



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH29

Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå

Vårterminen 2021

Förtroende är nyckeln till goda kundrelationer

Relationen mellan kunden och fastighetsrådgivaren

Trust is the key for successful customer relationships

The relationship between the customer and real estate advisor

Författare: Edward Moding, Elias Persson & Patrik Johansson

Handledare: Nikos Macheridis

Sammanfattning

Titel: Förtroende är nyckeln till goda kundrelationer

Seminariedatum: 2/6 2021

Ämne, kurs: FEKH29, Examensarbete kandidatnivå i marknadsföring, 15 högskolepoäng

Författare: Edward Moding, Elias Persson & Patrik Johansson

Handledare: Nikos Macheridis

Nyckelord: Kundrelationer, Förtroende, Kontinuitet, Lönsamhet, Långsiktighet,

Forskningsfråga: Hur arbetar bolagen inom fastighetsrådgivningsbranschen för att förbättra och bibehålla sina kundrelationer?

Syfte: Syftet med studien är att undersöka hur fastighetsrådgivare som arbetar med affärsområdena värdering & analys samt transaktionsrådgivning förbättrar och bibehåller sina kundrelationer. Genom att belysa hur bolag idag arbetar med sina kundrelationer kan en bredare förståelse skapas, vilket kan bidra till att fastighetsrådgivningsbranschen utvecklas.

Metod: I studien tillämpades en kvalitativ metod genom intervjuer med sex erfarna rådgivare i branschen, från fyra olika bolag.

Teoretiska perspektiv: Studien utgår ifrån teorierna Customer Relationship Management, Customer Knowledge Management, Mintzberg Five Ps och Agentteori. Teorierna i studien fungerar som underlag för att skapa en förståelse varför bolagen agerar som de gör.

Resultat: För att skapa långsiktiga kundrelationer krävs det förtroende och relationen med kunden är det viktigaste som existerar för bolagen. Det är därför av stor vikt att ingen information döljs från kunden. Samtliga bolag arbetar med olika strategier för att bevara kunden. Bevarande av kunder bidrar till högre lönsamhet än att förvärva nya kunder. Det är av vikt att vara kontinuerlig och uppdatera kunden. En utmaning som kan uppstå för bolagen är kundförståelse och att ständigt vara uppdaterad kring sina kunder. Att finna en balans mellan professionalism och personligt förhållande med kund beskrivs som viktigt för bolagen.

Slutsats: Förtroende är nyckeln för att förbättra och bibehålla kundrelationer. För att en relation ska bli långsiktig och lönsam krävs det att bolagen integrerar regelbundet med kunden. Kunden är bolagens största inkomstkälla, därför är kundrelationer en väsentlig del. Väsentliga strategier för bolagen är att utföra ett utmärkt arbete, hålla kunden uppdaterad, visa genuint intresse, hitta ett eget arbetssätt som bolag och positionera sig som ett kompetensbolag. Utmaningar med kundrelationer är tidsoptimering och inneha dagsaktuell kunskap om branschen. Risker kan även uppstå med att relationer blir för personliga men i vissa fall kan det vara positivt.

Abstract

Title: Trust is the key for successful customer relationships.

Seminar date: 2/6 2021

Course: FEKH29, Degree Project Bachelor, Business Administration, Bachelor Thesis in Marketing, 15 University Credits Points

Authors: Edward Moding, Elias Persson & Patrik Johansson

Advisor: Nikos Macheridis

Key words: Customer Relationships, Trust, Continuity, Profitability, Long-term thinking,

Research question: How do the companies in the real estate advisory business work to improve and maintain their customer relationships?

Purpose: The purpose of the study was to examine how real estate advisors working with the business areas valuation & analysis and transactions improve and maintain their customer relationships. By examining how the companies work with their customer relationships, a deeper understanding can be created, which may contribute to the progression of the industry.

Methodology: In the study, a qualitative approach was used through interviews with six experienced advisors in the real estate industry, from four different companies.

Theoretical perspectives: The study originates from the theories Customer Relationship Management, Customer Knowledge Management, Mintzberg Five Ps and the Agency Theory. The theories helped understand why the companies act in a certain way.

Result: The customer relationship is the most important aspect for the companies. Therefore, it is essential that no information is kept from the customer, trust is vital for long-term relationships. The companies work with various strategies to maintain customer relationships. Maintaining customers leads to higher profitability, unlike acquiring new customers. It is also important to be continuous and to keep the customer updated. The challenge is understanding the customer and keeping updated. A balance between a professional and personal relationship with the customer is described as vital.

Conclusions: For a relationship to be long-term and profitable, it is required to regularly interact with the customer and have trust. The companies' strategies are to perform excellent work, keep the customer updated, show a genuine interest, find an own suitable way of working as a company and to position itself like a company of competence. Challenges regarding customer relationships is time optimization and to constantly acquire updated information and data about the industry. Risks may also arise, that relationships become too personal, though this risk may lead to positive aspects.

Förord

Studien är genomförd av tre studenter på Lunds universitet inom Företagsekonomiska institutionen under vårterminen 2021. Arbetet omfattar 15 högskolepoäng och är det avslutande arbetet för kandidatexamen i företagsekonomi med inriktning marknadsföring.

Vi vill rikta ett stort tack till de sex respondenter från Svefa, Catella, Widehov Konsult AB och det anonyma företaget som bidragit med erfarenheter, kunskap och tankar kring ämnet. Respondenterna har varit högst bidragande till studiens utfall.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Nikos Macheridis, universitetslektor vid Lunds universitet. Han har granskat och bidragit med värdefulla synpunkter kring arbetet och genom hela processen.

Lund den 31 Maj 2021

Edward Moding, Elias Persson & Patrik Johansson

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| 1. Inledning | 7 |
| 1.1 Problematisering | 8 |
| 1.2 Syfte/frågeställning | 8 |
| 1.3 Avgränsning | 9 |
| 2. Metod | 10 |
| 2.1 Forskningsdesign | 10 |
| 2.2 Tillvägagångssätt | 10 |
| 2.3 Telefonintervju | 11 |
| 2.4 Urval | 11 |
| 2.5 Reliabilitet och validitet | 13 |
| 2.6 Etiska överväganden | 14 |
| 3. Teori | 15 |
| 3.1 Agentteori vid kundrelationer | 15 |
| 3.2 Customer relationship management | 17 |
| 3.2.1 Strategier för kundrelationer | 18 |
| 3.2.2 Fem steg för effektiv CRM-strategi | 18 |
| 3.3 Customer Knowledge Management | 19 |
| 3.4 Ökad kundförståelse genom Mintzberg's Five Ps | 20 |
| 4. Empiri | 21 |
| 4.1 Anonymt bolag | 21 |
| 4.1.1 Signifikans av kundrelationer | 22 |
| 4.1.2 Strategi och arbetssätt med kundrelationer | 23 |
| 4.1.3 Förbättring och bibehållande av kundrelationer | 24 |
| 4.2 Widehov Konsult AB | 26 |
| 4.2.1 Signifikans av kundrelationer | 26 |
| 4.2.2 Strategi och arbetssätt med kundrelationer | 27 |
| 4.2.3 Förbättring och bibehållande av kundrelationer | 28 |
| 4.3 Catella | 29 |
| 4.3.1. Signifikans av kundrelationer | 30 |
| 4.3.2. Strategi och arbetssätt med kundrelationer | 30 |
| 4.3.3. Förbättring och bibehållande av kundrelationer | 31 |
| 4.4 Svefa | 31 |
| 4.4.1. Signifikans av kundrelationer | 32 |
| 4.4.2. Strategi och arbetssätt med kundrelationer | 33 |

| | |
|---|----|
| 4.4.3. Förbättring och bibehållande av kundrelationer | 34 |
| 5. Analys | 36 |
| 5.1 Förtroende skapar långsiktighet | 36 |
| 5.2 Strategier för bibehållande och förbättrande av kundrelationer | 38 |
| 5.3 Utmaningar med kundrelationer | 40 |
| 6. Slutsats | 43 |
| 7. Rekommendationer | 45 |
| 7.1 Kunskapsbidrag | 45 |
| 7.2 Förslag på vidare forskning | 45 |
| Referenser | 47 |
| Bilaga 1. Intervjuguide | 50 |
| Bilaga 2. Fastighetsrådgivningsbolag | 50 |

1. Inledning

Fastighetsrådgivning innefattar oftast affärsområdena fastighetsvärdering & analys och transaktionsrådgivning vid förvärv samt försäljning av kommersiella fastigheter. Samtliga nämnda affärsområden utförs åt uppdragsgivaren som i de flesta fall är fastighetsägaren. Därmed existerar en relation mellan fastighetsrådgivaren och uppdragsgivaren som kan vara i behov av olika strategier eftersom marknaden har skiftat från en produktorienterad marknad till en mer kundorienterad marknad enligt Palm (2011). Hantering av relationer på ett särskilt vis inom den dagliga verksamheten i fastighetsbranschen kan leda till konkurrensfördelar. McCarty Thomas D, et al. (2006) menar att bolag inom branschen kan uppnå konkurrensfördelarna genom att, i sina tjänster, arbeta mer proaktivt istället för reaktivt. I praktiken innebär det att bolagen planerar och strukturerar sitt arbete på ett sätt som möjliggör mer effektiv hantering av kundrelationer som i sin tur bidrar till förbättrade ekonomiska utfall och resultat. Förutom mer effektiv hantering av kundrelationer nämner McCarty Thomas D, et al. (2006) även att nya tankesätt, kompetenser, verktyg och processer kan förbättra bolagets kommunikation.

Vid affärsområdet fastighetsvärdering & analys ska fastighetsrådgivaren erbjuda oberoende värderingar till fastighetsägare gällande kommersiella fastigheter för att bedöma ett marknadsvärde på en fri och oreglerad marknad. Kommersiella fastigheter är alla fastigheter som är intäktsgenererande för fastighetsägaren och kan omfatta industrifastigheter, flerbostadsfastigheter, samhällsfastigheter med flera. Vid analys kan även fastighetsrådgivaren erbjuda marknadsanalyser för olika segment på fastighetsmarknaden åt en uppdragsgivare. Uppdragsgivaren kan till exempel vara en bank eller fastighetsägare som efterfrågar en överblick över hur fastighetsmarknaden ser ut på en särskild ort (Brunes, 2015).

Vid transaktionsrådgivning ska fastighetsrådgivaren erbjuda rådgivning vid antingen förvärv eller försäljning av kommersiella fastigheter. Vid förvärv bidrar fastighetsrådgivaren med sin förvärvsstrategi och bistår med analyser samt metoder från början till slut. Det kan även innefatta hantering av bud och förhandling. Vid försäljning driver fastighetsrådgivaren hela försäljningsprocessen från början till slut åt fastighetsägaren. Olika steg i den processen kan

inkludera identifiering av lämplig köpare, utformning av avtal och förhandling mellan förvärvaren och säljaren (Ahlberg et al., 2018).

Customer relationship management (CRM) är processen för att noggrant hantera detaljerad information om enskilda kunder och alla kundens kontaktpunkter för att maximera lojaliteten. CRM är väsentligt eftersom en viktig drivkraft för bolagets lönsamhet är det sammanlagda värdet av bolagets kundbas. Ett relaterat koncept, customer value management (CVM), beskriver bolagets optimering av värdet på kundbasen. CVM fokuserar på analys av individuella data om potentiella kunder och befintliga kunder för att utveckla marknadsföringsstrategier för att förvärva, bibehålla kunder samt driva kundbeteende. CRM gör det möjligt för bolag att erbjuda utmärkt kundservice i realtid genom effektiv användning av individuell information. Baserat på vad de vet om varje kund kan de anpassa marknads erbjudanden, tjänster, program och media (Kotler & Keller, 2016).

1.1 Problematisering

Avsikten med studien är att undersöka hur fastighetsrådgivare inom affärsområdena värdering & analys och transaktionsrådgivning arbetar för att förbättra samt bibehålla kundrelationer. Förbättrande och bibehållande av kundrelationer inom fastighetsrådgivning kan bidra till att bolagen uppnår konkurrensfördelar, ökade kundvärden och förbättrade kundrelationer. Det kan därför behöva implementeras i den löpande verksamheten. Enligt Palm (2011) är det fastställt att fastighetssektorn har gjort ett skifte från att vara produktorienterad till mer kundorienterad. Problemet grundar sig således i att fokus legat på produkten istället för kunden och vid skiftet kan kunskap kring kundrelationer behöva förbättras. Fastighetsbranschen är, precis som alla andra branscher föränderlig och har därmed genomgått förändringar sedan 2011. Vid antagandet att utvecklingen fortsatt från produktorienterad till mer kundorienterad, kräver det förändringar i organisationer för att förbättra och bibehålla kundrelationer.

1.2 Syfte/frågeställning

Studien syftar till att undersöka hur fastighetsrådgivare inom affärsområdena värdering & analys och transaktionsrådgivning arbetar för att förbättra samt bibehålla kundrelationer. Vanligtvis förekommer det en relation mellan kunden och det bolag som erbjuder tjänster inom fastighetsrådgivning. Goda kundrelationer är ofta kopplade till lojala kunder och

således potentiellt högre lönsamhet. Författarna undersöker därför huruvida arbete med kundrelationer vid fastighetsrådgivning kan leda till förbättrande och bibehållande av kundrelationer. Arbetet utgår ifrån följande frågeställning:

Hur arbetar bolagen inom fastighetsrådgivningsbranschen för att förbättra och bibehålla sina kundrelationer?

1.3 Avgränsning

Studien omfattar bolag som erbjuder tjänsterna inom affärsområdena värdering & analys och transaktionsrådgivning eftersom tjänsterna är de vanligaste inom fastighetsrådgivning, därmed behandlas inte övriga affärsområden vidare. Studien är även avgränsad till att endast undersöka rådgivare som verkar på den svenska fastighetsmarknaden, med fokus på Skåne. Vilken typ av relation som råder mellan fastighetsrådgivare och kund skiljer sig mellan värdering & analys samt transaktionsrådgivning. Vid värdering & analys är kunderna primärt fastighetsägare som önskar erhålla ett uppskattat marknadsvärde på sin fastighet. Vid transaktionsrådgivning kan relationen vara mellan fastighetsrådgivaren och eventuell köpare som önskar förvärva en fastighet. Likväl kan relationen även vara mellan fastighetsrådgivaren och en fastighetsägare som är i behov av rådgivning vid försäljning av en fastighet. Därmed är studien avgränsad till att undersöka hur aktivt arbete med kundrelationer bidrar till att förbättra och bibehålla kundrelationer inom affärsområdena värdering & analys samt transaktionsrådgivning.

2. Metod

I studien tillämpades en kvalitativ ansats med intervjuer och utgår från en branschanalys. En kvalitativ metod har ett induktivt sätt att observera relationen mellan teori och forskning samt fokuserar på ord snarare än siffror. För att ha öppna dialoger med respondenter har en semistrukturerad intervjumetod tillämpats där respondenterna får samma grundfrågor som de får tala fritt kring. Det är således av stor vikt att ha en röd tråd med struktur i intervjun, så att respondenten håller sig till ämnet och ger mer nyanserade svar (Bryman, 2011). När intervjuer behandlar ett ämne som är mer djupgående ger det möjlighet för respondenten att besvara frågan med egna erfarenheter och historier. Det resulterar i att svaren och utgången av intervjun blir mer träffsäker (Öhman et al., 2013). En kvalitativ studie är ett lämpligt verktyg när specifika händelser vill studeras och förstås enligt Björklund och Paulsson (2012). Sådana händelser kan vara de situationer och omständigheter som uppenbaras vid affärstillfällen då kund och fastighetsrådgivare integrerar.

2.1 Forskningsdesign

Studien utgår från en aktionsbaserad forskningsdesign och grundar sig i fokus på att förstå verkliga problem. Aktionsforskning har som utgångspunkt att förstå problem inom olika organisationer som kan bidra med ökad effektivitet. Strategin används för att åstadkomma förändringar och kan också användas för att öka förståelsen över olika problem som bidrar till förändring. Det resulterar senare i observerad oanvänd kunskap och förslag på nya handlingssätt. Genom användande av ett iterativt tillvägagångssätt ger det möjlighet till en återkoppling och utökande av olika element som undersökningen har för avsikt att förändra. I aktionsbaserad forskningsdesign är respondenten med och designar undersökningen istället för att vara passiva objekt som blir undersökta av författarna (Denscombe, 2014).

2.2 Tillvägagångssätt

Studiens syfte uppnås genom en materialinsamling av sex olika intervjuer med fyra olika bolag som är verksamma inom affärsområdena värdering & analys och transaktionsrådgivning. Tillvägagångssättet hade sin början i att tre övergripande frågor, som utformats med hjälp av tidigare forskning kring ämnet, skickades via e-post till samtliga respondenter. I bilaga 1 finns samtliga intervjufrågor bifogade. Frågorna som respondenterna besvarade utformades på ett sätt så att svaren ger information om hur bolagen arbetar för att förbättra och bibehålla kundrelationer. Utöver arbetets empiri kommer även en insamling av

teoretiskt material genomföras. Den empiriska undersökningen kommer tillsammans med teoriavsnittet ligga till grund för studiens analys. Genom studiens gång kommer den empiriska insamlingen och den teoretiska insamlingen att vävas samman.

Intervjufrågorna har ett semistrukturerat upplägg i enlighet med Björklund och Paulsson (2012). Intervjuerna spelades in för att inte gå miste om väsentlig information och det gör att författarna kan gå tillbaka till intervjun vid senare tillfälle för att kontrollera svaren. Genom att spela in intervjuerna gör det att författarna kan fokusera på respondenten och bevara diskussionen eftersom det inte behövs föras ned anteckningar. Samtliga intervjuer transkriberades efter att intervjuerna ägt rum och presenteras senare i empiriavsnittet.

Samtliga intervjuer har sin början i att respondenten beskriver sin position inom bolaget, arbetsuppgifter, antalet år de arbetat på bolaget, vad de gjort tidigare i karriären och deras allmänna kännedom om värdering & analys samt transaktionsrådgivning. Efter respondenterna givit en övergripande beskrivning ställs tre övergripande frågor som behandlar hur bolagen arbetar för att förbättra och bibehålla kundrelationer. Anledningen till den valda intervjumetoden är att få respondenten att tala självständigt om ämnet. För att inte leda respondenten till ett visst svar ställs det inga följdfrågor till frågorna som intervjun utgår ifrån. Om respondenten avviker från frågorna hänvisar författarna dem tillbaka till ursprungsfrågan.

2.3 Telefonintervju

Givet de rådande omständigheterna med Covid-19 utfördes intervjuerna med respondenterna via digitalt samtal med kamera. Då kamera användes kan kroppsspråk, gester och övriga fysiska uttryck gjorda av respondenterna tas i beaktning vid sammanställning av svaren. (Dalen, 2008). Ytterligare fördel med digitalt samtal är att tidsåtgången för författarna blir mindre än om samtalet skulle förts fysiskt. Således blev studien mer tidseffektiv för författarna och större andel tid kunde därför allokeras till studien. Samtliga respondenter fick förfrågan via e-post om de ville delta i studien genom en digital intervju.

2.4 Urval

Urvalet har skett genom val av fastighetsrådgivningsbolag som erbjuder tjänsterna värdering & analys och transaktionsrådgivning. Valet av affärsområden grundar sig i de delar av branschen inom fastighetsrådgivning som är vanligast förekommande för bolag som erbjuder

fastighetsrådgivning. Genom att endast undersöka fastighetsrådgivning inom värdering & analys och transaktionsrådgivning innebär det att rådgivningsprocessen för de olika bolagen kommer likna varandra. Det bidrar till att informationen blir mer preciserad kring hur bolagen arbetar för att förbättra och bibehålla kundrelationer. I dagsläget finns det cirka ett 30-tal bolag i Sverige, se bilaga 2, som arbetar med fastighetsrådgivning. För att få en övergripande bild över hur arbete med kundrelationer inom fastighetsrådgivning förbättrar och bibehåller kundrelationer har studien avgränsats till sex intervjuer med fyra olika fastighetsrådgivningsbolag. Bolagen kan bidra med olika perspektiv och de utgör cirka 10 % av alla Sveriges fastighetsrådgivningsbolag. En viktig del som bör beaktas är att det endast är en överslagsräkning eftersom det inte finns statistik på antalet bolag i Sverige som arbetar med fastighetsrådgivning.

Bolagen som kommer intervjuas är Catella, Widehov Konsult AB, Svefa och ett anonymt bolag som verkar på den skånska marknaden. Samtliga bolag har valts med utgångspunkten i att få en varierad och övergripande syn på kundrelationer inom affärsområdena värdering & analys och transaktionsrådgivning. Variationen grundar sig i bolagens storlek och hur länge de har varit verksamma på marknaden. Genom att inkludera bolag av olika karaktär i studien fångar studien olika perspektiv på hur bolagen arbetar med kundrelationer för att förbättra och bibehålla dem. Tillsammans kan det bidra med en helhetsbild av marknaden för fastighetsrådgivning inom affärsområdena värdering & analys och transaktionsrådgivning.

Samtliga respondenter utgår från Malmö men majoriteten av bolagen är verksamma på nationell nivå förutom Widehov Konsult AB som primärt bedriver sin verksamhet i Skåne län. Då samtliga respondenter utgår från Malmö baseras studien på den skånska marknaden för fastighetsrådgivning. Författarna har skickat ut en förfrågan till fyra bolag som arbetar med fastighetsrådgivning för intervju och samtliga har accepterat till medverkan. Från Svefa och det anonyma bolaget kommer två respondenter från respektive bolag att intervjuas. Intervjuer med Catella och Widehov Konsult AB kommer utgå från endast en respondents svar från respektive bolag.

I nedanstående tabell presenteras de olika bolagen och respondenterna. Valet av respondenterna har gjorts utifrån vilket område de ansvarar för. Respondenterna, med sina gedigna erfarenheter och positioner, är väl insatta i affärsområdena värdering & analys och

transaktionsrådgivning inom fastighetsbranschen vilket bidrar till en hög trovärdighet för studien.

| Respondent | Befattning | Affärsområde | Bolag | Intervjumetod |
|-------------------|-----------------------|-------------------------------------|--------------------|-----------------|
| Anonym respondent | Anonym titel | Anonymt affärsområde | Anonymt bolag | Telefonintervju |
| Anonym respondent | Anonym titel | Anonymt affärsområde | Anonymt bolag | Telefonintervju |
| Fredrik Widehov | Ägare och grundare | Värdering & Analys samt Transaktion | Widehov Konsult AB | Telefonintervju |
| Fredrik Dackheden | Senior projektledare | Transaktion | Catella | Telefonintervju |
| Mikael Gustafsson | Transaktionsrådgivare | Transaktion | Svefa | Telefonintervju |
| Per Wieslander | Affärschef | Värdering & Analys | Svefa | Telefonintervju |

Tabell 1. Sammanställning av respondenternas namn, befattning, affärsområde, bolag och intervjumetod.

Det finns två typer av urvalsmetoder, slumpmässigt urval och strategiskt urval (Trost, 2010). Författarna valde respondenterna till studien genom tidigare kontakt och erfarenhet, vilket gör urvalet till ett strategiskt urval. Ett strategiskt urval är att föredra eftersom det bidrar till en bättre inblick i hur specifika bolag arbetar för att förbättra och bibehålla kundrelationer. Den tidigare kontakten möjliggjorde en medvetenhet kring respondenternas expertisnivå på respektive område. Således säkerställde författarna att respondenterna kunde bidra med nyanserade och välutvecklade svar till studien.

2.5 Reliabilitet och validitet

Vid genomförande av en kvalitativ studie finns det två begrepp som är väsentliga och har inverkan på granskningen, reliabilitet samt validitet. För att marknadsundersökningen inte ska påverkas av slumpen måste den utgå från ett lämpligt urval av personer. Reliabilitet rör sig om studiens trovärdighet och för kvalitativa studier är det väsentligt att inneha hög reliabilitet vilket kan åstadkommas genom intervjuer med ett övervägande antal personer (Thurén, 2007). Eftersom ett flertal personer inom affärsområdena värdering & analys och transaktionsrådgivning intervjuats anses studiens reliabilitet vara hög. Respondenterna som intervjuats är väl insatta i värdering & analys och transaktionsrådgivning samt har varit det i flertalet år, vilket innebär att studiens reliabilitet blir hög. Reliabiliteten för studien hade varit svag om den endast utgått ifrån två bolag som erbjuder fastighetsrådgivning.

Om studien uppfyller sitt syfte har studien en hög validitet. Hög validitet innebär att undersökningen som utförts har undersökt det den hade som avsikt att undersöka. Genom att sätta studiens frågeställning i förhållande till studiens slutsats går det att mäta om problemområdet har undersökts (Thurén, 2007). Eftersom det utförts intervjuer på personer inom bolagen för fastighetsrådgivning som arbetar med värdering & analys samt

transaktionsrådgivning blir validiteten hög. Om personer inom fastighetsförvaltning eller fastighetsutveckling hade intervjuats hade validiteten blivit lägre. Bidragande faktorer till en högre validitet är att endast affärsområdena värdering & analys och transaktionsrådgivning undersöks inom fastighetsrådgivning. Därmed exkluderas andra rådgivningstjänster som till exempel lokalförmedling.

2.6 Etiska överväganden

Etik i forskning har delvis som utgångspunkt att skydda respondenterna från misstolkning vid intervju och att samtliga respondenter har haft möjligheten att vara anonyma. Genomgående ska etiskt övervägande genomlysas arbetet för att deras delgivna information inte skall komma till skada för dem (Bryman, 2011). Respondenterna har även fått möjlighet att godkänna och läsa sina intervjuer för att inga feltolkningar ska uppstå samt ge sitt godkännande för inspelning av intervjuerna.

3. Teori

I det här avsnittet behandlar författarna de valda teorierna som grundar sig i strategier och teoretiska ramverk som motiverar varför bolag bör tillämpa ökat fokus på förbättring samt bibehållande av kundrelationer i sin dagliga verksamhet. Genom att belysa aspekterna kopplade till de olika teorierna och ramverken, kan en bredare förståelse skapas kring kundrelationer. Teorierna och ramverken som behandlas nedan är "Kundrelation", "Customer Relationship Management", "Customer Knowledge Management", "Agentteori" samt "Mintzbergs Five Ps".

Kundrelationer kan beskrivas som ett utbyte vid ett köp eller en försäljning som är relationsskapande. När tjänsten eller varan är levererad upphör kundrelationen (Wikström och Normann, 1994). Enligt Grönroos (2015) är det mest framträdande målet med en verksamhet som är baserad på tjänster att i slutändan få ett relationsvärde genom att skapa värde för kunden. Det sker genom att tillämpa service, vilket kan förklaras som en process där tjänsteleverantören och kundens resurser samverkar. Vidare beskriver Grönroos (2015) att relationselement uppkommer när kund och leverantör integrerar samt om parterna fortsatt integrerar med varandra regelbundet kan en relation frodas. Om båda parter engagerar sig i utformningen av tjänstens leverans kan relationen utvecklas vidare (Wikström och Normann, 1994). Grönroos (2015) förklarar att "En relation har utvecklats när kunden upplever att den och tjänsteleverantören eller tjänsteföretaget tänker på samma sätt". Ur kundens perspektiv kan det förklaras att den inte endast är till för tjänsteleverantören utan att det omvända också gäller. Det är således ett åliggande från båda sidor som grundar sig i lojalitet, kommunikation och integrering.

3.1 Agentteori vid kundrelationer

Agentteorin har sitt ursprung i hantering av frågor angående företagsstyrning. Teorin tillhandahåller en struktur för att analysera konflikter mellan aktieägare (huvudmän/kunden) och chefer (agenter/fastighetsrådgivaren). Teorin har även fått autenticitet och sina begränsningar exponerade inom företagsmiljön. Det har visat sig vara kraftfullt i ett bredare sammanhang, även om det är kontroversiellt. Agentteorin fokuserar på att beskriva och bestämma kontraktslösningar på de problem som uppstår i relationer där parterna är engagerade i kooperativt beteende, men har delvis olika mål och attityder till risk. Informationsasymmetri (till förmån för agenten/fastighetsrådgivaren) utgör ett sådant

problem. Lösningar innefattar övervakning av beteende eller alternativt användning av resultatbaserade incitament (McAllister et al., 2008). När två parter samverkar skapas en kundrelation och i relationen skapas större värde för parterna än om de arbetat självständigt (Ertzgaard, 2004). Inom agentteorin är det väsentligt med samarbete för att förbättra lönsamheten (Eisenhardt, 1989).

Ett underliggande antagande angående det här tillvägagångssätt är att agenter kommer att disponera större intresse för sina egna intressen och bete sig opportunistiskt om deras intressen avviker från deras huvudmän. Med andra ord kommer de sätta sina egna intressen över sina huvudmän. En oro som härrör från det här är att agenten kommer anstränga sig så lite som möjligt för huvudmännens intressen. Det här är känt som "moral hazard" inom agentteorin. Chanserna för att det här inträffar ökar när självständigheten som ges till agenten ökar. Desto mer information agenten besitter desto större är den specialkunskap som krävs för att utföra uppgiften. Ett annat bekymmer är att informationen som agenten besitter inte används i huvudmännens bästa intresse (känt som negativt urval). Ett viktigt problem är att huvudmännen inte kan följa agenten fullständigt. Om agentens mål skiljer sig från huvudmännens mål kan den utnyttja det som huvudmännen inte känner till med handlingar för att uppnå sina egna syften (McAllister et al., 2008). Kundrelationer behöver inte nödvändigtvis grunda sig i parternas negativa och positiva attityder mot varandra, istället grundar sig kundrelationer i hur parterna uppför sig gentemot varandra (Ford et al., 2003).

Perspektivet för kundrelationer har i allt högre grad antagits inom marknadsförings- och entreprenörsforskning samt har främst använts som en riktlinje för att förstå bolagets innovativa insatser. Markeringen av interaktion och samordning i studier om innovation speglar den här trenden. Studier om bolagens beteende antyder rollen för kundrelationer i relation till externa resurser. Medan unga bolag är marknadsaktörer och har ansvaret för innovation bidrar det till affärsförhållanden med fördelar gällande information, kunskap samt möjligheter. Relationer bygger på resursutbyten som är långsiktiga och utgör ett speciellt styrningssätt som har sin grund i förtroende, engagemang samt ömsesidigt beroende. Det kommer sedan bidra till att bolag kommer förstå de normer och värderingar som uppmanas i branschen. I sin tur leder det till att bolagen får anpassa sig och matcha sig med sina kunders samt samarbetspartners branscher. Kundförhållanden bidrar även med möjligheten att erbjuda skräddarsydda lösningar för bolag i branschen. Därmed har utvinning av värde från branschen konceptualiserats som ett ekonomiskt beteende omgivet av sociala relationer

(Wensong et. al., 2019). Förtroende och relationsåtagande inom kundrelationer anses som väsentliga parametrar för att skapa och bevara relationer (Caceres & Paparoidamis, 2007).

3.2 Customer relationship management

För att en långsiktig kundrelation ska existera krävs en speciell omfattning av tillit enligt Welch (2006). Enligt Payne & Frow (2005) används CRM på olika sätt. Närmare bestämt finns det tre användningsområden: smalt och taktiskt som en särskild teknisk lösning, omfattande teknisk lösning samt kundcentrerad. Vidare är CRM ett strategiskt tillvägagångssätt som är ämnat åt att skapa förbättrade värden för aktieägarna genom utvecklingen av relationer med nyckelkunder och kundsegment. CRM förenar potentialen med strategier för relationsmarknadsföring för att skapa lönsamma och långsiktiga relationer med kunder samt andra intressenter. Vidare ger CRM möjligheter att använda data och information för att förstå kunder samt skapa värde tillsammans med dem. Det här kräver däremot multifunktionell integration av processer, människor och marknadsföring som möjliggörs genom information, teknologi samt applicering. Tidigare forskning har etablerat en direkt positiv korrelation mellan CRM och ett bolags prestanda (Payne & Frow, 2005). Enligt Jackson (1994) och Levine (1993) är CRM ett verktyg för att uppnå högre lönsamhet och mer nöjda kunder.

Enligt Azhakaraja (2020) är målet med alla CRM-strategier att skapa och behålla lönsamma kunder. Författaren menar att de flesta strategierna behandlar tre aspekter: kundernas lönsamhet, kundförvärv och kundlojalitet. Kundlojalitet beskrivs som en viktig parameter då det är lägre kostnader att behålla kunder än att förvärva nya. Om organisationen lyckas behålla lojala kunder, leder det till fördelar för båda parterna. Bara 5 % ökning av kundlojalitet kan leda till ökad lönsamhet med 20 % till 125 %. Kunder som får utmärkt service förblir lojala och bidrar med gratis marknadsföring av bolagets produkter och tjänster i form av word-of-mouth. En organisation med fokus på kundlojalitet bör föra data kring kundlojalitetsnivån och aspekter som påverkar om kunder väljer att lämna bolaget. Kundernas lönsamhet mäter den finansiella prestandan hos kunder med hänsyn till alla kostnader associerade med transaktioner. Nivån av lönsamhet fastställs genom kundernas värde genom hela deras livscykel av kontakt med bolaget. Här tar man hänsyn till både intäkterna och kostnaderna kopplat till kunden. Gällande kundförvärv spenderas en betydande del tid och pengar för att attrahera nya kunder, men mindre resurser används för att

bibehålla nuvarande kunder. Kostnaden för en ny kund är cirka fem gånger högre än att behålla en lojal kund. Nya kunders kostnad överstiger oftast deras totala livstidsvärde för bolaget. Således menar Azhakaraja (2020) att fokus på kundförvärv utan att fokusera på kundrelation är slöseri med kapital för organisationen.

3.2.1 Strategier för kundrelationer

En viktig del av CRM är att identifiera olika typer av kunder och därefter utveckla särskilda strategier för att interagera med respektive kundgrupp. Exempel på sådana strategier inkluderar att utveckla bättre relationer med lönsamma kunder och identifiera samt attrahera nya kunder som kommer vara lönsamma. Det är likväl viktigt att finna passande strategier för kunder som inte är lönsamma, vilket skulle kunna innebära att utesluta de relationer som får bolaget att förlora pengar (Kumar & Reinartz, 2018).

En CRM-strategi hjälper att bygga och bibehålla ett urval av kunder genom en förståelse av kundernas förväntningar, konkurrenter och kundernas anknytningar på marknaden.

Utvärdering av en CRM-strategi bör belysa leveransen av kundvärdet eller avkastningen på satsningarna. Utvärderingen bör beakta, inte endast det ekonomiska värdet av kund men även potentialen av ökade kundförvärv genom kunders rekommendation av bolaget och påverkan av inläring och innovation. CRM-strategi kräver också förändringar i affärsprocesser inom organisationen, bolagets placering, faciliteter och bolagets dataflöden samt infrastrukturen av teknologi. Avslutningsvis, bör utvecklingen av en CRM-strategi beakta samtliga intressenter i organisationen. Det kan vara kunder, ledning, konkurrenter, anställda, leverantörer och investerare (Kumar & Reinartz, 2018).

3.2.2 Fem steg för effektiv CRM-strategi

Målet med strategisk CRM är att forma interaktioner mellan bolaget och deras kunder på ett sätt som maximerar värdet av varje kund till bolaget. De fem huvudsakliga komponenterna av en CRM-strategi är inledningsvis en CRM-vision. En CRM-vision förklarar varför CRM-initiativ bedrivs av bolaget. Helst ska visionen vara baserad på grundidén att leverera värde till kunder samt att erhålla värde från de kunderna. Andra steget är att utveckla organisatoriska värderingar och en kultur som genomsyras av idén att kunden är i fokus. Tredje steget är att integrera organisatoriska processer som består av skapandet och synkroniseringen av processer samt system som möjliggör för organisationen att implementera principer som behandlar hanteringen av kunder. Fjärde steget handlar om

användning av data och teknisk support eftersom en förståelse av värdet som levereras till kunder driver bolagets processer framåt. Processerna hjälper även till med målet att attrahera och bibehålla relationer med kunder. Det femte och sista steget behandlar implementering av CRM-strategi. Processerna och aktiviteterna som är nödvändiga för en framgångsrik CRM-strategi är strukturerad kring två centrala dimensioner i implementeringen av CRM. Kunddimensionen fångar påverkan av den föränderliga fasen av en kundinriktad relation och den operativa dimensionen består av analytisk och operationell CRM (Kumar & Reinartz, 2018).

3.3 Customer Knowledge Management

Det finns även andra aspekter inom CRM att ta i beaktning, vilket Customer Knowledge Management (CKM) bidrar till. CKM är en viktig tillgång i innovationsprocessen och är en av de viktigaste källorna till kundförbättringar. Kunskapskompetens på marknaden är en uppsättning fasta processorer som genererar och integrerar marknadskunskap för bolagen. Kundkunskap beskrivs som en dynamisk kombination av erfarenhet, situationsinformation och expertkunskap som realiserats under interaktiva processer mellan bolag och deras kunder. Det kan också beskrivas som en upptagning och utvärdering av nya erfarenheter samt information som erhållits under interaktionerna. CKM handlar om hur bolag förvärvar och delar underförstådd kunskap med kunden. CKM karakteriseras som en strategisk process som syftar till att öka kundvärdet och skapa konkurrensfördelar genom användning av kunskapsresurser. För att hantera kunskap om kunder och deras behov samt kunskapssamarbete med kunder används CKM. Teorin kan användas för att omforma bolags värdeerbjudanden och erbjuder därmed potentiella positiva effekter på tjänstens prestandanivå. Kundkunskap representerar därför en resurs eller byggsten för utveckling av kapacitet. Resurser måste därför översättas till dynamiska möjligheter för att uppnå konkurrensfördelar och förbättrad ekonomisk prestanda (Falasca et al., 2017).

Effektiv hantering av kundkunskap spelar en viktig strategisk roll i bolag som betjänar kunder i affärsmiljöer. De kunskapsresurser som behövs för pågående strategiska utvecklingsändamål inkluderar följande: kunskap om kunder, kundernas kunder, kunskap om kundernas behov/önskemål, tillfredsställelse med leverantörs produkter, processer, tjänster, och kunskap om leverantörens olika fördelar för kunderna (Falasca et al., 2017). Shang och Wang (2015) föreslår ett tredimensionellt konceptuellt ramverk för kundkunskap, nämligen teknisk-/produktnivå, systemnivå och strategisk kundkunskap. Enligt det här ramverket

betecknar kundnivå på produktnivå kunskap om kundernas uppfattning om leverantörens nuvarande teknik, produkter och tjänster, en tydlig förståelse för kundens preferenser. Den här kunskapen kan möjliggöra förbättrad förståelse för kundernas behov, förväntningar, förbättra produkten och innovationsförmåga samt resultera i bättre kundvärde.

3.4 Ökad kundförståelse genom Mintzberg's Five Ps

CKM är en strategisk process som används för kundförbättringar och Mintzbergs Five Ps är en teori som har utvecklats för olika typer av strategier för att förstå kundernas behov samt förväntningar av produkten/tjänsten. I den här teorin definieras strategier genom fem P, "strategi som plan", "strategi som mönster", "strategi som position", "strategi som perspektiv" och "strategi som knep" (Palm, 2011).

"Strategi som plan" är organisationens rörelse eller handlingssätt för framtiden och riktlinjer för att komma från en punkt till en annan. "Strategi som mönster" handlar mer om organisationernas förflutna och det är organisationens konsekvens i beteende över tid. "Strategi som plan" ser på framtiden och "Strategi som mönster" beskriver tidigare beteende. Med andra ord är "Strategi som plan" en avsedd strategi och "Strategi som mönster" är en realiserad strategi (Palm, 2011). Enligt Mintzberg (1987) är "Strategi som plan" ett mer allvarligt handlingssätt och en riktlinje eller en uppsättning riktlinjer för att hantera en situation. "Strategi som mönster" definierar Mintzberg (1987) som en strategi med konsekvent beteende oavsett om det är avsett eller inte.

För att komplettera de två första P:na kan ytterligare två läggas till. "Strategi som position" handlar om att skapa en unik position på marknaden med olika aktiviteter. "Strategi som position" är organisationens sätt att göra saker, därmed deras koncept. Mintzbergs femte P "Strategi som trick" fokuserar på toppledningens åtgärder och kan delas in i två olika perspektiv, "strategisk handling" samt "strategisk avsikt" (Palm, 2011). "Strategi som position" enligt Mintzberg (1987) handlar om att på ett specifikt sätt lokalisera en organisation i vad organisationsteoretikerna kallar en miljö. "Strategi som position" består inte bara av en vald position utan ett ingrott sätt att uppfatta världen (Mintzberg, 1987).

4. Empiri

I följande avsnitt presenteras transkriberingen av intervjuer med samtliga respondenter från tabell 1 där de ger svar på frågorna som finns bifogade bilaga 1. Sex personer med olika bakgrund från fyra olika bolag har medverkat och svarat på samtliga frågor. Alla respondenter erhöll liknande förutsättningar för intervjun där de började med en kort presentation om sig själva och deras bakgrund. Sedan följdes det upp med tre olika frågor som ska analyseras med hjälp av olika teorier i analysdelen.

4.1 Anonymt bolag

Bolaget är ett fastighetsrådgivningsbolag på den svenska marknaden och har flertalet affärsområden. Transaktionsrådgivning och värdering & analys är exempel på affärsområden inom bolaget. Bolagets verksamhet är rikstäckande.

Första respondentens akademiska bakgrund är en examen från Väg och Vatten på Lunds universitet och parallellt med den här utbildningen läste personen företagsekonomi med inriktning finans, även det här på Lunds universitet. I dagsläget, parallellt med att personen arbetar studerar personen fastighetsrätt för att erhålla en mäklarlicens.

“Vissa fastighetstransaktioner är inte paketerade som bolag och därför krävs det en mäklarlicens för att utföra de här försäljningarna” (Anonym, 4 maj 2021).

Första respondenten började sin arbetskarriär med att arbeta halvtid som trainee på Skanska Öresund parallellt med sitt sista år på Lunds universitet. Efter studierna började respondenten på Niras som biträdande projektledare och var där i nio månader. Respondenten har sedan dess arbetat på sitt nuvarande bolag i cirka två och ett halvt år. På en daglig basis arbetar personen med att leda ett av bolagets affärsområde tillsammans med bolagets VD. I dagsläget arbetar respondenten framförallt som projektledare inom transaktionsrådgivning men även som analytiker.

“Beroende på vart i processen vi befinner oss kan arbetsuppgifter variera allt ifrån pitchar, analysera hyresavtal och ringa till någon investerare. Det kan även vara kundrelationer för att värva nya kunder” (Anonym, 4 maj 2021).

Andra respondentens akademiska bakgrund är en examen från Lunds Tekniska Högskola i Lantmäteri. Personen inledde sin karriär inom värderingsyrket på Bryggan Fastighetsekonomi i Malmö. Efter Bryggan gick personen över till sitt nuvarande bolag som senior konsult inom affärsområdet värdering & analys. År 2020 tog personen över ansvaret som högsta chef för ett av bolagets affärsområden. Respondentens dagliga arbetsuppgifter sen personen blev chef för värdering & analys inkluderar värderingsuppdrag, analyser, såväl som personalansvar.

4.1.1 Signifikans av kundrelationer

Vikten av kundrelationer är allt, i synnerhet att bygga upp ett långsiktigt “track record” och göra ett väldigt bra arbete. Det är det som gör att man på lång sikt attraherar affärsmöjligheter utan att behöva “stänga sig blodig” för dem. Man kommer däremot fortfarande behöva kämpa för kunden, men gör man ett bra arbete och underhåller sina relationer under en längre tid kommer kunderna återkomma.

“Ett exempel är att vi sålde en fastighet för andra gången där den som köpte den för ett antal år sedan ville sälja den med hjälp av oss eftersom de var nöjda med oss. Det blir att man kapitaliserar på samma sak två gånger om, vi har fått följdaffärer från köpare som är nöjda med oss och vill sälja vidare igen” (Anonym, 4 maj 2021).

Det här exemplet visar inte bara mot klienten i uppdrag som faktiskt är säljare, men också mot alla parter man arbetar med, att bolaget gör ett väldigt bra arbete och “löper hela linan ut”. På bolaget har de väldigt höga målsättningar och det blir därför viktigt att bibehålla alla kundrelationer, annars kommer det inte fungera i slutändan.

“Det är viktigt för oss för att vi ska kunna utvecklas vidare, det är det huvudsakliga. Sen är det viktigt med samarbeten för att säkra kundrelationen, bygga förtroende, ger insyn i bolaget och veta vad deras projekteringar är. På det sätt kan man enklast ge en skräddarsydd produkt så man kan styrka kundrelationen ännu mer. Men i grund och botten är kunderna viktiga för oss då de är en grundförutsättning för att vi ska kunna överleva i branschen” (Anonym, 5 maj 2021).

4.1.2 Strategi och arbetssätt med kundrelationer

Strategier med kundrelationer kan utföras på lite olika sätt. Ett sätt som underlättar bevarande av olika kundrelationer är exempelvis när man undersöker köparlistor och skickar ut prospekt, så vet man att en del inte kommer att köpa det men man skickar ändå över det genom goodwill. Ungefär som en uppdatering där man visar vad man har för tillfället. Det blir som en “catch up” så man kan ringa och höras kring nuvarande omständigheter. Det kan även vara så att man tar en lunch med någon man inte träffat innan, exempelvis att det kommit in en ny transaktionschef på något bolag. Så personen inte plötsligt får flera prospekt på några veckor, utan att man har träffats. Det kan därför vara viktigt att träffas innan. Exempel på att man hittar nya relationer kan vara att det råder en viss omsättning på bolag och då blir det nya personliga relationer som man bygger upp. Men när det gäller att bevara kundrelationer är det “A och O” att göra ett bra arbete. Det blir “ringar på vattnet” och om man gör ett sämre arbete så lär det ryktet spridas vidare. Fastighetsbranschen är inte stor, det är en “liten pöl vi leker i” och man blir därför straffad om man inte gör ett bra arbete. Det handlar om att leverera en bra produkt och ett göra ett bra arbete hela tiden.

“I transaktionsprocesser kan de vara att man gör ett väldigt grundligt förarbete och om det förekommer problem innan vi går ut med ett prospekt, försöker vi vara så transparenta som möjligt och inte visa glädjesiffror i våra kalkyler. Det kan bara skapa irritationer” (Anonym, 4 maj 2021).

Om man får bra bud kan man vara ganska “kaxig”, men det gäller att berätta vad som krävs av den andra parten och därmed vara så transparent som det bara går eftersom det uppskattas. Man får ha fingertoppskänsla och inte prata runt det för mycket samt ha goda dialoger för att få bra kundrelationer. Det kan komma till ett personligt plan, vilket gör det svårare.

Ett vanligt sätt att behålla kundrelationer är delvis genom bra service, att kunna leverera i enlighet med kundens behov. Det finns även andra former som när man bjuder på lunch och försöker hålla kontakten på det sättet så att man alltid är framåt och aktuell.

“Att ge kunden den bästa servicen är den främsta saken vi gör för att upprätthålla kontakten. Sen håller vi vår marknadsandel på bolaget genom många undersökningar på vart vi får in våra kunder och hur vi följer upp våra kunder” (Anonym, 5 maj 2021).

Det är ett komplement för hur bolaget hanterar kunder men framförallt att vara aktuell och vara nära kunden när de behöver.

4.1.3 Förbättring och bibehållande av kundrelationer

En personlig utmaning som första respondenten nämner är åldersgapet, personen påpekar att den är fortfarande väldigt ung i fastighetsbranschen jämfört med många äldre inom branschen. Det finns en risk att man blir utskälld fast man gjort nästan allt rätt. Det förekommer att vissa ser ner på en. De kanske inte lyssnar på en lika mycket som de skulle gjort med en senior kollega. Det är lite av en utmaning på något sätt, att överkomma det. Man kan behöva stå på sig ganska mycket ibland, just bara på grund av åldersskillnaden. Det är en viktig aspekt att ta hänsyn till. Man har också fått höra från de som arbetat lite längre att när man blir äldre så börjar folk lyssna på en på ett annat sätt. Folk lyssnar på en helt plötsligt, det är ett intressant perspektiv. Det kanske har med vår biologi att göra som människor, om man ska spekulera. Man förstår det på ett sätt också, varför det är så, även om det kan vara frustrerande ibland.

“Branschen är konservativ och det förstärker det. Kulturella skillnader och personliga skillnader kan också vara en utmaning. Vissa fungerar det helt enkelt inte med. Men även om man inte tycker om någon så kan man ju inte säga det även om det tar emot” (Anonym, 4 maj 2021).

En utmaning är konkurrenter, att det finns andra som gör ett likadant arbete, åtminstone när det gäller värdering eftersom man inte kommer ut så mycket och har fasta ramar för hur arbetet ska utföras. Sen kan man alltid leverera fortare och hjälpa kunden när de inte riktigt vet vad de vill ha och leda dem rätt. Men så gör alla andra värderare också. Den största utmaningen är därför att inte alltid kunna vara tillgänglig och då riskerar man att kunden går till någon annan, det kan röra sig om ett enstaka moment som gör att kunden väljer någon annan. En annan utmaning är att det inte finns några direkta behov av en värdering, utan en kund kommer till oss när de behöver en värdering. Det gör att man inte har samma behov av att försöka sälja in någonting som andra delar av branschen har. Är inte kunden i behov av värdering så kommer de inte höra av sig. Det gäller därför att försöka hålla kvar de kunder som behöver kontinuerliga värderingar, annars blir de rätt tufft.

“Jag tycker inte att det finns någon risk att det blir för personligt. Det är nästan bara positivt att hitta en kompis-relation på något sätt. Man behöver vara så professionell att man kan skilja på om man har en mer vänskaplig relation än det motsatta. Det är jobbet som är det viktiga, man får inte vara jävig på något sätt” (Anonym, 4 maj 2021).

Det beror på hur man ser på det, det finns två sidor. Vid värderingar upplever kunden en viss service av en viss person, det blir därför kopplat till personen de har kontakt med och att de ska känna sig bekväma med kontakter. Det handlar således om att man börjar skapa ett förtroende. Många gånger handlar det om bolaget i sig och i vissa fall är det personen. Vi har många kunder som alltid bara vill prata med en specifik person och det kan handla om att de blir bekväma med den personen vilket är positivt i sig. Det kräver även att man bibehåller den kundrelationen så att den inte blir för personlig. Det får inte gå till den punkten där vi gör värdering på kundens begäran och önskemål. Regler måste följas och göra en oberoende marknadsvärdering. Det är en utmaning men viktigt för varje värderare att upprätthålla den distansen. Det ligger mer på vår sida att utföra arbetet på ett professionellt sätt vilket även ger goda signaler till kunden, även om kunden vill få igenom sina önskemål. Kunden vill ibland ha en lägre värdering och ibland en högre värdering beroende på om de ska köpa eller sälja. Att då vara professionell i alla lägen visar att man är rättvis mot alla. Samt följer upp de krav som finns för värderaren. Relationer bygger till stor del på bokslutsvärderingar och kontrakt. Ibland säger revisorerna att det är läge att ändra på värderingsfirman, eftersom de anlitat den för länge. De vill undvika att det blir för personligt och vill därför ibland se ett byte av värderingsfirman. Det kan vara en utmaning i sig att man har fasta intäkter varje år som sedan försvinner för att värderingsfirman måste bytas ut.

“Det är nog också sunt för bolaget att kunna arbeta med andra aktörer. Det finns stora bolag med stora bestånd som väljer att dela upp värderingarna. Vi arbetar med ett sådant bolag där vi får en tredjedel av värderingarna och så får andra firmor de andra delarna” (Anonym, 5 maj 2021).

4.2 Widehov Konsult AB

Widehov Konsult AB erbjuder strategisk fastighets- och företagsekonomisk rådgivning till aktörer på den svenska fastighetsmarknaden (Widehov, 2021).

Fredrik Widehofs akademiska bakgrund började med en fyraårig teknisk gymnasieutbildning med inriktning på maskin och produktionsteknik. Efter gymnasieutbildning läste han till civilekonom med en fördjupning som han läste i Gävle med inriktning mot fastighetsekonomi. Widehofs första fastighetsrelaterade arbete var på MKB 1985 och där var han divisionsekonom. Här arbetade han med allt ifrån fakturahantering till andra ekonomiska uppgifter. Widehov fick även möjligheten att arbeta som fastighetsförvaltare på MKB i ett halvår. Efter sina studier började Widehov arbeta som fastighetsanalytiker på Bygganalys och här arbetade han med bygg- och fastighetsekonomi i tidiga skeden. Under fastighetskrisen 1993 valde Widehov att starta ett eget bolag som heter Widehov Konsult AB och där arbetar han än idag. Arbetsuppgifter som han utför idag är fastighetsutveckling och fastighetsekonomi i det tidiga skedet.

“Här har jag lite unik kompetens, där finns nog ingen i Sverige som har gjort så många kalkyler som jag har gjort fram till dagens datum och jag har ändå tio år kvar” (Widehov, 7 maj 2021).

Widehov hjälper framförallt de kommunala fastighetsbolagen med att räkna på projekt i tidiga skeden. Widehov arbetar även med fastighetsvärderingar i tidigt skede och fastighetstransaktioner där han representerar säljaren. Widehov bygger även diverse kalkyler som han säljer vidare till olika fastighetsbolag för att utveckla fastighetsbolagens affärssystem. Han är även medgrundare till programmet Datscha som används för information och analys av kommersiella fastigheter.

4.2.1 Signifikans av kundrelationer

Om man utgår ifrån att man är konsult vilket Widehov har varit under sin största del i arbetslivet så är kundrelationer “stommen och ryggraden” i hela verksamheten. Har man inte den så har man ingen verksamhet och det kvittar hur duktig man är.

“Kan man inte konsten med att bygga upp kundrelationer kommer man ingenstans. Det gäller även om man arbetar på ett bolag, då har man

kundrelationer internt samt externt och de är minst lika viktiga båda två”
(Widehov, 7 maj 2021).

Kundrelationer behöver inte vara en kund, det är egentligen en relation med en annan person, det är inte kunden i sig. Relationen med en annan person, det är verksamheten oavsett vart man är anställd. Relationen i sig är det som är “huvudet på spiken”, interaktionen mellan människor är huvudsaken, det är hela alltet.

“Goda kundrelationer resulterar i förtroende, utan förtroende får du inga kunder. Förtroende är nyckeln till långvariga och framgångsrika kundrelationer” (Widehov, 7 maj 2021).

Det som är konsten med kundrelationer är att behålla sina kunder över tid, en kund är inte lönsam efter första uppdraget. Lönsamheten får man genom att behålla kunden över en längre period och få möjligheten att göra återgående affärer. Om man arbetar inom konsultbranschen är man inte längre än ett samtal bort, det kvittar hur bra man än är eller hur populär man än är. Svaret man inte kunden inom en kvart går kunden vidare till någon annan. Det är ingen “förälskelse eller kärlek” i kundrelationer utan det gäller att de ska funka. Man måste som konsult vara tillgängliga och leverera, fungerar inte det köper kunden “kärleken” någon annanstans. Det är få kunder man får en genuin relation tillsammans med.

4.2.2 Strategi och arbetssätt med kundrelationer

Den här frågan bör man egentligen inte svara på överhuvudtaget enligt Widehov eftersom det är en affärshemlighet. Det är den som skiljer på hur olika bolag arbetar för att ta marknadsandelar. Men där finns en del punkter som representerar samtliga bolag för fastighetskonsulter.

“Jag är ganska övertygad om att man måste hitta ett sätt att bete sig på över tid som man känner sig väldigt bekväm med. Man kan inte sitta och titta på honom i rummet bredvid och tycka han är bra samt bete sig precis som honom. Det kan man bara göra i 14 dagar sen funkar inte det längre” (Widehov, 7 maj 2021).

Man måste hitta ett eget sätt som man känner sig bekväm med och man kan inte konstra till det, det måste vara genuint, äkta, rakt samt ärligt. Det kan man nämligen hålla över en längre tid. Antingen gillar din kund ditt sätt att vara på eller så gör den det inte. Sammanfattat så måste man vara sig själv och det måste kännas bekvämt.

“Det är många som kommer till arbetet med kostym och förvandlas till något som de egentligen inte är, det funkar inte övertid, det kommer fallera i slutändan” (Widehov, 7 maj 2021).

4.2.3 Förbättring och bibehållande av kundrelationer

Den största utmaningen är att man har tillgång till för lite tid, det är väldigt tidskrävande med kundrelationer. Man kan inte lyfta på telefonen vart sjätte månad och tro att man har någon bra kundrelation med den andra personen. Det är ett idogt dagligdags arbete som kräver att man är på kunden hela tiden. Det är däremot inte att man ska behöva bjuda dem på lunch eller ta med dem på hockey, utan man måste prata med dem och var tillgänglig hela tiden. Det är jättemånga saker som måste göras och det är extremt tidskrävande, det kostar inte så mycket pengar, knappt inga pengar alls, men det kostar väldigt mycket tid. Risken med att det blir för personligt finns, det är en väldigt viktig gränsdragning man måste göra. Många har som strategi att försöka komma sina kunder in på skinnen och får sin kundrelation att övergå till något helt annat. Vissa tycker om det spelet och trivs i det samt tycker att det fungerar bra.

“Jag passar mig väldigt mycket för det, det beror helt och hållet på vilket uppdrag man har. Grejen är om man till exempel arbetar med fastighetsvärderingar där man har ett ansvar för vad man gör mot gentemot tredje man. Om man då blir världens bästa kompis med någon så ringer de och säger att de behöver hjälp omgående” (Widehov, 7 maj 2021).

Ifall relationen har blivit för personlig kommer det att finnas svårighet till att tack nej till uppdraget eftersom man känner sig tvingad att hjälpa personen.

“Jag skulle vilja påstå att det är en hårfin gränsdragning där och det är upptill varje enskild konsult att hitta vart den linjen samt nivån ligger. Det finns risk att man blir bränd förr eller senare på ett eller annat sätt om man blir för personlig med någon” (Widehov, 7 maj 2021).

Det är vanligt bland de äldre aktörerna i fastighetsbranschen att de vill vara två eller tre upp på en hela tiden så när de väl behöver något kan man inte säga nej till dem. Tjänsterna kan variera allt från värderingar till markanvisningar.

4.3 Catella

Catella Property Asset Management erbjuder en rad skräddarsydda tjänster inom asset management och transaktion. Med gedigen entreprenörsanda, bred kompetens och expertis hos våra medarbetare skapar vi lönsamhet i din fastighet (Catella, 2021).

Fredrik Dackheden började sina studier i Lund där han tog en kandidatexamen i engelska. Efter studierna i Lund började han på Malmö universitet där han läste Fastighetsföretagande. Dackheden innehar även en kandidatexamen i företagsekonomi med inriktning finans från Lunds universitet.

“Jag är en generalist, jag är ganska bred inom ekonomi och fastigheter med en fördjupning inom engelska. Jag innehar ingen master men tre kandidatexamina” (Dackheden, 3 maj 2021).

Parallellt med Dackhedens studier arbetade han på Handelsbanken i fem och ett halvt år. Efter sina studier i Lund arbetade Dackheden i Malmö, Stockholm och Köpenhamn på ett bolag som idag heter Nordanö. Dackheden var med och öppnade kontoret i Köpenhamn samt startade upp grunden till teamet som verkar där nu. På Nordanö arbetade Dackheden med fastighetstransaktion inom Öresundsregionen samt ett par enstaka fall i norra Sverige och här befann han sig i tre och ett halvt år ungefär. År 2015 var Dackheden med och grundade fastighetsrådgivningsbolaget Croisette Real Estate Partner. Dackheden var även förste man in på bolaget efter grundaren Per Svensson och var med som medgrundare till 2020, då han lämnade bolaget. På Croisette hade Dackheden rollen som transaktionschef och var ansvarig för all transaktionsverksamhet. Sedan början av 2021 har Dackheden varit verksam på bolaget Catella i Malmö och arbetar med fastighetsrelaterade transaktioner.

“Mina dagliga arbetsuppgifter är projektledning av fastighetstransaktioner samt vara med och attrahera nya uppdrag men även utföra dem från ax till

*limpa. Titeln och rollen som jag innehar på Catella är projektledare”
(Dackheden, 3 maj 2021).*

4.3.1. Signifikans av kundrelationer

Kundrelationer är enormt signifikant och transaktionsrådgivning är inte jättekomplicerat. Du kan kunna transaktionsarbetet och hur du strukturerar processer samt hur du tar in men även bearbetar data, det kan i princip vem som helst utföra. Men har man inte kundrelationerna och de kontakterna som man bygger upp, kommer man inte långt. Om man ska betona någon parameter som är extra viktig så är det förtroende. Om man agerar i en process som är tveksam eller tvivelaktig tappar man lätt förtroende. Det gäller att man konstant håller ett högt etiskt tillvägagångssätt i processerna så att man inte gör misstag.

“Den här branschen är väldigt liten och gör man bort sig med att köra fulspel eller fara med osanning eller gör så att man på något sätt kan uppfattas som oseriös är man rätt snabbt ute i kylan. Så förtroende är nyckelfaktorer i kundrelationer. Det får du genom att agera korrekt och riktigt, vara noga samt följa upp men även vara ärlig med en ärlig approach i dialogen” (Dackheden, 3 maj 2021).

4.3.2. Strategi och arbetssätt med kundrelationer

Kontinuitet är en sak som är ständigt återkommande. Har man väl etablerat en bra kundrelation är det viktigt att man bearbetar den kontinuerligt och följer upp och visar att kunden är viktig för en. Kunder som glöms bort kan ganska snabbt försvinna till en konkurrent. Har man lång erfarenhet i branschen så bygger man successivt upp den kontinuiteten som behövs för att bibehålla de här relationerna på en god nivå. Det är även viktigt att kunderna känner sig sedda i den bemärkelsen så att man inte bara kommer när man fått ett uppdrag utan att man är genuint intresserad av kundens bolag och verksamhet.

“Kontinuitet är en nyckelfaktor i att bibehålla långsiktig kundrelation så att man kontinuerligt bearbetar, håller kontakten och stämmer av samt följer upp. Det görs uppföljning och har man inte hörts på ett tag stämmer man av på ett möte kring status för parten. Det görs för att se hur det har gått sedan affären genomfördes” (Dackheden, 3 maj 2021).

4.3.3. Förbättring och bibehållande av kundrelationer

Utmaningen med kundrelationerna är att ha dagsaktuell kunskap kring vad alla aktörer i marknaden söker. Just nu går marknaden snabbt, förändringsarbetet går väldigt snabbt. Ett bolag som ena dagen haft en uttalad strategi om att de ska förvärva ett objekt, i en region, med särskilda förutsättningarna, kan efter ett styrelsemöte få sin strategi ändrad. Det gör att träffsäkerheten hos de aktörer som Catella vill presentera en specifik affär för är helt avhängigt av att man har koll på fastighetsbranschen, följer upp, stämmer av och har kontinuiteten så att man får den uppdaterade informationen löpande. Så att det inte blir att man inte hört av sig på länge och skickar helt plötsligt ett prospekt om en bostadsfastighet till kunden när de inte har intresse av bostadsfastigheten samt arbetar med något annat. Det är ett extremfall men det kan ske. Det kan även vara till exempel ett byggbolag som istället för att bygga för att sälja, helt plötsligt startar ett affärsområde där man ska bygga för egen förvaltning. Det gör att den typen av kundrelation kommer förändras ganska väsentligt med den informationen. Svårigheten är att ha koll på vad som händer på marknaden så att man fångar upp alla förändringar som sker i bolagen. Det går så pass snabbt, att när marknaden ändrar riktning, förändras efterfrågan ordentligt. Nu på det senaste har det varit lager, lättindustri och samhällsfastigheter, där det plötsligt ska in mycket kapital på kort tid.

“Det gäller att hålla koll på vilka aktörer som verkar var någonstans, det är en utmaning. Jag tycker ändå att man får med sig det med ledordet kontinuitet, att du kontinuerligt följer upp och träffas, träffas på lunchmöten, strategiavstämningar eller vad man nu vill kalla det för. Då får man kontinuiteten. Det är väl det som är utmaningen men även belöningen när man lyckas få ett träffsäkert kundregister om man får uttrycka sig så” (Dackheden, 3 maj 2021).

4.4 Svefa

Svefa erbjuder spetskompetens och kvalificerad rådgivning inom fastighetssektorn. Oavsett om din verksamhet finns inom det privata eller offentliga, på bebyggda, obebyggda eller skogsfastigheter kan vi med marknads bredaste spetskompetens göra den mer framgångsrik. Våra konsulter ses som seriösa, pålitliga och kunniga. Våra kunder överlåter med tillförsikt sina problem och utmaningar åt oss, eftersom de vet att vi inte tar några genvägar. Vi är inte som andra, och det är en stor förklaring till vår framgång (Svefa, 2021).

Svefa har 18 kontor från Malmö i Söder till Luleå i norr som står i ständig kontakt med varandra och fastighetsmarknaden i respektive region. Den lokala närvaron har utvecklats till en av våra största konkurrensfördelar. Tillsammans är vi 200 medarbetare och vi omsätter årligen 300 MSEK vilket gör oss till en av de största oberoende fastighetsrådgivare i landet (Svefa, 2021).

Mikael Gustafsson började sina studier på Malmö universitet där han läste fastighetsföretagande och tog en kandidatexamen i fastighetsvetenskap. Parallellt med sina studier på Malmö universitet läste han till kurser för att bli registrerad fastighetsmäklare. Innan studierna arbetade Gustafsson som säljare av maskiner och kontorsvaror till olika bolag. Gustafsson säger att han är säljare i grund och botten. Efter studierna började Gustafsson arbeta på Svefa i Malmö som transaktionsrådgivare, vilket han fortfarande gör.

Per Wieslander studerade på Kungliga Tekniska Högskolan där han tog en examen i Lantmäteri. Efter sina studier arbetade Wieslander på ett konsultbolag i Stockholm. När fastighetskrisen kom 1992 började han arbeta inom domstol med konkursade fastighetsbolag i ett antal år. Sedan flyttade han hem till Skåne och har sedan dess arbetat på konsultsidan med affärsområdet värdering & analys. Men i grund och botten är Wieslander civilingenjör. Wieslander arbetar på Sefas Malmökontor med den delen som berör värdering & analys. Han arbetar mot den kommersiella marknaden inom fastighetsbranschen.

4.4.1. Signifikans av kundrelationer

Svefa säljer kvalificerad rådgivning och kvalificerade produkter, så en kundrelation är "A och O" samt det viktigaste. Det tar oftast x antal år innan man byggt upp de kundrelationer som är långsiktiga. Det handlar väldigt mycket om förtroende eftersom det oftast är väldigt stora värden som står på spel om något ska säljas eller värderas.

"I transaktion är det de absolut viktigaste med en bra relation så att uppdragen kommer in, vilket baseras på förtroende" (Gustafsson, 6 maj 2021).

Sen naturligtvis att man har ett starkt varumärke i grunden. Verksamheten inom värdering & analys är dels direkta kunder som vänder sig till bolaget där relationen byggs upp under en längre period. Sedan finns det den delen med indirekta kunder, exempelvis banker. Där sitter man med ramavtal med en bank som då är kunden, medan banken i sig har sina kunder och

det är de kunderna som vänder sig till oss. Här är det inte den man fysiskt möter som man gör uppdrag till, utan det är en tredje part eller en kund som förmedlar ett uppdrag. Sen sker arbetet även på en del centrala avtal där det är bolaget som handlas upp. Det är i sig anonymt men samtidigt i slutändan sker arbetet med en person lokalt eller regionalt. Där blir en kundvård på ett centralt håll.

“Samtidigt som vi måste arbeta med de vi träffar på ett regionalt eller lokalt plan. Men kundrelationer är som sagt “A och O” för en konsultverksamhet för annars fungerar det inte. Kundvård är väldigt viktigt” (Wieslander, 6 maj 2021).

4.4.2. Strategi och arbetssätt med kundrelationer

Om man arbetar som fastighetskonsult så är man ute efter att skapa de djupa relationerna och arbeta väldigt långsiktigt, det är ett måste. Man har hög integritet och arbetar med sekretess, det måste kunden hela tiden känna. Svefa försöker hjälpa varandra så till vida att kollegor ska se vad som är på gång. Svefa arbetar med Lime (Lundalogik) som CRM-system. Det är mycket sekretess på det så man kan inte alltid se vad en värderingsman arbetar med och vice versa, det är förhållningsregler. Om Per arbetar med en stor värdering inför en försäljning så är det inte okej att han springer bort till mig och säger att jag ska “vara på dem” och försöka få till en försäljning. Istället får man fråga om det är okej att en kollega på transaktion tar kontakt med kund gällande försäljning. Det är dock en känslig fråga. Det är därför man har byggt upp relationer för att man ska “våga” ställa sådana frågor.

“Det är återigen viktigt med ett varumärke i grunden men det är enskilda individen som kunden ofta får kontakt med. Jag har ju en hel del kunder som jag känt i många år som ringer till mig då de behöver en värdering, så skickar jag vidare det till Per.” (Gustafsson, 6 maj 2021).

Svefa har ju vissa grejer där de försöker arbeta på ett rätt tydligt sätt. Det är att Svefa, övergripande, har en strategi om att man ska vara ett kunskapskompetensbolag. Svefa arbetar med seminarier och rapporter, att delge information till marknaden på en bredare basis. Det är Svefas sätt och det har bolaget gjort under många år. Kunskapsorienterat innebär också att man arbetar med flera områden, man har annat att erbjuda våra kunder vilket kan stå ut jämfört med andra konsultbolag. Det försöker Svefa framhäva så gott det går.

“Så strategin är att agera som ett kompetensbolag och förmedla den kunskapen ut till våra kunder. Det är så vi har valt att lägga upp strategin” (Wieslander, 6 maj 2021).

4.4.3. Förbättring och bibehållande av kundrelationer

Nu under senaste året har det varit svårigheter med hur man har kunnat arbeta med kunderna men det är inte bara unikt för Svefa. När man försöker styra kompetens mot kunderna är seminarieverksamheten starkt begränsad just nu och den fysiska kontakten är sämre just nu. Svefa arbetar mycket med att hålla i seminarier och det är inte samma sak att utföra det online som att utföra det i verkligheten. De som kommer till seminariet kommer dit för att de vill mingla med de som befinner sig på seminariet och se att de tillhör en grupp av kunder samt se vad för kunder Svefa annars har. Det är mycket tuffare att utföra digitalt, man får inte samma effekt. Man förmedlar fortfarande kunskapen men kunden får inte känslan av att de tillhör en grupp. Sen i förlängningen så har man de kunder som man förtjänar att ha. Märker man att kunderna som man har inte uppfyller de värderingar som finns inom bolaget så hamnar de inte hos Svefa, kundrelationer blir då inte så långvariga.

“Jag skulle inte vilja påstå att man sållar bland kunderna men det blir lite automatiskt det hela, det blir en gallring. Det är en liten bransch och vi har oftast koll på de flesta bolagen som verkar inom branschen. Det finns risker med att en relation kan bli för personlig men kunderna är ganska medvetna om vår integritet och vad vi arbetar med, det är därför de vänder sig till oss” (Wieslander, 6 maj 2021).

Svefa har väldigt tydliga ramar för deras kundrelationer men det kan alltid finnas en risk att det blir för personligt. Det handlar om en professionell rådgivning, framförallt när det gäller transaktioner. Det kan hända att man inte alltid kommer överens med fastighetsägaren om vad en fastighetsportfölj kan säljas för. Då gäller det att förklara varför det är så för kunden och det har hänt att kunden väljer en annan rådgivare eller så får man ett återkopplande samtal av kunden där de medger att prisbilden stämde.

“Om prisbilden stämmer så stärker man den professionella relationen med kunden, då hör de oftast av sig fler gånger och lyssnar extra noga nästa gång. Man får inte tumma på det, man måste undvika att stryka medhårs eftersom

kunden ibland vill höra att man kan få 20 miljoner till och då säger man nej eftersom priset redan är pressat” (Gustafsson, 6 maj 2021).

Samma sak gäller för affärsområdet värdering & analys, man ska inte låta sig påverkas om det inte finns argument för det att värdet ska vara högre än vad man kommit fram till. För affärsområdet värdering & analys är det lite enklare eftersom det finns ett konstant flöde av mindre uppdrag. Det innebär att vi har många kunder att hantera på en och samma gång. Kundrelationer är mer avgörande i större projekt med större intäktsvolym, här kan det bli lite känsligare med kundrelation eftersom det är så avgörande om man får uppdraget. Det kan därför vara tuffare att hantera det här men Svefa upplever inte att de har några problem med det bolagsmässigt. Kunden vet vilka premisser Svefa arbetar utifrån och man försöker marknadsföra med det.

5. Analys

I det här kapitlet presenterar författarna studiens analys. Analysen är kopplad till teorin, empirin och tidigare forskning som presenterats tidigare i studien. För att tydliggöra de olika frågorna och aspekterna som diskuterats med respondenterna, har författarna valt att dela in analysen i tre olika underrubriker som presenteras nedan.

5.1 Förtroende skapar långsiktighet

Enligt Grönroos (2015) är det väsentligt att skapa ett relationsvärde genom att skapa värde för kunden. För att en konsult- och rådgivningsverksamhet ska fungera över en långsiktig period anser samtliga bolag att kundrelationer är det viktigaste. Arbete med långsiktiga kundrelationer är något som samtliga bolag strävar efter att uppnå eftersom kunden oftast inte är lönsam efter de första interaktionerna. Lönsamheten uppnår bolagen genom att bevara sina kundrelationer över en längre tid. Catella och Widehov Konsult AB resonerar att ökad lönsamhet är ett resultat av bättre och långsiktiga kundrelationer. Det här innebär att bolagen måste interagera med kunden regelbundet för skapandet av en så fördelaktig kundrelation som möjligt. Genom att bolagen interagerar med kunden resulterar det i att relationen utvecklas vidare (Wikström och Normann, 1994) vilket också bidrar till långsiktighet som samtliga bolag värderar högt.

Grönroos (2015) nämner att en relation har utvecklats när kunden och tjänsteföretagen tänker på samma sätt. Det här går i linje med Catella, Svefa och Widehov Konsult AB påstående om att förtroende är en stor faktor. För att bygga upp förtroende med kunden är det väsentligt att båda parterna har samma tankesätt när olika affärer genomförs. Förtroende mellan parterna uppstår genom lojalitet, kommunikation och integrering med varandra (Grönroos 2015). Ett väsentligt fundament för att en kundrelation ska vara långsiktig och lönsam är därför förtroende vilket Catella, Svefa och Widehov Konsult AB påpekar.

Huvudmännen inom Agentteorin i det här fallet är kunden och agenten beskrivs som fastighetsrådgivaren. Informationsasymmetri som utgår ifrån Agentteorin är ett stort problem inom konsult- och rådgivningsbranschen (McAllister et al., 2008) vilket kan påverka relationen med kunden och bidra till att kundrelationerna blir kortsiktig istället för långsiktiga. Samtliga bolag talar för att relationen med kunden är det viktigaste som existerar och därför döljer de inte någon väsentlig information från kunden. Det återkommer till

förtroende mellan parterna, genom förtroende skapas fler långsiktiga och lönsamma relationer. Döljer bolagen väsentlig information kommer det resultera i att kunden förlorar förtroende och ersätter sin nuvarande rådgivare med en annan rådgivare. Det är därför viktigt att inte dölja information från kunden anser samtliga bolag. Det blir inte gynnsamt utifrån ett långsiktigt perspektiv, bolagen riskerar även att anses som oseriösa och gå miste om kunden. Samarbete med kunden är väsentligt för att uppnå lönsamhet eftersom relationer med kunden är grunden för verksamheten och största inkomstkälla. Om bolagen inte verkar för kundens intresse kan de snabbt uppfattas som oseriösa och bolagen går miste om potentiell lönsamhet.

En annan väsentlig parameter som samtliga bolag påpekar är att om de avviker från kundens intresse så går bolagen miste om långsiktiga relationer eftersom det finns risk att kunden förflyttar sig till något annat bolag. Moral hazard inom Agentteorin är ett vanligt problem inom konsult- och rådgivningsbranschen (McAllister., 2008) som arbetas bort genom att bolagen placerar kundens intresse först, vilket samtliga bolag talar för. Om förtroendet mellan parterna ökar bidrar det till att parterna ser till varandras intressen utan att dölja väsentlig information. Allt handlar om att parterna ska känna sig bekväma med varandra för att minska risken med dold information och att parterna inte enbart verkar i deras eget intresse. Ford et al. (2003) nämner att kundrelationer handlar om hur parterna uppför sig gentemot varandra. Catella och Svefa nämner att det är väsentligt att uppföra sig väl mot kunden för att skapa goda kundrelationer. För att en konsultverksamhet ska fungera måste kundrelationerna bevaras på bästa möjliga vis.

Enligt Wensong et al. (2019) bygger relationer på resursutbyten som är långsiktiga och grundar sig i förtroende, engagemang samt ömsesidigt beroende. Det är väsentligt med långsiktiga kundrelationer eftersom en kund inte är lönsam efter första uppdraget utan bolagen måste behålla kunden över en längre tid för att skapa lönsamhet vilket samtliga bolag påpekar. Bolag inom konsult- och rådgivningsbranschen måste anpassa sig till kunden och bedriva ett ekonomiskt beteende som är omgiven av den sociala relationen. Samtliga bolag nämner att konsult- och rådgivningsbranschen bygger på sina kundrelationer, har bolagen inga goda kundrelationer har de ingen verksamhet. Kunden är den största inkomstkällan som bolagen besitter och därför måste kunden vara i fokus samt se till att de verkar i deras intresse. Väsentliga parametrar enligt Caceres & Pappas (2007) är förtroende och relationsåtagande eftersom de behövs för att skapa och bevara relationer. Catella, Svefa och Widehov Konsult AB anser att bolagens verksamhet inte fungerar om de inte skapar

relationer byggda på förtroende med kunden. Welch (2006) nämner att det krävs en speciell omfattning av tillit för att skapa långsiktiga kundrelationer. Samtliga bolag talar för goda kundrelationer genom att skapa förtroende och göra ett utmärkt arbete vilket resulterar i nöjda kunder som blir långsiktiga samt lönsamma. För att skapa förtroende och långsiktighet krävs det tydlig struktur i arbetsprocesserna vilket strategier och CRM möjliggör.

5.2 Strategier för kundrelationer

Enligt Payne & Frow (2005) kan CRM förenas med strategier för att skapa långsiktiga och lönsamma relationer med ett bolags kunder. Det finns flertalet olika strategier som organisationer använder sig av. De tillfrågade bolagen i studien hade varierande strategier kopplat till CRM och kundrelationer. Det anonyma bolagets strategi verkade genomsyras av grundidén att utförandet av ett utmärkt arbete gentemot kund är grunden för att skapa långsiktiga och lönsamma relationer. Bolaget poängterar även att kunna möta kundens behov som viktigt. Catella uttrycker att kontinuitet och således att bibehålla kunden uppdaterad under arbetsprocessen som sin strategi. Catella belyser även signifikansen av att bolaget uttrycker ett genuint intresse gentemot kundens verksamhet. Även det anonyma bolaget belyser sitt arbete om att hålla kunder uppdaterade, oavsett om det är en nuvarande eller tidigare kund. Sätt att hålla kund uppdaterad exemplifierar bolaget som att ringas vid eller bjuda på lunch. Enligt Widehov Konsult AB är en viktig del av strategin att hitta ett "eget" sätt att uppföra sig på som bolaget och de anställda är bekväma med, för att kunna bygga långsiktiga relationer med kunden. Om kunden uppfattar personen i bolaget på ett sätt som den gillar personligen, är sannolikheten större att en relation uppstår och bibehålls. Svefa poängterade att deras strategi, till stor del, består av ett arbetssätt mot kund som genomsyras av hög integritet och sekretess. Det här arbetssättet ska kunden enligt bolaget också uppleva genom hela arbetsprocessen. Vidare beskriver Svefa att en viktig del även är att upprätthålla sina kollegor informerade så samtliga parter i ett konsultuppdrag är uppdaterade med samtlig tillgänglig information under processen. På så sätt kan även ytterligare uppdrag av kund erhållas, då olika affärsmöjligheter från både värdering & analys och transaktionsrådgivning synliggörs. Avslutningsvis nämner även respondenterna från Svefa att bolaget positionerar sig själva som ett kompetensbolag på marknaden och förmedlar den här position mot kund för att förbättra och bibehålla kundrelationer.

Trots att det finns många olika sätt att strukturera upp sina strategier på, menar Azhakaraja (2020) däremot att strategierna i slutändan har som mål att skapa och behålla lönsamma kunder samt att det oftast är tre olika aspekter som behandlas i strategierna: kundernas lönsamhet, kundförvärv och kundlojalitet. Kundlojalitet beskrivs av Azhakaraja (2020) som en särskild viktig parameter då det är betydligt mer kostnadseffektivt för bolag att behålla sina befintliga kunder än att förvärva nya. Enligt Azhakaraja (2020) kan en mindre ökning vid en nivå på 5 % av kundlojalitet leda till 20 % - 125 % ökad lönsamhet för bolaget. Vidare beskrivs det hur kunder som mottar utmärkt service förblir lojala kunder och sprider ett gott ord kring bolaget. Det anonyma bolaget i studien poängterar det här genom att beskriva hur liten fastighetsbranschen faktiskt är och skulle fallet vara att man gör ett sämre arbete så kommer ryktet spridas. Det kan tolkas som att bolagets image kan ta skada samt att om bolaget utför ett arbete utöver det vanliga, lär också det ryktet spridas vidare vilket gynnar bolagets rykte. Bolagets rykte i sig påverkar bolagets förutsättningar att attrahera nya och bibehålla befintliga kundrelationer. Vidare beskriver även Kumar & Reinartz (2018) att vid val av CRM-strategi bör kundvärdet och avkastningen på satsningarna tas i beaktning. Inte endast det ekonomiska värdet av kunden bör tas i beaktning, den valda strategin bör också belysa att kunder som förvärvas eller bibehålls genom CRM-strategin kan bidra till ökade kundförvärv för bolaget genom spridning av word-of-mouth. Slutligen beskriver Azhakaraja (2020) att kostnaden för ett nytt kundförvärv är cirka fem gånger högre än att behålla en befintlig kund och menar därför att fokus på kundförvärv utan att vårda befintliga relationer är meningslöst samt en strategi som leder till att bolaget förlorar kapital. Svefa belyser samma poäng genom att beskriva hur man som bolag måste arbeta väldigt långsiktigt och skapa djupa relationer för att lyckas.

Vidare beskriver Kumar & Reinartz (2018) att det finns fem steg som bolag kan följa som ska bidra till effektiv CRM-strategi. Stegen bidrar tillsammans till ett koncept som Kumar & Reinartz (2018) kallar strategisk CRM. Tanken bakom strategisk CRM är att forma interaktioner mellan bolaget och deras kunder på ett sätt som maximerar värdet av varje kund till bolaget. Ett av stegen är CRM-vision som förklarar varför CRM-initiativ bedrivs av bolaget. Visionen ska vara baserad på idén att leverera värde till kund samt erhålla värde från kund. Majoriteten av bolagens svar i studien genomsyras av grundidén kring att göra ett utmärkt arbete och således bygga långsiktiga relationer. Från de långsiktiga relationerna erhålls lönsamhet och värde. Ett annat steg är att integrera organisatoriska processer som består av skapandet och synkroniseringen av processer samt system som möjliggör för

organisationen att implementera principer som behandlar hanteringen av kunder. Svefa beskriver hur de håller sina kollegor informerade kring pågående arbetsprocesser för att bolaget ska kunna leverera maximalt värde till kund och samtidigt erhålla maximalt värde från kund. Vidare behandlas steget användning av data och teknisk support eftersom en förståelse av värdet som levereras till kunder driver bolagets processer framåt. Svefa använder sig exempelvis av ett CRM-system vid namnet Lime som ger bolaget en överblick vid kundhantering. Stegen hjälper till med målet att förbättra och bibehålla relationer med kunder.

Mintzberg (1987) har utvecklat en teori som heter Five Ps. I den här teorin definieras strategier genom fem P, ’strategi som plan’, ’strategi som mönster’, ’strategi som position’, ’strategi som perspektiv’ och ’strategi som knep’ (Palm, 2011).

Det går att identifiera hur bolagen i studien, avsiktligt eller oavsiktligt, arbetar med Mintzberg teori till varierande utsträckning. ’Strategi som position’ handlar om att skapa en unik situation på verksamheten. Svefa uttrycker i studien hur de positionerar sig själva som kompetensbolag för att differentiera sig själva från sina konkurrenter. Widehov Konsult menar att varje bolag måste finna ett eget arbetssätt på marknaden som är genuint och äkta. Genom att arbeta utifrån det här sättet, kommer bolaget enligt Widehov Konsult fungera bättre på lång sikt. ’Strategi som mönster’ definierar Mintzberg (1987) som en strategi med konsekvent beteende oavsett om det är avsett eller inte. Ett resonemang att Catella och det anonyma bolaget arbetar med det här går att föras då bolagen uttrycker att de alltid strävar efter kontinuitet och hålla kunden uppdaterad, oavsett om det är en nuvarande eller före detta kund. Brist på tid anses som en utmaning för majoriteten av bolagen och innebär svårigheter med att hålla kunden uppdaterad, vara kontinuerlig samt skapa kundkunskap.

5.3 Utmaningar med kundrelationer

Enligt Falasca et al. (2017) förklaras kundkunskap som en dynamisk kombination av erfarenhet, situationsinformation och expertkunskap som blir till verklighet under de interaktiva processer som sker mellan bolag samt kunden. Kundkunskap är av stor vikt vid arbetet med kundförbättringar, vilket även CRM belyser. Catella beskriver att det är vitalt med dagsaktuell kunskap kring vad kunderna söker, vilket är en tydlig utmaning i sig. Marknaden skiftar snabbt och det är väsentligt att ständigt vara observant på aktuell information kring situationen och kunden. Det går i linje med vad Falasca et al (2017) talar

om när de förklarar hur information kring olika situationer som är av stor vikt samt kundens behov och önskemål. Enligt Catella rör det sig om att i de lägena arbeta med kontinuitet, träffas, stämma av och göra strategiavstämningar för att förbättra sin kundkunskap.

Shang & Wang (2015) beskriver i sin studie att de föreslår ett tredimensionellt konceptuellt ramverk för kundkunskap, nämligen teknisk-/produktnivå, systemnivå och strategisk kundkunskap. Ramverket fokuserar på en rad olika områden, varav en avser att det behövs en tydlig förståelse för kundens preferenser. Svefa arbetar med kunder som de anser uppfyller deras krav och går i linje med deras värderingar. Således sker det en gallring när de väljer kunder och därmed är det viktigt med en tydlig förståelse vad kundens preferenser är. Det kan vara en utmaning att erhålla de kunder man eftersträvar, men att ha kundkunskap och förståelse för vad kunderna representerar, bidrar till kundförbättringar. Det går i linje med Shang & Wang (2015) samt Falasca et al (2017). Svefa påpekar även att de har tydliga ramar för sina kundrelationer och att det alltid kan finnas en risk för att relationen blir för personlig. Det behövs därför alltid ett professionellt arbete och en professionell rådgivning. Kundens preferenser spelar även en stor roll i det arbetet. Likväl kan Svefa emellertid ge en prisbild av ett prospekt som inte stämmer överens med vad fastighetsägaren önskar. Kunden kan då vända sig till en annan rådgivare, men i en del fall återvänder kunden och ger sitt medgivande att prisbilden i första läget stämde. Sefas expertis kan i de fall därmed vara till deras fördel eftersom de visar på ett professionellt arbete, vilket ökar förtroendet för kunden. Falasca et al (2017) beskriver att expertis inom området är av stor vikt, vilket kan appliceras på Sefas arbetsmetod. Det kan således vara en utmaning att inte alltid kunna leverera det pris som kunden önskar, men det faller väl ut i de flesta fall.

Det kan finnas risker med att kundrelationer blir för personliga, vilket är en utmaning. Widehov konsult AB menar att det är en hårfin gräns och att varje enskild konsult måste hitta sin nivå. Om man inte hittar en rimlig nivå finns risken att det faller fel ut och att man tappar både kund, rykte samt lönsamhet. Det kan därför vara till fördel att inte bli för personlig och om det skulle bli för personligt kan en relation behöva avslutas eller bli mindre intensiv. Kumar & Reinartz (2018) skriver att det är viktigt att finna passande strategier för kunder som inte är lönsamma, vilket skulle kunna innebära att utesluta de relationer som får bolaget att förlora pengar. Det stämmer överens med Widehov konsult AB som menar att man behöver vara försiktig och finna en rimlig nivå för att inte hamna i det scenariot.

Det anonyma bolaget menar att de inte finns några vidare risker med att ha en för personlig relation. Att finna en djup relation där man nästan är vänner kan vara till fördel, däremot är det viktigt att inte vara jävig utan ändå hålla arbetet professionellt. Grönroos (2015) förklarar att "En relation har utvecklats när kunden upplever att den och tjänsteleverantören eller tjänsteföretaget tänker på samma sätt". Det är således ett åliggande från båda sidor som grundar sig i lojalitet, kommunikation och integrering. Det kan stämma överens med vad det anonyma bolaget säger, eftersom de parametrarna kan vara byggstenar i en djup och eventuell personlig relation.

6. Slutsats

Studien syftar till att undersöka hur fyra bolag inom affärsområdena värdering & analys och transaktionsrådgivning i fastighetsbranschen arbetar för att förbättra samt bibehålla kundrelationer. Bolagen utgår från Malmö, därmed belyser studien den skånska marknaden för fastighetsrådgivning. Mer specifikt belyser studien aspekter i kundrelationer som lojalitet, lönsamhet, förtroende, utmaningar, strategier som bolagen tillämpar för att erhålla långsiktiga och lönsamma kundrelationer.

Studien visar på att förtroende är en nyckelfaktor för att förbättra och bibehålla kundrelationer. För att relation ska vara långsiktig och lönsam krävs det att bolagen interagerar med kunden regelbundet för att relationen ska utvecklas vidare. För att skapa förtroende är det väsentligt att båda parterna har samma tankesätt. Förtroende uppstår sedan genom lojalitet, kommunikation och integrering med varandra. Kundrelationer är det viktigaste för bolag inom konsult- och rådgivningsbranschen då kunden är deras största inkomstkälla. Vidare är det väsentligt att bolagen arbetar utifrån kundens intresse framför sitt eget och således presentera all tillgänglig information till kunden under arbetsprocessen. Om information undanhålls, löper bolagen risken att förlora förtroende mot kund och således intäkter. Långsiktiga kundrelationer är väsentliga för bolagen eftersom en kund oftast inte är lönsam efter första uppdraget. Det är således av stor vikt att bolagen gör ett utmärkt arbete som resulterar i långsiktiga och lönsamma relationer.

Det finns olika strategier bolag kan använda sig utav för att förbättra och bibehålla kundrelationer. Grundidén hos samtliga bolag i studien gällande strategi är att sätta kunden i fokus. Strategierna varierade från att utföra ett utmärkt arbete, hålla kunden uppdaterad, visa genuint intresse, hitta ett eget arbetssätt som bolag och att positionera sig som kompetensbolag. Trots varierande strategier, har samtliga bolag ett gemensamt mål, att skapa och behålla lönsamma kunder. Vidare beskrivs aspekter som kunders lönsamhet, kundförvärv och kundlojalitet som grund för att uppnå det här målet. Studien belyser även hur bolagens arbetssätt påverkar kunders word-of-mouth till andra kunder och kan således ha stor inverkan på nya kundförvärv samt bibehållande av befintliga kundrelationer. Därför beskrivs det som centralt att alltid hålla kund uppdaterad och utföra utmärkt arbete mot kund. I slutändan handlar det om att vårda sina befintliga kundrelationer då befintliga kunder är mer lönsamma än nya kundförvärv. Slutligen använder bolagen teoretiska ramverk som Strategisk CRM och

Mintzberg Five Ps, avsiktligt eller oavsiktligt, till varierande utsträckning som strategi för att förbättra och bibehålla sina kundrelationer.

Vidare behandlar studien utmaningar med kundrelationer, där kundkunskap är en stor del i att förbättra och bibehålla sina kundrelationer. Det är av stor vikt att bolagen har insikt i dagsaktuell information kring branschen och kunden, främst för att uppfylla kundens behov och önskemål. Genom att arbeta med kontinuitet, träffas, stämma av och göra strategiavstämningar kan bolagen förbättra sin kundkunskap. Vidare är det en utmaning att förstå kundens preferenser, eftersom rätt sorts kunder är vitalt för bolagen. Därmed behöver bolagen ha kundkunskap och förståelse för vad kunderna representerar, eftersom det bidrar till kundförbättringar. Kundrelationer kan även riskera att bli för personliga, vilket kan leda till förlorad kund, sämre rykte och mindre lönsamhet. Det är således grundläggande att ha en professionell relation och ha en professionell arbetsprocess, eftersom det i sig kan öka kundens förtroende till bolaget. Personliga relationer behöver inte vara till nackdel, då det istället kan förenkla affären mellan kund och bolag. Om kund och bolag har lika tankesätt, visar lojalitet, god kommunikation och interagerar med varandra, kan det istället vara något som är av positiv karaktär i relationen. Men vikten av att vara professionell i likväl relation som arbetsprocess är av betydande karaktär för kundrelationer.

7. Rekommendationer

Författarna till studien har formulerat ett antal rekommendationer till bolag som arbetar med fastighetsrådgivning på skånska marknaden, baserat på studiens utfall. Rekommendationerna ska bidra till att bolag mer effektivt ska kunna bibehålla och förbättra kundrelationen. En av de viktigaste parametrarna i studien för att uppnå de här kundrelationerna är kontinuitet. Genom att kontinuerligt hålla sina kunder uppdaterade, både under aktiva uppdrag och då inget uppdrag är aktivt, är det väsentligt att kunderna ska agera lojalt mot bolaget samt inte byta rådgivare nästa gång då de är i behov av fastighetsrådgivning. Ytterligare rekommendationer för att effektivisera kundrelationerna är att använda sig av CRM-system som ger en tydlig överblick på bolagets kunder. Vidare är förtroende nyckeln till förbättrande och bibehållande av kundrelationer. Därför rekommenderar författarna att bolagen bör vara transparenta och alltid ge kunden inblick i arbetsprocessen.

7.1 Kunskapsbidrag

Kunskapsbidrag för studien är att de intervjuade bolagen och bolagen inom branschen för fastighetsrådgivning ges möjligheten att ta del av författarnas slutsatser kring förbättrande och bibehållande av kundrelationer. Det kan bidra till att bolagen förstår hur de kan förbättra och bibehålla sina kundrelationer för att skapa lönsamhet samt långsiktiga perspektiv med kunden. Författarna presenterar ett antal rekommendationer som samtliga bolag inom branschen för fastighetsrådgivning kan nyttja för att skapa konkurrensfördelar på marknaden. Studien bidrar även till att bolagen kommer få insyn i sina styrkor och svagheter för hur de behandlar sina kundrelationer. Det kommer även att skapa en förståelse för hur bolagen arbetar med att förbättra och bibehålla sina kundrelationer. Bolagen inom branschen för fastighetsrådgivning kan också använda studien för att förstå hur sina konkurrenter tänker kring förbättrande och bibehållande av kundrelationer.

7.2 Förslag på vidare forskning

Vidare förslag på studier kring ämnet kan vara att studera kundens upplevelser och perspektiv i relationen med fastighetsrådgivarna. Det skulle kunna ge vidare djup i förståelsen kring kundrelationer och hur de kan förbättras och bibehållas ytterligare. Exempelvis skulle intervjuer med kunder kunna genomföras, vilket skulle ge fastighetsrådgivarna givande kunskap kring kundens tankesätt och syn kring ämnet. Kunderns beteenden och preferenser spelar en viktig roll i arbetet för fastighetsrådgivarna och att studera det perspektivet skulle ge

vidare förståelse kring ämnet. Vidare förslag på forskning skulle kunna vara att inte endast studera den skånska marknaden, utan att även belysa marknaden i hela Sverige.

Referenser

- Ahlberg A., Florell, S., & Johnsson, L. (2018). Transaktionsprocessen - *Fastighetsekonomi och fastighetsrätt - Fastighetsnomenklatur* (13. uppl.). Institutet för fastighetsvärdering och sektionen för fastighetsvärdering. Stockholm: Fastighetsnytt förlag.
- Azhakaraja, C. (2020). An Overview of Customer Relationship Management. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, Vol. 11, Issue 12, pp. 5-8.
- Björklund, M., & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken: Att skriva, presentera och opponera*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A. & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. (2. uppl.). Malmö: Liber
- Brunes, F. (2015). *Fastighetsvärdering och marknadsanalys* (4. uppl.) Studentlitteratur.
- Caceres, R. C., & Paparoidamis, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, Vol. 41, Issue 7-8, pp. 836-867.
- Catella: Om Catella, 2021. Från internet: <https://www.catella.com/sv/sverige/asset-management/om-oss> (Hämtad 2021-04-12)
- Dalen, M. (2008). *Intervju som metod* (1. uppl.). Malmö: Gleerups Utbildning.
- Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide: For small-scale social research projects*. (5 uppl.). McGraw-Hill/Open University Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, Vol 14, Issue 1, pp. 57-74.
- Ertzgaard, S. (2004). *Affärsrelationer: om att skapa förtroende och värde i arbetslivet*. (1. uppl.). Uppsala: Konsultförlag.
- Falasca, M., Zhang, J., Conchar, M. and Li, L. (2017). The impact of customer knowledge and marketing dynamic capability on innovation performance: an empirical analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32, Issue 7, pp. 901-912

- Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson H., Snehota, I. & Waluszewski, A. (2010). Analysing Business Interaction. *THE IMP JOURNAL*, Vol. 7, Issue 1, pp. 82-103.
- Grönroos, C. (2015). *Service Management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. (3. uppl.) Liber.
- Jackson, D. Jr (1994). Relationship selling: the personalization of relationship marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol 2, Issue 1, pp. 45-54.
- Kotler, P., Keller Lane, K. (2016). *Marketing Management*. (15. uppl.). Pearson Global Edition.
- Kumar, V., Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management - Concept strategy and tools*. (3. uppl.). Springer Texts in Business and Economics.
- Levine, J. (1993). Relationship marketing, *Forbes*, Vol 152, Issue 14, pp. 232-234.
- McCarty, Thomas, D., Hunt, R., Truhan, James, E. (2006). Transforming CRE value through relationship management. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 8, pp. 4-18.
- McAllister, P., Hughes, C., & Gallimore, P. (2008). Principal-agent Issues in Asset Acquisition: UK Institutions and their Investment Agents. *Journal of Property Research*, Vol. 25, pp. 269-283.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, Vol. 30, pp. 11-24.
- Palm, P. (2011). Customer orientation in real-estate companies: The espoused values of customer relations. *Property Management*, Vol. 29, pp. 130-145.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, Vol. 69, Issue 4, pp. 167-176.
- Shang, X. and Wang, Y. (2015). The key dimensions of business customer knowledge and measurements: an empirical study in China. *Management Review*, Vol. 27, pp. 67–76.
- Svefa: Om Svefa, (2021). Från internet: <https://svefa.se/om-oss/> (Hämtad 2021-04-12)
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. (2. uppl.). Stockholm: Liber.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Welch, M. (2006). Rethinking relationship management – exploring the dimension of trust. *Journal of Communication Management*, Vol. 10, Issue 2, pp. 138-155.

Wensong, B., Johanson, M., Martin Martin, O. (2019). Dual Business Relationships, Opportunity Knowledge, and New Product Development: A Study on Returnee Young Ventures. *Journal of International Marketing*, Vol. 27, pp. 26–42.

Widehov Konsult AB: Om Widehov Konsult, (2021). Från internet: <https://widehov.se/>
(Hämtad 2021-04-12)

Wikström, S. och Normann, R. (1994). *Kunskap och värde*. (2. uppl.). Fritzes förlag AB.

Öhman, P., Söderberg B., & Westerdahl, S. (2013). Property investor behaviour: qualitative analysis of a very large transaction. *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 31, pp. 522–544.

Bilaga 1. Intervjuguide

1. Hur viktigt är det med kundrelation för er samt vad är viktigast för er kring de här relationerna?
2. Finns det något särskilt sätt ni arbetar på för att förstärka och bibehålla era kundrelationer? Har ni någon speciell strategi?
3. Vad anser ni är svårast med att förbättra och bibehålla kundrelationer, vad finns där för utmaningar?

Bilaga 2. Fastighetsrådgivningsbolag

| | Lista över population inom Värdering & Analys samt Transaktionsrådgivning | |
|-------------------------------------|--|----------------|
| Barings | Bergviken Värdering och Analys | Catella |
| CBRE | Censor M&A | Colliers |
| Croisette | Cushman & Wakefield | Densia |
| Ernst & Young | Forum fastighetsekonomi | Grant Thornton |
| GVI | Interesta | JLL |
| Kommersiella fastigheter (Swedbank) | Malmöbryggan | Navet |
| Newsec | Nordier | Nyfosa |
| Panreal | PWC | Real advice |
| Rosengren | Savills | Skarpa |
| Svefa | Tenzing Invest | Traneko |
| Värderingsinstitutet | Widehov Konsult AB | Zelvio |
| ÅF PÖYRY | | |