppen i Sverige. (www3.lansforsakringar.se, 2007-06-14)

Länsförsäkringar är uppbyggt av lokala, självständiga och kundägda försäkringsbolag i frivillig samverkan. (www3.lansforsakringar.se, 2007-06-14) Detta är karakteristiskt för en federation. Genom att samverka med andra länsförsäkringsbolag gynnas hela företagsgruppen och blir på så vis ett konkurrenskraftigt alternativ. Företagets styrka ligger i att det enskilda bolaget kan anpassa sig till just sin lokala marknad och på detta sätt uppfylla sina kunders specifika behov och önskemål. (www3.lansforsakringar.se, 2007-06-14)

Länsförsäkringsbolagen har en gemensam serviceorganisation, LFAB. Verksamheten i denna serviceorganisation är inte klart definierad utan kan ändras enligt ägarnas önskemål. Då förutsättningarna och organisationen förändras utformas ett nytt kontrakt för att tydliggöra de riktlinjer som ska gälla. Den övergripande avsikten med verksamheten är att de enskilda bolagen skall kunna dra nytta av de skalfördelar som en sådan samverkan innebär. LFAB sköter exempelvis LF-bolagens gemensamma utvecklingsverksamhet, och står för viss service till de medverkande bolagen. Utifrån behov och önskemål från medlemmarna fördelas gemensamma resurser för att på ett effektivt sätt kunna konkurrera på den lokala marknaden. LF-bolagens självständighet innebär att beslut som berör samtliga parter måste vara grundande på konsensus. Detta innebär att bolagen tvingas lämna ifrån sig en viss del av sin självständighet och för att motivera detta krävs en skicklig ledare. Grundprincipen är dock ett strävande efter att finna

lösningar som alla accepterar. Det råder här likväl som i alla federationer en ständig dialog om roll- och maktfördelning mellan huvudkontoret och dess medlemmar. (Skärvad, 2007)

3.11. Teoretisk återblick

Vi har nu beskrivit innebörden av en nätverksorganisation och hur dessa nätverk bildas. De olika exemplen på nätverkstyper och presentationen av dessa tydliggör bilden av hur olika typer av samverkan kan vara värdeskapande för dess medlemmar. Vi har också beskrivit vilka utmaningar samt hur dessa kan hanteras i de tre typerna av multilokala serviceorganisationer.

4. Empiri

4.1. En kort introduktion till mäklarbranschen

Nedan gör vi en sammanfattande redogörelse för mäklarbranschen som helhet samt en kort sammanställning av händelser som påverkat Mäklarhusets framväxt och utveckling, detta i form av en branschakta och en tidslinje. Detta avser att förtydliga viktiga förändringar, påverkansfaktorer och beslut för att på så sätt inför analysavsnittet öka läsarens förståelse för kopplingar mellan branschen, Mäklarhuset och de olika nätverksmodellerna.

4.1.1. Branschens struktur

Under årens lopp har mäklarbranschen och dess aktörer förändrats på många sätt. För tio år sedan dominerades marknaden av två kedjor. I övrigt bestod den mestadels av små lokala kontor. Fram till idag har bilden ändrats och allt fler har grupperat sig i olika typer av kedjor och nätverk. (Ljunggren 2007-04-11) Mäklarföretagen skiljer sig från varandra mer idag än vad de gjorde för tio år sedan. Marknadsföring sker på olika sätt, till exempel genom varumärkesprofilering och relationsmarknadsföring. Det erbjuds varierande grad av service till kunderna och tjänstens prisklass varierar kraftigt.

Detta exemplifieras i avsnitt 4.2 genom en kort presentation av fyra olika typer av branschaktörer samt i en sammanfattande matris över ett antal av branschens aktörer.

4.1.2. Förtroendefrågor i branschen

Olika förtroendefrågor kring fastighetsmäklare är ständigt på tapeten. Arvodesmodeller, budgivningsformer, ansvarsfrågor, prissättning samt tjänstens omfattning och innehåll är hett omdebatterade ämnen. Första kvartalet 2007 steg, i riket, villapriserna med 6 % och bostadsrättspriserna med 16 %. Genomsnittspriset på en bostadsrätt ligger på i dagsläget på 1292 000 kr. (www.maklarstatistik.se, 2007-07-22) Branschen omsätter stora summor pengar och otydlighet i lagar och förordningar kring bland annat fastighetsmäklarens roll som opartisk medlare kritiserar kontinuerligt av olika aktörer på marknaden. Allt fler fastighetsmäklarkedjor ägs av banker och försäkringsbolag. Diskussioner kring partiskhet i fråga om rekommendationer

av långgivare och försäkringsförmedlare samt lagens otydlighet i fråga om kringtjänster diskuteras inom branschen. Att på ett bra sätt bemöta dessa faktorer är av stor vikt för branschens aktörer. Trots dessa förtroendediskussioner väljer allt fler säljare att anlita en fastighetsmäklare vid försäljning av sin bostad.

4.1.3. Utbildning och arbetsuppgifter

Under senare år har utbildningskraven på fastighetsmäklare ökat. Som obligatoriska moment ingår bland annat familjerätt, fastighetsrätt, skatterätt, avtalsrätt, investeringsbedömning, byggteknik samt praktik och diverse branschrelaterade ämnen. Allt fler söker till mäklarutbildningen och på en starkt växande marknad finns det arbete för många. Från mäklarföretagen kritiseras ofta utbildningen, främst för sin korta och icke studiemedels berättigade praktiktid. Även Fastighetsmäklarlagen har förändrats över tid, och än mer utveckling av yrkesregleringen väntas under kommande år. Fastighetsmäklarnämnden som är en egen myndighet registrerar och utövar tillsyn över fastighetsmäklare. (Martinsson, 2007-05-16)

I fastighetsmäklarens arbetsuppgifter ingår att skapa kontakter mellan uppdragsgivare och spekulanter samt att vara opartisk i sin relation gentemot dessa. Kunskaper inom bland annat byggteknik, juridik, fastighetsvärdering och ekonomi är en förutsättning för arbetet. Även stresstålighet, social kompetens samt förmågan att driva processer och agera medlare är viktiga för fastighetsmäklaren. (Frederiksen, 2007-05-16)

4.1.4. Rörlighet och flyttströmmar

Fastighetsmarknaden och därmed fastighetsmäklarens marknad påverkas av olika flyttmönster och bostädernas omsättningshastighet. (Varför flytta?, 2007)

Flyttmönster går i vågor och påverkas av en rad olika faktorer. Genom att förstå hur den stora massan i framtiden kommer att fatta beslut kring sitt boende kan mäklarföretagen runt om i landet påverka sin verksamhet i rätt riktning, detta för att möta de ändrade krav och önskemål som uppstår. Flyttströmmarna påverkas av bland annat kultur, bostadspolitiska åtgärder, nyproduktion, ortens tillväxt och arbetsmarknadens karaktär. Genom att möta utvecklingen på rätt sätt kan en kedja eller lokal aktör fungera bättre eller sämre.

På marknaden bildas flyttkedjor genom att någon lämnar sin bostad, införskaffar en ny och på så vis ställer ännu en bostad till förfogande. Gynnsamma förutsättningar och omvärldsfaktorer skapar flexibilitet och rörlighet och ger en dynamisk marknad. De regionala skillnaderna har ökat genom åren vilket ställer allt högre krav på de företag som finns på marknaden.

En stor grupp fyrtilotalister kommer inom kort troligtvis att vilja byta sina lågt belånade villor mot något mera lättskött. Sannolikheten att de väljer att flytta till en bostadsrätt är ganska stor. Samtidigt som denna grupp kommer ut på bostadsmarknaden kommer den stora gruppen barn, födda på nittioalet, att komma in på marknaden för ägda boenden. Sannolikheten att de väljer att flytta till bostadsrätt är även den ganska stor. Då bostadsmarknaden till stor del bygger på utbud och efterfrågan spås denna utveckling en stor påverkan på marknaden.. (Varför flytta? 2007)

4.1.5. Utmaningen

Att nya målgrupper kommer in på fastighetsmarknaden påverkar fastighetsmäklarföretagens arbetsmarknad och därmed deras inriktning och arbetssätt. Den föränderliga marknaden borde vara ett incitament för den lokale aktören att rikta sin marknadsföring på olika vis för att medvetet adressera vissa grupper. Beroende på den aktuella gruppens ålder och flyttbeteende riktar fastighetsmäklarföretagen sin marknadsföring olika. (Csikasz, 2007-05-16)

Sveriges mångfacetterade bostadsmarknad består av dels expansiva regioner i form av storstäder och universitetsorter, dels av glesbygd och orter med minskande befolkningsunderlag. Det finns alltså även geografiska faktorer att ta hänsyn till.

En strukturomvandling av den svenska fastighetsmarknaden leder till ökande samverkan. Mäklarföretagen bildar kluster och kedjor för att möta den föränderliga omgivningen. En viktig framgångsfaktor i branschen är formen för denna samverkan samt sättet att tillgodose kunden såväl på det lokala som det nationella planet. En flexibel organisationsstruktur kan komma att bli ett allt viktigare konkurrensverktyg. (Martinsson, 2007-05-16)

Om mäklarbranschen förändras lika mycket kommande tio år som den gjort de senaste tio åren så krävs stora insatser från aktörernas sida för att följa med i utvecklingen.

4.2. Olika typer av aktörer på fastighetsmarknaden

Fastighetsmäklarbranschen består i huvudsak av fyra olika typer av aktörer; lokala, koncernintegrerade nätverk, franchisebaserade nätverk, och federativa nätverk. Utöver de tre nätverkstyper som presenteras i teorin kompletterar vi empirin med den lokale aktören för att återge en korrekt bild av branschen.

4.2.1. Lokala aktörer

Den lokale aktören, kan i Lund exemplifieras av Fernlund och Magntorn & Lindwall. Dessa firmor arbetar primärt genom att med många års erfarenhet bygga upp kunskaper och relationer kring den lokala marknaden. Lokala aktörer har ofta anor från många verksamma år i branschen och återkommande kunder i olika familjgenerationer. I huvudsak lever man på sitt rykte och goda renommé samt den specifika kunskapen om sin lokala marknad och det förtroende som detta inger. (www.magntorn-lindwall.com, 2007-08-03) Denna typ av företag är ofta inte först med tekniska innovationer och moderna marknadsföringsstrategier då detta innebär höga utvecklingskostnader. Tanken är att kommunicera ett mervärde genom sin trovärdighet, sitt oberoende samt den trygghet och noggrannhet som kunden ofta uppfattar att en mindre aktör ger. Kommunikation och beslutsfattande inom organisationen är lättöverskådligt vilket ger stor flexibilitet. Man riskerar å andra sidan tröghet genom den ekonomiska osäkerhet som ges av risker och förändringsfaktorer knutna till en lokal och därmed begränsad marknad, till exempel ändrade konkurrensförhållanden.

4.2.2. Mäklarföretag i form av koncernintegrerad nätverksorganisation

En av de större koncernintegrerade nätverksorganisationerna är Fastighetsbyrån, som marknadsför sitt väl etablerade varumärke och är rikstäckande med drygt 200 kontor. Företaget är marknadsledande både när det gäller omsättning och antal affärer. (www.fastighetsbyran.se, 2007-07-21) Fastighetsbyrån satsar på kontinuerlig utveckling av tjänster och produkter. Många kundkontakter sker genom banken och Fastighetsbyrån får på så vis ta del av det förtroendekapital som redan är etablerat genom många års bankkontakter. Moderna system och en stor marknadsföringsbudget ger möjligheter till stort annonsutrymme och mycket direktreklam vilket medför att företaget når en bred marknad.

Genom att erbjuda internutbildning och goda möjligheter för karriärsutveckling attraheras kompetenta medarbetare. I sin stora organisation utarbetar Fastighetsbyrån detaljerade arbetsrutiner. Denna typ av organisation har långa beslutsvägar och begränsat utrymme för egna initiativ i viss mån begränsa företagets och medarbetarnas utveckling. Med goda ekonomiska resurser och ett stort kundkontaktnät kan mäklarfirmor i form av koncernintegrerade nätverksorganisationer ligga långt fram i utvecklingen.

4.2.3. Mäklarfirmor i form av franchisebaserade nätverksorganisationer

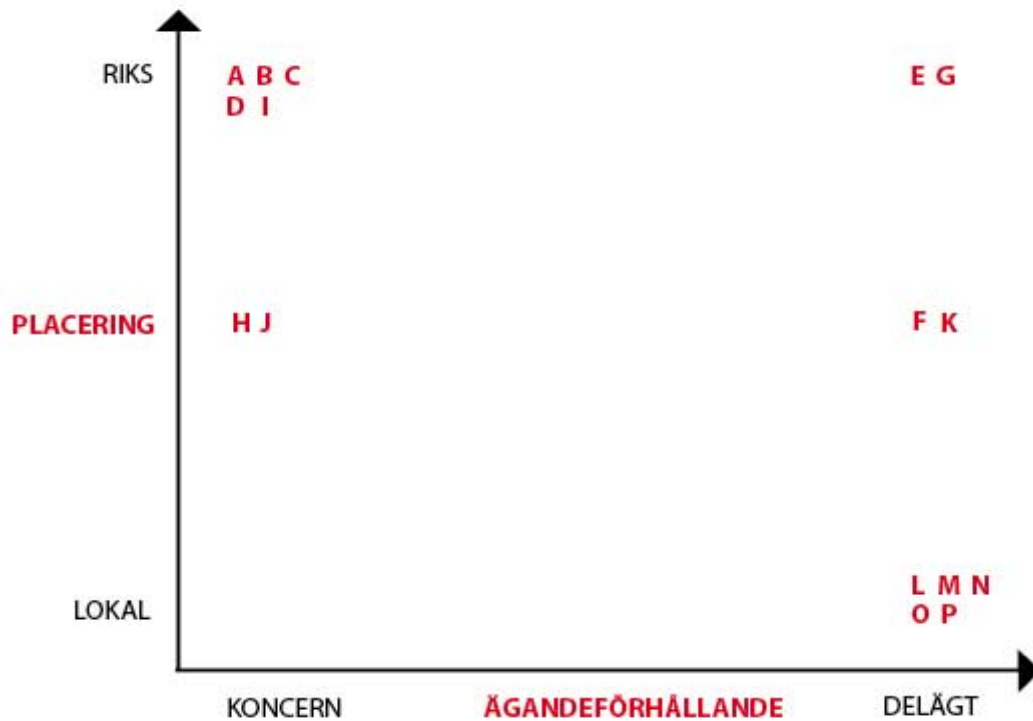
Ett exempel på den franchisebaserade nätverksorganisationen är Svensk Fastighetsförmedling med sina 200 kontor. På Svensk Fastighetsförmedling arbetar man genom att etablera nya kontor i linje med befintliga franchiseavtal. (www.svenskfast.se 2007-07-21) Detta begränsar i viss mån den lokala anpassningen men ger en tydlig profil till varumärket. Svensk Fastighetsförmedling kommunicerar sitt budskap genom omfattande reklamkampanjer i TV och radio. Svensk Fastighetsförmedling arbetar för att vara ett av de varumärken som folk automatiskt kommer att tänka på i samband med fastighetsaffärer. Med avancerade datasystem och detaljerade arbetsrutiner uppnås en typ av kvalitetssäkring utan att man egentligen har direkt kontakt och överblick över de enskilda kontoren. Verksamheten är resultatorienterad i form av ekonomiska rapporter till huvudkontoret. Storleken och mallarna för franchisesamarbetet ger möjlighet att snabbt etablera nya kontor på intressanta marknader och lika snabbt stänga ned olönsamma enheter. Svensk Fastighetsförmedling erbjuder en komplett tjänst och har ett omfattande kontaktnät bestående av bland annat banker och försäkringsförmedlare.

4.2.4. Mäklarfirmor i form av federativ nätverksorganisation

Mäklarhuset är ett exempel på en federativ nätverksmodell, som växer genom att värva redan befintliga mäklarkontor med god förankring på sin lokala marknad. Med sina 130 kontor strävar man efter att erbjuda god lokalkännedom i kombination med ett starkt varumärke. (Frederiksen 2007-05-16) Reklambudgeten i form av annonser i tidningar och TV kampanjer begränsas till förmån för utvecklingen av en överlägsen Internetplattform. Detta är ett modernt grepp och Mäklarhuset satsar till viss del på en ung och datorvan generation. Målet är att erbjuda en anpassad tjänst med hänsyn till den lokala marknaden och objektets karaktär. Den enskilde mäklaren har relativt stort utrymme att påverka sitt arbetssätt i utformningen av arbetsrutiner

anpassade till den lokala marknaden. Kontraktstyrda bindningar med huvudkontoret reglerar i viss mån kontorens agerande och varumärkets användande. Att möta marknaden på ett nytänkande sätt och samtidigt ha en mycket flexibel organisationsstruktur gör att Mäklarhuset relativt lätt kan anpassas till den föränderliga marknaden. Företaget satsar på relationsmarknadsföring till förmån för traditionell reklam och eftersträvar att bygga långsiktiga relationer med såväl uppdragsgivare som spekulanter. (Csikasz, 2007-05-16)

4.3. Branschkartan



MÄKLARE

- A. REMAX
- B. Mäklarringen
- C. Förenings Sparbankens fastighetsbyrå
- D. Svensk Fastighetsförmedling
- E. Mäklarhuset
- F. Bjurfors
- G. Läns hem
- H. Sparbanken Finn Fastighetsbyrå
- I. Skandiamäklarna
- J. Erik Olsson
- K. Lind & Company
- L. Magntorn Lindvall
- M. Fernlund
- N. Ahlström
- O. Husera
- P. Rolf Hettinger

Figur 4.1 Branschkartan (Egen utformning)

På den vertikala axeln visas var i landet aktören finns representerad. På den horisontella ser vi ägarfördelningen. Modellen syftar till visa ett eventuellt samband mellan placering och ägandeförhållanden.

I branschkartan utgör aktörer med 2-5 kontor en närmare obefintlig del. Denna typ av regionala kluster är däremot vanligt förekommande som undergrupper inom kedjorna.

Sammanfattande av informationen är att det inte finns många mäklarfirmor i mellansegmentet i matrisen, varken beträffande ägande eller storlek. Allt fler företag samarbetar, både för att attrahera strategiska partners och för att ha ekonomiska resurser att följa utvecklingen. Förtroendefrågan i branschen hanteras lättare genom ett känt varumärke.

4.4. En introduktion till fallföretag Mäklarhuset och dess utveckling

Nedan följer en presentation av fallföretaget och dess utveckling och framväxt. I form av en tidslinje redogör vi i punktform för Mäklarhusets bakgrund, detta för att tydliggöra dess utveckling och peka på vissa kritiska händelser som sedan diskuteras vidare i kapitel fem.

4.4.1. Kort om Mäklarhuset

Mäklarhuset grundades 1973 av Ulf Ousbeck och förmedlade då bostäder i Göteborg med omnejd. 1998 utvecklades Mäklarhuset till en rikstäckande kedja av fristående fastighetsmäklare. Idag är man Sveriges tredje största Mäklarfirmor. Mäklarhuset har ca 380 medarbetare varav ca 250 stycken är fastighetsmäklare. Moderbolaget ägs gemensamt av ca 130 fristående kontor från Norrland till Skåne. Huvudkontoret ligger i Göteborg och består huvudsakligen av VD, två stycken projektledare och två stycken affärsutvecklare. För att gå med i Mäklarhuset skall man vara duktig på just sin ort, ha mycket gott renommé och tydligt ha visat en seriös och kundorienterad inställning. Mäklarhuset har ett nära samarbete med några företag på marknaden och utvecklar fortlöpande tjänster och produkter för att stärka sin roll som en trygg samarbetspartner. (Mäklarhusets presentationsbroschyr, 2007)

Mäklarhuset RES (Real Estate Sweden) AB: Bolaget bedriver konsultverksamhet och tillhandahåller tjänster så som marknadsföring, utbildning, ekonomi och IT. Bolaget stödjer de lokala Mäklarhusen i sitt arbete att vinna marknadsandelar samt stärka varumärket. Mäklarhusets

affärsidé är att mer än något annat mäklarföretag anstränga sig att få köpare och säljare att känna sig trygga i sin bostadsaffär. (Mh RES AB, 2006)

Mäklarhusets profil är att utveckla och stärka värdet av sitt gemensamma varumärke – Mäklarhuset. En mycket viktig del på väg mot det målet är att ha en gemensam grafisk profil i kommunikationen med marknaden. Detta ska utgöra ett stöd för kedjans medlemmar och leverantörer. (www.maklarhuset.se, 2007-06-19)

4.4.2. Intervju med Carl Ljunggren

Ägare av åtta Mäklarhuskontor i Göteborg, medarbetare i Mäklarhuset sedan 1996. Fastighetsmäklare och kulturvetare med ett förflutet inom krogbranschen.

Intervjun med Ljunggren syftar primärt till att redogöra för Mäklarhusets framväxt och expansion.

4.4.2.1. Ousbeck som entreprenör och hans idé om att utveckla Mäklarhuset

Ljunggren berättar att Ousbeck beskrivs som en typisk nätverksbyggare med många kontakter i olika affärssammanhang bland annat genom sitt stora engagemang i Mäklarsamfundet. Tidigt bygger Ousbeck upp ett förtroende och ett stort antal kontakter inom mäklarbranschen. Ljunggren menar att det är detta som gör att många vågar ställa sig bakom Ulf i uppbyggnadsfasen av Mäklarhuset som kedja.

När Ljunggren inleder sin karriär inom Mäklarhuset består branschen av två stora kedjor; Sparbankens Fastighetsbyrå och Svensk Fastighetsförmedling. I övrigt bedrivs mäkleri lokalt runt om i Sverige och de olika aktörerna på marknaden samsas om ett fåtal leverantörer av mäklarsystem och tryckt material. De olika företagen använder samma marknadsföringsmaterial och i stort sett är endast logotypen den synliga skillnaden. Annonsering sker lokalt via dagspress och genomslagskraften nationellt är begränsad för de enskilda aktörerna.

Vid den här tiden finns två branschorganisationer; Fastighetsmäklarförbundet (FMF) och Mäklarsamfundet, varav den sistnämnda är den som har flest privata och obundna mäklare anslutna. FMF i sin tur samarbetar med de stora kedjorna, begravningsbyråer och banker.

Under 1996-1997 blir Internet allt mer en faktor att ta hänsyn till. Möjligheter att annonsera tillsammans utvecklas samt att flexibiliteten ökar. Vid samma tid gästade Ousbeck ett föredrag om Internet. Han insåg snabbt de obegränsade möjligheter som detta kunde innebära och tecknade sig på plats för domänen www.maklarhuset.se.

Nu påbörjades en intensiv undersökningsfas. Ousbeck bollade sina idéer kring samarbete via Internet med ett antal kollegor och andra aktörer på marknaden. Inga externa resurser fanns att tillgå och det handlade om att sälja in en tanke/idé som byggde på sunt förnuft och samarbete på en förtroendegrund. Han började söka sig till andra driftiga personer i branschen och på Mäklarsamfundets årsmöte i Nynäshamn 1998 presenterade han sin idé som fokuserade på att samarbeta genom inköp, Internet och gemensamma leverantörer. Han ville rationalisera och vinna skalfördelar och på så sätt skapa fler affärstillfällen. Samarbetets upplägg erbjöd stor frihet utan förpliktelser till en mycket ringa summa pengar. Varje kontor får under samarbetsnamnet behålla sitt lokala byrånamn. Man har som måtto att bygga kedjan på god gemenskap och frivilligt samarbete. Ousbecks idé visade sig vinna stort intresse och gensvar.

4.4.2.2. Utveckling av struktur, ledarskap och beslutsvägar

Under det som Ljunggren definierar som Fas 1 och som sträcker sig från ca 1998-2003 byggdes Mäklarhuset upp och blev Sveriges tredje största mäklarkedja med ca 130 kontor. Samarbetet byggde fortfarande på frivilligt samarbete och goda relationer. Organisationsstrukturen var svag och svår att definiera. Moderbolaget Mäklarhuset Real Estate Sweden (RES) bestod av anställda från Mäklarhuset Storgöteborg och resurser i form av kapital och personal pendlade mellan företagen. Ousbecks målsättning var att bygga kedjan på tjänade pengar och god soliditet. Som ledare var Ousbeck tydlig och bestämd. Endast en begränsad mängd insyn och information erbjöds de övriga företagen i organisationen. Kontoren diskuterade huruvida detta var ett bra sätt att styra organisationen. Detta var en första signal om att ett förändringsarbete skulle komma att påbörjas.

Mäklarhuset startade som kedja på en stabil och växande marknad och betraktas idag som föregångare och exempel för många av de mäklarkedjor som finns runt om i landet. Ousbeck beskrivs av sina medarbetare mer som entreprenör än förvaltare. I takt med att kedjan växer och utvecklas ställer kontoren allt större krav på skriftlig information och formella styrgrupper. Med hög tillväxttakt i såväl bolaget som på marknaden efterfrågades struktur och riktlinjer för

samarbetet. Konkurrerande kedjor argumenterade å ena sidan att Mäklarhuset inte var tillräckligt styrda och välorganiserade medan Mäklarhuset å andra sidan under många år betraktade detta som en av sina styrkor. För att engagera entreprenörer som redan var duktiga på sin lokala marknad väljer man att i det här läget erbjuda stor frihet och få förpliktelser. In- och utträdet i kedjan var under Fas 1 väldigt löst reglerat via avtalen mellan kontoren och RES. De olika företagen köpte aktier för ett visst geografiskt område att verka i men kunde trots detta sälja i varandras områden. Den grafiska profilen var inte enhetlig. Då inga större meningsskiljaktigheter uppstod ifrågasattes inte heller det löst reglerade samarbetet. Kontoren hade väldigt olika förutsättningar men olika viljor och vinklingar accepterades och allt rullade på så ingen såg någon större anledning att klaga på det som vid det här laget betraktades som ett vinnande koncept. 2003 hade Mäklarhuset med relativt små resurser byggt upp Sveriges tredje största Mäklarkedja.

Under 2003 inleds Fas 2. Medelåldern i kedjan är hög, de flesta medlemmar är äldre män och organisationen präglas av låg förändringstakt och dålig anpassningsförmåga. Beslutsprocessen och bristen på information leder till att vissa kontor ifrågasätter ledarskapet och det sätt på vilket kedjan drivs. Mäklarhuset vill ta tillfället i akt och utveckla marknadsföringen inom organisationen när tillväxten nu planat ut något. Kedjans aktörer får tid att reflektera över vad man gör och vart man är på väg. Organisationens ledning börjar titta på sina avtal och sin struktur och vill bygga en fastare grund för att på sikt kunna vidareutveckla organisationen.

4.4.2.3. Ny VD och ändrade ägarförhållanden

Under Fas 3 anställer man Johan Martinsson som VD för Mäklarhuset RES. Vid samma tid blir Ousbeck svårt sjuk och lämnar organisationen. En grundare, ledare och sann diplomat försvinner och man står inför en helt ny och mycket svår situation.

Ägandet ser försommaren 2005 ut såhär: 10 % ägs av kontoren övriga 90 % är uppdelade på fyra poster (10 %, 20 %, 20 %, 40 %) mellan personer i Ousbecks familj och styrelseledamöter/medarbetare i Mäklarhuset.

Martinsson befinner sig som nybliven VD i ett svårt läge men driver genom många nödvändiga förändringar. Han byter Webb-byrå och reklambyrå och bygger upp en grundläggande struktur för organisationens servicebolag och ledningsfunktion. Till sin hjälp har han Ingegerd Carlsson som är projektledare. Göteborgskontoren frigörs från huvudkontoret och nyanställer ett antal

personer inom RES, bland annat en ansvarig för Internet och kommunikation, en affärsutvecklare för södra respektive östra Sverige samt administrativa funktioner.

Martinsson har en prestigelös ledarstil och vinner snabbt förtroende i organisationen. Under Fas 3 pågår diskussioner kring ägandet av bolaget. Kontoren sätter press på ledningen att finna en lösning. Många är oroliga, huvudkontoret samt de som arbetat nära Ousbeck möter stora utmaningar såväl känslomässigt som affärsmässigt.

Under 2006 inleds Fas 4. Kontoren köper ut de gamla huvudägarna och kedjan blir 100 % kontorsägd. Avtalen omförhandlas mellan kontoren och RES, hårdare krav ställs bland annat på lojalitet mot kedjan. Martinsson har styrkan att med sin erfarenhet från andra stora företag kunna se helheten och kedjans framtidspotential. För att kedjan ska fungera under de förutsättningar som nu råder på marknaden i form av hög förändringstakt och tekniska framsteg kan man inte längre ha lika stor frihet i organisationen. De enskilda kontoren betalar nu en högre avgift för att träda in- och ut ur kedjan.

Nu är det upp till alla kontoren att ta vara på de förutsättningar som finns. Konkurrensen är hård på marknaden och RES måste leverera lösningar och arbetssätt som kontoren kan använda. Kedjan känns enad och stark och ledningen utformar en plan för hur man ska gå vidare. Mäklarhuset har nu något bättre ekonomiska resurser och de höjda månadsavgifterna ger större utrymme för att investera.

4.5. Tidslinje för Mäklarhuset och dess utveckling

1996-1997 Internet börjar användas i branschen och öppnar nya möjligheter för samarbete. Ousbeck ser en stor utvecklingspotential och tecknar sig för domänen www.maklarhuset.se.

1998-2003 I september 1998 startas kedjan Mäklarhuset med ca 30 kontor fördelade över större delen av Sverige. Mäklarhuset byggs upp och blir Sveriges tredje största mäklarkedja med ca 130 kontor.

2005 februari. Martinsson tillsätts som VD och Ousbeck lämnar företaget.

Man påbörjar arbetet med att forma en mer reglerad nätverksstruktur och utveckla gemensamma mål. Man arbetar fokuserat med att säkra och höja kvaliteten på sina tjänster. (Skölfman et al, 2006)

2005 På bolagsstämman beslutar man att under kommande budgetår utveckla den centrala organisationen i syfte att stödja de lokala kontoren. Man avvaktar nya samarbetsavtal och tillskott av kapital till verksamheten.

2006 augusti. Mäklarhuset blir utsedda till Årets Mäklare i en branschutmärkelse i samarbete med Privata affärer och Analysföretaget Regi i branschens största kundundersökning. Utmärkelsen som årets mäklare har varit ett strategiskt fokus för att ena företaget och man strävar efter att vinna titeln även 2007.

2007 mars. Mäklarhuset Real Estate Sweden (RES) blir helägt av kontoren som förvärvar bolaget av de tidigare ägarna. Nya och striktare ägaravtal skrivs mellan RES och kontoren. De enskilda kontoren köper ut de gamla huvudägarna och kedjan blir nu 100 % kontorsägd. Styrelsen får mandat att besluta tillsammans med Mäklarhuset RES. Ett fåtal kontor väljer att lämna kedjan. Man arbetar nu med en gemensam grafisk profil. Man utvecklar en ny form av beslutsstruktur där samarbetsgrupper tar fram beslutsunderlag för styrelsen i olika frågor.

De nya ägaravtalen ger större intäkter till organisationen. Med nya pengar i serviceverksamheten kan man nu arbeta aktivt med att vidareutveckla till exempel sin Internetplattform. Den nya ägarstrukturen ökar kontorens inflytande i beslutsprocessen och på så vis deras engagemang. Man betraktar sig nu som en starkare strategisk partner då det för utomstående företag blir lättare att samarbeta med det helägda bolaget där det genom nya samarbetsavtal finns tydligare regler för samarbete med partners inom till exempel bank och försäkring. Tidigare ägde kontoren en mindre andel aktier i RES som representerade ett visst geografiskt område och rätten att använda företagsnamnet Mäklarhuset.

2006-2007 Löpande utveckling och förbättring av IT plattformen, bland annat för att kunna möta nya krav på marknadsföring gentemot framför allt ett yngre klientel. Man satsar allt mer på relationsmarknadsföring för att på ett kostnadseffektivt sätt kunna gå en föränderlig marknad till mötes. Över lag arbetar Mäklarhuset väldigt fokuserat med att säkra och höja kvaliteten på sina tjänster. Under senaste året har RES verksamhet koncentrerats och fokus har legat på att utveckla

och förbättra konkurrenskraften för de existerande Mäklarhusen. Förändringsarbetet fortskrider och under senaste budgetåret har några viktiga förändringar skett för verksamheten och dess aktieägare. Gruppen har under året arbetat fram och implementera gemensamma riktlinjer för mäklartjänsten samt enats kring en gemensam varumärkesplattform och ett system för hantering av affärskritisk data.

2007 mars. Man arbetar aktivt med en kampanj om öppen budgivning för att uppdragsgivare och spekulanter ska få ökad insyn i budgivningsprocessen. I avsaknad av en lagstiftning som tydligt reglerar budgivningsprocessen gör man på frivillig väg en insats för att uppdragsgivare och spekulanter ska känna sig trygga.

2007 maj. Mäklarhuset lanserar sin nya kampanj ”Startklar”, för att fånga in potentiella uppdragsgivare och korta ned ledtiden för bostadsaffären. Genom att aktivt söka upp en potentiell säljare och förbereda försäljningen och knyta kontakter vinner man nya kunder.

2006-2007 I den ökande konkurrensen arbetar man aktivt med att knyta duktiga samarbetspartners till sig med olika former av samarbetsavtal och digitala lösningar. Nedan följer exempel på några samarbetspartners. (Almering & Wörmann, 2006)

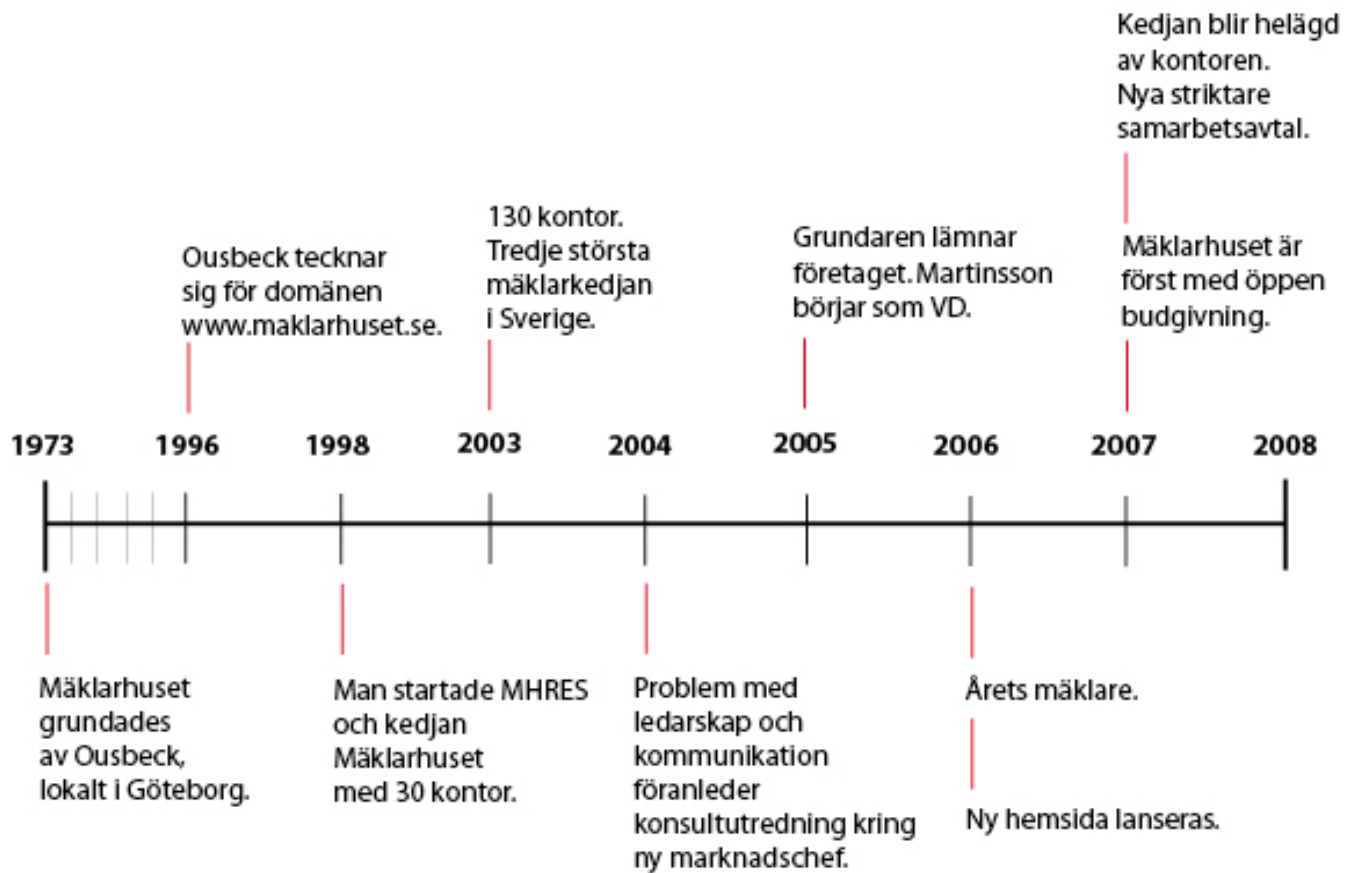
- I samband med att Nordea avslutar sitt kontraktbaserade samarbete med Svensk Fastighetsförmedling introduceras ett nytt ärendehanteringssystem med funktioner för att skicka kunder mellan företagen. Nordea finns representerade på Mäklarhusets visningar för att svara på frågor kring räntor och kalkyler och erbjuda en fördelaktig finansiering. Målet är att 25% av Mäklarhusets affärer ska finansieras genom Nordea och att Mäklarhuset i varje kundkontakt ska erbjuda en konkurrerande offert från Nordea.
- Man påbörjar samarbetet med en ny försäkringsleverantör SAFE för att kunna erbjuda en mer komplett helhetslösning och på sikt kunna utveckla försäljningen av försäkringar i samband med en fastighetsaffär.
- Utveckling i samarbetet med Matrix Stockholm som levererar olika typer av planritningar och virtuella filmer sker då lundakontoret som första mäklar företag i Skåne regionen gör virtuell homestaging tillgänglig på sina objekt. Programmet innehåller funktioner för att provrenovera och möblera ett objekt virtuellt samt beräkna kostnaderna för gjorda

förändringar. På sikt knyts programvaran ihop med boendekostnadskalkyler, specifika möbelbutiker och den lokale byggvaruhandlaren på orten. Detta är ett steg i att bygga upp det lokala nätverket och erbjuda kunden en bättre service.

2007 Inom branschen anmäls fler mäklare än någonsin till fastighetsmäklarnämnden för granskning. Mäklarhuset arbetar aktivt för att kommunicera sin lokala anknytning, och öppenhet i affärerna gentemot såväl uppdragsgivare som spekulanter.

2007 mars. Mäklarhusets reklambyrå d.t.r.t (do the right thing) utsågs av branschtidningen Resumé i samarbete med undersökningsföretaget easysearch till Sveriges bästa reklambyrå i klassen för mindre reklambyråer, med en omsättning på upp till 10 Mkr. d.t.r.t. fokuserar inte primärt på reklam i form av annonser, broschyrer och reklamfilm utan mer på kommunikation i form av PR och relationsskapande i samband med kundmötet.

TIDSLINJE



4.6. Intervjuer

Nedan följer en sammanfattning av de tre intervjuer vi genomfört med medarbetare på huvudkontoret, Mäklarhuset RES AB.

4.6.1. Johan Martinsson

VD för Mäklarhuset RES AB. Har ett förflutet som affärsutvecklare för Volvo och har drivit import & försäljningsbolag för dem i flera länder. Martinsson har också varit egenföretagare som grossist inom cykel och MC.

I denna intervju diskuteras huvudsakligen ägarförhållanden, bolagsstruktur och ledarskap.

4.6.1.1. Problematik kring brist på ledarskap och struktur

När Martinsson kom in i organisationen var den uppbyggd mer på gemenskap än förnuft. Han beskriver den skämtsamt som en föräldrafri fest eller intresseklubb utan kontrollfunktioner och ansvarsfördelning.

Martinsson engagerades av företagets dåvarande ledning och ägare som konsult för att utreda om företaget bland annat behövde en ny marknadsansvarig/chef. Han rapporterade i december 2004 till styrelsen sin slutsats med innebörden att det är en VD som behövs. Martinsson blir tillfrågad om han vill åta sig uppdraget och börjar som anställd i februari 2005. Organisationens grundare Ousbäck blir samtidigt svårt sjuk och slutar omgående i företaget.

Martinsson påbörjar arbete med att bygga upp verksamheten. Kontorsägarna träffas sensommaren 2005 för att ha bolagsstämma. Här inleds arbetet med att forma en ny struktur och en ny typ av samarbete. Martinsson bollar ut frågor i organisationen med avsikten att ta reda på hur förändringsbenägna kontoren är. Diskussioner förs kring vilken självbild och vilka grundvärden som finns inom organisationen. Ledningen ifrågasätter hur samarbetet fungerar i nuläget samt varför organisationen är strukturerad som den är. Hur kan vi utforma en nulägesbeskrivning och vilka är våra mål?

Vintern -06 träffades alla kontorsägare i Sälen för att ta del av den nulägesbeskrivning som vuxit fram samt förslag kring hur fortsatt arbete kring denna ska gå till. Kontorsägarna tar ett första steg till att enas kring detta och samtidigt skapas en grund att utgå från i det fortsatta arbetet.

Frågan om ägarskap och fördelning av andelar i företaget kvarstår, dock finns inga likvida medel tillgängliga för att fortsätta utvecklingen. Kontoren avvaktar någon form av uppgörelse och vidare direktiv. En förhandlingsgrupp (samarbetsgrupp) tillsätts hösten 2006 för att utreda frågan. Lösningen blir till slut att kontoren köper ut delägarna och på så sätt blir kedjan helt kontorsägd. Den formella makten placeras hos styrelsen. Stora förändringar diskuteras i organisationen och de förslag som läggs fram bemöts i huvudsak positivt av kontoren. De nya ägaravtalen som skrivs mellan kontoren och Mäklarhuset RES reglerar samarbetet i kedjan.

BOLAGSSTRUKTUR

MRESH
Mäklarhuset Real Estate
Sweden Holding AB

Ägs av 'verksamhetsutövare' till lika villkor, dvs idag äger 74 företag MRESH.

Ett 'standard aktieägaravtal' mellan ägarna.

Lätt att ta in nya delägare samt avskäja de som irte passar (tre varningar).

BOLAGSSTRUKTUR

MRESH
Mäklarhuset Real Estate
Sweden AB

Samarbetsavtal mellan 'verksamhetsutövarna' kan bara korrigeras på bolagstämma.

Handboken ger handlingskraft och konkurrenskraft, styrelsen fattar beslut om innehåll.

Bolagsstrukturen, VD Johan Martinsson

Bolaget baseras nu på ett aktieägaravtal, ett samarbetsavtal samt en koncepthandbok. Avtalen har en ömsesidig uppsägningsklausul på 12 månader och det finns klausuler för varningar som leder till uppsägning och uteslutning för dem som inte följer de krav som ställs.

I relation till andra mäklarkedjor ger avtalen dock förhållandevis stort tolkningsutrymme. I dagsläget jobbar man på att få fram ett stabilt underlag till koncepthandboken. Vad ska göras gemensamt? Vad ska göras lokalt? Genom att investera centralt och stärka relationerna med sina samarbetspartners vill Mäklarhuset stärka relationerna, såväl internt som externt. Man bygger en gemensam helhet.

På träningsläger nr 1 påbörjades hösten 2005 arbetet med att enas kring gemensamma mål och arbetssätt. Arbetet med pärmen ”så arbetar vi” inleds, som ett grundläggande hjälpmedel för att få kontoren att arbeta i linje med Mäklarhusets affärsidé och det koncept som nu utformas.

4.6.1.2. Beslutsfattande och styrning

Martinsson tycker att beslutsprocessen är en återkommande fråga i den utveckling som nu sker. Det är intressant att titta på hur man på ett effektivt och bra sätt tar fram beslutsunderlag och hur detta sedan konkret används för beslutsfattande inom styrelsen. Kontoren får minskat direkt inflytande och beslutsunderlag för styrelsen tas fram genom RES och ett antal tillfälligt sammansatta arbetsgrupper inom olika projekt och områden.

Nästa viktiga diskussion handlar om hur ledningen sedan kommunicerar besluten ut i organisationen, motiverar tillämpningen av dem och ser till att de efterlevs i praktiken. I förändringsprocessen läggs också stor vikt vid att utvärdera och omvärdera de förändringar som gjorts.

I dagsläget förankras förändringar i samband med träningsläger där alla kontor samt externa leverantörer inviteras. Mäklarhuset ser kontinuerligt över sin organisation för att förbättra sig inom olika områden och fastställa vissa rutiner och arbetssätt.

Organisationen arbetar aktivt med det man kallar ”så arbetar vi” processen i form av ägardirektiv, koncepthandboken och medarbetarpärmen.

4.6.2. Philip Frederiksen

Affärsutvecklare och bolagsjurist för Mäklarhuset södra Sverige, förflutet som bland annat bolagsjurist, egenföretagare samt i forskningsprojekt inom Intellectual capital management på Chalmers tekniska högskola.

Intervjun syftar till att ytterligare tydliggöra bolagsstrukturen samt hur den påverkar beslutsfattande och kommunikation i organisationen. Frederiksen redogör även till viss del för nyrekrytering av kontor samt nyetablering på intressanta marknader.

4.6.2.1. Kommunikation och arbetssätt

Frederiksen har flera roller inom Mäklarhuset, han agerar bolagsjurist samtidigt som han arbetar med att förändra och utveckla organisationens struktur genom dess juridiska bindningar, detta i form av olika avtal med kontor och samarbetspartners. Ägarnas inbördes relation regleras i ett aktieägaravtal. Mellan serviceorganisation och kontorsägarna finns ett samarbetsavtal. Beslut kring förändringar i samarbetsavtalet fattas vid bolagsstämman. Som en del av samarbetsavtalet finns en koncepthandbok som är ett föränderligt styrinstrument som man för tillfället lägger ned en hel del arbete på att utveckla i samarbete med kontoren. Handboken kan liknas vid ett regelverk avseende varumärke, marknadsföring, IT, leverantörstjänster, affärsstöd med mera. Styrelsen har mandat att fatta beslut om förändringar i Handboken vilket är en väsentlig skillnad jämfört med den kontraktuella struktur man tidigare haft i Mäklarhuset, där mer eller mindre samtliga beslut var hänvisade till bolagsstämman. Mäklarhusets kontraktuella struktur, där en väsentlig del av beslutanderätten finns hos styrelsen, innebär att Mäklarhuset kan agera snabbt och kraftfullt på marknadsförändringar vilket är en förutsättning för att vara konkurrenskraftig. Frederiksen är positiv till den beslutsprocess som idag tillämpas i form av tillfälliga samarbetsgrupper som förbereder beslutsunderlag för styrelsen. Detta är också ett sätt att utnyttja den kompetens som finns i företaget, inom olika områden. Det intellektuella kapitalet, det vill säga de anställda, utgör en allt mer central roll i den här typen av service/tjänsteföretag. Genom att använda sig av de resurser som finns inom företaget byggs detta värdet in i bolaget, vilket på sikt kan komma att bli en av Mäklarhusets viktigaste konkurrensfördelar. Frederiksen arbetar dagligen med att paketera och skydda bolagets tillgångar med olika juridiska medel. Senaste halvåret har Mäklarhuset arbetat mycket med utveckling av sitt varumärke detta genom att få alla

kontoren att profilera sig enhetligt. Genom att skydda sitt varumärke och använda det på rätt sätt så skyddas också det värde och den kunskap som namnet Mäklarhuset representerar.

4.6.2.2. Nyrekrytering av kontor och etablering på intressanta marknader

Frederiksen är också till stor del ansvarig för nyrekrytering av kontor i södra Sverige, detta som en del i affärsutvecklingen. För att upprätthålla den höga nivån på kontoren runt om i landet ställs höga krav på den som vill bli en del av Mäklarhuset. Helst skall det finnas någon form av förankring på den aktuella orten sedan tidigare i form av ett befintligt nätverk, alternativt erfarenhet av egenföretagande och nätverkssamarbete sedan tidigare. Urvalsprocessen innefattar ett antal intervjuer samt granskning av marknadsplan och finansieringslösningar.

I dagsläget satsar Mäklarhuset på en utveckling av regionala samarbeten mellan närliggande kontor. Detta i ett steg att utveckla ett bättre informationsflöde samt ett väl fungerande samarbete inom organisationen. Eventuellt kan regionala styrgrupper vara ett sätt att organisera samarbetet mer effektivt. Frederiksen ser det som ett viktigt steg i kedjans utveckling att samordna sig och arbeta mot gemensamma mål. Detta för att allt mer känna sig som en del i ett stort företag och maximalt utnyttja de skalfördelar man på så vis kan uppnå. Regionsmöten och träningsläger är en del i den här utvecklingen som rent strategiskt är mycket mer långsiktigt hållbar än att varje kontor skall kämpa för att utvecklas endast på sin egen lokala marknad. Återigen kan man genom att träffas och utbyta erfarenheter, förvalta den kompetens som finns i organisationen och dess olika företag. Att enas kring gemensamma metoder utan att styra till den grad att man kväver egna initiativ och inte tar hänsyn till skillnaden mellan olika lokala marknader är en svår balansgång.

I södra Sverige är Öresundsregionen en intressant marknad och man diskuterar olika möjligheter till ett samarbete med danska mäklarfirmor. Allt fler danskar flyttar till Sverige och det skapar förutsättningar för en gemensam marknad för svenska och danska mäklare. För att hantera internationella samarbeten måste man ha en väl förankrad policy för de nationella. Mäklarbranschen skiljer sig dessutom rent juridiskt på många plan mellan exempelvis Sverige och Danmark.

4.6.2.3. Rekrytering av medarbetare, utveckling och utbildning

Ytterligare utvecklingsmöjligheter för branschen väntas genom eventuella ändringar i fastighetsmäklarlagen vilken på sikt kan komma att tillåta kringtjänster för mäklarföretag. Här finns många spännande utvecklingsmöjligheter och det är viktigt för Mäklarhuset att vara väl förberedda för eventuella förändringar.

4.6.3. Geza Csikasz

IT och kommunikationsansvarig på Mäklarhuset RES, ekonomiutbildad från Handelshögskolan i Göteborg. Har drivit Webbyrå i tio år innan han kom till Mäklarhuset.

I intervjun redogör Csikasz för sin egen och Mäklarhusets syn på marknadsföring, kommunikation, relationsbyggande samt IT.

4.6.3.1. Kommunikation och information internt och externt

Det Csikasz främst är intresserad av, inom sin yrkesroll, är kommunikation och hur denna är ett medel att påverka människor. Kommunikation via Internet handlar om programmering och design som inom vissa strukturella ramar riktas till en viss målgrupp.

Under de senaste åren har kraven på realtidsinformation ökat. Både kunder och mäklare ställer allt större krav på lättåtkomlig och aktuell information.

Genom Internet och det informationsflöde som det erbjuder blir det lättare att hitta bostad och information kring bostadsbyte. Csikasz menar att detta är en av de faktorer som gör att allt fler flyttar oftare och som lett till den utveckling vi idag ser på bostadsmarknaden. Genom att erbjuda information i en grafiskt tilltalande miljö lockar man allt fler köpare. Internet är en mycket lätttrölig marknadsföringsplats och med välplanerade informationsflöden och tilltalande grafik kan man nå ut till en mycket bred målgrupp. Detta kan vara en av anledningarna till att mäklarbranschen så tidigt började utnyttja marknadsföring via Internet. När ett objekt blir sålt vill man snabbt kunna ta bort det från marknaden. Är responsen på en annons dålig, eller att den lockar fel målgrupp, så finns möjlighet att med mycket enkla och billiga medel anpassa kommunikationen och rikta den annorlunda. Ännu en anledning att pro aktivt arbeta för en ökad

Internetanvändning är det stora bildutrymmet som detta medium medför i jämförelse med till exempel en tidningsannons. Har man väl fångat kundens intresse så finns direkt en möjlighet att delge mer information. Olika sökfunktioner hjälper oss att navigera bland den otroliga mängd information som finns tillgänglig. Idag hittar 80 % av Mäklarhusets kunder sin bostad via Internet. Mäklarhuset lägger 80 % av sina resurser på annan marknadsföring, till exempel tidningsannonser.

4.6.3.2. Internet som verktyg och hjälpmedel

Mäklarhusets webbplattform består av olika databaser som gör det möjligt för personal, kunder och samarbetspartners att dela information. I strukturdatabasen finns intern information för organisationen och dess medarbetare det är även här delar av företaget administreras. Detta är även en marknadsplats för några av Mäklarhusets leverantörer. Via mailservern och olika ärendehanteringssystem sker kommunikation mellan nätverkets olika delar. I denna kommunikation är det hela tiden tydligt vem avsändaren är. För att ytterligare förtydliga detta använder sig Mäklarhuset av sin grafiska profil. En annan positiv effekt är den marknadsföring som tillkommer då varumärket hela tiden exponeras.

Via hemsidan sker kommunikationen med kunderna. Många mäklarfirmor kommunicerar främst via Hemnet men Mäklarhuset har lyckats göra sin sida så attraktiv att kunder aktivt valt att söka direkt via Mäklarhusets egen hemsida. I dagsläget länkas alla objekt från Hemnet och visas i Mäklarhusets miljö men många väljer ändå hemsidan med dess långt utvecklade sökfunktioner samt att möjligheten finns att kommunicera med fastighetsmäklaren. På hemsidan finns mycket allmän information kring köp, försäljning och finansiering av bostad. Länkar finns till Mäklarhusets samarbetspartners inom till exempel bank och försäkring.

Uppbyggnad av hemsidan sker i två faser; brilliant basics och brilliant service. Målet med brilliant basics är att presentera färsk data på ett snyggt sätt. Fokus ligger på tre funktioner; söka, visa och räkna.

Kunden ska kunna söka på ord istället för de klassiska begränsningarna med storlek, ort etcetera. Genom att söka på till exempel hav, Malmö och nyproduktion kan man hitta alla havsnära nyproducerade bostäder i Malmö. För att sedan enkelt kunna vidare precisera eller ändra sin sökning. Mäklarhuset jobbar också på att utveckla en sökväg via Google base och hitta.se.

Bostäder skall kunna sökas på samma sätt som man söker restauranger på karta inom ett visst område.

Objekt till salu visas med stora bilder som är lätta att bläddra bland. Genom olika länkar kan mäklarna på sikt välja genom vilken samarbetspartner man sedan vill presentera ytterligare information som till exempel ritningar och virtuella visningar. Detta gör att Mäklarhuset inte har samma krav att binda sig till en leverantör av ritningar utan att kontoren kan ha viss frihet att själva bedöma vad som lämpar sig bäst för ett visst objekt och en viss marknad. Genom att i en virtuell visning möblera om och renovera en bostad kan kunden få allt bättre underlag för sitt köp redan innan visningen.

Genom olika typer av boendekostnadskalkyler kan kunden beräkna kostnaden för sitt boende och laborera med kontantinsats och testa olika bankers ränteeerbjudanden. I framtiden ska man kunna räkna på olika risker och scenarion i form av arbetslöshet, räntehöjningar och tillskott i familjen. Man bör på sikt även kunna koppla tillbaks till de renoveringsförslag som gjorts på ritningen och få kostnaden inkluderad i boendekalkylen.

4.6.3.3. Utveckling och relationer

Möjligheterna är oändliga och vidareutvecklingen av dessa tjänster sker inom ramen av hemsidans fas 2; brilliant service. Här jobbar Mäklarhuset med att lägga till bra tjänster, spara sökningar samt kommunicera olika kampanjer och nyheter. Detta fungerar som ett serviceforum och en teknisk plattform för säljare och köpare att mötas på. Detta fungerar även som en dynamisk plattform för att kommunicera företagets värden och förhållningssätt till boende.

I dagsläget jobbar Mäklarhuset mycket via hemsidan med att synliggöra bud i öppna budgivning, även detta ett led i att ge ökad service till sina kunder. Detta effektiviserar och höjer kvalitén på affären för mäklare, säljare och köpare.

För att vidareutveckla den otroliga informationsplattform som hemsidan och Mäklarhusets databaser utgör krävs ekonomiska resurser. Idag läggs mycket resurser på annan typ av annonsering. Genom att skära ned på den kan de medel som krävs för att vidareutveckla företagets marknadsföring och kommunikation via Internet frigöras. Kunder efterfrågar allt mer

rörliga bilder och i takt med att användarnas Internet kapacitet ökar kan filmer bli vanligare vid marknadsföring av bostäder.

Csikasz tycker att Mäklarhusets organisationsform idag lämpar sig väl för utveckling och samarbete med externa partners. De tillfälligt sammansatta arbetsgrupper som idag används för att ta fram beslutsunderlag ger den flexibilitet som behövs i förändringsarbete. Som helhet är kontoren mycket positiva till den förändring och utveckling som sker inom Mäklarhuset.

Parallellt med det arbete som görs på Internet, driver Csikasz ett relationsmarknadsföringsprojekt som handlar om kontakten i alla de möten som sker under en affär. Genom att skapa ett index kring viljan att rekommendera sin mäklare till vänner och bekanta utvärderas hur nöjda kunderna är och hur Mäklarhuset utvecklas. Genom omfattande kundundersökningar arbetar Mäklarhuset med att sammanställa detta rekommendationsindex för olika delar av landet. Relationsmarknadsföring betraktas idag som en mycket viktig del i Mäklarhusets utveckling.

5. Analys

5.1. Introduktion

Under utredningens gång har vi gjort bedömningen att många företag befinner sig i någon form av nätverk även om den egna organisationen bara utgör en liten del av helheten. I vår teoretiska referensram har vi redogjort för en rad faktorer i en föränderlig omvärld som i olika grad inverkar på ett nätverk. Förutsättningarna för att driva en verksamhet har ändrats för mer eller mindre alla branscher inte minst för fastighetsmäklarna. Tydliga tendenser visar att allt fler mäklarfirmor går samman och bildar olika typer av multilokala nätverk. Detta för att hantera marknadens ökade krav, utbyta erfarenheter och för att stärka och bibehålla sin position på marknaden.

I teorikapitlet har vi presenterat tre typer av multilokala närverksorganisationer, den koncernintegrerad, den franchisebaserade och det federativa nätverket. För att göra analysen lätt att följa presenterar vi först en huvudfråga, som sedan kommer att diskuteras utifrån en teoretisk respektive empirisk utgångspunkt. Fokus kommer att ligga på den federativa nätverksstrukturens skapande, organisation, ledning och utveckling. Analysen avslutas med en sammanställning av vårt resultat. Resultatet ska ses som ett förslag på framtida utveckling inom Mäklarhuset. Ett förslag på hur de ska kunna utveckla sina framtida relationer och sitt intellektuella kapital för att växa och fungera tillfredsställande i sitt nätverk.

5.2. Hur och varför bildas ett nätverk?

Vilka positiva respektive negativa aspekter medför medverkanen i ett nätverk? Vilka värden ger egentligen en alliansbildning?

5.2.1. Teoretisk diskussion kring bildandet och värdet av att vara medlem i ett nätverk

Som tidigare diskuterats i uppsatsen finns det flertalet anledningar till att ett nätverk bildas. Wallace (2004) talar om hur utvecklingen inom ekonomin som till exempel förändring i teknisk utveckling och större konkurrens tvingar företag att gå samman för att kunna överleva. Skärvad (2007) lyfter fram andra faktorer som bidrar till att företag bildar nätverk. Skärvad (2007) finner

att samarbete i nätverk gynnar företag då de kan uppnå skalfördelar samt att de tillsammans bildar en större part som tillsammans kan stå upp mot konkurrenters och leverantörers påtryckningar. Att ingå i ett nätverk medför också att man kan komplettera varandras kunskaper och därigenom också lära av varandra. Av vilken anledning eller mellan vilka organisationer ett nätverk än bildas så handlar det i huvudsak om att en allians ska vara värdeskapande för alla dess medlemmar. (Wallace, 2004 Skärvad, 2007, Wiksröm et al, 1992 m.fl.) För att detta ska kunna ske måste alla som ingår i nätverket arbeta mot ett gemensamt mål. (Cummings & Worley, 2005)

Det finns olika sätt att arbeta mot nätverkets uppsatta mål. Arbetssätten är självklart beroende på vad man producerar, en vara eller en tjänst. Den nätverksorganisationsstruktur som vi benämner koncernintegrerad nätverksstruktur och som exemplifieras av H & M är ett exempel på nätverk som bildas för att kunna distribuera varor till en stor marknad men ändå vara något anpassningsbar till den lokala marknaden. Denna typ av nätverksorganisation finner vi passa bra då marknaden är bred och tämligen homogen. Att servicen är relativt standardiserad gör styrningen enklare då de anställdas beteende kan påverkas med hjälp av till exempel riktlinjer eller kurser formulerade av huvudkontoret. Svårigheten med denna typ av nätverk är att de lokala enheterna i många fall är långt ifrån huvudkontoret och att kommunikationen därigenom kan hämmas av distansen mellan ledning och anställda. En annan svaghet är att nätverket kan vara svårt att kontrollera på grund av detta avstånd. Avståndet mellan ledning och de lokala filialerna kan också medföra att nätverket blir svårt att styra, att det tar lång tid innan information når fram samt att det tar tid att kontrollera att förändringar blivit implementerade. (Lind, 2000) För att förhindra dessa problem använder H & M sitt regionsteam som flera gånger i veckan har kontakt med de lokala filialerna. Regionsteamet bidrar till att kommunikationen flyter samt ger möjlighet till kontinuerlig kontroll över vad som händer inom organisationen, trots att den är utbredd över en stor geografisk yta. (Andersson et al. 2006) Problemet med denna typ av nätverk finner vi främst vara dess homogenitet, då alla enheter är uppbyggda av- och styrda från huvudkontoret. Den koncernintegrerade nätverksorganisationen förlorar till viss del ett nätverks kanske främsta värde, att lära av varandra.

Inom det franchisebaserade nätverket finner vi liknande problematik beträffande kontrollen över de enskilda enheterna, kommunikationen mellan ledning och den lokala enheten. Förmågan att lära av varandra är begränsad då verksamheten bedrivs enligt ett visst koncept som bestäms av huvudkontoret. Fördelarna är å andra sidan att varumärket snabbt kan nå marknaden i större

skala då etableringskostnaden betalas av franchisetagaren. Tillika får franchisetagaren en verksamhet med ett etablerat varumärke. (Kotler et al, 1996)

Det federativa nätverket skiljer sig från de två nätverkstyperna ovan genom att det initialt utgår ifrån två eller flera självständiga enheter som frivilligt går samman i en allians och bildar en gemensam organisation. Den drivkraft och vilja som finns hos den enskilda entreprenören som i gemenskap skapar ett nytt federativt nätverk kan i vissa fall vara en tillgång och samtidigt delvis en begränsande faktor. Det är den inbyggda problematiken som gör nätverket så känsligt. Det är svårt att skapa ordning, rutiner och samstämmighet utan att hämma kreativiteten eller ändra det faktum att alla som ingår i nätverket är olika. Olikheterna mellan de ingående parterna skall alla kunna dra lärdom av. Vi menar att det federativa nätverkets styrka också är dess svaghet.

5.2.2. Empirisk diskussion kring bildandet och värdet av att vara medlem i ett nätverk

Ousbeck byggde med små medel upp ett nätverk av mäklarkontor. Med Internet möjliggjordes och utvecklades den kommunikation som krävdes för att nätverket skulle fungera mer effektivt. Strukturen i nätverket var lös och ledningen hade trots sin maktposition inte förmåga att motivera de anställda. Det var just den lösa strukturen som lockade andra entreprenörer, som fick sköta sig själva men samtidigt ta del av fördelarna med att vara medlem i ett nätverk. Att starta ett nätverk utan att formulera klara riktlinjer är något som vanligtvis inte rekommenderas och genom att inte klargöra hur alliansen skall styras och konflikter hanteras bäddar man för oroligheter. Detta ser vi exempel på i respondenternas svar och det var detta faktum som slutligen ledde fram till förändringsarbetet man fram tills idag genomfört inom Mäklarhuset. ”I takt med att kedjan växer och utvecklas ställer kontoren allt större krav på skriftlig information och formella direktiv.” (Ljunggren, 2007-05-16)

Bristen på struktur hämmade informationsflödet vilket skapade osäkerhet och kaos i nätverket. Detta kaos kom att bli startpunkten för den nya organisationen. Vi anser att de förändringar som skett inom Mäklarhuset har verkat parallellt både aktivt och passivt. Man har från ledningens sida medvetet drivit förändringsprocessen samtidigt som situationen på marknaden och i nätverket självmant påverkat utvecklingen. De problem som funnits i organisationen i form av bristfälligt ledarskap och dålig kommunikation har alltså öppnat möjligheter för ett nytt arbetssätt. Medlemmarna har varit redo för förändring vilket i sig möjliggjort processen.

Då kontoren köper ut de gamla huvudägarna och bildar en federation skapas en frivillig sammanslutning av självständiga enheter i form av en kontrakts- och ägarbaserad allians. Huvudkontoret RES blir den gemensamt ägda serviceorganisationen. Mäklarhuset utvecklar en ny organisationsstruktur och de juridiska bindningarna i form av nya avtal är nyckeln som bildar den nya typen av samarbetsorganisation. Processen leder till att Mäklarhuset utvecklas från en väldigt informell och lös struktur till en federativ nätverksorganisation med högre formaliseringsgrad. Idag består Mäklarhusets bindningar av kontrakt och samarbetsavtal. Vi ser fördelar i detta då det underlättar beslutsfattande och kommunikation inom nätverket. Effektiviteten ökar då vissa typer av beslut blir rutin och därmed kan fattas självständigt av kontoren men fortfarande hållas inom vissa definierade ramar. Detta gör i sin tur Mäklarhuset till en starkare och mer attraktiv samarbetspartner då man med större inverkan på kontoren ökar sina möjligheter att teckna och upprätthålla samarbetsavtal med externa parter. Genom mer definierade krav på sina medlemmar blir det också lättare att nyrekrytera och växa. På så vis kan man också dra nytta av skalfördelar i form av större möjligheter att utveckla till exempel sin marknadsföring och sin Internetplattform. Det nya kapital som tillförts företaget i form av höjda medlemsavgifter ger ökade möjligheter att investera i organisationen. Detta kan betraktas som en logisk utveckling av verksamheten som skapar intressanta möjligheter för framtiden. ”Med de medel som kommer in i den nya organisationen kan vi utveckla en väl fungerande Internet plattform och på så vis förbättra kommunikationen såväl internt som externt.” (Czikaz, 2007-05-16) Kontoren kan i den flexibla organisationen bibehålla sin specialistkompetens och på så vis anpassa sig till sin lokala marknad. Den gedigna branschkompetensen på kontoren är en konkurrensfördel i en föränderlig omgivning där aktörerna annars riskerar att tappa fokus på själva mäklartjänsten.

Vi menar att dessa faktorer sammantaget och i viss mån var för sig skapar ett mervärde för organisationen. En viss problematik kan finnas inneboende i organisationens struktur. Vi väljer att beskriva den som en balansgång mellan å ena sidan en för hög formaliseringsgrad med risk att förlora entreprenörsandan/specialistkompetensen i verksamheten genom att ledningen på så vis tar över initiativet från medlemmarna och å andra sidan en återgång till dåligt fungerade kommunikationsvägar och ett allt för auktoritärt ledarskap.

Det som typiskt definierar Mäklarhuset som ett federativt nätverk är att medlemmarna ger mandat till styrelse och ledning att fatta beslut och leda verksamheten. På så vis gör man

beslutsfattarna beroende av att bibehålla sin legitimitet för att kunna agera i organisationen. Vi menar att Martinssons skickliga och motiverande ledarskap och hans förmåga att upprätthålla balansen i organisationen varit en viktig påverkansfaktor i de framgångar Mäklarhuset gjort i sitt förändringsarbete. Mäklarhuset arbetar aktivt för att växa och finna nya medlemmar att knyta till sin gemensamma serviceorganisation RES. På detta sätt kan man också få in nytt kapital till gemensamma aktiviteter i nätverket.

Sammanfattande av teori och empiri kan sägas att Mäklarhuset är ett typiskt exempel på de styrkor och svagheter som den federativa organisationen representerar. Obalans i kedjan föranledde bildandet av en mer strukturerad samarbetsform. Organisationen arbetar aktivt för att bibehålla en bra internkommunikation och för att hitta en balans mellan styre och innovation. Genom att hitta balansen vinner man de fördelar som nätverket kan erbjuda i form av lärande, skalfördelar och gemensamma investeringar.

5.3. Hur hanteras servicekonceptet i organisationen och hur reproduceras tjänsten?

5.3.1. Teoretisk diskussion kring hantering och reproduktion av en tjänst

Normann (2000) menar att ett serviceföretags svåraste uppgift efter etablering är att växa. I bildandet av nätverk av servicekaraktär, oavsett form, krävs det att tjänstens olika delar är tydligt identifierade samt att dessa är verbaliserade så att en reproduktion med bibehållen kontroll är möjlig. För att bevara kontrollen används vanligtvis olika typer av kontrakt. Detta gäller speciellt för franchisebaserade nätverk, där franchisetagaren skriver på ett kontrakt och därigenom går med på franchisegivarens krav på hur verksamheten skall skötas. Detta ger då franchisegivaren relativt god kontroll över den service som levereras runt om i nätverket. Då dessa kontrakt är bindande kan detta tänkas hämma den lokala anpassning som är så viktig när det gäller produktionen av service.

Det federativa nätverket har något lösare och mer flexibla bindningar vilket gör att denna typ av nätverk är väl anpassat för tjänsteföretag. De lösare bindningarna gör att utformningen av tjänsten och sättet att arbeta är mer flexibelt för medarbetaren i ett federativt nätverk. Möjligheten att verkligen lära känna sin lokala marknad är betydligt större om man endast har

riktlinjer eller förebilder att arbeta efter och inte specifika regler. I en sådan situation kan medarbetarens kreativitet och interaktiva förmåga höja kvalitetsuppfattningen för kunden samt att det finns tillfälle för att ytterligare utveckla tjänsten vilket i sin tur kan skapa vidare affärsmöjligheter.

Att många nätverksorganisationer har samarbetspartners utanför sitt eget nätverk gör att de på ett effektivt sätt kan bistå med service kring kärntjänsten och ytterligare höja värdet för kunden. På detta sätt binder man kunden närmre sig, vilket förhoppningsvis leder till en långvarig och givande relation för alla parter.

5.3.2. Empirisk diskussion kring hantering och reproduktion av en tjänst

I huvudsak arbetar Mäklarhuset med att förmedla bostadsrätter och fastigheter. De sociala handlingar som omger tjänsten påverkas positivt av den federativa nätverksstrukturen då den ger utrymme för lokala anpassningar samtidigt som den strävar efter att upprätthålla en gemensam tjänstekvalitet och möjliggör utvecklandet av densamma.

För att kunna återskapa sitt servicekoncept på nya marknader och på så vis få en mer effektiv tillväxt är ett välfungerande samarbete och bra kommunikation nödvändigt i den konkurrens och förändringstakt som råder på fastighetsmarknaden idag. Därav anser vi att den standardiseringsgrad som nätverksformen möjliggör är nödvändig för en positiv utveckling. De samarbetspartners som nätverket länkar till utgör stödfunktioner och förbättrar på så vis servicen för de enskilda aktörerna i samorganisationen.

Sammanfattningsvis kan i enlighet med teorin sägas att Mäklarhuset förbättrar sin service med hjälp av olika samarbetspartners. I viss mån reproduceras tjänsten då nya kontor ansluts, i och med att vissa riktlinjer, definierat av kedjan, måste följas. Mäklarhuset kopierar dock inte kontoren, vilka utgör produktion av tjänsten, utan arbetar med att rekrytera nya befintliga lokala aktörer, detta för att behålla innovationstanken som ursprungligen varit en av kedjans främsta styrkor.

5.4. Organisation, struktur och bindningar

Vilken formaliseringsgrad arbetar ett nätverk utifrån och vilka fördelar respektive nackdelar ger detta?

5.4.1. Teoretisk diskussion kring organisation, struktur och bindningar

Den koncernintegrerade nätverksorganisationen är som tidigare diskuterats ett toppstyrt nätverk där den lokala verksamheten har begränsad handlingsfrihet. Detta på grund av att huvudkontoret äger alla enheter i nätverket och de som arbetar inom organisationen är anställda alltså finns inte någon ägare för den lokala filialen som i våra två andra nätverkstyper. Enhetscheferna ska implementera de direktiv som kommer ifrån huvudkontoret. Om en enhet inte fungerar tillfredställande enligt huvudkontorets krav kan denna enhet läggas ner. Att inte kunna kontrollera ”sin” enhet kan vara frustrerande för enhetschefen och detta kan ses som en nackdel med att vara medarbetare i ett koncernintegrerat nätverk. Å andra sidan sköter enhetschefen ”sin” verksamhet i en relativt skyddad verklighet. I och med att det koncernintegrerade nätverkets huvudkontor har möjlighet att anställa specialister på olika affärsområden finns oerhört mycket kunskap inom nätverket. (Kotler et al, 1996) Problemet är dock att denna kunskap inte kan utnyttjas fullt ut då kommunikationsvägarna och öppenheten inom nätverket är begränsat. Dock finns det tillgång till vidareutbildning för medarbetaren. Goda möjligheter ges också att avancera inom nätverket.

Det franchisebaserade nätverket erbjuder viss handlingsfrihet för den enskilda enheten, men är fortfarande ett reglerat nätverk. Den frihet som enhetschefen har är som vi tidigare beskrivit till exempel att fritt kunna anställa den personal man finner passande. Dock måste dessa personer genomgå en standardiserad utbildning för att garantera den service och det arbetssätt som huvudkontoret anvisat. Att vara franchisetagare innebär att man är egen företagare vilket ofta kan vara riskfyllt, men samtidigt har man tillgång till experthjälp i fråga om till exempel managementträning, finansiering och marknadsföring. Detta medför ett företagande i en tryggare miljö där det finns utrymme att lära sig sköta en verksamhet, dock i reglerad form men ändå med tillfälle att sätta sin personliga prägel på verksamheten.

Det federativa nätverkets uppbyggnad skiljer sig från de två som presenterats ovan, skillnaden ligger speciellt i ett gemensamt ägande vilket innebär att enheterna i stort sätt har lika

bestämmanderätt. Nätverkets problematik ligger, enligt oss, i relationen mellan federationens medlemmar och dess serviceorganisation. Vi finner att relationen innehar en inbyggd konflikt på så sätt att serviceenheten, alltså det gemensamt ägda bolaget indirekt styrs av en heterogen grupp av självständiga företagare. Serviceenheten ska erbjuda service och lösningar till medlemmarna. För att kunna göra detta på ett effektivt sätt krävs en viss form av standardisering. Standardisering innebär indirekt ett krav på enheterna att handla på ett visst sätt. Att bibehålla balansen mellan styrning och självständighet är nätverkets största utmaning. Det är inte så svårt i början då nätverket är litet men när det växer blir det omöjligt att tillgodose allas önskemål. Det underlättar väsentligt om man från början kan förutse så många olika scenarion som möjligt så att man redan innan vet hur man ska handskas med situationer som kan uppkomma. Då problematiska situationer inte alltid kan förutses menar vi att riktlinjer ska dras upp som sedan kan tolkas utifrån varje situation.

Den enskilda enheten som är en del av ett federativt nätverk verkar med stor handlingsfrihet men har även skyldigheter gentemot nätverket. Det är viktigt att hålla sig till de riktlinjer som trots allt finns, värna om det gemensamma varumärket, respektera de beslut som har tagits i ledningen och ta vara på de relationer med samarbetspartners som nätverket har. Enheten får i sin tur arbeta under ett känt varumärke samt att den har tillgång till en serviceorganisation som verkar i deras intresse och som har betydligt större och fler resurser än den enskilda enheten.

5.4.2. Empirisk diskussion kring organisation, struktur och bindningar

Teoretiskt innebär den federativa nätverksformen ett gemensamt ägande med lika bestämmanderätt. Det federativa nätverket ger en bild av relativt låg standardiseringsgrad. De juridiska bindningarna inom Mäklarhuset har under senaste året definierats tydligare och detta är ett arbete som fortgår. Mäklarhusets organisation är kontraktbaserad i form av samarbetsavtal samt en gemensamt ägd serviceorganisation. Serviceorganisationen RES är dock en egen juridisk enhet. Detta anser vi vara en förutsättning för att strukturen skall fungera. Det arbete som idag läggs ned på nyrekrytering och affärsutveckling kommer förmodligen på sikt att få större utrymme i organisationen och utgöra en förutsättning för lyckad tillväxt. Mäklarhuset växer i dagsläget organiskt men när eventuella tilläggstjänster blir tillåtna kan olika typer av uppköp och joint ventures bli aktuella. En bra överblick och kontroll på den egna organisationen skapar förutsättningar för detta. Mäklarhuset arbetar aktivt med att utveckla sin koncepthandbok för att höja graden av standardisering och därmed även öka kontrollen över den egna verksamheten.

5.5. Ledarskap och styrning

Vilka styrinstrument använder nätverk och hur fungerar de? Vilken problematik uppstår kring ledning och kontroll? Vilken inverkan på nätverket har dess ledarskap?

5.5.1. Teoretisk diskussion kring ledarskap och styrning

Att leda och styra ett koncernintegrerat nätverk är självklart ingen lätt uppgift, svårigheten ligger förutom i att enheterna är spridda över en stor geografisk yta även i strukturens utformning. Som vi tidigare diskuterat är kommunikationskanalerna en av strukturens största svagheter. De långa kommunikationskanalerna gör det svårt för ledaren att nå ut till alla i nätverket med information och handlingsplaner. På samma sätt tar det tid för problem och diskussioner ute i nätverket att nå ledningen. Detta gör det svårt för ledningen att vara lyhörda för konflikter och oro som finns i nätverket. Ledarstilen i denna typ av nätverk karaktäriseras, i likhet med den hierarkiska, oftast av en envägskommunikation från ledaren till organisationen. (Mintzberg, 1979)

Ledaren av ett franchisebaserat nätverk har liknande problem som ledaren i det koncernintegrerade nätverket. Även här är kommunikationsvägarna långa och den geografiska spridningen stor. Ett problem som ledaren av denna typ av nätverk upplever är den stora personalomsättningen. Ledningen finner vägar att behålla sin personal, till exempel genom utbildningar. Utbildningarna syftar också till att försäkra sig om att enheterna lever upp till franchiseavtalet och bibehåller en viss standard på servicen. De centralt utformade utbildningarna är ledningens starkaste sätt att nå ut till alla delar av nätverket. (Morgan, 1999)

Det federativa nätverkets ledare karaktäriseras av en skicklig kommunikatör som kan förmedla nätverkets gemensamma vision och få alla att arbeta mot denna. I sin strävan att få alla att arbeta mot samma vision krävs även en skicklig medlare som kan ta tillvara allas intressen, jämka dem mot varandra och slutligen konstruera ett förslag som alla kan acceptera. Vi har tidigare diskuterat svårigheten att behålla balansen mellan huvudkontor och de lokala enheterna inom ett federativt nätverk, detta finner vi vara ledarens svåraste uppgift. Då viss standardisering av service och arbetssätt är nödvändigt för en effektiv serviceorganisation samt för att en reproduktion av tjänsten skall kunna vara möjlig får inte arbetsmiljön bli för reglerad. Då riskerar kreativiteten att hämmas och den federativa andan går förlorad. Ledarens arbete blir således inte enbart att styra utan mer att motivera sina medarbetare på ett sådant vis att visionen efterlevs.

5.5.2. Empirisk diskussion kring ledarskap och styrning

Anställda i en organisation påverkas av sin ledare och vi vill därför starkt betona vikten av att föregå med gott exempel. Genom att dela med sig av information och på så sätt visa respekt för de anställdas kompetens skapar företagsledningen en grund till en innovativ och dynamisk företagskultur som i sin tur ger en attraktiv arbetsplats. Johan Martinssons ledaregenskaper grundar sig till stor del på olika sociala kompetenser såsom kommunikationsförmåga och konflikthantering. Ett viktigt redskap för honom är att motivera personalen är de träningsläger som äger rum ett antal gånger per år. Dessa motiverar och inspirerar men kan eventuellt på sikt behöva stöd i form av en mer utvecklad internmarknadsföring med fokus på internutbildning detta för att upprätthålla balansen i det man skapat. Att klara av att motivera och att driva igenom nya arbetssätt är en nyckelfaktor för att lyckas i ett federativt nätverk.

I kommunikationen med organisationens medlemmar kan vi fortfarande se en viss obalans i när det gäller ledning och kontroll. Balansen mellan helheten och delarna måste fungera för att inte hämma initiativförmågan och därmed förhindra de fördelar som den federativa idén ger den multilokala serviceorganisationen. Mäklarhuset har haft problem med det beslutsfattande arbetet. De arbetar nu aktivt med att förbättra sina beslutsvägar genom tillfälliga samarbetsgrupper. Detta fungerar i dagsläget bra men det förutsätter att ledningen kan presentera nya arbetssätt och kommunicera dessa på ett sätt så att de blir accepterade av kontoren. Detta ställer höga krav på ett motiverande och väl fungerande ledarskap.

Den utveckling som skett i Mäklarhuset i samband med VD skiftet stämmer väl med vad teorin förespråkar. Genom att dela med sig av information och ha en öppen dialog med nätverkets delar bygger ledningen upp ett förtroende och får veta vad som pågår i organisationen. Träningslägren som utbildningsform blir ett sätt att kommunicera ut enhetliga budskap och samtidigt få feedback. Detta blir ett sätt att behålla den viktiga balansen mellan ledningens direktiv och innovationsandan i de olika enheterna. Typiskt för ett serviceföretag visar det sig även i Mäklarhuset vara nödvändigt att motivera anställda och göra dem stolta över sitt företag och sin tjänst. Väl genomtänkt internmarknadsföring ger goda kommunikatörer.

5.6. Utveckling, lärande och tillväxt

Hur leder man ett nätverk och hur växer det? Vilken inverkan har relationer med kunder och samarbetspartners? Vilken funktion fyller nätverket i samband med detta?

5.6.1. Teoretisk diskussion kring utveckling, lärande och tillväxt

Hur skulle man kunna gynna ett nätverks möjlighet till utveckling, lärande och tillväxt? Vi anser att en ökad tillit till sina medarbetare och bättre kommunikation kan främja utvecklingen och lärandet i ett koncernintegrerat och franchisebaserat nätverk. Genom att släppa kontrollen och ge medarbetarna större förtroende kan man öka deras vilja att prestera och utvecklas. Detta genom att använda sig av interna system och IT och ge medarbetarna ökade möjligheter att kommunicera med varandra. På detta vis kommer man på ett bättre sätt kunna utnyttja och överföra den kunskap som finns inom nätverket, detta till allas fördel.

Det federativa nätverket växer genom att självständiga enheter köper in sig i serviceorganisationen. Investeringen i servicebolaget ger enheten tillgång till de resurser som finns men detta innebär även att företaget måste anpassa sig till de regler och arbetssätt som finns i nätverket. Det är viktigt att försöka behålla en balans mellan anpassning och individualitet då detta är grundtanken med en federation. Att lära av varandras olikheter är en annan dimension som det federativa nätverket försöker ta till vara. Detta blir tydligt när en ny enhet går med i nätverket. För att den nya enheten skall kunnas anpassas till det befintliga nätverket krävs det kommunikation och interaktion med nätverkets andra medlemmar, på detta vis kan anpassning ske på ett bra sätt.

5.6.2. Empirisk diskussion kring utveckling, lärande och tillväxt

Inom Mäklarhuset arbetar man för att frångå den traditionella marknadsavdelningen och istället finna nya kommunikationsvägar, anpassade till en föränderlig marknad. I fastighetsmäklarbranschen finns många tillfällen att kommunicera med kunden. Detta utnyttjas alltmer genom att satsa på relationsmarknadsföring. Personalen utgör företagets kontaktyta med omvärlden och genom att ta vara på de många tillfällena till interaktion kan företagets budskap effektivt kommuniceras. Mäklarhuset arbetar med marknadsundersökningar i syfte att se hur många kunder som kan tänka sig att rekommendera Mäklarhuset till andra. Detta är ett försök att förstå marknaden och sedan kunna anpassa sig till den.

Arbetet utgör en allt viktigare del i dagens samhälle och för många blir det ett sätt att leva. Man ser om sina karriärmöjligheter och en trevlig arbetsplats med bra värderingar är en förutsättning. Genom att motivera sina medarbetare och göra dem väl införstådda i vad deras arbete betyder kan man öka viljan att gemensamt sträva mot den av ledningen utstakade riktningen. Genom internmarknadsföring och goda informationskanaler kan medarbetaren motiveras att engagera sig i företaget och dess samarbetspartners, därför anser vi att Mäklarhuset gör en stor insats för nätverkets utveckling genom den satsning som görs på att utöka relationsmarknadsföring och internkommunikation.

Idag startas nya kontor primärt genom att låta befintliga aktörer arbeta under Mäklarhusets namn, detta som ett led i kvalitetssäkringen. Kanske hade det varit lättare att styra och påverka organisationen om Mäklarhuset hade startat nya firmor istället för att försöker förändra redan befintliga. Problemet med detta tillvägagångssätt är att den federativa idén om att lära av varandras olikheter undermineras. Dock uteblir den ibland svåra och långa anpassningsprocessen. Kanske hade en kombination av de två möjligheterna varit det bästa?

Teoretiskt är den federativa nätverksorganisationens grundidé att lära av varandra. Denna process pågår löpande. Mäklarhuset har nu uppnått en viss stabilitet i sitt samarbete och är nu mitt inne i en process av lärande och anpassning. Organisationen arbetar mycket med relationsmarknadsföring såväl internt som externt. Även detta är typiskt för den federativa nätverksorganisationen. Den nya mer strukturerade nätverksformen gör Mäklarhuset till en mer attraktiv samarbetspartner vilket attraherar nya kontor och ger nya utvecklingsmöjligheter och skalfördelar. Genom att ständigt justera balansen i form av olika bindningar/relationer och kommunicera sin vision och sitt sätt att arbeta skapar organisationen förutsättningar för att bibehålla sin federativa nätverksstruktur.

6. Resultat tillägnat Mäklarhuset

Texten nedan är att betrakta som en del utanför uppsatsens akademiska form. Vi har trots detta valt att ha med det i texten som ett resultat tillägnat Mäklarhuset då vi anser att det kan vara av läsvärde för anställda i fallföretaget.

Hur kan kvalitet garanteras vid tillväxt i en dynamisk nätverksorganisation i en föränderlig miljö? Hur överförs kunskap inom organisationen? Hur kan man knyta det intellektuella kapitalet hårdare till företaget utan att negativt påverka den flexibla struktur som nätverket ger? Hur bemöter man den brist på arbetslivserfarenhet och branschkunskaper som är en vanlig kritik mot nyutexaminerade fastighetsmäklare?

De träningsläger man regelbundet bjuder in till fyller naturligtvis en funktion som utbildnings- och informationskanal, samtidigt som de ökar gemenskapen inom gruppen och blir ett diskussionsforum där alla kan komma till tals. Ledningsgruppen på Mäklarhuset RES har själva ingen praktisk erfarenhet av att arbeta som fastighetsmäklare vilket förmodligen är en förutsättning för att på ett affärsmässigt sätt kunna styra ett bolag av den storlek som man idag uppnått. Mäklarperspektivet finns dock representerat i styrelsen så väl som i ledningsfunktionerna på respektive kontor. För att kunna förnyas och följa utvecklingen i branschen och dess omgivning behövs en modern och nytänkande inställning särskilt med hänsyn till hur mycket branschen och de förutsättningar man har att utgå ifrån förändrats genom åren. Man får förutsätta att förändringarna kommer att fortsätta och bör därför bygga upp ett system för att kunna bemöta dem och löpande uppdatera sina anställda, detta kan eventuellt ske form av ett internt utbildningssystem.

Det interna utbildningssystemet bör vara flexibelt till sin karaktär och kan exempelvis vara uppbyggt kring en fem-steps modell utan inbördes rangordning, detta för att nyanställda och andra med behov av uppdatering inom ett visst område när som helst skall kunna påbörja en utbildningsdel mitt i en utbildningscykel. Utbildningen bör förankras i såväl akademisk som praktisk bakgrund i mäklarbranschen och ledarskap och företagsområdet. Vid behov kan utbildningsledare/föredragshållare rekryteras internt eller externt på konsultbasis för enstaka utbildningsmoment. Utbildningen syftar till att fördjupa nyanställdas kunskaper inom till exempel förhandling och socialkompetens men främst för att förankra och implementera Mäklarhusets sätt att göra affärer och upprätthålla sin exklusivitet i form av en bred kunskapsbas. Möjligen

utgör den också ett forum för att på ett tidigt stadium introducera nyanställda i samarbetet med olika leverantörer och partners samt kommunicera aktuella kampanjer och teman. Genom detta komplement till mäklarutbildningen och praktiktiden uppnår man en fördel gentemot sina konkurrenter. Då ansvarig för utbildningsprojektet på ett tidigt stadium lär känna nya individer i organisationen kan man här också handplocka och skapa möjligheter till karriärsutveckling för dem som har potential för andra arbetsuppgifter inom Mäklarhuset än en renodlad mäklartjänst. Genom en nära kontakt med sina medlemmar ökar man på sikt möjligheterna för internrekrytering samt möjligheten att finna nya kontorsutvecklare och personer med lämplig bakgrund för eventuella uppdrag i framtida samarbetsgrupper för beslutsfattande.

När förmedling av kringtjänster eventuellt blir tillåtet inom mäklarbranschen bör man vara redo med den kompetens som finns inom företaget och för att vara konkurrenskraftig krävs framförhållning. Utbildningssystemet finns tillgängligt som ett färdigt forum den dag då det eventuellt blir aktuellt att bredda tjänsten. Fördelen man vill uppnå med att inte i allt för stor utsträckning externrekrytera till nyckelpositioner är att Mäklarhusets arbetssätt och servicenivå återspeglas även i kringtjänsterna.

I såväl medgång som motgång är det interna utbildningssystemet av stor vikt för nätverkets aktörer. Hösten 2007 är kursen som behandlar svårsålda objekt och hantering av köpare och säljare i samband med dessa den mest valda kursen i "Erik Olssonskolan" som är benämningen på Mäklarfirman Erik Olssons interna utbildningsprogram.

Mäklartjänsten kan på sikt bli en modell av Mäklarhuset Brilliant basics och Mäklarhuset brilliant service. Precis som inom sin Internetkommunikation arbetar man parallellt i två olika faser för att ständigt ligga i täten i sin utveckling. Vid utveckling av bank, försäkrings och Internettjänster kan olika typer av certifiering och coaching bli aktuellt. Ett flertal av kontoren torde i samband med tillväxt, ökat antal anställda och en förändring av mäklartjänsten behöva hjälp med sitt ledarskap och planer för vidareutveckling av det egna kontoret. Inom utbildningsramen kunde man alltså även erbjuda stöd till kontorsägarna.

I vissa fall kan utbildningsledaren agera coach/mentor och hjälpa anställda att sätta upp mål för sin utveckling inom mäklaryrket. Ett internt stöd i karriärsutvecklingen, men som ändå står utanför det egna kontoret kan vara till god hjälp då medarbetare funderar på att starta ett eget kontor eller söka en ny tjänst inom organisationen. I en växande organisation krävs ett forum för

personalutveckling och karriärsplanering för att inte riskera att förlora kompetenta medarbetare till konkurrenter. På sikt kunde anställning av ”mäklarhusianer” hos till exempel samarbetspartners stärka Mäklarhusets position och utvecklingspotential i nätverket.

Genom att vidareutbilda sin personal kan man erbjuda en bättre och på sikt mer lönsam service. Utbildningen kan vara den hjälp som kontoren behöver för att våga/hinna expandera. Vid nyanställning krävs mycket tid och resurser för att lotsa in någon i det nya arbetet och ofta ”hinner” kontorsägare inte lägga tid på detta och riskerar därför att stagnera. Genom ett väl genomtänkt och flexibelt utbildningsprogram får Mäklarhuset RES på ett tidigt stadium möjlighet att presentera sin syn på mäklartjänsten och serviceyrket. Utbildningen tjänar då som ett incitament för den nyanställde att arbeta i enlighet med Mäklarhusets riktlinje och profil. Ledningens får möjlighet att bygga en relation och utjämna skillnaderna mellan kontoren samt erbjuda stöd i de fall där ett vidare perspektiv på mäklartjänsten och dess omfattning eventuellt saknas.

Genom att satsa mer på denna typ av intern och extern relationsmarknadsföring samt kommunicera allt mer via Internet och göra medarbetarna bättre på att kommunicera å organisationens vägar kan man på sikt tänka sig minskade resurser för varumärkesprofilering och traditionell marknadskommunikation i form av reklam och tidningsannonser. Detta fungerar då också som ett sätt att på sikt finansiera den investering utbildningslösningen skulle utgöra.

Genom ett proaktivt förhållningssätt till tillväxt, sitt intellektuella kapital samt de förändringar som sker inom branschen tillgodogör man sig en stor konkurrensfördel. Ledningen har på ett effektivt sätt lyckats ena sina medlemmar och bygga upp grunden till ett väl fungerande beslutssystem. Organisationsstrukturen fungerar väl och drivkraften i företaget är stark. Allt tyder på att den företagsform som det federativa nätverket utgör är ett mycket slagkraftigt alternativ för Mäklarhuset, och att nätverk som organisationstyp över lag utgör en mycket viktig del i företagsvärlden i det förändringsklimat som idag råder.

För att vidareutveckla sin organisation bör Mäklarhuset utarbeta ett internt utbildningssystem med möjlighet till karriärsutveckling inom organisationen och dess samarbetspartners. Detta för att främja en stabil och kontrollerad tillväxt och på bästa sätt rusta sig för en fortsatt föränderlig framtid.

7. Slutsats

Även i slutsatsen fokuserar vi på den federativa nätverksmodellen då det i huvudsak är den vi behandlat i analysen. Vi kan konstatera att ett nätverk som regel skapas på grund av någon form av extern eller intern efterfrågan. Olika aktörer i företagets omgivning efterfrågar funktioner som kräver olika former av samspel mellan såväl interna som externa krafter. Företagen knyter kontakter för att tillfredsställa omgivningen. Dessa kontakter bildar ett nätverk som i förlängningen definieras med hjälp av olika former av bindningar. Den vanligaste anledningen att ett nätverk bildas är någon form av förändring i omgivningen eller inom det egna företaget, till exempel ökad konkurrens eller ny teknik.

Det federativa nätverket organiseras med hjälp av avtal och andra typer av juridiska bindningar. Dessa utgör en del av styrningen. Ledarskapet anpassas till bindningarnas natur men bygger primärt på att säkerställa god kommunikation, balansen mellan helheten och delarna samt att motivera nätverkets olika komponenter att samverka enligt aktuella mål och visioner.

Nätverkets utveckling baseras på ovanstående faktorer samt den ständiga rörelse som pågår i en dynamisk organisation i en föränderlig omvärld. Tillväxt sker genom en kontinuerligt pågående anpassning till komponenter i och utanför det egna nätverket samt insikten av att samverkan stärker den egna organisationen.

Att det federativa nätverket är en passande samverkansform som även långsiktigt kommer att vara ett slagkraftigt alternativ är tydligt på grund av dess höga grad av flexibilitet. Ett multilokalt service företag i nätverksform har goda möjligheter att knyta kompletterande tjänster och externa aktörer till sig för att på så sätt erbjuda ett komplett service paket och därmed tillgodose marknadens efterfrågan. Denna struktur ger även möjlighet till en mer lokal anpassning som ytterligare förhöjer kundens uppfattning av tjänsten. I takt med att marknadens krav ökar och företagets omgivning blir allt mer föränderlig och komplex, kommer den federativa nätverksformen att bli allt mer vanligt förekommande.

7.1. Förslag till fortsatt forskning

En jämförande studie av de tre olika nätverkstyperna som ovan behandlats kunde ytterligare utreda hur man i de olika samverkansformerna hanterar balansen mellan styrning och eget initiativ. Ett intressant område att undersöka är hur ledarskapet för företag i allmänhet förändras i takt med allt fler och större nätverksbildningar. Vilken typ av person och vilka metoder behövs för att hantera denna allt mer vanligt förekommande organisationsform som nätverket utgör?

8. Källförteckning

8.1. Publicerade källor

- Bolman, Lee G & Deal, Terrence (1997) *Nya perspektiv på organisation o ledarskap; kreativitet, val och ledarskap*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Bryman Alan (2000) *Research Methods and Organization Studies*, Routledge, London.
- Cummings, G. Thomas & Worley, G. Christopher (2005) *Organization Development and Change, 8th edition*, International Student Edition, Thomson South-Western.
- Faulkner, David (1995) *International Strategic Alliances; Co-operating to Compete*, McGraw-Hill International (UK) Ltd.
- Grönroos, Christian (1996) *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber Ekonomi, upplaga 3:2.
- Gummesson, Evert (1998) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Liber Ekonomi, upplaga 2:1.
- Hedberg, Bo, Dahlgren, Göran, Hansson, Jörgen, Olve, Nils-Göran (1994) *Imaginära organisationer*, Liber- Hermodes AB.
- Holme, Magne, Idar & Solvang, Krohn, Bernt (2001) *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Andra upplagan.
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Sounders, John, Wong, Veronica, (1996) *Principles of Marketing: The European Edition*, Prentice Hall Europe.
- Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Nya Team i organisationernas värld*, Liber Ekonomi, upplaga 1:3.
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund 3;dje upplagan.

- Morgan, Gareth (1999) *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur, Lund.
- Petrusson, Ulf (2004) *Intellectual Property & Entrepreneurship: creating wealth in an intellectual value chain*, CIP Working Paper Series.
- Rohlin, L & Skärvad, P-H & Nilsson, S, Å. (1998) *Strategic Leadership in the Learning Society*, MiL Publishers AB.
- Wallace, Robert L (2004) *Strategic partnerships; an entrepreneur's guide to joint ventures and alliances*, Dearborn Trade Publishing, A Kaplan Professional Company.
- Wikström, Solveig & Normann, Richard et al (1992) *Kunskap och värde; Företagandet som ett kunskapsprocessande och värdeskapande system*. Norstedts Juridik FArådet.

8.2. Rapporter och årsredovisningar

- Almering, John, Wörmann, Claudia (2006) ”Tilläggstjänster hos mäklare”, T-112859, Mäklarsamfundet, Synovate Temo 2006-08-30
- Mh RES AB (2005) = Mäklarhuset Real Estate Sweden AB (2005) Årsredovisning 2004-07-01 - 2005-06-30
- Mh RES AB (2006) = Mäklarhuset Real Estate Sweden AB (2006) Årsredovisning 2005-07-01 - 2006-06-30
- Skölfman, Robert, Kallin, Sara, Jarl, Elin, Suneson, Andrew, Ån, Sven-Erik (2006) ”Branschstudien Årets Mäklare”, REGI Research & Strategi
- Varför flytta? (2007) = ”VARFÖR FLYTTA? Rapport om flyttmönster och omsättningshastighet på den svenska fastighetsmarknaden.” (2007) Mäklarsamfundet, 2007-02-12

8.3. Artiklar och uppsatser

- Andersson, Sandra & Brejke, Sofia & Sharareh, Pourtorab (2006) ”Benchmarking i detaljhandelsbranschen – en fallstudie av fyra företag” Lunds Universitet, Företagsekonomiska institutionen, Magisteruppsats FEK 591, VT 2006.
- Lif, Anna & Nilsson, Katharina (2007) ”The missing link- en fallstudie av länken mellan intern och extern varumärkeskommunikation” Lunds Universitet, Företagsekonomiska institutionen, Magisteruppsats FEK 591, HT 2006.
- Mintzberg, Henry (1979) “Five Basic Parts of the Organization”, Lunds universitet, Artikelkompendium, Kandidatnivå FEK 543, HT 2003
- Mintzberg, Henry (1981) “Organization design: fashion or fit?” *Harvard Business Review*, January-February, 1981

8.4. Företagsinterna källor

- Mäklarhusets presentationsbroschyr (2007)

8.5. Muntliga källor

- Handledning med Skärvad, Per – Hugo, Docent i företagsekonomi vid Lunds universitet, Senior Partner och ägare BSI & Partners (2007-03-30, 2007-04-13, 2007-04-05)
- Intervju med Csikaz, Geza, IT och kommunikationsansvarig Mäklarhuset RES AB (2007-05-16)
- Intervju med Frederiksen, Philip, Affärsutvecklare och bolagsjurist, Mäklarhuset Södra (2007-05-16)
- Intervju med Ljunggren, Carl, Ägare av åtta kontor, arbetat inom Mäklarhuset sedan 1996 (2007-04-11)

8.6. Elektroniska källor

Ahlström & Olsson Mäklare AB hemsida:

www.ahlstrom-olsson.se 2007-08-03

Bjurfors hemsida:

www.bjurfors.se 2007-07-21

Erik Olsson Fastighetsförmedling hemsida:

www.erikolsson.se 2007-07-21

Fastighetsbyråns hemsida:

www.fastighetsbyran.se, 2007-07-21

Fastighetsmäklare Rolf Hettinger AB hemsida:

www.hettinger.se 2007-08-03

Fernlund Mäklare AB hemsida:

www.fernlundmaklare.se 2007-08-03

Förenings Sparbanken Fastighetsbyrå AB hemsida:

www.fastighetsbyran.se 2007-07-21

Hennes och Mauritz hemsida:

www.hm.com 2007-06-13

Husera hemsida:

www.husera.nu 2007-07-21

Lind & Company Fastighetsförmedling AB hemsida:

www.maklarelind.se 2007-08-03

- Länsförsäkringars hemsida:
www3.lansforsakringar.se 2007-06-14

- Läns hem hemsida:
www.lanshem.se 2007-08-03

- Magntorn & Lindwall hemsida:
www.magntorn-lindwall.com 2007-08-03

- McDonald's hemsida:
www.mcdonalds.se/ 2007-06-13

- Mäklarhusets hemsida:
www.maklarhuset.se 2007-03-19, 04-26, 07-05, 08-03

- Mäklaringens hemsida:
www.maklarringen.se 2007-08-03

- REMAX hemsida:
www.remax-sverige.com 2007-07-21

- Skandia mäklaren hemsida:
www.skandiamaklaren.se 2007-08-15

- Sparbanken Finn Fastighetsbyrå AB hemsida:
www.finnbostad.se 2007-07-21

- Svensk Fastighetsförmedling hemsida:
www.svenskfast.se 2007-08-03

8.7. Icke publicerade källor

- Skärvad, Per-Hugo (2007) *Kap 7 Alliansnätverk*

BILAGA 1

Intervjuagenda

Ca 1-2 timmar med respektive respondent. Möjlighet att sammanfatta svaren på deras kontor och sedan komplettera med följdfrågor.

Inledning med presentation av oss och vårt ämne.

Frågor kring respondenten; Bakgrund med utbildning och erfarenheter. Roll i mäklarhuset?

Vad gör du, bakgrund.

Vad är din position och hur länge har du varit i Mäklarhuset, påverkan i organisationen?

Vem samarbetar du närmst med?

IT och webb plattformen, kommunikation

Hur viktig är den för det framtida arbetet och konkurrensförmågan.

Beskriv hemsidan och dess funktion.

Vad innebär den för ökad service?

Marknadsföring?

Hur kan hemsidan hjälpa oss att samarbeta internt?

Hur kan den påverka kedjans struktur?

Är värsta förändringströskeln förbi?

Pärmen-så arbetar vi, träningsläger

Organisation och nätverk

Vad finns det för typiska styrkor/svagheter med denna typ av struktur kontra en franschise struktur och ett lokalt kontor?

Hur ser våra leverantörsavtal ut?

Hur ser avtalen mellan kontoren ut?

Vilka är bindningarna/ relationerna i organisationen?

Organisationens uppbyggnad, styrelse, ledningsgrupp, RES

Kontoren, 71 verksamhetsutövare, 125 kontor.

Hur växte strukturen fram?

Vem initierade bildandet? Varför? Vilket var behovet eller önskan?

Har målet/visionen ändrats eller uppnåtts?

Lokala kontorens inflytande, vad är centrums uppgift?

Vision

Hur ser mäklarbranschen ut om 5-10 år (den var ju väldigt annorlunda för 5-10 år sedan) ? Hur skall vi förbereda oss/anpassa oss till det?

Branschen

Vilka aktörer finns och hur är deras arbetssätt fördelat? Hur ser en branschkarta ut? Riks? Kan det vara intressant för kontoren att titta på en branschkarta lokalt för att uppmärksamma konkurrenter och vart de är på väg?

Hur ser branschen ut idag och vad har hänt senaste åren?

Förändring? I branschen, omvärlden, organisationen, mäklartjänsten? Hur hanteras det? Finns det en plan?

Förändring och omvärld

Vilka är våra styrkor svagheter?

Vad tycker du har förändrats under din tid här?

Vad jobbar du hårdast på att förändra just nu?

På vilka områden jobbar vi med att utveckla oss just nu. Hur.

Hur hanterar man den ökande konkurrensen på marknaden?

Rekrytering och intellektuellt kapital

Vad krävs för att bli ett Mäklarhus? Vad krävs för att bli anställd?

Renommé, kundfokus?

Hur kan vi garantera kvalitet vid tillväxt? Hur överför vi kunskap inom organisationen? Mentor?

Hur behåller man personalen?

Utbildning? Träningsläger? Test?

Karriärsplanering?

Marknadsföring/profilering

Hur ska mäklarhuset göra affärer?

Hur bygger man relationer med sina kunder?

Hur kommunicerar man med sina medarbetare?

Hur kommunicerar medarbetare med sina kunder?

Internmarknadsföring?

Ägande och bindningar i organisationen

Förvärvar bolaget av de tidigare ägarna. Vilka? Vad händer o vad ändras. Affären ökar mäklarhusets intäkter för att ytterligare stärka konkurrenskraften.

Ny ägarstruktur.

Vilka roller gällde tidigare? Vad har förändrats? Vilken juridisk företagsform gäller? Anslutningen innebär handlingsfrihet/restriktioner. Vilka?

Ledarskap

Hur organiserar o leder man mäklarhuset?

Service vs styrning

Samarbete kontra makt, Hur styr man denna företagsform, vad styr vad? Vem gör vad o vad kan göras annorlunda och bättre?