

Lunds Tekniska Högskola
Lantmäteriprogrammet
Fastighetsekonomi
Examinator: John Sandblad

Examensarbete
November 1998
April 2000

Kunskap om Kunden

- En fallstudie i koncentrerad marknadsföring i ett fastighetsbolag -



Handledare:
Mikael Strand
John Sandblad

Författare:
Andreas Meyer

Avdelningen för
LANTMÄTERI
Lunds Tekniska
Högskola
Lunds Universitet
Box 118
221 00 Lund
Sverige



Department of
**SURVEYING AND
REAL ESTATE
MANAGEMENT**
Lund Institute of
Technology
University of Lund
Box 118
S - 221 00 Lund
Sweden

Kunskap om Kunden

- En fallstudie i koncentrerad marknadsföring i ett fastighetsbolag -

Knowing the customer

- A case study on concentrated marketing in a real estate company -

ISRN LUTVDG/TVLM -98/5018 SE

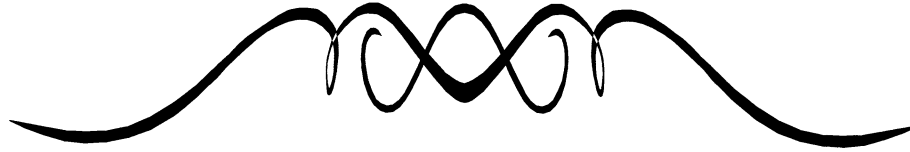
Ett examensarbete utfört av / A Masters thesis written by:

Andreas Meyer
Lantmäterilinjen
Lunds Tekniska Högskola
2000-04-12

Examinator / Supervisor: John Sandblad

Keywords: marketing, marketing plan, real estate, customer service, rent

Sökord: marknadsföring, marknadsplan, fastighetsföretag, kundvård, hyra



Förord

Examensarbetet har tillkommit med stor hjälp av Vasakronan och mina handledare på LTH. Jag vill här passa på att tacka alla de företag som ställt upp och låtit sig intervjuas inom ramen för kundundersökningen. Ett examensarbete kan aldrig bli bättre än informationen den baseras på och företagets medverkan har starkt bidragit till att jag haft relevant och färsk information att arbeta med. Hoppas att en intressant, givande läsning ligger framför Er.

Efter datorhaverier och mycket stök är äntligen uppsatsen färdig, i de fall den någonsin blir det...

Malmö, 2000-04-12

Andreas Meyer

Handledarna:

John Sandblad, handledare och examinator, är verksam som konsult och universitetslektor vid Lantmäterilinjen vid Lunds Tekniska Högskola. Han har en bred erfarenhet av fastighetsfrågor, men är specialist på funktionsstyrd upphandling.

Mikael Strand, handledare, är verksam på Vasakronan som fastighetsekonom sedan 1994. Mikael har en bred kunskap om Vasakronan som företag samt erfarenhet från uthyrningsarbete.

Omslagsbild: Claus Mortensen 35 i Malmö

Sammanfattning

Inledning

”Kunskap om Kunden - En fallstudie i koncentrerad marknadsföring” är ett examensarbete gjort på Lantmäterilinjen på Lunds Tekniska Högskola.

Examensarbetets syfte är att visa hur ett fastighetsbolag kan arbeta med koncentrerad marknadsföring för att skapa en strukturerad modell för uthyrningsarbetet och därmed öka kunskapen om hyresmarknaden.

Marknadsplanering i praktiken

Genom att fokusera på koncentrerad marknadsföring och att upprätta affärsplaner för varje fastighet kan fastighetsföretaget inom ramen för marknadsplaneringsverksamheten öka företagets attraktivitet på marknaden. Detta kan brytas ned på följande sätt:

För varje enskild fastighet med vakanser skall mål tas fram

Måltalen skall överensstämma med den pris- och hyresstrategi som fastighetsföretaget anser vara riktig. Hyrorna bör vara angivna som varmhyror exklusive el och fastighetskatt och förutsätta att fastighetsföretaget bekostat hyresgästpassningen av lokalerna.

Identifiera kundsegment

Kunder väljer lokal efter en kombination av flera behov och önskemål. Fastighetsföretagets uppgift för att vara framgångsrik bland kunderna är att observera vilka faktorer som är speciellt intressanta för kunden och kundens verksamhet.

Vilka fastigheter skulle kunna vara speciellt intressanta för valt segment?

1. Välj ut ett antal intressanta företag inom det valda segmentet för att studera dem noggrannare.
2. Notera utmärkande drag för företagen i gruppen (exempel på egenskaper nedan):
 - Hyr ofta i centrala eller halvcentrala lägen
 - Hyr i lite äldre byggnader med mycket karaktär
 - God betalningsförmåga, höga hyror
 - Ingen fastighetsägare speciellt dominerande
3. Vilka produkter (fastigheter) i sortimentet (fastighetsbestånd) borde passa väl in?

Hur skall fastigheten positioneras?

Positionera fastigheten utifrån de positiva egenskaper som den besitter som kunden uppfattar såsom viktiga. Exempel på en produktposition kan vara:

- Det centrala läget
- Yteffektiviteten
- Stark och långsiktig ägare

Profilering - marknadsföring

Som ett led i en aktiv uthyrningsstrategi bör Vasakronan för varje vakant fastighet utarbeta ett profilprogram.

Detta program bör innehålla:

- Fastighetens främsta konkurrensmedel.
- Visionen om vad fastighetsföretaget vill med fastigheten, vilka möjligheter har fastigheten.

Informationsplan -massmedia

- Fastighetsföretaget bör aktivt arbeta med massmedia och styra utbudet av information genom en informationsplan.
- En informationsansvarig bör utses.
- Fastighetsföretaget bör bygga upp en adress lista med telefon- och faxnummer till de journalister som skall ha information om vad som händer i företaget.
- Fastighetsföretaget bör kontinuerligt informera om uthyrningar, inflyttningar och andra positiva förändringar.

Kundbearbetning - uthyrning

Arbetsättet vid kundbearbetning kan förslagsvis vara:

- Utskick av säljbrev till utsedd målgrupp.
- Telefonuppföljning av säljbrev.
- Personliga besök där ytterligare information inhämtas om företaget.
- Fastighetsföretaget utformar arkitektförslag och skisser till verksamhetsanpassade lokaler (tar på oss kundhatten).
- Fastighetsföretaget presenterar och argumenterar för fastighetens främsta konkurrensmedel.
- Fastighetsföretaget visar företaget deras nya framtid.
- Lämnar en offert.
- Information om nya hyresgäster kan fås genom att fråga befintliga kunder om kundens kunder.
- Läs platsannonser i tidningarna - företag i tillväxt har ofta behov av nya lokaler.

Kundundersökningen

Kundundersökningar är till för att lyssna på kunderna. De är en viktig del av marknadsplaneringen eftersom de ger svar på frågor om vilka preferenser som den enskilda kunden har såväl som ett fullgott underlag för en effektiv segmentering av kundmarknaden.

Det finns åtskilliga kundgrupper som är av intresse för Vasakronan att studera i syfte att lära sig mer om deras verksamhet. Inom ramen för denna uppsats har jag valt att, som ett pilotfall, endast studera reklambyråer. Anledningen till detta val är att Vasakronan anser sig besitta knapphändiga uppgifter om denna kundgrupp samt att företaget endast har ett fåtal kunder inom denna grupp. Gruppen reklambyråer är dessutom relativt lätt att urskilja från

andra grupper av företag. Det är till exempel svårare att skilja ut revisionsbyråer från ekonomikonsultföretag än vad det är att skilja ut vad som är en reklambyrå.

Kundundersökningen genomfördes för att ta reda på vilka preferenser vad gäller lokaler som företag inom reklambranschen i Malmö, vilken lokalsituation de har idag och vilken kännedom de har om och vilka egenskaper de associerar till olika lokalleverantörer.

Intervjuerna omfattade 23 företag, alla verksamma inom reklambranschen i Malmö. Det lilla antalet företag gör att det inte är möjligt att dra några statistiskt säkra slutsatser av undersökningen. Arbetet bör ses som ett exempel på hur fastighetsbolag kan arbeta med kundundersökningar för att få bättre kunskap om potentiella kunders preferenser och köpbeteende, samt som ett verktyg för att åstadkomma en effektivare segmentering av marknaden och på så sätt öka utbytet av marknadskommunikationen. Resultatet uppvisar vissa intressanta trender som motiverar fortsatta undersökningar av denna typ.

Resultat

Reklambyråerna i Malmö disponerade kontorslokaler. Lokalens positiva egenskaper var att de är ljusa, centralt belägna och utvecklingsbara. De negativa egenskaperna är att de är dyra, svåra att angöra med bil och dåligt planerade.

De viktigaste egenskaperna vid valet av lokal är centralt läge, representativa och vacker interiör. Betydelsen av en vacker och funktionell interiör förstärktes ytterligare av att respondenterna uppfattade tilläggstjänster såsom datanät, trägolv och miljöanpassade inredningsmaterial som attraktiva.

Hyresnivåerna för de lokaler som reklambyråerna hyr är hög. Detta beror på att flera av de i undersökningen ingående företagen hyr i centrala lägen i hus med god standard. Flertalet av de undersökta företagen hyr för 800 kr/m² eller mer.

Kontakten mellan hyresgäst och hyresvärd verkar enligt undersökningen inte vara speciellt god. Flertalet av respondenterna uppger att de "sällan" hade någon kontakt med värden.

Reklambyråerna i undersökningen är trogna sina hyresvärdar och flyttar sällan. Flertalet har hyrt sina nuvarande lokaler under mer än två år. Detta tyder på att företagen är i färd med att omförhandla eller säga upp det löpande kontraktet. Endast ett fåtal av de svarande sade sig ha för avsikt att flytta inom de närmaste två åren.

Hyresbeteendet hos företagen visar att de tar god tid på sig att hitta en ny lokallösning och att reklambyråerna växer i en tämligen långsam takt. Respondenterna uppger att de börja söka en ny lokal fyra månader eller mer innan de verkligen behöver flytta.

De vanligaste sättet att leta lokal är, att använda tips/kontakter och i andra hand mäklare. Den som fattar beslutet på företaget är oftast kontorschefen. Företagen i undersökningen uppgav att de skulle kontakta någonstans mellan två och fyra fastighetsleverantörer när de letade efter lokal.

Undersökningen visar att Vasakronans potentiella kunder har ingen, eller dålig, kunskap om företaget och vilka erbjudanden som företaget har. Det skall dock sägas att inget företag på fastighetsmarknaden i Malmö i dagsläget har någon dominerande position på marknaden. Kunden ser det således inte som självklart att vända sig till något speciellt fastighetsföretag för en viss tjänst. Det är viktigt att vara marknadsledare eftersom endast ett fåtal leverantörer kontaktas.

Vasakronans erbjudande har stora likheter med den fastighetstjänst som reklamföretag efterfrågar. Problemet för Vasakronan är att alltför få av det totala antalet kunder känner till företaget och dess tjänster.

Slutsats

I planeringsarbetet tas en plan fram på vilka ekonomiska- och strategiska mål som fastighetsägaren har med den enskilda fastigheten. Dessa mål skapar en identitet åt fastigheten av typen ”småföretagarhus”, ”hus för skapande verksamhet”, ”hightech building” etc. För att uppfylla dessa mål arbetar fastighetsägaren därefter strukturerat med koncentrerad marknadsföring mot det avsedda hyresgästsegmentet för att ge huset den avsedda profilen. Detta skapar hus med en god mix av hyresgäster där hyresgästerna tillsammans stödjer varandras verksamheter. Genom att hyresgästen uppfattar sina grannar som en av de viktigaste positiva egenskaperna hos lokalen minskar risken att hyresgästen avflyttar och därigenom skapas långvariga hyresrelationer som också ökar värdet av fastigheten.

Abstract

The aim of this thesis is to highlight how a real estate company should use concentrated relationship marketing in order to achieve a greater knowledge, and better understanding of customer needs in the field of commercial letting. The study consists is a casestudy carried out in cooperation with Vasakronan.

Marketplanning in practice

By breaking down the marketplan the following components have been identified:

- Goals for each building containing vacant space
- Customer segmentation
- Which buildings could interest the specific segment
- How to position the different buildings
- Marketing
- Information planning (mass media)
- Marketing planning

Customersurvey

The customer survey was done in order to get an understanding of what premises preferences, buying behavior, and knowledge of real estate companies that advertising agencies in Malmö have. Even though the number of interviewed agencies was low (total of 23) there were some interesting trends, though not statistically significant, due to the small sample. The main reasons for choosing a premises is its location, representative, and the layout of the space. The tenant for the space hired by advertising agencies in Malmö is rather high. This is due to the fact that a majority of the agencies hire space in attractive downtown locations. Most of the respondents had a tenant of more than 800 SEK/m².

The interaction between the customer and the lessor is, according to the survey very, bad. The customers say that they "seldom" hear from the lessor.

Advertising agencies are to be considered as faithful customers since they seldom move. The majority has stayed for more than two years. This suggests that the companies are on the verge of re-negotiate or end the current contract. Though only a few said that they were planning on moving within the next two years.

The rental behavior showed that the companies take more than four months to decide which premises they are to choose. This because the advertising agencies are growing at a low pace.

It was found that not Vasakronan nor any other real estate company had a leading position on the premises market. The advertising agencies had a poor knowledge about Vasakronan and its services. The customer does not recognize Vasakronan as the natural choice when it comes to premises.

In order to improve the awareness the Marketing plan will be a useful guide to hold on to in the tough competition for the customers trust.

Innehållsförteckning

Förord	2
Sammanfattning	3
Abstract	7
1. Inledning	11
1.1 Bakgrund	11
1.2 Allmänt om praktikfallsföretaget Vasakronan	12
1.2.1 Historik	12
1.3 Problemformulering	13
1.4 Syfte	13
1.5 Avgränsningar	13
1.5.1 Praktiska avgränsningar	13
1.5.2 Teoretiska avgränsningar	14
1.6 Teori	14
1.7 Metod	16
1.8 Källkritik	16
1.8.1 Källkritik av sekundära källor	16
1.8.2 Källkritik av primära källor	17
2. Marknadsföring	18
2.1 Marknadsföringsperspektiv	18
2.1.1 Traditionell marknadsföring	18
2.1.2 Relationsmarknadsföring	19
2.2 Skillnader mellan vara och tjänst	21
2.3 Köpprocessen	21
2.3.1 Behovet upptäcks	22
2.3.2 Informationsletande	22
2.3.3 Utvärdering av alternativ	22
2.3.4 Köpbeslut	23
2.3.5 Efterköpsuppförande	23
2.4 Marknadsföring i fastighetsbolag	24
3. Marknadsplan	26
3.1 Vad är en marknadsplan?	26
3.2 Situationsanalys	27
3.2.1 Marknadsinformation	28
3.3 Marknadsbestämning	29
3.3.1 Vem är kund?	30
3.3.2 Vad är kundens behov?	31
3.3.3 Vasakronans marknadsbestämning	31
3.4 Marknadssegmentering	31

3.4.1	Vad innebär marknadssegmentering?	31
3.4.2	Varför skall ett fastighetsbolag segmentera sin marknad?	32
3.4.3	Olika sätt att bearbeta marknaden	32
3.4.4	Segmenteringsbaser	32
3.4.5	Segmentering och kvalité	35
3.4.6	Vasakronans segmentering	35
3.5	Målmarknad	35
3.5.1	Vasakronans målmarknad	36
4.	Informationsinsamling	37
4.1	Kundundersökning	37
4.2	Avgränsningar	37
4.2.1	Val av ort	37
4.2.2	Val av kundgrupp	38
4.2.3	Urvalsförfarande	38
4.2.4	Informationsbehov i valt marknadssegment	38
4.3	Svarsfrekvens	38
4.4	Stickprovets validitet	39
4.4.1	Lokalisering	39
4.4.2	Antalet anställda	39
4.5	Bortfallsanalys	40
4.6	Frågeformuläret	40
5.	Analys	41
5.1	Informationsbearbetning	41
5.1.1	Geografiskt läge	41
5.1.2	Storlek	41
5.1.3	Marknadsandel	42
5.1.4	Marknadstrappan	42
5.1.5	Distributionskanaler	44
5.1.6	Köpbeteende	44
5.1.7	Beslutsfattare	44
5.1.8	Köpkriterier	45
5.1.9	Funktionskrav hos lokalhyresgäster	46
5.1.10	Kunskap om produkten	47
5.1.11	Priskänslighet	47
5.2	Avstämning	48
6.	Resultat	50
6.1	Praktiska resultat om marknadsplanering	50
6.2	Praktiska resultat om reklambyråsegmentet	51
6.2.1	Storlek och tillväxt	51
6.2.2	Strukturell attraktivitet	51
6.2.3	Det egna företagets mål och resurser	52
6.2.4	Trendsättare	52
6.2.5	Läget	52
6.2.6	Betalningspotential	52
6.2.7	Nya tjänster	53
6.2.8	Sammanfattning	53

<i>6.3 Resultat av enkätundersökningen</i>	53
<i>6.4 Uthyrningsmodell för kontor för Vasakronan</i>	54
6.4.1 Målnedbrytning	54
6.4.2 Identifiera kundsegment	55
6.4.3 Reklambyråerna i Malmö	55
6.4.4 Val av målgrupp	55
6.4.5 Positionering	56
6.4.6 Profilering - marknadsföring	56
6.4.7 Informationsplan -massmedia	57
6.4.8 Kundbearbetning - uthyrning	57
<i>6.5 Slutsats</i>	57
7 Förslag till nya undersökningar	59
Källförteckning	60
Bilaga	63

1. Inledning

1.1 Bakgrund¹

Fastighetsmarknaden håller efter 80-talets överhettning på att bli mer av en normal marknad där kundens efterfrågan styr. Subventioner, regler och utbudsöverskott gjorde att fastigheter blev lönsamma som kortsiktiga investeringsobjekt. Investeringarna grundade sig på en förväntad positiv värdeutveckling snarare än utifrån kundernas efterfrågan. Nu och i framtiden förväntas fastighetsmarknaden att fungera som en marknad vilken som helst, där utbud och efterfrågan styr priset på lokaler.

Det finns dock egenheter hos fastigheter som gör att fastighetsmarknaden på vissa punkter kommer att skilja sig från andra marknader. En stor skillnad mellan fastighetsbranschen och andra branscher är att fastighetsmarknaden inte krymper i lågkonjunkturer. De byggda husen finns kvar, medan de flesta andra branscher kan förändra utbudet av sina produkter efter den rådande konjunkturen. Eftersom byggnader relativt sällan rivs så försöker fastighetsägarna att hyra ut dem genom att finna alternativa användningar. För att öka intresset för mindre attraktiva fastigheter krävs en skicklig profilering av fastigheten genom olika marknadsaktiviteter.

Det finns alltid, hur dålig konjunkturen än är, aktörer som tjänar pengar på fastigheter. Det beror på att det företaget har ett bättre erbjudande till kunderna, hyresgästerna, än vad konkurrenterna har. Skillnaderna i erbjudandenas attraktivitet märks inte under högkonjunktur eftersom det då råder ett efterfrågeöverskott på lokaler, som innebär att "alla" aktörer får sina lokaler uthyrda. Marknaden präglas idag av ett tänkande där fastighetsbolagets främsta tillgång är dess kunder och inte de lokaler som kunderna förhyr. Detta gör att "nöjda kunder" blir en viktig tillgång för fastighetsbolagen.

Målet för fastighetsägaren är idag inte som tidigare att vara tillhandahållare av lokaler utan snarare att vara en hjälp för kunden i dennes strävanden att uppfylla sina mål med företagandet. För att kunna erbjuda denna service krävs att fastighetsägaren har en mycket stor förståelse för kundens behov av lokaler, samt kunskap om kunden och dennes affärsutövande.

Denna uppsats kommer genom att använda allmänna företagsekonomiska teorier att behandla hur ett större fastighetsbolag kan arbeta med uthyrning av lokaler. Först kommer teorier om marknadsföring och marknadsplanering att gås igenom. I anslutning till varje teoriavsnitt knyter jag an till hur teorin kan appliceras på fastighetsbolag i allmänhet och Vasakronan i synnerhet. Jag har valt att göra denna indelning av kapitlen, istället för att samla allt om Vasakronan i ett kapitel, eftersom jag tycker att praktik och teori integreras tydligare på detta sätt. Vasakronan kommer i den här uppsatsen att fungera som ett praktikfall.

Efter teorigenomgången behandlas en enkätundersökningen som visar hur ett fastighetsbolag inom ramen för marknadsplaneringsarbetet kan arbeta med kundundersökningar för att skaffa kunskap om kunden. Därefter analyseras resultatet av

¹ Fernholm Gösta, *Fastighetsföretagande inför 2000-talet*, 1994, s 7-25.

kundundersökningen. I resultatkapitlet presenteras hur ett fastighetsbolag kan arbeta med marknadsplanering, hur reklambyråsegmentet väljer lokal och slutligen en modell för hur Vasakronan kan effektivisera uthyrningsprocessen.

1.2 Allmänt om praktikfallsföretaget Vasakronan

1.2.1 Historik

Statens fastighetsförvaltning förändrades den 1 oktober 1993 då Byggnadsstyrelsen enligt riksdagsbeslut upphörde. Det monopol Byggnadsstyrelsen hade representerat var därmed upplöst. Myndigheter och verk var inte längre tvingade att hyra hos en statlig hyresvärd utan kunde fritt välja på marknaden efter andra sätt att lösa sina lokalbehov.²

I en av Sveriges största fastighetsaffärer övertog Vasakronan fastigheterna från staten till ett pris som fastställdes med utgångspunkt från värderingar gjorda av ledande värderingsinstitut under våren 1993. Fastigheterna förvärvades för totalt 17,7 miljarder kronor.³

Byggnadsstyrelsen hade till huvuduppgift att äga och förvalta statens lokaler. Detta innebar att Vasakronans kunder initialt utgjordes av hyresgäster såsom Polismyndigheten, Domstolsverket, Kriminalvårdsverket, Skatteförvaltningen och andra statliga verk. På grund av att Byggnadsstyrelsen under en lång rad av år förvaltat lokaler med dessa hyresgäster har företaget genom årens lopp byggt upp ett ingående kontaktnät inom de olika hyresgästernas organisationer. Företaget besitter en unik kunskap om vilken verksamhet dessa hyresgäster bedriver och vilka krav på lokaler som verksamheten medför.

När Vasakronan startade verksamheten ingick ett flertal fastigheter av speciell karaktär, såsom lantbruksuniversitet och byggnader för kriminalvård. För dessa fastigheter lades en specialkundsstrategi upp som bland annat syftade till att uppnå långsiktiga avtal. Under 1995 såldes fastigheterna som nyttjades för lantbruksuniversitet till Akademiska Hus. 1997 bildades företaget Specialfastigheter Sverige som ett systerföretag till Vasakronan. Detta bolag övertog i maj 1997 Vasakronan Krim samt ytterligare tre bolag med specialfastigheter. Vasakronans dotterbolag, teknikonsultföretaget Confortia, överläts under 1997 till Agilia Holding (Vasakronans ägare) som i sin tur sålde företaget till Sydkraft Konsult. Därmed hade Vasakronans verksamhet koncentrerats till kärnverksamheten, kontorsfastigheter.

Vasakronans strategi är både funktionellt och geografiskt inriktad. Funktionellt är fastighetsbeståndet koncentrerat till kontorslokaler. Geografiskt är det fokuserat till utvalda orter med god utvecklingspotential. Vasakronan verkar i Stockholm, Malmö och Göteborg samt på ytterligare 12 orter i Sverige. Det nybildade bolaget Stenvalvet Fastighets AB förvärvade i september 1997 av Vasakronan 188 fastigheter på 98 orter med en lokalarea på cirka 890.000 m².

² Årsredovisningar för Vasakronan 1993, 1994, 1995 1996 och 1997

³ Årsredovisningar för Vasakronan 1993, 1994, 1995 1996 och 1997

Koncentrationen till ett fåtal orter har medfört strukturella förändringar av fastighetsbeståndet i Vasakronan. Under Byggnadsstyrelsen förvaltade företaget mestadels stora sammanhängande kontorsytor åt stora hyresgäster. Idag håller de stora statliga kunderna på att se över sitt lokalbehov, vilket innebär att de effektiviserar sitt lokalutnyttjande och hyr en mindre yta. Koncentrationen till ett fåtal orter har vidare gjort att kunder i nya lokaltyper, såsom små butiker och hotell, blivit viktiga delar av företagets kundbas.

Den geografiska koncentrationen innebär att Vasakronan, för att kunna vara framgångsrika, måste lära sig att förstå de nya kundgruppernas verksamhet, behov och krav. Med ”nya kundgrupper” avses här sådana kunder som Vasakronan inte tidigare varit i kontakt med i någon större omfattning. De andra större fastighetsbolagen i Sverige har under lång tid haft en kundstruktur bestående av ett flertal mindre och medelstora kunder. Detta har gjort att de lärt sig om dessa kunder och deras behov. Vasakronan som istället haft ett fåtal väldigt stora kunder har stor erfarenhet av dessa måste i och med den nya strategiska inriktningen även skaffa sig kunskap om icke statliga hyresgäster.

1.3 Problemformulering

För att kunna leverera den bästa möjliga produkten, med avseende på hur lokalen är anpassad för den enskilda kundens behov, är det av stor vikt för ett fastighetsbolag att ha en fördjupad kunskap om kundens verksamhet, behov och krav.

Frågeställningarna för denna uppsats är:

- Hur kan en modell för koncentrerad marknadsföring se ut i ett fastighetsbolag?
- Hur kan Vasakronan arbeta för att öka kunskapen om hyresmarknaden?

1.4 Syfte

Examensarbetets syfte är att visa hur ett fastighetsbolag kan arbeta med koncentrerad marknadsföring för att skapa en strukturerad modell för uthyrningsarbetet och därmed öka kunskapen om hyresmarknaden.

1.5 Avgränsningar

De avgränsningar som gjorts i detta arbete kan delas in i två kategorier:

- Praktiska avgränsningar
- Teoretiska avgränsningar

Med **praktiska avgränsningar** avses sådana avgränsningar som minskar författarens fältundersökningar i omfattning. Med **teoretiska avgränsningar** avses sådant som minskar den teoretiska bakgrunden till arbetet.

1.5.1 Praktiska avgränsningar

De praktiska avgränsningarna har jag valt att samla ihop i anslutning till den del av arbetet som behandlar hur enkätundersökningen är genomförd, i **kapitel 4.2 Avgränsningar**. Detta har jag valt att göra för att jag tycker att det ger en mer samlad bild av det praktiska arbetet och dess vedermödor.

1.5.2 Teoretiska avgränsningar

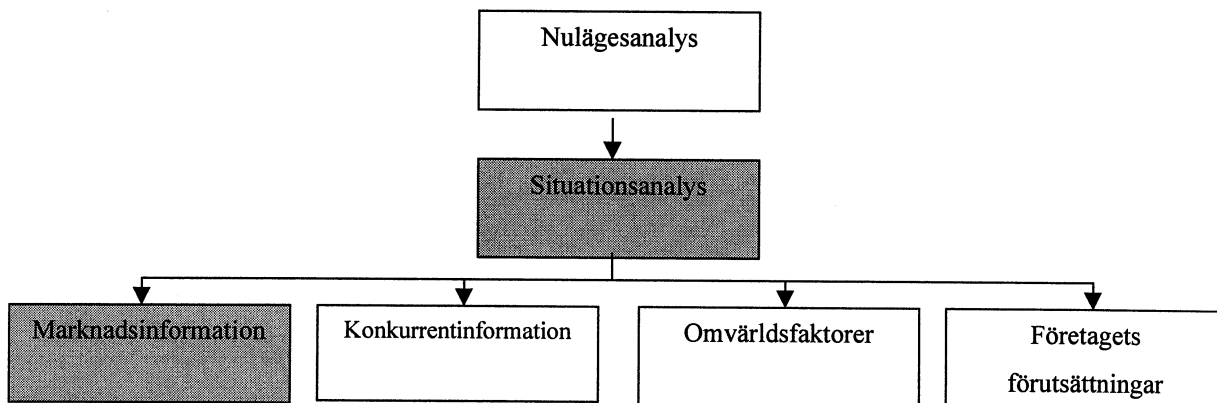
Perspektiv

En av förutsättningarna för att en marknadsplan skall kunna fungera är att varje medarbetare i organisationen är med och utformar marknadsplanen.⁴ Eftersom författaren till denna uppsats är utanför det egentliga företaget när uppsatsen skrivs har jag svårt att kunna få en god inblick i de stämningar som råder på företaget i dessa frågor.

Del av marknadsplanen

Marknadsplanen utgår ifrån nuläget. Därför har jag i kapitel 1.1 "Bakgrund" och i kapitel 1.2 "Allmät om praktikfallsföretaget Vasakronan" försökt att ge en översiktlig bild av var företaget befinner sig i nuläget.

I denna uppsats kommer endast marknadsdelen av situationsanalysen att behandlas. Detta eftersom de andra delarna av marknadsplanen såsom vilken taktisk marknadsföring som skall tillämpas bedöms som alltför företagsspecifik och därmed hemlig information. Det finns dock ett värde att se situationsplanen i ett större sammanhang och att även titta på dess användningsområde som grund för den fortsatta planeringen av företagets styrning. Parametrar såsom konkurrentinformation, omvärldsfaktorer och företagets förutsättningar kommer inte att behandlas inom ramen för denna uppsats.



Figur 1.1 *Situationsanalysens olika delar*

1.6 Teori

Den teori som används i uppsatsen finns beskriven i anslutning till där den appliceras i den löpande texten. Nedan följer en översiktlig genomgång av den teori som uppsatsen i huvudsak baseras på.

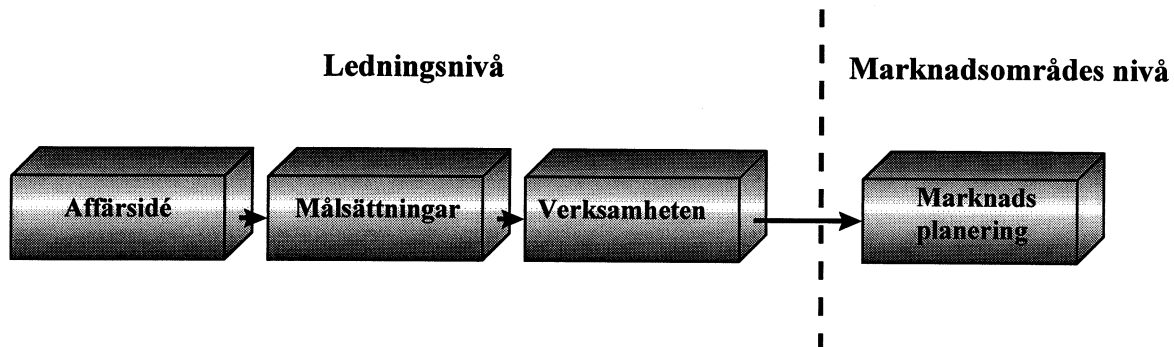
Planeringen i ett företag kan grovt delas in i *strategisk planering* och *marknadsplanering*. Den strategiska planeringen definieras av Kotler⁵ som:

"Den process där företaget utvecklar och underhåller en strategisk passning mellan organisationens mål och kapacitet och förändringarna i affärsmöjligheterna".

⁴ Anderberg Leif & Eliasson Bengt, *Marknadsplanen*, 1994, s 27.

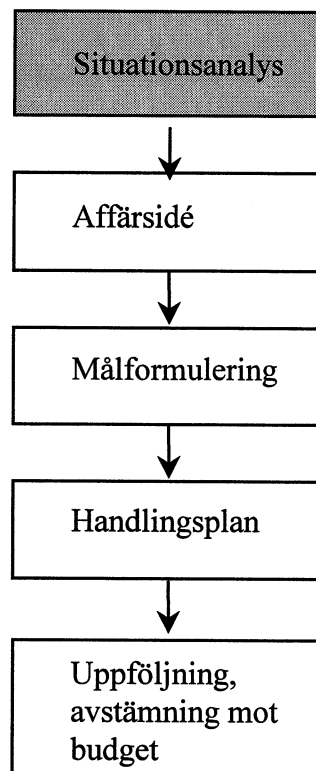
⁵ Kotler Philip, *Principles of marketing*, 1994, s 35.

På ledningsnivå fastställs företagets affärsidé och verksamheten bestäms efter de målsättningar som ledningens direktiv anger. Därefter måste varje marknadsområde utveckla detaljerade planer som stöd för att kunna uppfylla ledningens generella mål. Detta innebär att marknadsplaneringen sker på marknadsområdesnivå (se figur 1.2).



Figur 1.2 Steg i den strategiska planeringen⁶

Uppsatsen kommer att grunda sig på den teori som berör utformandet och genomförandet av en del av en marknadsplan. Marknadsplanen skall vara en hjälp för företaget att ha en enhetlig syn på vad som menas med "effektiv marknadsplanering"⁷.



Figur 1.3 Modell för Marknadsplan⁸

⁶ Kotler Philip, *Principles of marketing*, 1994, s 36.

⁷ Efter: Anderberg Leif & Eliasson Bengt, *Marknadsplanen*, 1994, s 9.

⁸ Anderberg Leif & Eliasson Bengt, *Marknadsplanen*, 1994, s 15.

1.7 Metod

Som primärkälla kommer intervjuer med Mikael Strand, Bengt Möller och Fredrik Alvarsson, som alla har kunskap om marknadsföring av lokaler att genomföras. Information om vilka marknadsföringsmedel och metoder som används kommer att inhämtas från dessa intervjuer.

Ett flertal enkätintervjuer med företag inom reklambyråsegmentet i Malmö kommer att genomföras för att visa på hur ett fastighetsföretag kan arbeta med undersökningar för att få kunskap om befintliga och potentiella kunder. Detta material kommer att strukturerats och presenterats på ett sådant sätt att det ger en indikation till hur ett fastighetsföretag kan arbeta med kundundersökningar.

Kundundersökningen skall genomföras på det sättet att jag först ringer upp det aktuella företaget och presenterade mig och vad jag ville varefter bokar tid med företaget för att genomföra en muntlig intervju med enkäten som frågeunderlag. Skulle det visa sig att det är enkelt att besvara frågorna är det möjligt att skicka ut enkäterna istället men först sedan jag talat med dem i telefon.

Som sekundära källor kommer en litteraturstudie att genomföras vad gäller allmän företagsekonomisk litteratur inom ämnet marknadsföring. Denna teori kommer att utgöra basen för uppsatsen.

Genom att kombinera resultaten från enkätundersökningen med de genomförda samtalen med marknadsinriktad personal inom Vasakronan och litteraturstudierna skall en modell för hur Vasakronan kan arbeta med uthyrning av lokaler redovisas.

1.8 Källkritik

Syftet med källkritik är att bestämma om källan är valid, relevant och reliabel. Med valid menas att källan mäter det den utger sig för att mäta, med relevant menas huruvida data är relevant för problemet, och med reliabel menas huruvida data är fri från systematiska felvariationer.⁹

Källkritiken i denna uppsats kan delas upp i två underavdelningar:

- Källkritik av sekundärkällor såsom läst material
- Källkritik av primära källor såsom intervju- och enkätsvar

1.8.1 Källkritik av sekundära källor

Jag är medvetna om att de sekundärkällor som använts i arbetet kan vara påverkade av författaren, det vill säga vara subjektivt skrivna. En svaghet hos de sekundära källorna inom området relationsmarknadsföring är att materialet jag använt mig av är något begränsat eftersom merparten av den använda litteraturen är skriven av Gummeson och Grönroos. Allmän marknadsföringsteori är främst hämtad från Kotler, och teorin för

⁹ Wiedersheim-Paul Finn, *Att utreda forska och rapportera*, 1991, s 51.

marknadsplanering mest från Andberg och Eliasson. Detta gör att dessa författares åsikter får en alltför stor tyngd i uppsatsen inom respektive område. Anledningen till att jag valt att i görligaste mån använda mig av dessa författares teorier beror dels på att de är allmänt accepterade samt att denna litteratur var, relativt annan litteratur, lätt att få tag på.

1.8.2 Källkritik av primära källor

Ett fundamentalt bekymmer med de frågeformulär som har utdelats till intervjupersonerna är att de inte uppfattat frågorna på det av författarna avsedda sättet. Detta gör att det finns en viss osäkerhet huruvida frågan är valid för undersökningen. Vidare kan man även fråga sig huruvida intervjuobjektet har svarat sanningsenligt på alla frågorna. Det finns en uppenbar risk att intervjuobjektet avstår från att berätta hela sanningen eftersom detta kanske innebär att vederbörande avslöjar företagshemligheter.

Vid valet av intervjuobjekt finns en reell risk att de företag som finns med i undersökningen inte är ett representativt urval ur den population som avgränsningen definierar.

De anställda inom Vasakronan kan ha svårt att se problem inom den egna organisationen, eller underskatta dessa.

Inget av ovanstående problem kunde jag finna en rimlig lösning till. Jag är dock medveten om ovan nämnda problem.

2. Marknadsföring

En definition av ordet marknadsföring är:

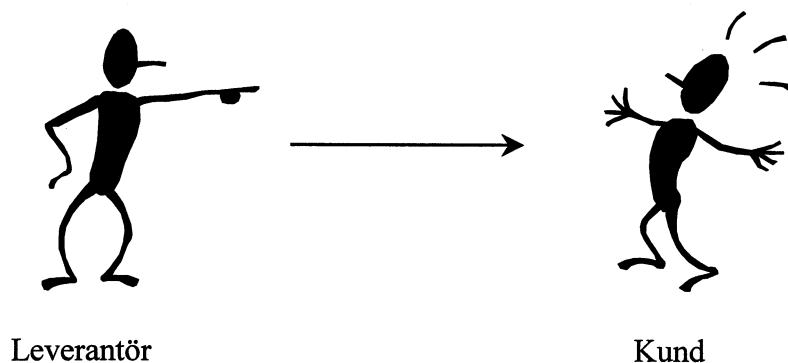
Marknadsföring innebär att etablera, upprätthålla och förstärka lönsamma relationer med kunder och andra parter, så att de inblandade parternas mål kan uppfyllas. Detta åstadkoms genom ömsesidiga utbyten och uppfyllelser av löften.¹⁰

2.1 Marknadsföringsperspektiv

Det första som måste göras vid en analys av denna typ är en redogörelse för förutsättningarna och den bakgrund mot vilken analysen kommer att göras. Ett antal frågor om marknadsföringen och vilka förutsättningar som gäller för denna måste besvaras. Den viktigaste frågan är naturligtvis den om vilken typ av tjänster företaget säljer och på vilket sätt detta påverkar marknadsföringens möjligheter. Frågan är vilken karaktär har den produkt som fastighetsbolaget försöker att sälja till de potentiella kunderna? Är det en tjänst, grupp av tjänster eller en vara? Flera faktorer talar för respektive synsätt, och dessa skall redogöras för nedan.

2.1.1 Traditionell marknadsföring

Traditionell marknadsföring eller transaktionsmarknadsföring beskrivs i litteraturen som marknadsföring där det faktum att man gjort affärer med kunden en gång inte säger något om hur sannolikt en ny affär är.¹¹ Kommunikationen i den traditionella marknadsföringen är ensidig, från leverantör till kund. Det viktigaste, för den kund som erbjudandet vänder sig mot, är det värde som den enskilda transaktionen medför. Vanligen används olika typer av massmarknadsföring såsom annonser, direktreklam och broschyrer vid denna typ av marknadsföring.



Figur 2.1 *Ensidig kommunikation*

¹⁰ Grönroos Christian, *Service Management*, 1992, s 12.

¹¹ Gummesson Evert, *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, 1996, s 25.

2.1.2 Relationsmarknadsföring

Marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum brukar kallas relationsmarknadsföring.¹² En relation kräver minst två parter, vanligtvis leverantören och kunden. Med många relationer uppstår ett komplicerat nätverk av relationer med interaktion, det vill säga kommunikation mellan parterna.¹³

Relationsmarknadsföring syftar till att skapa goda och bestående kund - leverantörs relationer. Relationsmarknadsföringen kan inte isoleras från resten av företagets verksamhet. Det är viktigt att all personal som representerar företaget deltar i ansträngningarna för att stärka kundrelationerna. Detta synsätt har visat sig speciellt lämpat för tjänsteföretag och i industriella affärsförbindelser.¹⁴ En av grundstenarna är att relationen mellan kund och den som utför tjänsten tillsammans genererar ett mervärde för båda parter.

Enligt Gummeson¹⁵ kan flera typer av relationer mellan säljare och köpare identifieras, där samtliga bygger på en kundmedverkan. Om kunden vägrar medverka kan *tjänsten*, som det nästan uteslutande rör sig om, inte utföras.

- Interaktion mellan försäljarens kontaktpersoner och köparen.
- Interaktion mellan köparens och säljarens olika system, såsom maskiner, administrativa rutiner med mera.
- Interaktion mellan säljarens och köparens fysiska omgivningar.
- Interaktion mellan olika köpare som själva producerar tjänsten, förutsatt att säljaren tillhandahåller lämpliga system, omgivningar eller stödpersonal.

Dessa typer av interaktion bidrar till att skapa olika typer av nätverk mellan företag, vilka slutligen resulterar i ett så kallat totalt industriellt nätverk av företag. Dessa nätverk kan ha stora positiva effekter på de företag som väljer att lägga ner tid och energi på att ingå, och skapandet av dessa bygger på ett antal olika typer av bindningar, som Hammarqvist¹⁶ beskriver.

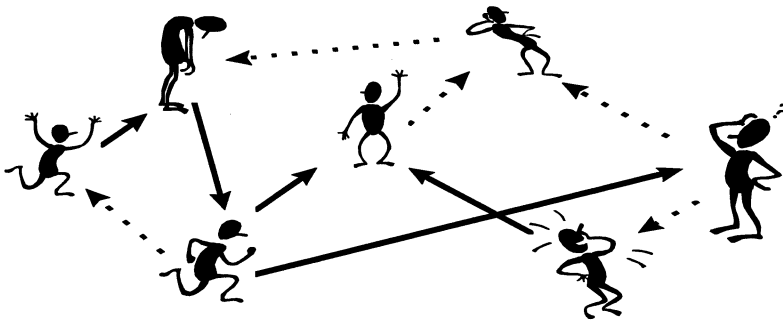
¹² Gummeson Evert, *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, 1996, s 16.

¹³ Björk Johan & Dolk Anna, *Från kontakt till kontrakt*, 1996, s 14.

¹⁴ Grönroos Christian *Marknadsföring i tjänsteföretag*, 1996, s 18.

¹⁵ Gummeson Evert, *Marketing – a long term interactive relationship*, 1987, s 34.

¹⁶ Hammarqvist Karl Olof, *Marknadsföring för konkurrenskraft*, 1992, kap. 3.



Figur 2.2 Nätverk av relationer¹⁷

- *Tekniska bindningar.* När två eller flera företag anpassar sig till varandra genom någon teknisk aspekt kan man tala om tekniska bindningar. Det kan till exempel handla om anpassning av produktions- och transportsystem för att underlätta och effektivisera motpartens verksamhet.
- *Tidsmässiga bindningar.* De företag som ingår i ett nätverk har ofta ett behov av att samordna verksamheten genom att även anpassa sig tidsmässigt till motparten. Detta kan gälla till exempel JIT (just-in-time)-system, där leverantör och kund är sammankopplade med en tidsmässig koppling.
- *Kunskapsmässiga bindningar.* Genom att företagen samarbetar under en längre tidsperiod skaffar de sig kunskaper om varandras styrkor och svagheter. Dessa kunskaper kan ses som investeringar i relationen mellan företagen, och för att denna ska kunna komma till stånd krävs djupgående sociala kopplingar mellan företagen och deras respektive beslutsfattare. Se vidare under social bindningar.
- *Sociala bindningar.* Eftersom kontakterna mellan företagen till största delen sker på det personliga planet och genom personliga kontakter kommer det efterhand att utvecklas starka sociala kontakter mellan företagens anställda. Att parterna litar på varandra är av central betydelse för alla bindningar och kontakter som kan uppstå mellan företag och dess anställda. Om någon typ av bindningar ska lyftas fram som viktigare än andra måste det bli just de sociala, eftersom de till stor del ligger till grund för de övriga typerna.
- *Ekonomiska och juridiska bindningar.* Men ökat samarbete följer också flera och mera djupgående juridiska avtal. Olika typer av ägarinflytande och långsiktiga samarbetsavtal kräver speciella typer av avtal, och dessa kan också ligga till grund för nya typer av framtida bindningar.

Relationsmarknadsföringen betonar individuell kundkännedom som det viktigaste vapnet om kunderna. Uppbyggnaden och underhållet av en kunddatabas är därför av stor vikt

¹⁷ Gummeson Evert, *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, 1996, s 17.

för verksamheten eftersom en uppdaterad sådan databas ger nödvändig information om den enskilde kundens specifika behov.

Kunddatabasen gör det möjligt att systematisera all kundrelaterad information. Detta underlättar övergången till en kundorienterad organisation. Det som fastighetsförvaltaren tidigare haft i huvudet kan nu föras in i databasen och därmed göras tillgängligt för honom själv och även för andra behöriga. Dessutom minimeras risken att saker glöms bort vilket leder till att hyresgästerna upplever företaget som aktivt.

2.2 Skillnader mellan vara och tjänst

En vara går att ta på, det är något konkret. Kunden deltar normalt inte i produktionsprocessen. Varan kan lagras. Exempel på typiska varor är mjölk, kläder och bilar.

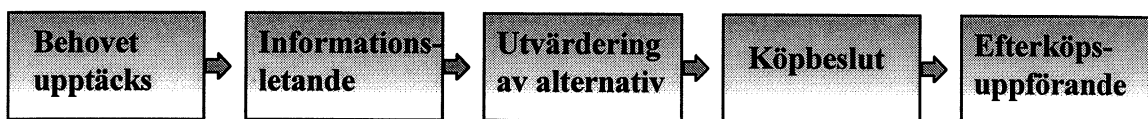
En tjänst karakteriseras av att den är immateriell, går inte att se eller ta på. Tjänsten är odelbar i så motto att den produceras i samma ögonblick som den konsumeras. Detta medför också att tjänsten inte är lagringsbar. Exempel på typiska tjänster är konsultverksamhet, flygresor och restaurangbesök.

Varor säljs ofta med hjälp av traditionell marknadsföring medan tjänster oftast marknadsförs genom relationsmarknadsföring.

Det är ofta svårt att skilja ut vad som är tjänst och vad som är vara i en produkt. Den produkt som ett fastighetsbolag tillhandahåller består av utrymme och service. Tillhandahållandet av service uppfyller egenskaperna hos en tjänst. Själva lokalen uppfyller flera av egenskaperna för en vara, den är konkret och kunden deltar inte direkt i produktionsprocessen. Själva upplåtandet av lokalen liknar dock mest en tjänst. Upplåtandet kan inte lagras och konsumeras samtidigt som det produceras.

2.3 Köpprocessen

Figuren nedan visar de fem steg som en köpare går igenom innan vederbörande väljer att köpa en produkt.



Figur 2.2 Köparens beslutsprocess¹⁸

¹⁸ Kotler Philip, *Principles of Marketing*, 1994 s 162.

2.3.1 Behovet upptäcks

Köpprocessen börjar med att behovet upptäcks. Köparen upptäcker ett problem eller behov som hon/han önskar att tillfredsställa. Hyresgästen upptäcker problemet att de lokaler som hyrs inte längre motsvarar de krav som verksamheten för närvarande har.

Behovet kan också upptäckas genom reklam eller genom att ens omgivning berättar om något som därefter blir ett behov.

2.3.2 Informationsletande

I detta skede letar köparen information om olika alternativa lösningar till problemet. I vissa fall när problemet är enkelt finner köparen snabbt en tillfredsställande lösning, men i mer komplicerade vallsituationer så tar informationsletandet stor tid i anspråk.

Informationen som kunden får kan komma från flera olika källor. Kotler delar upp dessa källor i fyra kategorier:¹⁹

- *Personliga källor* familj, vänner, grannar
- *Kommersiella källor* reklam, säljare, handlare, förpackningar
- *Publika källor* massmedia, konsument organisationer
- *Erfarenhets källor* nyttjande av produkten eller relaterade produkter

Hur vanligt förekommande dessa olika källor är beror naturligtvis på produkten och på köparen. Generellt kan sägas att den mesta informationen kommer från kommersiella källor medan den information som köparen tror mest på kommer från personliga källor. Personliga källors betydelse ökar ju mer abstrakt produkten blir. En renodlad tjänst påverkas således speciellt mycket av personliga källor.

2.3.3 Utvärdering av alternativ

När köparen uppfattar att tillräckligt med information samlats in så värderas informationen för att den bästa produkten skall kunna väljas. Denna urvalsprocess är sällan logisk, men det är av stort intresse för marknadsföraren att få reda på hur kunden tänker innan köpet.²⁰

Det finns vissa grundläggande värden som i alla köpsituationer påverkar utvärderingen av alternativen. För det första är köparen intresserad av *produktattributen*. För lokaler är dessa läge, tillgänglighet, tillgång till parkeringsplatser och andra faktorer som kan vara av intresse vid valet av lokal.

För det andra är *värderas* olika attribut olika mycket av köparen genom det som bedöms som viktigast får en hög prioritet. Lokalköparen kanske uppfattar att ett läge nära centralstationen är av stor vikt eftersom flertalet av kunderna kommer med tåg.

¹⁹ Kotler Philip, *Principles of Marketing*, 1994, s 163.

²⁰ Kotler Philip, *Principles of Marketing*, 1994, s 165.

För det tredje förknippar köparen ofta *märket* med vissa egenskaper. Exempel på detta är att köparen sett reklam för ett visst bilmärke som körs av en framgångsrik och populär person och därigenom uppfattar att detta även kommer att hända med honom/henne om en bil av det märket köps.

Detta gäller inte fastighetsbolag eftersom inget större fastighetsbolag har någon för kunden tydlig profil. Vasakronan försöker att profilera sig med att ha effektiva lokaler, men kunden har till dags datum endast i ringa omfattning uppfattat denna image.²¹ Vasakronans kampanj ”Människor i kvadrat” syftar till att profilera Vasakronan som ett mänskligare företag som värnar om mjuka värden.

För det fjärde så *väger* köparen *samman* alla attribut och dess vikt och tittar på hur bra produkten överensstämmer med behovet.

2.3.4 Köpbeslut

I det här steget sker den verkliga transaktionen och köparen köper produkten. Oftast köps den mest uppskattade produkten, men i vissa fall så händer inte det. Den första faktorn som kan göra att köpbeslutet blir ett annat än det ”bästa alternativet” beror på yttre påverkan. Om exempelvis en nära vän till köparen i sista stund avråder köparen så kommer sannolikt en annan produkt att köpas. Vidare kan oförutsedda förändringar, av typen konkurs, förändra köpbeslutet.

2.3.5 Efterköpsuppförande

När köparen väl har köpt produkten måste säljaren se till att köparen är nöjd med produkten. Det som avgör huruvida köparen är nöjd är hur väl förväntningarna på produkten infriades. Om produkten är allt det, och helst lite till, som köparen trodde om den innan köpet så är köparen nöjd, annars inte.

Om säljaren har tillskrivit produkten egenskaper som köparen inte uppfattar att den har så känner köparen sig lurad. Ju större gapet är mellan köparens förväntningar och hur han/hon verkligen uppfattar produkten ju mer missnöjd blir köparen.

Enligt konsultföretaget Bain & Co talar missnöjda kunder om sina upplevelser för dubbelt så många som de nöjda kunderna gör. Däremot talar kunden sällan om det för den som givit den dåliga servicen. Kunden måste således bli tillfredsställd för att rekommendera företaget till andra.

Nästan alla köp resulterar i kognitiv dissonans, det vill säga obehag av att kanske ha valt fel. Efter köpet är köparen glad att nackdelarna med andra märken/företag kunnat undvikas, men är ändå okomfortabel eftersom möjligheten att göra om köpbeslutet har försvunnit.²²

²¹ Bengt Möller, Informationsdirektör Vasakronan AB

²² Kotler Philip, *Principles of Marketing*, 1994, s 168.

Anledningen till att det är så viktigt att få köparen att känna sig nöjd är, förutom att missnöjda kunder är dåliga marknadsförare av företaget, att nöjda kunder ofta köper av företaget igen och därmed blir relationen köpare och säljare mer lönsam för båda parter. För säljarens är det förenat med en betydande kostnad att leta upp nya kunder. Det är mycket billigare att underhålla befintliga kundrelationer. Köparen gynnas eftersom han/hon vid återköpet inte behöver ödsla tid på att välja mellan olika leverantörer utan kan genomföra köpet direkt utan att först leta information och utvärdera de olika möjliga leverantörerna.

2.4 Marknadsföring i fastighetsbolag

Marknadsföring av kommersiella lokaler är en industriliknande affärsförbindelse och produkten liknar till stora delar en tjänst. Detta skulle enligt vad som tidigare sagts göra att relationsmarknadsföringsmodeller är tillämpliga.

Marknadsföringen i ett fastighetsbolag har som sin främsta uppgift, enligt Gösta Fernström, att minska vakanserna i beståndet. Detta gör att alla aktiviteter som strävar efter att kontinuerligt säkra och utveckla konkurrenskraften och därigenom förmå kunden att stanna med företaget kan kallas för marknadsföringsaktiviteter.²³

Den viktigaste marknadsföringsstrategin för ett fastighetsföretag är att utveckla och etablera långsiktiga, ömsesidigt belönande relationer med kunderna.²⁴ För att denna strategi skall kunna genomföras krävs kunskap om kundernas behov helst innan kunderna själva uppfattar behovet. Genom att lyssna på kundens specifika önskemål, men också ha tillräckligt stor kunskap om verksamheten för att kunna upptäcka behov hos kunden innan kunden själv gör det ger ett stort försteg när kunden skall utvärdera alternativa lokal-lösningar.

Om uthyraren har tillräckligt stor kunskap om kundens situation kanske kunden inte tar sig tid att leta efter alternativ, utan är övertygad, redan från början, om att den lokallösning som uthyraren erbjuder är den bästa tänkbara för hans/hennes affärsverksamhet. Kan denna tillit till uthyraren och uthyrarens organisation uppnås är mycket vunnet.²⁵

Skapandet och upprätthållandet av olika typer av bindningar underlättar vid tecknandet av kontrakt samtidigt som det skapar en ökad förståelse och samförstånd mellan parterna under hyrestiden.

Tillhandahållandet av vissa tekniska lösningar såsom speciell ventilation eller komfortkyla skapar en teknisk bindning. Denna bindning är inte speciellt stark eftersom det sannolikt finns ett flertal aktörer på marknaden som kan tillhandahålla nästan samma tilläggstjänst. Bindningen upphör när hyreskontraktet upphör. Detta gör denna bindning svag. De ekonomiska och juridiska bindningarna, exempelvis hyreskontrakt och ekonomisk ersättning för vissa ombyggnader, är andra exempel på svaga bindningar som finns mellan hyresgästen och fastighetsägaren.

²³ Fernström Gösta, *Fastighetsföretagaren inför 2000-talet*, 1994, s 7.

²⁴ Grönroos Christian, *Marknadsföring i tjänsteföretag*, 1996, s 12.

²⁵ Samtal med Fredrik Alvarsson, uthyrare på Vasakronan Region Syd.

Starka bindningar bildas däremot genom de sociala kontakter som skapas mellan förvaltaren (husansvarige) och hyresgästen. Dessa bindningar skapas och underhålls till exempel genom kundvårdssamtal, där representanter för fastighetsägaren och hyresgästen har möjlighet att diskutera hyresgästens affärsverksamhet och hur fastighetsägaren kan bidra till ökad lönsamhet för hyresgästen. Dessa samtal leder till både sociala, men också till kunskapsmässiga bindningar eftersom de både ökar förståelsen och tilliten för motparten. Förvaltaren har under samtalet med hyresgästen möjlighet att övertyga denne om lokalens förträfflighet och att hyresgästen gjorde rätt som valde just denna lokal. Genom att övertyga hyresgästen om att rätt valet gjordes ökar sannolikheten att kunden hyr hos fastighetsägaren igen, och på det sättet skapas en långsiktig relation. Relationsmarknadsföringen har i någon mening lyckats.

3. Marknadsplan

3.1 Vad är en marknadsplan?

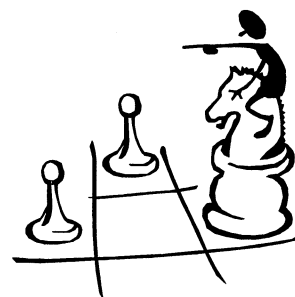
Marknadsplanen är resultatet av en process som de olika avdelningarna i organisationen gemensamt arbetar fram. Marknadsplanen syftar till att skapa en god överblick över marknaden samt att ge underlag för successiva förbättringar av företagets aktiviteter på marknaden. Marknadsplanen är därför inte ett statiskt dokument som ligger till grund för företagets handlande under en flerårsperiod utan snarare ett dokument som hela tiden förändras och arbetas med inom organisationen för att utveckla förmågan att sälja produkten.²⁶

Marknadsplaneringsprocessen liksom själva marknadsplanen är en process som arbetas fram inom organisationen. Detta innebär att vägen till marknadsplanen är viktigare än själva slutdokumentet som för övrigt aldrig kommer att bli färdigt på grund av de ständiga förbättringarna som hela tiden kommer att göras.

För att marknadsplanen skall fungera krävs att det finns en "röd tråd" mellan dess olika delar, att dessa hänger samman.

De olika delarna är enligt Anderberg²⁷:

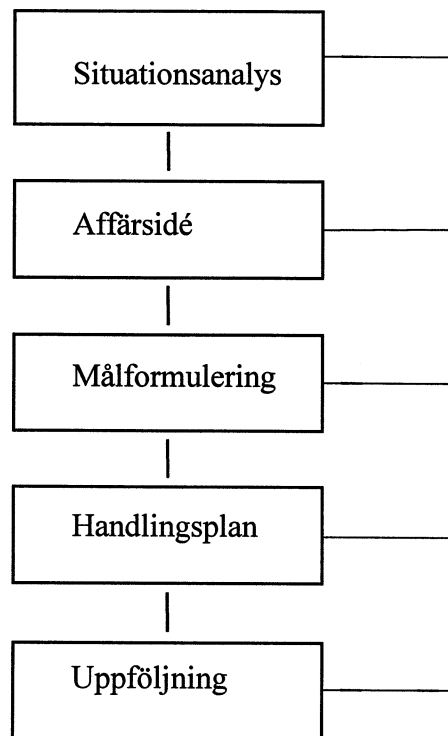
- *Situationsanalysen*, som anger företagets situation idag samt vilka möjligheter och förutsättningar som finns.
- *Affärsidé- och strategiavsnitt*, som skall ange vilken verksamhet och vilka strategier som företaget skall ha.
- *Måldelen*, som anger vilka mål som företaget har.
- *Handlingsplanen*, som anger hur målen skall genomföras.
- *Uppföljningsdelen*, som behandlar vilka erfarenheter som dragits och hur väl budgeten överensstämmer med utfallet samt hur företaget skall gå vidare.



Marknadsplanen skall vara en föränderlig strategi för hur företagets marknadsaktiviteter skall bedrivas.

²⁶ Anderberg Leif & Eliasson Bengt, *Marknadsplanen*, 1994, s 12.

²⁷ Anderberg Leif & Eliasson Bengt, *Marknadsplanen*, 1994, s 15.



Figur 3.1 *Marknadsplanens återkopplingar till tidigare delmoment*²⁸

3.2 Situationsanalys

Innan situationsanalysen inleds bör en "nulägesanalys" inom företaget genomföras. Nulägesanalysen syftar till att medarbetarna i företaget skall beskriva hur deras bild av utgångsläget är. I nulägesanalysen bör personalen i företaget prata sig samman om nedanstående punkter:²⁹

- Vad uppfattar personalen som företagets starka och svaga sidor?
- Vilken är företagets nuvarande profil?
- Hur ser konkurrenssituationen ut?
- Vilken är företagets ekonomiska situation?

Syftet med denna analys är främst att ta reda på var analysresurserna skall sättas in och därmed öka precisionen i det kommande analysarbetet.

Inom ramen för denna uppsats har ingen sådan analys gjorts utan problemet har mer formulerats som ett marknadsproblem.

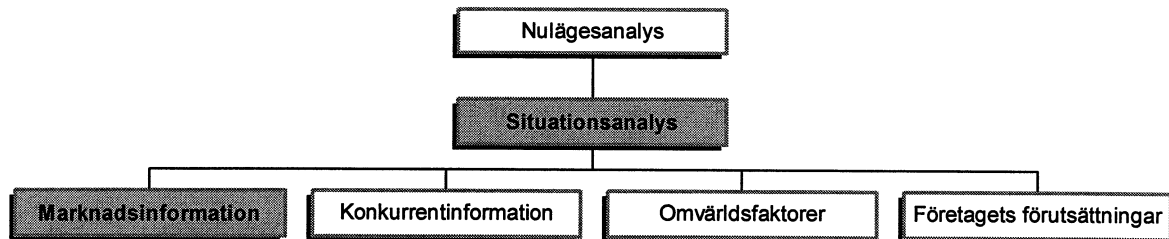


Hur ser företaget ut, egentligen?

²⁸ Anderberg Leif & Eliasson Bengt, *Marknadsplanen*, 1994, s 13.

²⁹ Anderberg Leif & Eliasson Bengt, *Marknadsplanen*, 1994, s 20.

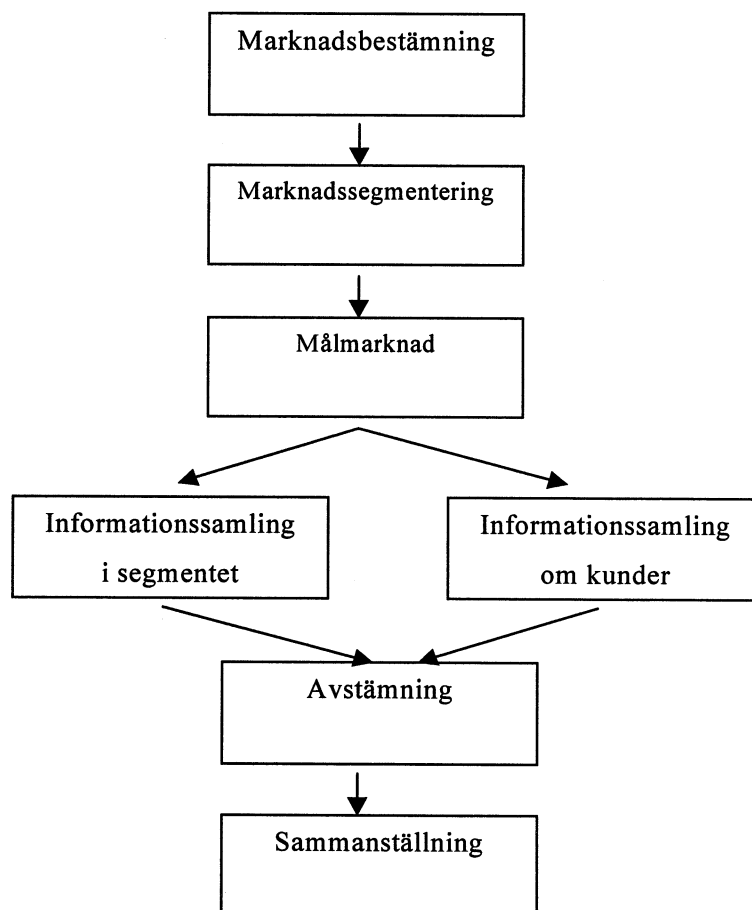
Situationsanalysen omfattar fyra stycken underavdelningar. Inom ramen för denna uppsats kommer endast marknadsinformationsdelen att behandlas. Situationsanalysens samtliga delar presenteras i figur 3.2.



Figur 3.3 Situationsplanens olika delar

3.2.1 Marknadsinformation

Marknadsinformationsdelen kan i sin tur brytas ned i ett antal delsteg. I denna uppsats kommer dessa steg att gås igenom och teori för varje steg kommer att presenteras. Stegen bör utföras i den ordningen som de presenteras.



Figur 3.3 Arbetsplan för marknadsarbetet

3.3 Marknadsbestämning

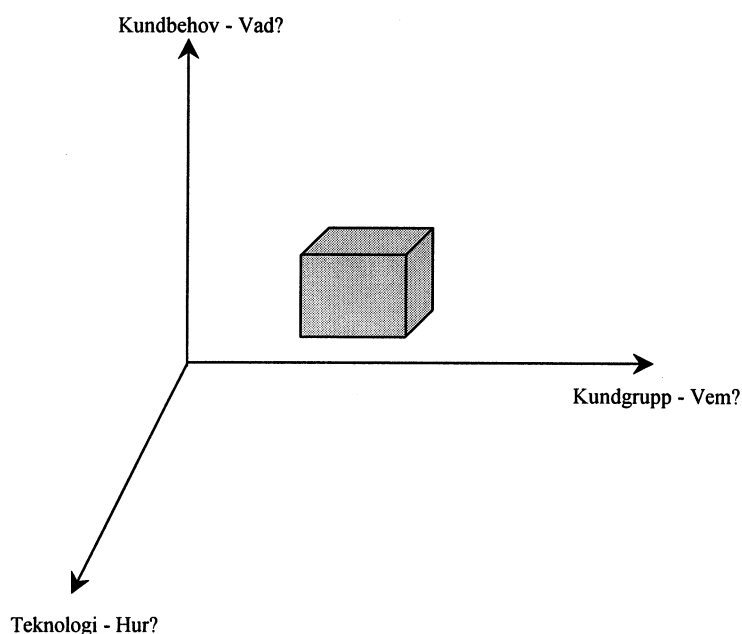
För att ett företag skall kunna bli framgångsrikt är det av stor vikt att definiera sin marknad på rätt sätt. Detta innebär att företaget måste ha fullständig kunskap om hur stor marknaden är, vad marknaden består av samt om företaget har förmåga att tillfredsställa marknadens behov.³⁰

Vid marknadsbestämning är det av stor betydelse att utgå ifrån *kundens behov* istället för att utgå ifrån företagets produkter. Företaget bör definiera sin marknad på ett kund- istället för på ett produktorienterat sätt. Vasakronans marknad består således inte av kontorslokaler. Marknaden för Vasakronan består av statliga myndigheter samt små och stora kommersiella företag som har behov av moderna lokaler i centrala lägen i de största städerna i Sverige.

Som hjälpmedel vid marknadsbestämningen kan användas sig av de tre dimensionerna:^{31,32}

- Vem? Vilken / vilka kundgrupper eller vem skall tillfredsställas?
- Vad? Kundbehovet eller vad är det som produkten tillfredsställer?
- Hur? Teknologi eller hur skall kundbehoven tillfredsställas?

Dessa tre begrepp utgör tillsammans en marknad.



Figur 3.4 Definition av marknaden

³⁰ Abell Derek, *Defining the business*, 1980, s 5-6.

³¹ Abell Derek, *Defining the business*, 1980, kapitel 7.

³² Kotler Philip *Principles of Marketing*, 1994, s 33-38.

Att fullständigt arbeta med marknadsbestämning av fastigheter på detta sätt verkar svårt att genomföra eftersom byggnader till sin natur är lägesbundna. Detta gör att det geografiska försäljningsområdet i ett kortare tidsperspektiv på förhand är definierat.

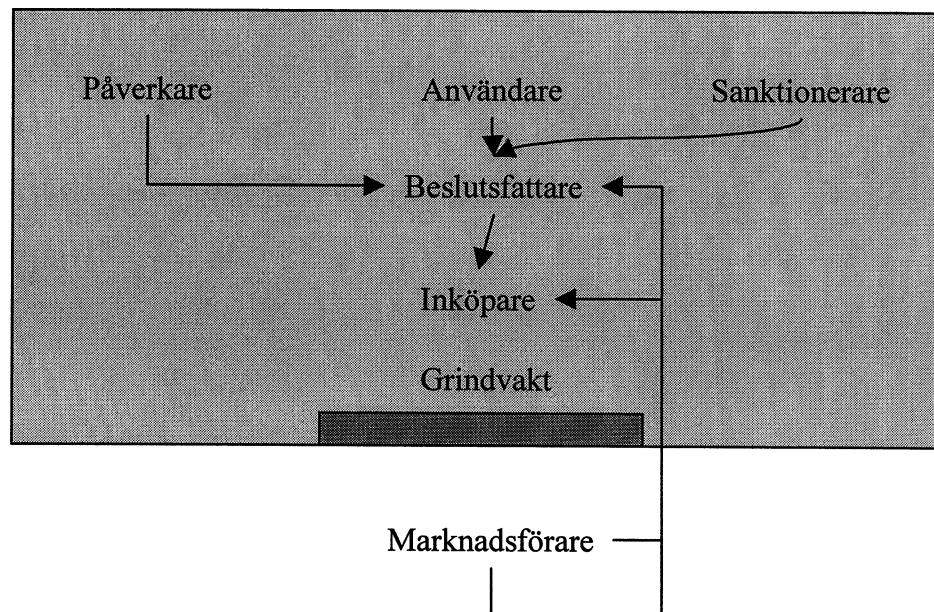
3.3.1 Vem är kund?

För att kunna kommunicera med kunden måste företaget först ta reda på vem som egentligen är kunden. Oftast definieras kunden som den som betalar för varan eller tjänsten men det är inte självklart att den också konsumerar tjänsten. Inom ett fastighetsföretag kan kunden vara den som skriver på avtalet, den som betalar fakturan, den som nyttjar lokalen eller den som påverkar beslutet att flytta in eller vanligtvis en kombination av dessa.



Vem är kunden? Den som skriver på avtalet, den som betalar fakturan, den som nyttjar lokalen eller den som påverkar beslutet att flytta in?

Det är viktigt att nå till beslutsfattaren och inte bara till inköparen (se figur 3.5) med säljbudskapet eftersom inköparen till största delen påverkas i sitt köpbeslut av beslutsfattarens uppfattning.



Figur 3.5 Köpprocessens aktörer³³

Inom ramen för kundundersökningar är det viktigt att ta reda på vem som är beslutsfattare (köpare) för att veta att marknadsaktiviteterna riktas mot rätt person eller grupp av personer.

³³ Kotler Philip, *Principles of Marketing*, 1994, kapitel 5.

3.3.2 Vad är kundens behov?

Kundens behov är grunden för all marknadsföring. Om företaget kan tillfredsställa sina kunders behov skapas en av de viktigaste förutsättningarna för lönsamhet i företaget.

Varje företag bör regelbundet ställa sig frågan ”vad är det som gör våra tjänster attraktiva?”. Vilka konkurrensfördelar har företaget.

Lokalen skall tillfredsställa behov, förbättra affärsmöjligheterna och öka lönsamheten för användaren av lokalen. Den bästa lokalen för användaren är den som genererar den största lönsamheten till användarens verksamhet. Detta gör att det är av yttersta vikt att fastighetsförvaltaren har kunskap om kundens verksamhet för att denne skall ha kompetens att föreslå förbättringar av hela verksamheten.

Behovet tillfredsställs genom den lokallösning och de tilläggstjänster som kunden uppfattar ger det största mervärdet för verksamheten som skall bedrivas i lokalerna.

3.3.3 Vasakronans marknadsbestämning

Vasakronan har, på papperet, en ganska produktinriktad marknadsbestämning som talar om att tillhandahålla moderna kontor i centrala lägen. Om fastighetsbeståndet studeras lite noggrannare är koncentrationen till kontorsfastigheter inte lika uppenbar. Många av företagets kunder är butiksinnehavare eller restaurangidkare. Marknaden är snarare bestämd som att företaget önskar att ha en stor andel fastigheter i centrala lägen i attraktiva orter.

Det är svårt att fundera i ordinära marknadsbestämningstermer vad det gäller fastighetsbolag eftersom de tillfredsställer hela marknaden. Det finns i dagsläget ytterst få fastighetsbolag som är uttalat koncentrerade till en viss kundgrupp, förutom de ”rena” hotellföretagen exempelvis Padox. Trenden är att vi får fler specialiserade fastighetsföretag, men de stora bolagen har fortfarande ett stort antal kunder inom olika branscher eftersom detta ger en viss riskspridning.

3.4 Marknadssegmentering

3.4.1 Vad innebär marknadssegmentering?

Marknadssegmentering innebär att marknaden delas in i delmarknader. Denna uppdelning kan ske efter en mängd olika kriterier. En tänkbar indelning är att delar upp marknaden efter kundernas köpbeteende en annan efter vilken bransch kunderna tillhör.

De kunder som klustrats samman till ett segment skall åtminstone ha beslutsfattare som har samma preferenser vad det gäller produkten (se figur 3.5). Allra helst skall alla som påverkas av beslutet ha liknande preferenser för att de skall ingå i samma segment. Den optimala segmenteringen innebär att alla beslutsfattare i ett segment har exakt samma preferenser om produkten och samma köpbeteende. Kunderna inom ett segment skall om segmenteringen är optimal agera på samma sätt i alla för säljaren relevanta situationer.

3.4.2 Varför skall ett fastighetsbolag segmentera sin marknad?

Syftet med segmenteringen är att finna en sådan indelning att beslutsfattarna inom ett segment reagerar på samma sätt på ett visst marknadsföringsbudskap medan andra grupper inte skulle reagerat detta sätt. Detta gör att marknadsföringen blir effektivare eftersom segmenteringen gör att budskapet kan anpassas beroende på vilken kund som företaget försöker att sälja till. Detta leder därmed till effektivare kommunikation med kunden.³⁴

3.4.3 Olika sätt att bearbeta marknaden

När företaget har studerat de olika segmenten och deras köpbeteende och vilka krav de har på produkten måste företaget besluta sig för vilket eller vilka grupper av kunder som skall tillfredsställas. Enligt traditionell marknadsföringsteori finns det tre olika sätt att dela in, segmentera marknaden:

- Odifferentierad marknadsföring (Bearbetar inte några särskilda segment utan marknadsför samma produkter till hela marknaden)
- Differentierad marknadsföring (Verkar inte på hela marknaden utan endast inom ett fåtal segment)
- Koncentrerad marknadsföring (Arbetar endast på en liten del av marknaden, ett segment, som dominerar helt, nisch aktör)³⁵

Flertalet fastighetsbolag i Sverige använder sig av en odifferentierad marknadsföring såtillvida att man endast skiljer mellan de kunder som vill hyra kontorslokaler, bostäder, industrilokaler eller något annat lokalslag.

Genom att skaffa sig en speciell kunskap om vissa kundsegment kommer fastighetsföretaget att endast marknadsföra sig mot de företag som bedriver en verksamhet som är mest lönsam ur fastighetsbolagets synvinkel. Denna utveckling har pågått under ett antal år och kan tydligast åskådliggöras genom att specialbolag bildas som endast sysslar med exempelvis hotellverksamhet eller bostäder. Skulle denna tanke få fullt genomslag borde, i Vasakronans fall, ett företag som endast förvaltar fastigheter med Polismyndigheten som hyresgäst skapas. Tendensen att specialisera fastighetsbolagen till att endast förvalta fastigheter med kunder inom en viss verksamhet och på så sätt skapa nischkompetens inom dessa kunders verksamhetsområden är en tydlig trend på marknaden idag.

3.4.4 Segmenteringsbaser

För att framgångsrikt kunna segmentera sin marknad måste en uppsättning variabler som skall utgöra urvalsgrund för segmenteringen finnas. Dessa variabler kallas för segmenteringsbaser. Den traditionella konsumentmarknadsföringen utgår ifrån fyra stycken grundläggande segmenteringsbaser³⁶:

³⁴ Kotler Philip, *Principles of Marketing*, 1994, s 237.

³⁵ Kotler Philip, *Principles of Marketing*, 1994, s 250.

³⁶ Kotler Philip, *Principles of Marketing*, 1994, kapitel 8.

- Geografiska faktorer
- Demografiska faktorer (ålder, kön, yrke, utbildning etc.)
- Psykografiska faktorer (socialklass, livsstil, personliga karaktärsdrag etc.)
- Beteende faktorer (kunskaper, attityder och responser till produkten)

Dessa segmenteringsbaser, förutom den geografiska faktorn, är som synes väldigt trubbiga när det gäller att segmentera marknaden för försäljning av fastighetstjänster mellan två företag. Tänkbara segmenteringsbaser för ett fastighetsföretag skulle kunna vara:

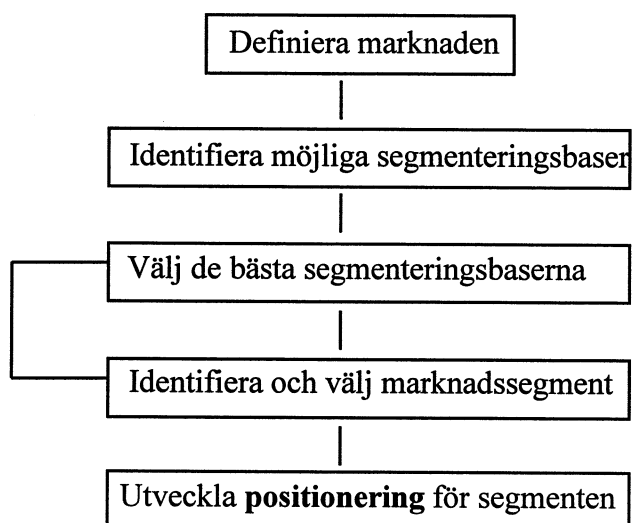
- Geografi (Var vill kunden lokalisera sig?)
- Byggnadens funktion för företaget (hur representativt är huset, vilka associationer ger byggnaden)
- Bransch (olika näringsgrenar inom vilken kunden verkar)
- Arbetssättet (på vilket sätt kunden arbetar)
- Verksamhetens art (olika verksamheter har olika krav på lokalen)

Detta skall endast ses som förslag på faktorer som kan ingå när ett fastighetsbolag segmenterar marknaden. För att kunna segmentera marknaden behövs mer information om de olika kunderna.

En enkel men ganska trubbig metod är att dela in marknaden efter vilken bransch en kund tillhör. Detta förfaringssätt medför en mängd fördelar då det är lätt att identifiera alla kunder i ett visst segment genom att studera olika typer av branschinformation. Metoden kan dock användas i ett inledningsskede av segmenteringsprocessen. I takt med att kunskapen om olika kunder växer kommer det sannolikt att utvecklas behov för att segmentera marknaden på ett annat sätt. För att knyta an till "Målmarknadsföringsprocessen" så har jag tidigare definierat marknaden och identifierat möjliga segmenteringsbaser. Valet av segmenteringsbaser kommer sedan, allteftersom kunskaperna om kunderna växer, att förändras så att de på ett bättre sätt speglar de preferenser som kunderna inom ett visst segment har.

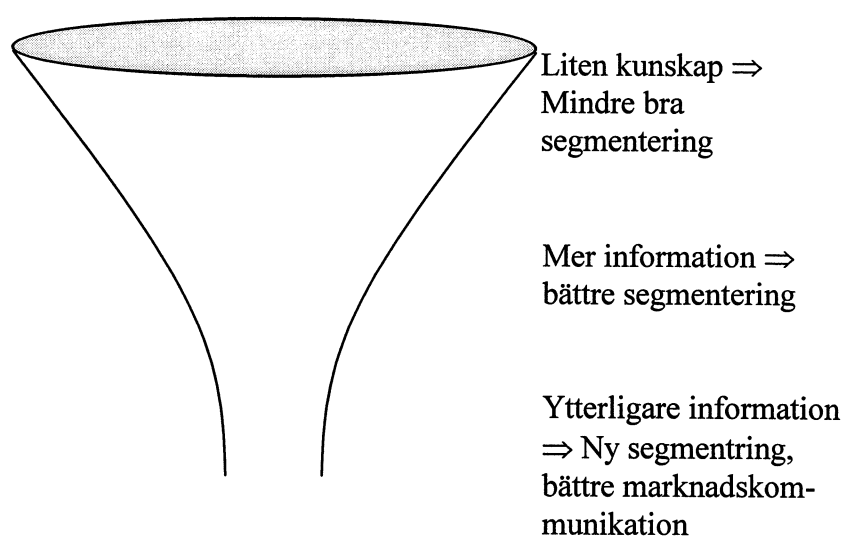


*Vilka preferenser har den här kunden?
Det gäller att hitta den effektivaste segmenteringen*



Figur 3.6 *Målmarknadsföringsprocessen*³⁷

Det finns en viss teoretisk motsägelse i att eftersom ett fastighetsbolag bör använda sig av relationsmarknadsföring, där varje kund skall behandlas individuellt, finns det inte något behov av att segmentera marknaden. Jag menar att slutmålet med segmenteringen skall vara att kunskapen om varje kund är så stor att varje kund i princip utgör ett segment. Detta gör att segmenteringsarbetet aldrig blir färdigt, utan att företaget ständigt arbetar för att hitta nya sätt att dela in marknaden på.



Figur 3.7 *Segmenterings informationstratten*

³⁷ Kotler Philip, *Principles of Marketing*, 1994, kapitel 2.

3.4.5 Segmentering och kvalité

I strävandena att ständigt förbättra verksamheten bör fastighetsbolaget som en del i kvalitetsplanen, införa att man skall förbättra segmenteringen av kunderna genom att lära sig mer om deras verksamhet. Att ständigt bättra på informationen och uppdatera informationen i kunddatabasen skall vara en naturlig del av företagets kvalitetsplan.

3.4.6 Vasakronans segmentering

Segmentering för att marknadsföra speciella vakanta ytor har skett. Exempelvis har det vakanta pl thuset på fastigheten Karin 11 i Malmö marknadsförts till vissa speciellt utvalda kundgrupper genom en tävling där företagen ombads att skicka in förslag på vad huset skall kallas för. Andra exempel på segmentering för att marknadsföra ett speciellt objekt är marknadsföringen av det före detta militära kasernområdet I-11 i Växjö, numera F retagsstaden I-11, som marknadsförts till i förväg utvalda företag i syfte att f a en bra mix på området. För att ytterligare stödja positioneringen av F retagsstaden I-11 har en särskild hemsida på Internet skapats och ett speciellt nätverk för företagen som hyr lokaler inom området. Detta  r ett sätt att föra ned marknadsplaneringen på fastighetsnivå och arbeta med speciella metoder för att profilera speciella produkter mot en viss avgränsad marknad. Det som i marknadsf ringslitteraturen beskrivs som koncentrerad marknadsföring.

Någon traditionell segmentering av en hel marknad har inte skett beroende på att detta  r tidskrävande och att det tar relativt lång tid innan synbara ekonomiska resultat n s. Försök har gjorts i Malmö med att ringa upp vissa grupper av företag och prata om deras lokalsituation och om Vasakronan för att göra företaget mer känt. Någon utvärdering av detta försök har inte gjorts och skulle vara mycket svår att genomföra eftersom hyrestiden på det gällande kontraktet g r att kunden är bunden till en viss lokalleverantör under kontraktstiden.

Segmentering görs även på det sättet att en ”riktig” mix vad gäller butiker uppnås. Detta för att maximera attraktiviteten för affärsläget i stort. Detta  r speciellt viktigt i köpcentra som Triangeln eller längst Södra Förstadsgatan där Vasakronan arbetar aktivt tillsammans med k pmannaf reningen och Malmö Stad för att  ka attraktiviteten i Malmö city.

3.5 M lmarknad^{38,39}

Med målmarknad menas den process under vilken företaget går igenom de olika segmenten och bedömer vilka av segment som skall satsas på. De segment som väljs ut skall således vara de ur företagets synvinkel mest lönsamma. Vanligtvis väljs segmenten utifrån tre stycken kriterier:



*Vilka kunder ger
v rt företag den
högsta lönsamheten?*

³⁸ Kotler Philip, *Principles of Marketing*, 1994, kapitel 8.

³⁹ Med ”Målmarknad” menas här vad som i engelsk marknadsf ringslitteratur brukar benämnas ”Targeting”.

1. Storlek och tillväxt

Man skulle kunna tro att de mest snabbväxande och de största kunderna också är de mest lönsamma. Så är dock inte nödvändigtvis fallet eftersom det egna företaget också måste ha resurser att tillfredsställa stora och snabbväxande kunder. Stora fastighetsbolag med finansiella muskler har möjlighet att konkurrera stora hyresgäster med ett stort lokalbehov. Mindre fastighetsägare har mindre möjligheter att attrahera stora hyresgäster eftersom de inte har råd att göra de anpassningar som kanske krävs för att attrahera en större, men lönsam hyresgäst.

2. Strukturell attraktivitet

Den strukturell attraktiviteten är låg i de fall det finns aggressiva konkurrenter, till fastighetsbolaget, inom det aktuella segmentet eller om köpbeteendet kommer att minska inom den närmaste tiden. För fastighetsbolag kan sådana förändringar vara att en viss verksamhet drastiskt kommer att minska sitt lokalbehov på grund av ökat hemarbete, ökat arbete ute hos kunderna eller att viss verksamhet minskas eller flyttas till annan ort.

Den strukturella attraktiviteten hos en viss kund är speciellt viktig hos butikshyresgäster där en särskild bedömning huruvida kundens affärskoncept förefaller passa i den aktuella lokalen, samt om omsättningen och vinstmarginalen i butiken kommer att vara tillräckligt hög för att kunna betala hyran.

3. Det egna företagens mål och resurser

Även om ett segment både har rätt storlek och är strukturellt attraktivt för företaget måste företaget dessutom avgöra om segmentet passar som kund till företaget. Företaget måste också ha kompetensen och styrkan att upprätthålla en bra relation med de valda segmenten.

3.5.1 Vasakronans målmarknad

Den målmarknad som Vasakronan betjänar består till största delen av stora kunder med ett konstant eller minskande lokalbehov. Detta beroende på den stora andelen statliga hyresgäster. Företaget har en förvaltningsorganisation som är väl anpassad för stora kunder. I takt med att hyresgäststocken blir allt mer diversifierad ändras organisationen för att kunna klara av även mindre företag.

4. Informationsinsamling

4.1 Kundundersökning

Kundundersökningar är till för att lyssna på kunderna. De bör ses som ett komplement till den information som genereras genom kontakten med redan befintliga kunder. Kundundersökningar kan ha många olika syften till exempel att ta reda på befintliga kunders preferenser, vem som egentligen är kund eller vilka behov som finns hos en viss grupp av kunder. I Vasakronans fall finns i dagsläget ett speciellt behov av den senare typen av undersökningar eftersom företaget är inne i en process där företaget går från en stor andel statliga kunder till en jämnare blandning av kunder.



Kundundersökningar är till för att lyssna på kunderna

För att visa hur fastighetsföretag kan arbeta med marknadsundersökningar inom ramen för marknadsplanering valde jag i samråd med Vasakronan att närmare studera reklambranschen i Malmö. Med kundundersökningen som bas kan Vasakronan anpassa sin produkt för att den skall bli den mest attraktiva för det aktuella segmentet. Frågorna är utformade för att motsvara informationsbehovet i kundsegmentet.⁴⁰

4.2 Avgränsningar

Undersökningen har avgränsats primärt vad det gäller parametrarna kundgrupp och typ av frågor. Dessa avgränsningar har gjorts i samråd med Vasakronan i egenskap av uppdragsgivare. Avgränsningarna har gjorts dels för att ge svar på de frågor som uppdragsgivaren har haft om kundgruppen samt för att få en hanterlig mängd data att arbeta med. Låt oss inte glömma bort att uppsatsen syftar till att visa hur ett fastighetsbolag kan arbeta med kundundersökningar och inte att genomföra en komplett undersökning om totalhyresmarknaden i Malmö.

Materialet har inte bearbetats med hjälp av statistiska metoder såsom kluster- eller faktoranalys. Anledningen till detta är att materialet utgörs av en så liten och relativt homogen grupp av respondenter. Om undersökningen hade genomförts på samtliga tänkbara kundgrupper för Vasakronan hade det varit av intresse att genomföra en klusteranalys av materialet för att ta reda på vilka företag som har liknande uppfattning i, för uthyrningsverksamheten, centrala aspekter.

4.2.1 Val av ort

Den enkätundersökning som är genomförd i Malmö. Detta beror dels på den geografiska närheten mellan Lund och Malmö då jag vid tiden för undersökningens genomförande bodde

⁴⁰ Anderberg Leif & Eliasson Bengt, *Marknadsplanen*, 1994, s 30.

i Lund. Vidare är Malmö den av Vasakronan mest prioriterade orten i södra Sverige, vilket bidrog till att göra undersökningen extra intressant för uppdragsgivaren.

4.2.2 Val av kundgrupp

Det finns åtskilliga kundgrupper som är av intresse för Vasakronan att studera i syfte att lära sig mer om deras verksamhet. Denna uppsats har valt att som ett pilotfall endast studera reklambyråer. Anledningen till detta val är att Vasakronan anser sig besitta knapphändiga uppgifter om denna kundgrupp samt att företaget endast har ett fåtal kunder inom denna grupp. Gruppen reklambyråer är dessutom relativt lätt att urskilja från andra grupper av företag. Det är till exempel svårare att skilja ut revisionsbyråer från ekonomikonsultföretag än vad det är att skilja ut vad som är en reklambyrå.

4.2.3 Urvalsförfarande

Vid urvalet av företag användes "Företagsfakta" som urvalskälla. "Företagsfakta" kan jämföras med en datoriserad variant av Gula Sidorna, där sökningar kan göra på olika företagstyper. Materialet till denna undersökning är hämtade från de företag som i företagsfakta finns registrerade som "Reklam- och annonsbyråer" i Malmö.

Vid valet av företag valdes företag med mindre än fem anställda bort. Jag valde att göra så eftersom jag ser det som sannolikt att dessa företag endast i en begränsad omfattning hyr lokaler av kommersiella fastighetsbolag. Många av dessa företag har sannolikt verksamheten i sitt eget hem. Vidare hade en "totalundersökning" av alla reklam- och annonsbyråer i Malmö gjort att arbetet blivit mer omfattande utan att resultatet av undersökningen för den skull skulle blivit bättre. Detta beroende på att de "små" företagen som ändå är otillgängliga, som kunder, för flertalet fastighetsbolag fått svara på enkäten och därmed snedvridit resultatet.

4.2.4 Informationsbehov i valt marknadssegment

Den information om segmentet som Vasakronan uppfattar som intressant i ett inledningsskede, innan företaget vet speciellt mycket om kunden, är vilket köpbeteende, vilka köpkriterier och vem som fattar besluten. Dessa variabler är intressanta vid den första kontakten med kunden. När kundgruppen blir mer ingående känd så kommer sannolikt fokus att förskjutas mot frågeställningar som mer rör företagets verksamhet, förändringar i lokalutnyttjande och lönsamhet.

Vidare är segmentets storlek och hur kända olika aktörer på fastighetsmarknaden är hos reklamföretagen av intresse. Detta beroende på om det kan betecknas som ekonomiskt försvarbart att genomföra speciella marknadsaktiviteter som enbart riktar sig mot den specifika kundgruppen.

4.3 Svarsfrekvens

Den totala populationen utgörs av 57 företag som alla har kontaktats. Några av dessa företag har upphört av olika anledningar. Vissa har sannolikt gått i konkurs, medan andra inte har

någon verksamhet för tillfället, något har blivit uppköpt, och några vill inte låta sig intervjuas. Detta gjorde att 45 företag återstod. Samtliga av dessa företag har kontaktats, och har antingen fått ett frågeformulär tillskickat sig eller blivit intervjuade personligt. Först har kontakt med företaget tagits via telefon för att boka en tid för intervju. När sju personliga intervjuer genomförts och inga oklarheter över frågorna kommit fram valde jag att slopa de personliga intervjuerna och istället faxa eller skicka över frågorna, dock fortfarande efter en telefonförfrågan om de ville delta. Svarsfrekvensen har trots påtryckningar varit låg, endast 23 företag svarade, vilket naturligtvis är ett problem.

I denna undersökning finns endast 23 företag representerade. Detta gör att det inte går att förutsätta att materialet är normalfördelat. Detta är en brist hos materialet. Jag har inte funnit det meningsfullt för uppsatsen att beräkna med hur stor sannolikhet som materialet är normalfördelat eftersom syftet med undersökningen är att ge en preliminär uppfattning om reklamföretag i Malmö och deras verksamhet.

4.4 Stickprovets validitet

Det är av stor betydelse att ta reda på hur väl de svarande representerar den totala populationen med avseende på mätbara faktorer. För att få en viss uppfattning om hur väl den undersökta gruppen av företag överensstämmer med alla reklamföretag i Malmö har jag studerat överensstämmelsen mellan de undersökta företagen och de icke undersökta i två aspekter, lokalisering och antalet anställda, för att få en uppfattning om hur bra stickprovet är i dessa båda avseenden.

4.4.1 Lokalisering

Resultatet visar att 58% av samtliga reklamföretag har sina kontor lokaliserade i Malmös centrala delar.⁴¹ 65% av respondenterna som svarat på enkäten är till lokaliserade i Malmös centrala delar. Denna synnerligen ovetenskapliga metod att titta på huruvida den studerade populationen utgör en representativ delmängd av hela populationen eller ej, visar att de svarande reklambyråerna, ur ett geografiskt perspektiv, utgör ett fullgott stickprov av totalmängden.

4.4.2 Antalet anställda

De undersökta företagen representerade 240 anställda motsvarande 39% av det totala antalet anställda inom reklambyråbranschen i Malmö om 611 anställda.⁴² Företagen som ingick i undersökningen hade i medeltal 10,4 anställda vilket också var medeltalet för samtliga företag i undersökningen.

Sammanfattningsvis utgör det studerade materialet ett representativt urval ur den totala populationen med avseende på de studerade parametrarna.

⁴¹ "Malmös central delar" har definierats som en cirkel med radien 800 meter med centrum mitt på Stortorget i Malmö.

⁴² Företagsfakta

4.5 Bortfallsanalys

Anledningen till att många av respondenterna valde att inte delta i undersökningen var att de inte uppfattade sig ha tid att svara på frågorna eller så uteblev svaret trots att de under telefonsamtalet uppgivit att de hade för avsikt att svara.

Jag har studerat om det skulle finnas skillnader i något avseende mellan de företag som svarat och de som inte svarat genom att gå runt i Malmö och titta på de olika reklambyråernas affärslokaler. Denna strikt okulära undersökningen visade att det inte fanns några speciella skillnader mellan de företag som svarat och de som inte svarat bortsett från att vissa av de företag som inte svarat inte gick att finna på den adress som fanns uppgivet i *Företagsfakta*. Detta sannolikt eftersom dessa företag lagt ned sin verksamhet eller flyttat. Utifrån de analyser som ovan redovisats är det rimligt att anta att de undersökta företagen utgör ett representativt urval för hela populationen.

4.6 Frågeformuläret ⁴³

Frågeformuläret, som de i studien ingående företagen har fått besvara, består av 27 frågor. En del av frågorna är graderade på en sex- gradig skala där 0 = ”mycket oviktig faktor” och 5 = ”mycket viktig faktor” medan andra frågor är ”öppna” det vill säga att företagen har fått svara fritt på frågan. Fasta- och öppna frågor har blandats i frågeformuläret. Med fast fråga menas att respondenten på en i förväg graderad skala får tala om hur betydelsefull en viss sak är. Exempel: ”På en skala mellan 5 och 1 där fem är mycket sannolikt och 1 mycket osannolikt. Tror Du att Gud finns?”

Med öppen fråga menas att respondenten får svara fritt. Exempel: ”Vad är Din uppfattning om Gud?”

Fasta frågor användes då de underlättar analysen av data, och de gör det lättare att jämföra svaren. De öppna och mer generella frågorna har använts eftersom de inte är ledande på samma sätt som de fasta.⁴⁴ De fasta frågorna har fått en 6-gradig skala. Hade en bredare skala valts hade slumpen fått ett större inflytande på resultatet.⁴⁵ Den 6-gradiga skalan har också valts för att det finns en viss tendens att respondenten annars väljer att placera sig på den neutrala punkten om en sådan finns.⁴⁶ Svartalernativet ”vet ej” har tagits med för de som inte vill ta ställning och annars om de varit tvungna att svara avgivit ett felaktigt svar.

⁴³ Bilaga

⁴⁴ Halvorsen Knut, *Samhällsvetenskaplig metod*, 1992, s 88.

⁴⁵ Wärneryd Bo, *att fråga*, 1990, s 105.

⁴⁶ Wärneryd Bo, *att fråga*, 1990, s 107.

5. Analys

5.1 Informationsbearbetning

Utifrån den specifikation om vilket behov av information som föreligger i kundgruppen så genomförs undersökningen bland de utvalda företagen.

5.1.1 Geografiskt läge

En övervägande del av reklambyråerna har eller önskar ha sin lokal i de centrala delarna av Malmö. Vasakronan har merparten av sitt bestånd i dessa områden, och borde därför kunna ha en stor andel reklambyråer som kunder.

5.1.2 Storlek

Det studerade segmentet har enligt *Företagsfakta* 610 stycken anställda totalt. I median hade ett företag i den aktuella gruppen 9 stycken anställda.

Bland de undersökta reklamföretag är lokalutnyttjandegraden $33 \text{ m}^2/\text{anställd}$. Detta har beräknats som den, utifrån fråga 4 i enkätundersökningen, uppskattade totala arean dividerat med antalet anställda enligt *Företagsfakta* hos de undersökta företagen. Under förutsättning att undersökningen utgör en representativ delmängd av alla reklambyråer i Malmö skulle kundgruppen använda en yta om cirka 20.000 m^2 ($610 \text{ anställda} * 33 \text{ antal m}^2 / \text{anställd}$).

För att försöka uppskatta hur stora de samlade hyresintäkter från segmentet reklambyråer är har jag multiplicerat ytstorleken på de i undersökningen ingående företagen med det av respondenterna uppgivna kvadratmeter priset. Eftersom både ytan och kvadratmeter priset är angivet som intervaller i frågeformuläret så blir felet stort. Under förutsättning att det verkliga värdet hos både ytan och kvadratmeterpriset i genomsnitt ligger i mitten av det angivna intervallet så blir genomsnittshyran, för de i undersökningen ingående företagen, 886 kr/m^2 .

Om de i undersökningen ingående företagen utgör ett representativt urval av den totala populationen så är den totala hyresmassan i segmentet cirka $17.000.000 \text{ kronor}$ ($886 \text{kr/m}^2 * 20.130 \text{m}^2$).

Utifrån det lokalbestånd som Vasakronan idag förfogar över i Malmö finns det sannolikt ett antal reklambyråer som inte kan tänka sig att hyra i någon av Vasakronans lokaler. Det kan bero på att de själva äger de lokaler där de verkar eller att de hyr lokaler i ett så perifert läge att de sannolikt inte är intresserade av Vasakronans mer centralt belägna lokaler.

Anledningen skulle också kunna vara att reklambyrån vill finnas i anslutning till sin största kund, som kanske finns på ett industriområde eller att företaget av någon annan anledning inte kan tänka sig att byta lokal. Jag bedömer utifrån den okulära besiktningen som genomförts av alla företag i undersökningen att cirka 25% av ytan och 15% av hyresintäkterna inte är tillgängliga för Vasakronan med den lokalstruktur som företaget har idag. Denna uppskattning har gjorts genom att jag tagit bort de reklambyråer som har sin

affärsverksamhet i lokaler som de själva äger. Vidare har jag tagit bort de reklambyråer som finns väldigt långt från Malmö centrum.

Detta gör att det för Vasakronan tillgängliga reklambyråsegmentet är $(19.520\text{m}^2 * (1-0,25))$ 14.640m^2 och värt cirka 13.500.000 kronor.

5.1.3 Marknadsandel

Segmentet karaktäriseras av ett stort antal aktörer (fastighetsföretag) som vardera har en liten del av den totala marknaden. Den största aktören i segmentet reklamföretag är Malmö kommun som har en cirka 15% andel.⁴⁷ Andra relativt stora aktörer är inom reklambyråsegmentet är fastighetsbolagen Wihlborgs och Närkebro.

Inget av fastighetsbolagen i Malmö har, en i proportion till sin totala penetrerade marknaden, stor andel reklambyråer. Det finns således inte något fastighetsbolag som har ett erbjudande som är överlägset det attraktivaste för reklambyråer. Detta beror sannolikt på att reklambyråsegmentet anses för litet för att kunna bearbetas separat och därför är det svårt att till fullo tillfredsställa reklambyråernas speciella behov. En annan förklaring är att inget företag har på ett strukturerat sätt ansträngt sig för att marknadsföra sig mot ett visst kundsegment.

5.1.4 Marknadstrappan

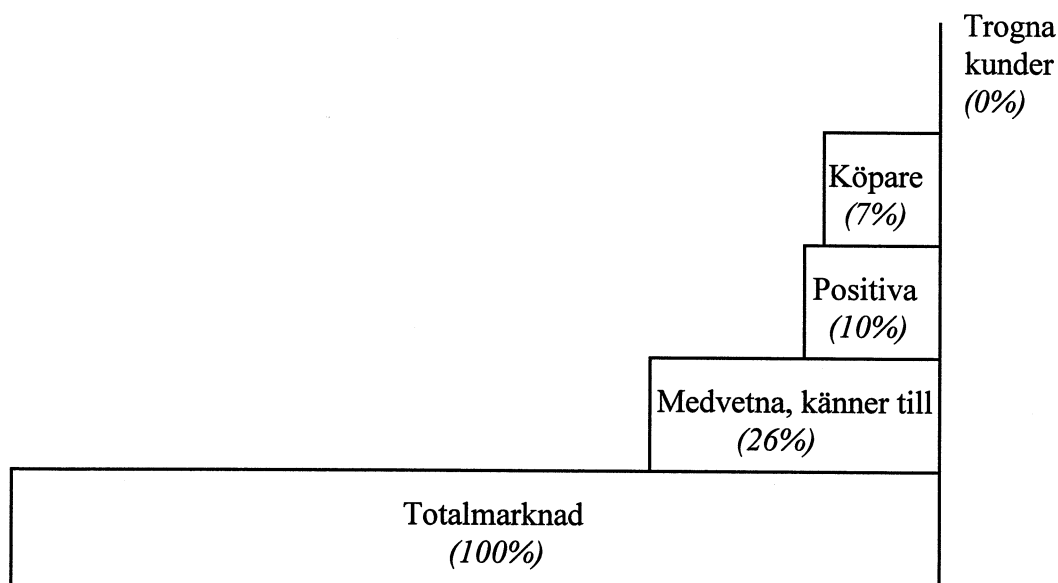
Marknadstrappan är en modell som är utvecklad av Åke Wissnig & Co AB⁴⁸. Modellen hjälper den marknadsansvariga att identifiera hur marknadsföringsåtgärder, på bästa sätt, skall utformas för att tillfredsställa kunderna på marknaden.

I arbetet utgår jag från en given totalmarknad, som i detta fall definieras som reklambyråerna i Malmö med mer än fem anställda. På denna totalmarknad finns en andel som är medveten om Vasakronan, en som känner till vad företaget står för och en som inte känner till företaget. Bland dem som känner till företaget är en del positiva medan en annan del är negativa. Bland de som är positiva finns en viss andel som är kunder hos Vasakronan, och av de som är kunder finns det förhoppningsvis en viss andel som återköper Vasakronans produkt.

För att skapa trogna kunder måste vi passera varje steg i marknadstrappan. Syftet med marknadstrappan är att exponera den i dagsläget svagaste punkten i marknadsbilden av företaget.

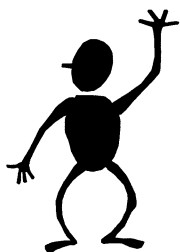
⁴⁷ Andelen är beräknad som antalet anställda i fastigheter som ägs av Malmö stad dividerat med totalt antalet anställda i segmentet. Nackdelen med detta angreppssätt är att det är oberoende av hyresvärdet, fördelen är att det är enkelt att beräkna.

⁴⁸ Konsultbolag inom marknadsföring. Mer information: www.esomar.nl/directory/110076.html



Figur 5.1 Marknadstrappan⁴⁹

Totalmarknaden av reklambyråer, det vill säga alla som ligger inom målgruppen för Vasakronans utbud, utgörs av 57 företag. I den undersökning som jag genomfört bland 23 av dessa företag känner 6 stycken, 26%, till Vasakronan varav 2 stycken är positiva till Vasakronan. Anledningen till den positiva inställningen är att de har kommit i kontakt med Vasakronan antingen som hyresgäst eller att de haft Vasakronan som kund. Av den totala populationen är fyra företag, 7%, kunder hos Vasakronan. Bland de undersökta företagen var ett företag kund, 4%. Inget av företagen bedöms som någon riktigt trogen kund.



*Syns man inte
finns man inte!*

Vasakronan är fortfarande ett alltför anonymt företag bland reklambyråerna. Av totalmarknaden är det bara en relativt liten andel som känner till Vasakronan väl eller så väl att de har lyckats skapa en positiv bild av företaget. Vasakronan har stora möjligheter att öka sin marknadsandel bland reklambyråerna, men först måste företaget bli mer synligt. Kan andelen kunder som är "medveten, känner till" ökas så borde det vara ganska enkelt att komma vidare. För att mäta hur effektiv marknadsföringen av företaget är bör "medvetandegrad" i kombination med marknadsandel att användas.

Vasakronan har dock generellt mycket nöjda kunder. Detta bekräftades i den stora undersökningen bland befintliga kunder "Nöjd kundindex" (NK-index) där Vasakronan fick det bästa resultatet bland fastighetsföretagen som deltog i undersökning. Fastighetsbarometern (tidigare Sveriges kundbarometer) genomförs årligen i syfte att klassa de deltagande företagen. NK-index bygger på intervjuer med VD och ytterligare en nyckelperson i ett hundratal slumpmässigt utvalda kundföretag hos vart och ett av de

⁴⁹ Anderberg Leif & Eliasson Bengt, *Marknadsplanen*, 1994, s 32-33.

deltagande företagen. De deltagande fastighetsbolagen var förutom Vasakronan, NCC, Folksam, Wasa AP Fastigheter, Castellum, Diligentia, Skandia och Diös. Således kan generellt sägas att Vasakronan är, relativt andra fastighetsbolag, duktiga på att tillfredsställa kundernas önskemål, men företaget har bekymmer med att göra marknaden uppmärksam på företagets fördelar. Jämfört med andra branscher har dock fastighetsbranschen mindre nöjda kunder. Genomsnittligt NK-index för fastighetsbolagen var 68 medan det i andra branscher oftast ligger mellan 70-80.⁵⁰

5.1.5 Distributionskanaler

Reklamföretagen använder sig av många olika källor när de söker information för att hyra en lokal. Detta betyder att den som erbjuder produkten måste marknadsföra sig genom alla tänkbara kanaler. Det finns en viss tendens till att informella kontakter och kontakter med mäklare är av större betydelse än andra kontakter. Endast ett fåtal av de intervjuade företagen sade sig ha funderat på att använda internet för att söka efter en ny lokal.

5.1.6 Köpbeteende

Flertalet av reklambyråerna uppger sig ha en planeringshorisont på mer än fyra månader vad det gäller lokalfrågor. Detta tyder på att reklamföretagen sannolikt inte expanderar speciellt snabbt utan att de kan planera sin verksamhet med ganska stor noggrannhet.

Reklambyråerna väljer mellan två eller flera olika företag som kan erbjuda en lösning på fastighetstjänsten.

Flertalet av de i undersökningen ingående företagen har hyrt de nuvarande lokalerna i mellan två och fem år. Vanligtvis tecknas kontrakt så att de löper över cirka tre år vilket tyder på att flera av de undersökta företagen nyss har omförhandlat eller tecknat ett nytt hyreskontrakt.

5.1.7 Beslutsfattare

Reklambyråerna ägs oftast genom delägarskap av de anställda eller ett fåtal på företaget. Ytterst få företag tillhör någon större koncern, och även om företaget tillhör någon koncern så agerar företaget självständigt i frågor som rör valet av lokal.

Detta gör att beslutsfattaren i lokalfrågor på en reklambyrå utgörs av chefen på byrån i samråd med de anställda. Vanligtvis är det så att alla delägare i byrån måste vara överens i en så stor och viktig fråga som valet av lokal. Detta gör att det kan finnas vissa problem att övertyga alla delägare om en viss lokallösning. Målgruppen för direkt marknadsföring och andra marknadsåtgärder är tämligen självklar, eftersom endast de anställda behöver informeras då delägarna finns bland de anställda. Problemet blir istället att sälja in budskapet till målgruppen.

⁵⁰ Lokalbladet 4/1997, s. 2.

5.1.8 Köpkriterier

De viktigaste positiva egenskaperna hos den egna lokalen var att:

- Lokalen uppfattades som ljus
- Modern
- Låg centralt

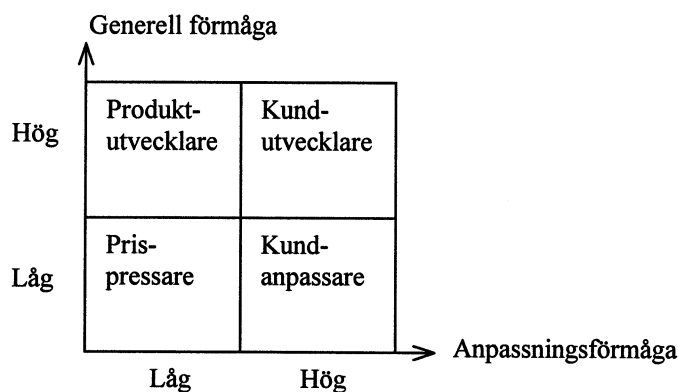
De negativa sidorna hos den egna lokalen är givetvis mer intressanta eftersom kunden här ger uttryck för detaljer som han/hon skulle vilja förbättra vid ett lokalbyte. De största problemen med den egna lokalen var:

- Parkeringssvårigheter för kunden
- Dåligt planerade för verksamheten
- Annat direkt fel hos lokalen såsom ingen hiss, tråkig exteriör, kallt, dragigt etc.

Flertalet av reklambyråerna ligger i de centrala delarna av Malmö så det är inte så konstigt att parkeringssituationen för kunderna uppfattas som ett problem, särskilt som det stora flertalet av reklambyråernas kunder tar sig till reklambyrån med hjälp av bil.

Kundens upplevelse att lokalen är dåligt planerad med hänsyn till den verksamhet som skall bedrivas där tyder på att de flesta fastighetsbolag besitter en hög generell förmåga, men en låg anpassningsförmåga, i den meningen att fastighetsbolagen har stor kunskap om hur olika lokaler kan utformas, men att de inte förstår kundens verksamhet till fullo.

Kundutvecklare är bara den som till fullo förstår kundens verksamhet samtidigt som han/hon har en hög generell förmåga kan lösa problem.



Figur 5.2 Problemlösningsförmågan⁵¹

Den främsta orsaken till att företag flyttar från sina tidigare lokaler är strukturförändringar inom företaget såsom expansion, omorganisation eller förändrad verksamhet.

Bindningarna mellan kunden och leverantören ökar ju längre till höger och ju längre upp i figuren vi kommer. Ju starkare bindningar mellan kund och leverantör desto mer ömsesidigt

⁵¹ Hammarkvist Karl-Olof, *Marknadsföring för konkurrenskraft*, 1992, s 31.

beroende är parterna av varandra. Alla företag försöker att skapa så starka bindningar till sina kunder som möjligt för att på så sätt garantera en långvarig relation.⁵²

5.1.9 Funktionskrav hos lokalhyresgäster

Förutom de köpkriterier som angavs av de i undersökningen deltagande företagen finns det ett antal funktionskrav som lokalhyresgästen mer eller mindre förutsätter skall finnas. Byggnadsstyrelsen arbetade under flera år med att ta fram olika typer av standards för vilka funktionskrav som skulle gälla för olika kontorsarbetsplatser. I takt med att byggnormerna blev friare så har många av dessa krav glömts bort.

Nedan har de vanligaste funktionskraven hos kontorshyresgäster punktats upp. Vissa av punkterna som kommer att gås igenom kan tyckas vara självklara medan andra är svårare att förstå. Dessa krav är det dock viktigt att fastighetsbolaget tillfredsställer för att kunden skall känna sig nöjd med valet av lokal. Många av funktionskraven är svåra för kunden att upptäcka vid en visning av lokalen. Därför är det av stor vikt att uthyraren och förvaltaren i fastighetsbolaget tillsammans arbetar för att uppfylla kundens uttalade och icke uttalade funktionskrav.

Personalvård

- Lokalutformningen skall vara sådan att den anställda kan utföra arbetet på bästa sätt.
- Ingen arbetsplats skall vara så utformad att den som arbetar vid arbetsplatsen kommer att sitta ensam hela dagen.
- Går det att enkelt påverka arbetsplatsens utformning vad gäller inredning, ljud- och ljusegenskaper och väggmaterial.
- Har personal med liknande telefonvanor placerats i anslutning till varandra om man sitter i kontorslandskap för att på så sätt bli så lite störda av de andra som möjligt.
- Är ljudförhållandena sådana att normal samtalston kan hållas i lokalen?
- Är golvet där de anställda går tillräckligt mjukt. Är golvet så halksäkert att den som går där slipper att spanna sig?

Logistik i lokalen

- Finns det naturliga träffpunkter i samband med entréer, trappor och korridorer.
- Lokalerna fungerar bra för att ta emot besök av enskilda personer, men också av större grupper.
- Är korridorer så likartat utformade att det är svårt att veta var man är någonstans.
- Måste man gå så krångligt och vika av i så många riktningar när man rör sig i anläggningen att man kan känna sig vilse?
- Ligger alla arbetsplatser i närheten av utgångar?

Inomhusklimat

- Är det någonstans som det är svårt att vädra ut genom dörrar och fönster?
- Är fönstren i vissa rum vända på ett sådant sätt att det blir olidligt varmt i rummet om solen ligger på en varm sommardag.
- Innehåller luften tillräckligt med fukt.

⁵² Kotler Philip, *Principles of Marketing*, 1994 s 166.

5.1.10 Kunskap om produkten

Reklamföretag efterfrågar kontorslokaler som är öppna eller halvöppna och där det relativt enkelt går att förändra lokalerna när verksamheten förändras. Lokalerna skall vara centralt belägna, men dessutom ha en speciell karaktär som förstärker företagets image. Lokalen måste vara ”reklambyråmässig”.⁵³

Ytterligare en viktig egenskap hos lokalen är att den skall ha en vacker interiör, vara representativ och funktionell samt att det skall finnas goda parkeringsmöjligheter för kunderna. Flertalet av företagen jobbar endast i begränsad utsträckning ute hos kunderna. Detta medför att kunderna kommer i bil till reklambyrån och behöver någonstans att parkera under besöket.

Flertalet av kunderna har inget intryck av Vasakronan. Det visar att Vasakronan har en vag profil gentemot potentiella kunder. Sannolikheten för att den potentiella kunden på eget initiativ ringer upp Vasakronan minskar eftersom företaget är relativt anonymt. Undersökningen visar att de flesta företag vänder sig till ett relativt litet antal hyresvärdar när de letar efter lokal. Detta gör det extra viktigt att ha en ledande position eftersom företaget då som en självklarhet kontaktas. Genom att öka intresset kring fastighets- företaget så ökas också möjligheten att sälja företagets produkter.

Förvärvet av Gotic har gjort Vasakronan betydligt mera känt i Malmö än vad företaget tidigare var. Detta förvärv har gjort att Vasakronan har skaffat sig en starkare ställning på marknaden, och att fler har hört talas om företaget.

En fördel för Vasakronan är att företaget är ett renodlat fastighetsbolag. Många känner till företag som Skanska, NCC och Skandia för andra verksamheter som de bedriver, men glömmer bort fastighetsrörelsen. De som känner till Vasakronan gör det på grund av företagets fastighetsrörelse eftersom det är den enda verksamhet som företaget bedriver.

5.1.11 Priskänslighet

Flertalet av reklambyråerna hyr lokaler som ligger i A-läge i Malmö. Hyresnivån för dessa lokaler är ofta över 1.000 kr/m² i kallhyra.⁵⁴ Flera av de i undersökningen ingående företagen ansåg att en nackdel med den befintliga lokalen var det höga priset, men samtidigt anses läget ha en stor betydelse för företagets verksamhet. Detta tyder på att gruppen reklamföretag inte är speciellt priskänsliga. Det som har betydelse vid valet av lokal är snarare läge och möjligheter att bedriva en effektivt verksamhet än vad lokalen har för kvadratmeterhyra.

⁵³ En av respondenterna uttryckte sig så.

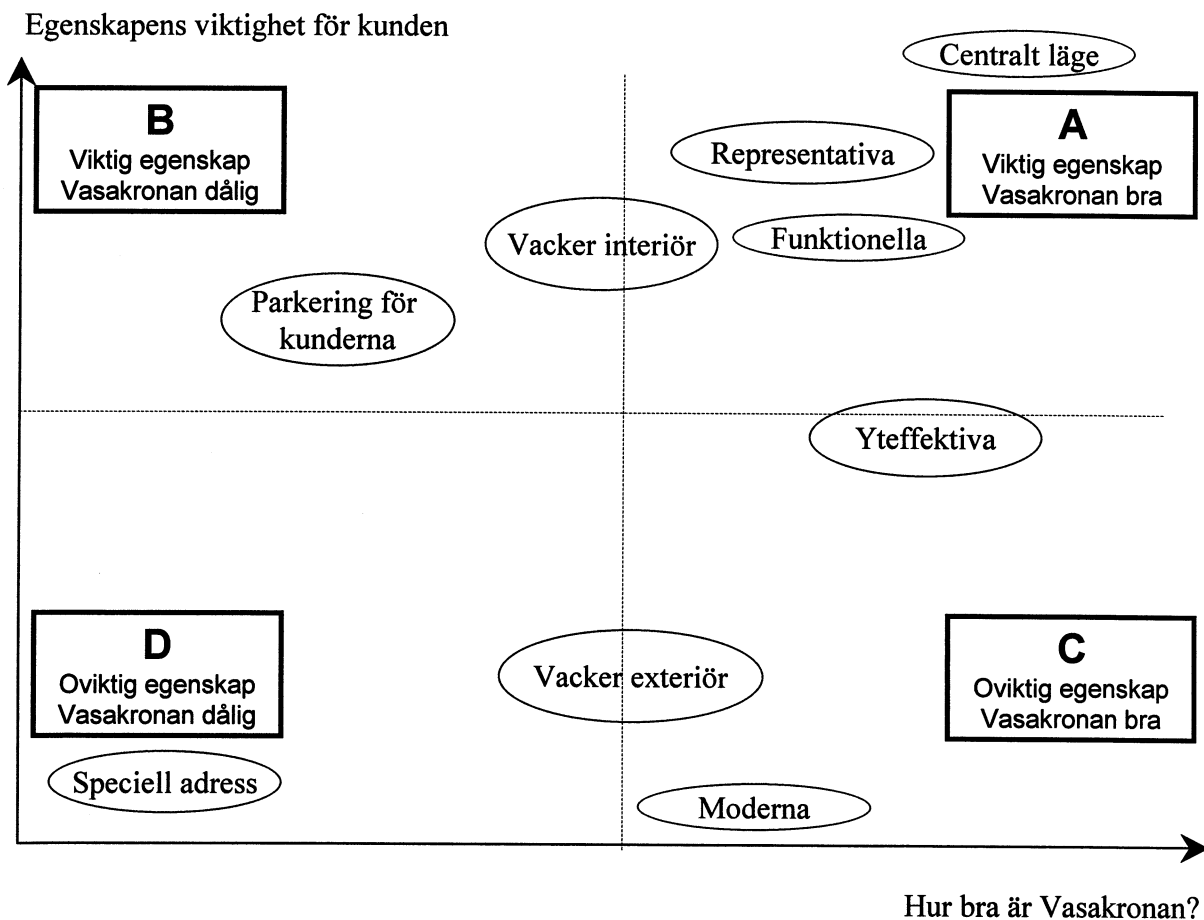
⁵⁴ Med kallhyra avses hyra exklusive tillägg för vatten, värme, fastighetsskatt, inre underhåll och moms.

5.2 Avstämning

I detta avsnitt skall kundens preferenser jämföras med det erbjudande som producenten erbjuder. ”Använder Vasakronan rätt argument i försäljningen av produkten till det aktuella kundsegmentet?”

Denna undersökning skall, för att vara fullständig, även kompletteras med en undersökning om konkurrenternas starka och svaga sidor, men en sådan undersökning ligger, som nämnts i avsnittet *1.5.2 Avgränsningar*, utanför uppdraget för denna uppsats. Meningen med att även studera konkurrenternas starka och svaga sidor är att få fram inom vilka områden den egna produkten är överlägsen i förhållande till de preferenser som kunden har.

För att åskådliggöra hur väl Vasakronans erbjudande överensstämmer med de preferenser som finns hos reklambyråer i Malmö har nedanstående diagram skapats utifrån svaren på enkätundersökningen.



Figur 5.3 Värderingsdiagram

- A** Denna position är den som eftersträvas. Den produkt som företaget säljer överensstämmer med den som efterfrågas. Dessa argument blir de viktigaste.

Som visas ovan är de viktigaste positiva egenskaperna hos Vasakronans produkter starkt sammankopplade med lokalens läge.

- B** I denna ruta återfinns egenskaper som är viktiga för den presumtiva kunden, men som Vasakronan fokuserar mindre på i relationen med kunder. Antalet parkeringsplatser för kunder i anslutning till Vasakronans fastigheter är i och för sig begränsade beroende på att det inte finns så mycket parkeringsplatser i centrum. Vad Vasakronan bör tänka på i sin marknadsföring av lokaler till reklamföretag är att hitta lösningar på parkeringsfrågan för kunden.

- C** Värderingsdiagrammet avslöjar också områden där marknadsutbytet är dåligt. Dessa egenskaper upplevs av det egna företaget som viktigt men kunderna upplever inte det som lika relevant.

Resultaten visar att reklambyråer i Malmö är relativt, andra faktorer, mindre intresserade av moderna IT-anpassade kontor än vad som Vasakronan kanske tror, och använder i sin marknadsföring.

- D** Denna situation saknar betydelse eftersom varken kunden är intresserad av den eller Vasakronan tillhandahåller den. Vasakronans fastigheter har i och för sig speciella adresser, men företaget marknadsför inte fastigheterna med adressen som försäljningsargument.

6. Resultat

Denna uppsats har givit resultat av olika typer. Dels har resultat av den teoretiska undersökningen erhållits dels finns resultat av enkätundersökningen men det viktigaste är resultaten hur ett fastighetsbolag kan arbeta med koncentrerad marknadsföring som en del av den strategiska marknadsplanen.

6.1 Praktiska resultat om marknadsplanering

Planeringen av marknadsaktiviteterna är ett affärsstöd för företaget. Genom marknadsplaneringen byggs en struktur av aktiviteter upp. Genomförandet av dessa gör att bevakningen av kunderna och konkurrenterna kan upprätthållas.

För att kunna genomföra situationsanalysen, där marknadsinformation, konkurrentinformation, omvärldsfaktorer och företagets förutsättningar studeras, på ett strukturerat sätt är det av stor vikt att endast göra de mest nödvändiga uppgifterna. Arbetet tenderar annars att bli alltför omfattande. Det gäller att redan från början begränsa sig till det för stunden allra viktigaste eftersom varje sak som görs för mycket i början sedan kommer att hänga med i hela arbetsprocessen.

För att förbättra sin kunskap om den totala marknaden bör totalmarknaden delas in i olika segment efter kundernas verksamheter och krav. Segmenteringen bör grunda sig på väl valda segmenteringsbaser, som på ett relevant sätt delar in kunderna i homogena grupper med liknande lokalpreferenser och verksamhet. Därefter bör ett representativt urval göras inom varje segment, varefter en kundundersökning, av den typ som jag genomfört inom ramen för detta examensarbete, genomförs bland de utvalda företagen.

Denna typ av marknadsbevaknings metoder är vanligt förekommande bland lätt rörliga konsumtionsvaror såsom hygienprodukter och livsmedel, men i dagsläget används inte detta inom fastighetsbranschen.

Kundundersökningar genererar två typer av information:

Kundspecifik information är information om den enskilde kundens preferenser. Denna information är värdefull vid kontakter med kunden vid lokalvisningar och hyresförhandlingar genom att hyresvärden till viss del redan på förhand vet vad som efterfrågas.

Genom att aggregera (=lägga ihop) den kundspecifika informationen kan **generella slutsatser** om den undersökta kundgruppen dras. Denna information är viktig vid direktmarknadsföring med hjälp av utskick och massmarknadsföring. Den aggregerade informationen ger också upplysning om hur känt fastighetsbolaget är hos en viss del av totalmarknaden.

Resultatet av kundundersökningen kommer att leda till att olika kunders preferenser kommer att avslöjas. Utifrån detta kan totalmarknaden delas upp i nya segment som därefter kan penetreras.

Som avslutning vill jag ge några korta tips för att komma igång på ett vettigt sätt med marknadsarbetet:

- Utse en projektledare som leder och koordinerar marknadsarbetet
- Välj ut intressanta kundgrupper från ett register
- Gå igenom vilken information som skall inhämtas så att kraftansträngningen kan göras på det för stunden mest nödvändiga.
- Genomför undersökningen under en kort begränsad tid
- Sammanställ informationen
- Använd informationen för:
Segmentering
Kundvård
Uthyrning
Direktmarknadsföring
- Gör om undersökningen med jämna mellanrum
- Se till att undersökningen genomförs av de som skall ha användning av resultaten

6.2 Praktiska resultat om reklambyråsegmentet

Den undersökning som gjorts av segmentet reklambyråer tyder på att denna grupp av företag skulle kunna vara för Vasakronan lönsamma kunder. Det för hållanden som gör att Vasakronan i Malmö bör satsa på att vinna reklambyråer som kunder kan sammanfattas i nedanstående rubriker:

6.2.1 Storlek och tillväxt

Reklambyråerna växer inte speciellt fort. Detta borde normalt sett göra dem till en mindre attraktiv kund. Reklambyråerna är dock ofta väldigt trogna kunder som ogärna flyttar långt eller byter lokalleverantör, och det gör dem attraktiva.⁵⁵

6.2.2 Strukturell attraktivitet

Den strukturella attraktiviteten är hög i det avseende att det inte finns något fastighetsbolag som har ett speciellt erbjudande till reklambyråer som av kunden uppfattas som extra attraktivt. Dock blir den strukturella attraktiviteten låg genom att reklambyråer verkar vara mycket trogna i den kundrelation som de har med sin nuvarande hyresvärd. Om det är möjligt att hitta ett erbjudande som är särskilt attraktivt för reklambyråer så skulle den strukturella attraktiviteten vara hög.

⁵⁵ Bilaga 1

6.2.3 Det egna företagets mål och resurser

Vasakronan har attraktiva lokaler och en väl fungerande uthyrningsorganisation vilket gör att reklambyråer skulle kunna vara en attraktiv kundgrupp att försöka att hyra ut till. Reklambyråer är inte en speciellt krävande kundgrupp, vad gäller krav på service under hyrestiden, utan skulle mycket väl kunna passa in i Vasakronans förvaltning.

6.2.4 Trendsättare

Reklambyråer, i synnerhet, men även arkitekter och marknadsföringsbolag försörjer sig i någon mening på att förutse trender inom alla områden. De ligger därför även långt framme vad det gäller att efterfråga lokaler som är "trendiga" för att på så sätt förstärka det egna företagets profil. När lokalmodet sedan förändras väljer reklambyrån att flytta och då finns det sannolikt en god "andrahandsmarknad" för de lokaler som reklambyrån lämnade. Skulle reklambyrån istället välja att fräscha upp de befintliga lokalerna så är denna åtgärd oftast billigare för fastighetsägaren än vad en flytt är.

En av reklambyråerna som hyr av Vasakronan har nyligen valt att istället för att förhandla om sitt kontrakt på den ytan som tidigare förhyrts valt att flytta till en annan yta i samma fastighet som då också anpassades till de nya krav på mötesplatser i lokalen och materialval som efterfrågades. ***Denna kunds missnöje med sin nuvarande lokalsituation uppmärksammades genom den enkätundersökning som genomförts inom ramen för denna uppsats.*** Detta visar på behovet av kundundersökningar för att hålla sig ajour med kundernas åsikter.

Under samtal med några av reklambyråerna framkom det att de ansåg cellkontorslösningar som "80-talsaktiga" för reklam, och att de idag ville sitta i öppna kontorslandskap med naturliga mötesplatser och sammanträdesrum. Det finns dock en stor marknad idag för cellkontor hos ekonomikonsulter och finansföretag som kanske om några år när reklambyråer efterfrågar något annat kommer att efterfråga de öppna kontorslösningar som reklamföretagen efterfrågar idag.

6.2.5 Läget

Flertalet av reklamföretagen sitter eller önskar att sitta centralt. Vasakronan har ett stort och centralt beläget fastighetsbestånd som sannolikt skulle kunna tillfredsställa ett reklamföretags behov vad det gäller läge.

6.2.6 Betalningspotential

Reklambyråer är relativt goda betalare. Det finns nytecknade kontorshyresavtal i Malmö i bästa läge där hyran är cirka 1.500 kronor/m² exklusive allt inre underhåll. Eftersom 20% av kunderna står för 80% av lönsamheten så finns det all anledning att ytterligare studera vilka kunder som är verkligt lönsamma i ett helhetsperspektiv och sedan fokusera hårdare på dessa.⁵⁶ Reklambyråer behöver inte nödvändigtvis vara de lönsammaste kunderna, men de har i alla fall potential att bära en hög hyra för effektiva och centrala kontor.

⁵⁶ Bain Consulting Group

6.2.7 Nya tjänster

Genom att reklambyråer är trendsättare så kan fastighetsföretaget genom intervjuer med dessa kunder få information om behov som kan leda till nya produkter som hyresgästerna är villiga att betala för.⁵⁷

6.2.8 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan sägas att reklambyråer sannolikt utgör en intressant kundgrupp för Vasakronan. Detta beroende på att flertalet av reklambyråerna efterfrågar centralt belägna kontor och har potential att betala för effektiva lokaler i bästa läge.

Under senare tid har dock det faktum att reklambyråer är en trogen sin nuvarande hyresvärd gjort segmentet mindre intressant eftersom det har funnits en stor efterfrågan från hyresgäster som inte i dagsläget finns i Malmö och som önskar att etablera sig i staden. Dessa kunder utgör en attraktiv grupp eftersom de gjort ett aktivt val att etablera sig i Malmö utan att tidigare funnits på orten. Den tilltagande attraktionen som Malmö bland hyresgäster som tidigare inte funnits i Malmö har gjort att det aktiva sökandet efter kunder som redan finns etablerade har minskat.

6.3 Resultat av enkätundersökningen

Reklambyråsegmentet i Malmö utgörs av 57 företag med fler än fem stycken anställda.⁵⁸ Reklambyråerna kan ur ett geografiskt perspektiv grovt delas in i två grupper som till antalet företag är ungefär lika stora. Den ena av dessa grupper sysslar primärt med industrireklam och reklamprodukter och befinner sig i ytterområdena eller i Malmö hamn. Den andra gruppen är konsulter inom reklam och marknadsföring och är i huvudsak centralt belägna i Malmö stadskärna.

Vasakronan har med nuvarande struktur på sitt lokalbestånd små möjligheter att locka till sig företag från den förstnämnda gruppen. Vissa av reklamföretagen i ytterområdena har dock en sådan verksamhet, att de med fördel skulle kunna vara lokaliserade i centrum. Detta gör kundundersökningens fråga om "företagets verksamhet" speciellt intressant, eftersom den potentiella kunden till viss del avslöjar, huruvida företaget passar att ha sin verksamhet i centrum.

Den gruppen av reklambyråer som finns belägna i centrum uppfattar det som än viktigare att ha tillgång till parkering för sina kunder. Detta gör att ett viktigt vapen i konkurrensen om dessa kunder är erbjuda goda parkeringsmöjligheter i anslutning till en centralt belägen lokal med en ljus innermiljö. Vidare uppfattades en modern lokal som positivt. Vasakronan bör därför föreslå lösningar på dessa problem innan kunden hinner fråga efter det för att visa att man förstår kundens behov. "Effektiva lokaler" har inte slagit igenom som ett begrepp bland reklamföretag i Malmö eftersom detta inte efterfrågades.

⁵⁷ Fastighetsnytt nr. 1:1998 s. 24

⁵⁸ Företagsfakta

De undersökta reklambyråerna i Malmö är inte speciellt priskänsliga. Flera av de tillfrågade företagen nämnde priset som en nackdel hos de nuvarande lokalerna, men ansåg ändå att läge och kreativa lokaler var så viktigt att de var villiga att betala för det.

Det viktigaste för Vasakronan, såväl som för flertalet andra fastighetsbolag i Malmö, är att profilera företaget så att det blir känt hos den potentiella kundkretsen. Flertalet av de tillfrågade hade ingen eller endast en dåliga uppfattning om vilka fastighetsbolag som finns och vilken profil de olika bolagen har.

6.4 Uthyrningsmodell för kontor för Vasakronan

Genom att väga samman teorin inom området marknadsplanering med de generella resultaten av enkätundersökningen kommer jag nedan att försöka att formulera en plan för hur Vasakronan kan arbeta med marknadsarbete på fastighetsnivå:

6.4.1 Målnedbrytning

För varje enskild fastighet med vakanser skall mål tas fram:

- a) maximum vakant yta i kvadratmeter per ett visst datum.
- b) minimal hyresnivå i kronor per kvadratmeter vid uthyrning.

Måltalen skall överensstämma med Vasakronan Region Syds pris- och hyresstrategi. Hyrorna bör vara angivna som varmhyror exklusive el och fastighetsskatt och förutsätta att Vasakronan bekostat hyresgäst Anpassningen av lokalerna.

För vissa fastigheter kan en initialt givmild prisstrategi vara lämplig för att undvika ”spökhusstämpel” medan det för andra fastigheter kan vara viktigt att vara konsekvent med en exklusiv prisstrategi.

Exempel: Claus Mortensen 26, Malmö

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| - maximum vakant yta, enligt budget | 0 m ² |
| - minimum hyresnivå, prisstrategi | 1.300 - 1.500 kronor / m ² |

6.4.2 Identifiera kundsegment

Kunder väljer lokal efter en kombination av flera behov och önskemål:

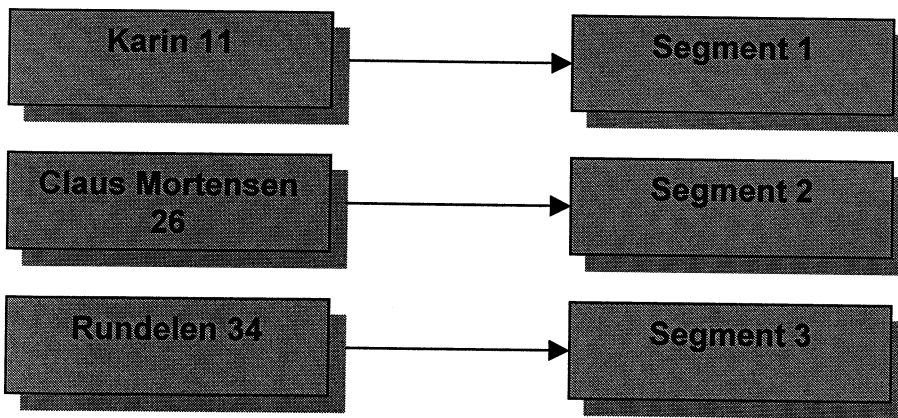
1.
 - Läge
 - Närhet till marknad (kundens kunder)
 - Betalningsförmåga (lönsamhet)
 - Lokalbehov (åtgångstal)
 - Status / prestige
 - Exponeringsmöjligheter
 - Parkeringsmöjligheter
2. Välj ut kunder med liknande karaktär och preferenser.
3. Kriterier för ett kundsegment:
 - Mätbarhet
 - Nåbarhet
 - Tillräckligt stort och lönsamt

6.4.3 Reklambyråerna i Malmö

1. Välj ut ett antal intressanta reklambyråer enligt i enlighet med den undersökning som genomförts.
2. Notera utmärkande drag för företagen i gruppen:
 - Hyr ofta i centrala eller halvcentrala lägen
 - Hyr i lite äldre byggnader med mycket karaktär
 - God betalningsförmåga, höga hyror
 - Ingen fastighetsägare speciellt dominerande
3. Vilka produkter (fastigheter) i Vasakronans sortiment (fastighetsbestånd) borde passa väl in?
 - Rundelen 34 Halvcentralt läge, äldre byggnad
 - Claus Mortensen 26 Centralt läge, för reklambyrå med gående kunder

6.4.4 Val av målgrupp

1. Identifiera varje kundsegments attraktivitet
 - Studera årsredovisningar
 - Stort segment, kundens kunder, hög tillväxt, hög vinstmarginal, svag konkurrens mm.
2. Bestäm vilket / vilka kundsegment Vasakronan skall arbeta mot.
 - Med hänsyn till behov och önskemål hos kundsegmenten.
 - Med hänsyn till vilken produkt som Vasakronan kan erbjuda.
 - För att uppnå de uppsatta måltalen.



Figur 6.1 Förslag på segmentering

6.4.5 Positionering

Exempel: *Claus Mortensen 26, Malmö*

Omgivande bebyggelse i Malmö utgörs av fastigheter av sekelskifteskaraktär, låg yteffektivitet samt statusläge.

Marknaden kan inte erbjuda lokaler i city som samtidigt är yteffektiva. Det finns således ett hål i marknaden som Vasakronan kan fylla.

Produktpositionen bör vara en kombination av:

- Det centrala läget
- Yteffektiviteten
- Stark och långsiktig ägare

6.4.6 Profilerings - marknadsföring

Som ett led i en aktiv uthyrningsstrategi bör Vasakronan för varje vakant fastighet utarbeta ett profilprogram.

Detta program bör innehålla:

- Fastighetens främsta konkurrensmedel.
- Visionen om vad Vasakronan vill med fastigheten, vilka möjligheter har fastigheten.

Denna uppsats har inte tagit upp speciellt hur Vasakronan skall marknadsföra sig i Malmö. Hur sådan marknadsföring bör ske behöver diskuteras ytterligare. Jag känner dock att:

- Vasakronan inte är tillräckligt känt som fastighetsbolag i Malmö. Detta talar för att marknadsföra företaget Vasakronan och vad företaget står för.
- De vakanta fastigheterna är inte kända i marknaden. Marknadsföringen av de vakanta ytorna bör vara differentierad, det vill säga vänd till respektive målgrupp.

6.4.7 Informationsplan -massmedia

- Vasakronan bör aktivt arbeta med massmedia och styra utbudet av information genom en informationsplan.
- Region Syd bör utse en informationsansvarig, förslagsvis regionchefen.
- Vasakronan bör bygga upp en adress lista med telefon- och faxnummer till de journalister som skall ha information om vad som händer i Vasakronan.
- Vasakronan bör kontinuerligt informera om uthyrningar, inflyttningar och andra positiva förändringar.

6.4.8 Kundbearbetning - uthyrning

Vasakronan Region Syd bör utarbeta en kundbearbetningsstrategi. Allmänt kan sägas att:

- -Personligt och kontaktskapande arbete med egen personal utgör det bästa sättet att hyra ut lokaler.

Arbetssättet vid kundbearbetning kan förslagsvis vara:

- Utskick av säljbrev till utsedd målgrupp.
- telefonuppföljning av säljbrev.
- Personliga besök där ytterligare information inhämtas om företaget.
- Vaskronan utformar arkitektförslag och skisser till verksamhetsanpassade lokaler (tar på oss kundhatten).
- Vasakronan presenterar och argumenterar för fastighetens främsta konkurrensmedel.
- Vasakronan visar företaget deras nya framtid.
- Vi lämnar en offert.

Vasakronan skall utmärkas av att svara snabbt / hålla tider, det är ett viktigt konkurrensmedel.

- Information om nya hyresgäster kan fås genom att fråga befintliga kunder om kundens kunder.
- Läs platsannonser i tidningarna - företag i tillväxt har ofta behov av nya lokaler.

6.5 Slutsats

Genom att arbeta med marknadsplanering på fastighetsnivå och koncentrerad marknadsföring mot befintliga och potentiella kunder kan en bättre styrning av fastighetsföretagandet åstadkommas.

I planeringsarbetet tas en plan fram på vilka ekonomiska- och strategiska mål fastighetsägaren har med fastigheten. Dessa mål skapar en identitet åt fastigheten av typen "småföretagarhus", "köpcentrum", "hightech building" etc. För att uppfylla dessa mål arbetar fastighetsägaren därefter strukturerat med koncentrerad marknadsföring mot det avsedda hyresgästsegmentet för att ge huset den avsedda profilen. Detta skapar hus med en god mix av hyresgäster där hyresgästerna tillsammans bidrar till att öka omsättningen i butikerna eller i kontoren och därmed också ökar värdet av fastigheten.

7 Förslag till nya undersökningar

Denna uppsats har givit svaren på en del frågor om hur ett fastighetsbolag kan arbeta med kundundersökningar och kundenkäter för att skapa nöjdare kunder. Det finns dock en mängd närliggande områden som inte har tagits upp inom ramen för den här uppsatsen. Exempel på några närliggande ämnen är:

- *Vilken organisation tillfredsställer på bäst sätt olika kunders önskemål?*

Skall man ha en särskild intäktschef och en kostnadschef eller skall man ha en chef för hela beståndet? Vilken organisation tillfredsställer på bäst sätt butikshyresgästernas önskemål om att tillsammans med fastighetsägaren arbeta för att öka omsättningen i butikerna?

- *Har bolag med stark kundprofil en högre riskjusterad avkastning än stora fastighetsbolag med en väl differentierad kundstock?*

Det har på senare tid skett en specialisering inom vilka fastigheter som olika bolag har i sin portfölj. Denna fokusering på en sak gäller både geografiskt och vad gäller förvaltningsobjekt. Vasakronan har valt en geografisk koncentration där alla fastigheter inom ett visst geografiskt område förvaltas av samma organisation. Vilka för och nackdelar finns med högt specialiserade förvaltningsbolag, såsom ett bolag som ”bara” förvaltar Polismyndighetens lokaler i hela landet?

- *I vilken omfattning skall fastigheterna förvaltas av egen personal?*

Vasakronan har idag en förvaltningsstrategi där alla fastigheter skall ligga i samma bolag och förvaltas, såväl tekniskt som ekonomiskt, av egen personal. Ett förslag till uppsatsämne är att göra en komparativ studie mellan ett antal fastighetsägare där vissa förvaltar sina lokaler med egen personal medan andra köper alla fastighetstjänster externt. Jämförelsen bör göras på såväl kostnads- som intäktssidan. Förslag till jämförelseobjekt är Näckebro i Malmö som köper alla förvaltningstjänster och Vasakronan som förvaltar större delen av fastighetsbeståndet i egen regi.

Källförteckning

Litteratur

- Abell Derek *Defining the business* (1980) Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Anderberg Leif; Eliasson Bengt *Marknadsplanen - Praktisk handledning för marknadsplanerare* (1994) Liber-Hermods, Malmö.
- Arnerup Birgitta; Edvaldsson Bo *Marknadsföring av tjänster* (1996) Studentlitteratur, Lund.
- Bejrum Håkan; Lundström Stellan *Fastighetsekonomi - Hyresfatigheter* (1995) Catella, Stockholm.
- Benndorf Hans *Marknadsföringsplanering och samordning mellan företag i industriella system* (1987) Marknadsteknikst centrum, Stockholm.
- Benndorf Hans, Nordenson Johan *Marknadsplanering i praktiken* (1978) Marknadsteknikst centrum, Stockholm.
- Benndorf Hans, Nordenson Johan *Marknadsplanens uppgifter - En empirisk studie i sju företag* (1980) Liber Tryck, Stockholm.
- Björk Johan, Dolk Anna *Från kontakt till kontrakt* (1996) Examensarbete Bygg- och Fastighetsekonomi KTH, Stockholm.
- Björkegren Einar *Marknadsföring och säljledning* (1968) Almqvist& Wiksell, Malmö.
- Blomqvist Rolf; Dahl Johan; Haeger Tomas *Relationsmarknadsföring* (1993) IHM Förlag AB, Göteborg.
- Eckerbom Per A *Marknadsplanering i teori och praktik* (1979) Liber Läromedel, Malmö.
- Elgquist Arne *Marknadsföring av hotell och restauranger* (1975) LiberTryck, Stockholm.
- Fernström Gösta *Fastighetsföretagaren inför 2000-talet* (1994) Byggförlaget, Stockholm.
- Grönroos Christian *Marknadsföring i tjänsteföretag* (1996) Liber-Hermods, Malmö.
- Grönroos Christian *Marknadsföring av industriella tjänster* (1979) Helsingin Kauppakorkeakoulun Kuvalaitos, Helsingfors.
- Grönroos Christian *Service Management* (1992) ISL Förlag, Stockholm.
- Grönroos Christian *Strategic agment and marketing in the service sector* (1982) Handelshögskolan, Stockholm.

- Grönroos Christian *A relationship approach to marketing: the need for a new paradigm* (1989) Handelshögskolan, Stockholm.
- Gummesson Evert *Marketing – a long term interactive relationship* (1987), Marketing Technique Center, Stockholm.
- Halvorsen Knut *Samhällsvetenskaplig metod* (1992) Studentlitteratur, Lund.
- Hammarkvist Karl-Olof *Marknadsföring för konkurrenskraft* (1992) Almqvist & Wiksell, Malmö.
- Kock Sören *Relationsmarknadsföring och betydelsen av kundupplevd tjänstekvalité* (1993) Handelshögskolan, Stockholm.
- Kotler Philip *Principles of marketing* (1994) Prentice-Hall International Editions, London.
- Lehn Donald; Winer Russel *Analysis for marketing planning* (1994) Irwin, Boston.
- Lind Hans *Värdering av hotellfastigheter* (1995) Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.
- Guillet de Monthoux Pierre *Kunskap om kundföretaget - fem modeller för industriell marknadsföring* (1976) Marknadstekniskt centrum, Stockholm.
- Ries Al; Trout Jack *Positionering- Kampen om ditt medvetande* (1985) Studentlitteratur, Lund.
- Seymour Daniel *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder* (1992) IHM Förlag AB, Göteborg.
- Wiedersheim-Paul Finn *Att utreda forska och rapportera* (1991) Almqvist & Wiksell, Malmö.
- Årsredovisning Vasakronan 1994, 1995, 1996 och 1997
- Företagsfakta
- Artiklar**
- White Janet *When the going gets tough, the tough gets creative* (1993) Journal of Property Management, sid 31-33, Nov/Dec 1993.
- Bättre service motiverar lägre hyra* (1997) Lokalbladet (NCC:s personaltidning), sid. 2, 4/1997.
- Förutsättningar för ett framgångsrikt målstyrt fastighetsföretagande* (1998) Fastighetsnytt, sid. 24, 1/1998.

Muntliga källor

Intervjuer med reklambyråer i Malmö

Fredrik Alvarsson, uthyrare Vasakronan Region Syd, Malmö

Mikael Strand, fastighetsekonom på Vasakronan Region Syd, Malmö

Bengt Möller, Informationsdirektör Vasakronan AB

Elektroniska källor

www.vasakronan.se

www.gotic.se

www.ncc.se

www.esomar.nl/directory/110076.html

www.bain.com

Enkätundersökning

Er verksamhet

1. Kan Du berätta lite kortfattat om Ert företags verksamhet!

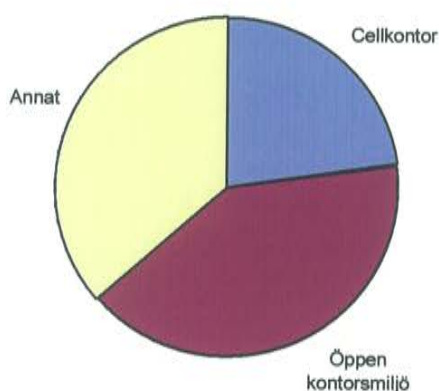
Denna fråga användes mest för att komma igång med intervjun samt att företagen fick lov att presentera sig själva och sin verksamhet samt göra lite reklam för sig själva.

Er lokal

2. Vilken typ av lokaler hyr Ni?

Alla företagen i undersökningen disponerade kontorslokaler.

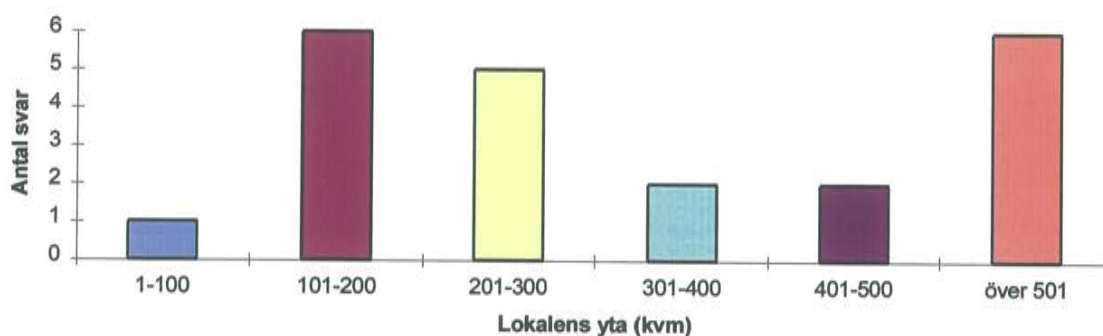
3. Hur ser Ert lokal ut?



De företag som angav att de hade en annan lokallösning än cell- eller öppet kontor angav följande kontor:

- Cell och öppna ytor
- Rum med glasväggar
- Före detta lägenhet

4. Hur stora är Era nuvarande lokaler?



5. Vilka är de starka sidorna med Era nuvarande lokaler?

En öppen fråga där följande svar gavs kan sammanfattas i dessa punkter:

- Moderna, ljusa lokaler
- Centralt prestigeläge
- Teknikanpassade
- Utvecklingsbara

6. Vilka är de svaga sidorna med Era nuvarande lokaler?

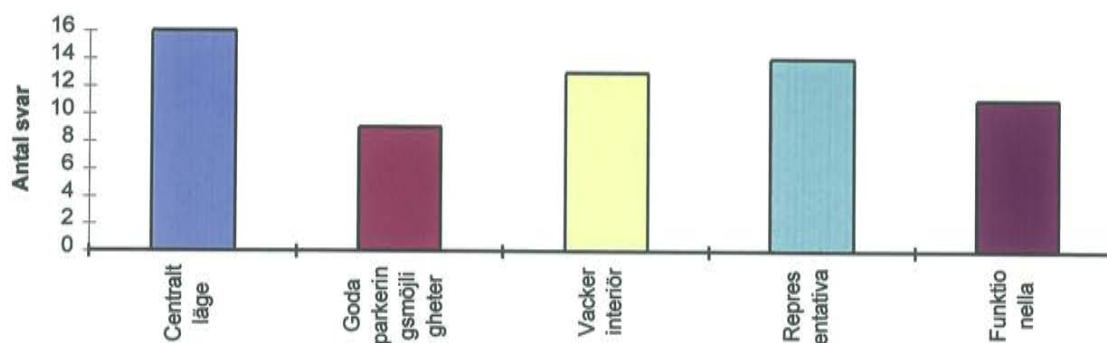
En öppen fråga där följande svar gavs kan sammanfattas i dessa punkter:

- Dyra
- Parkeringssvårigheter för kunder
- Dåligt planerade
- Ocentralt
- Dragigt
- Dåliga grannar
- Tråkig exteriör
- Kan inte expandera

7. Vilka egenskaper är viktigast vid valet av lokal för Er?

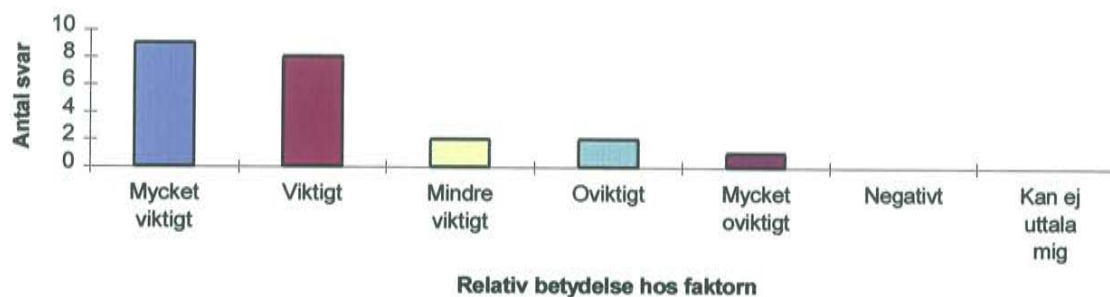
Under denna fråga fick respondenten välja mellan ett stort antal egenskaper hos lokalen där han/hon hade till uppgift att markera de tre viktigaste egenskaperna hos lokalen.

Av ovanstående faktorer visade det sig att följande fem faktorer var de som de undersökta företagen tyckte var viktigast.

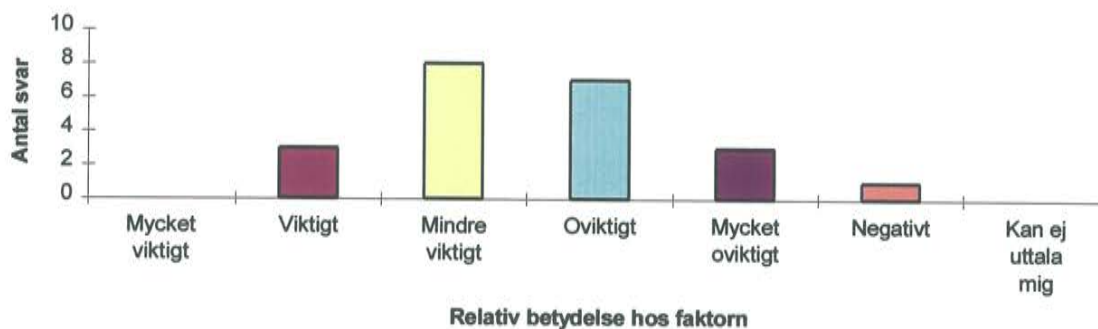


8. Hur viktiga är nedanstående faktorer för att ni skall välja en viss lokal framför en annan?

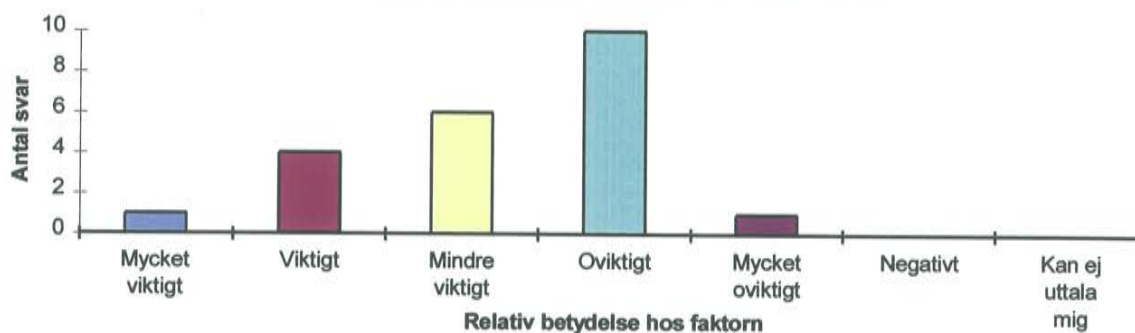
8a. Centralt läge



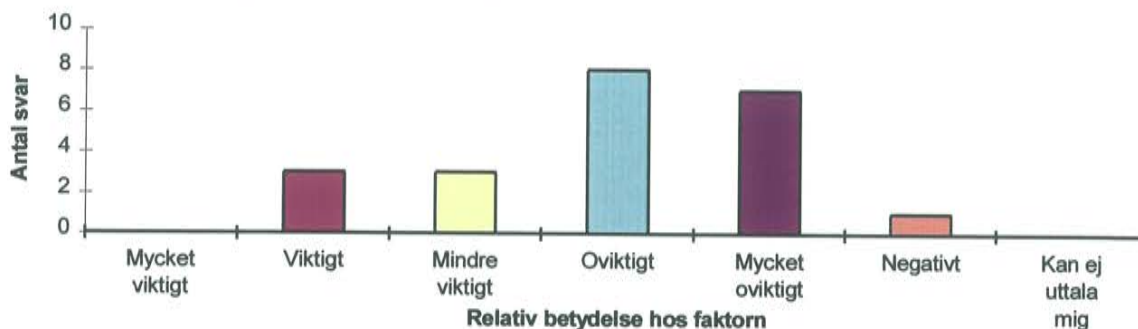
8b. Speciell adress



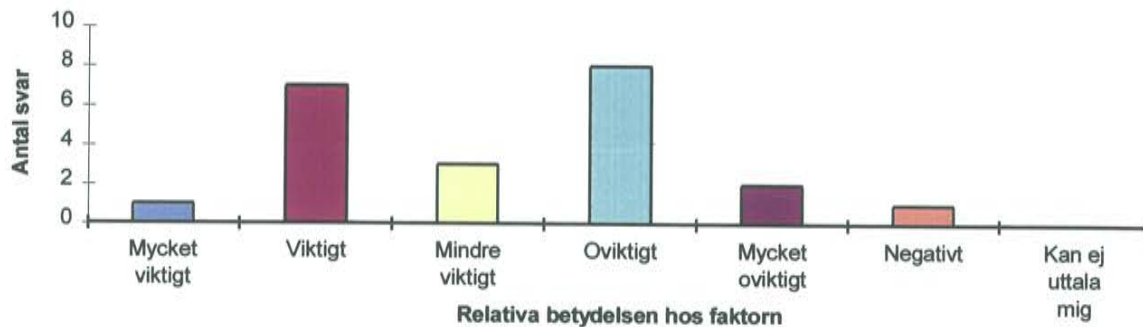
8c. Närhet till allmänna kommunikationer (såsom tåg och buss)



8d. Närhet till av/påfart till motorväg

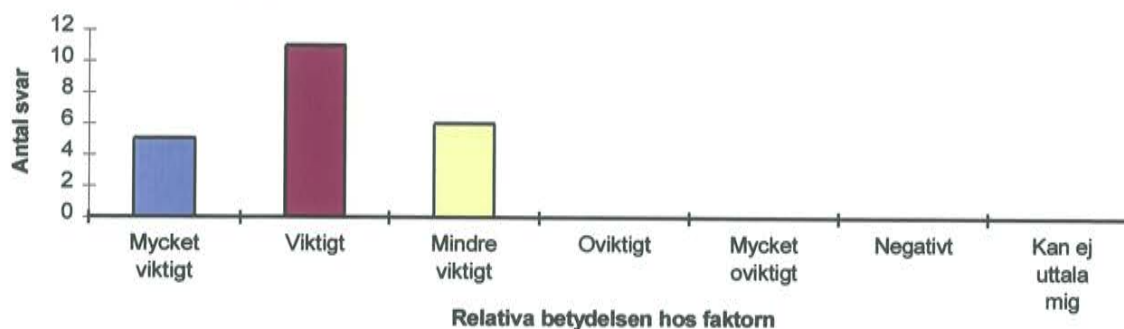


8e. Närhet till kunder



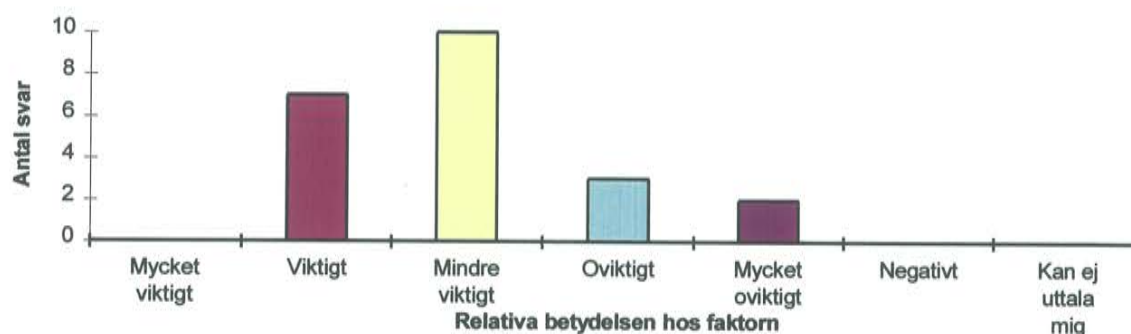
Det får givetvis anses som svårförståeligt att "närhet till kunderna" uppfattas som negativt.

8f. Parkeringsmöjligheter

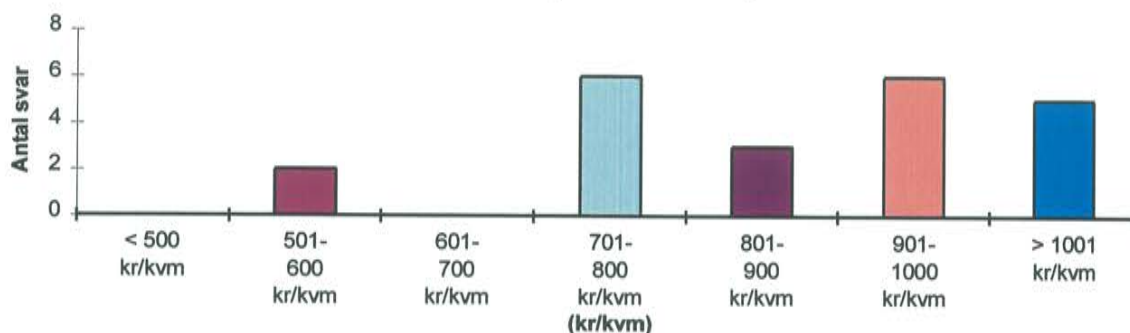


8g. Goda grannar

Begreppet goda grannar förklarades som "rätt mix" av företag på den fastighet som kunden hyr lokal i.



9. Hur mycket kostar Er lokal kr / kvm per år i "kallhyra"?



10. Vilket företag äger den fastighet som Ni hyr idag?

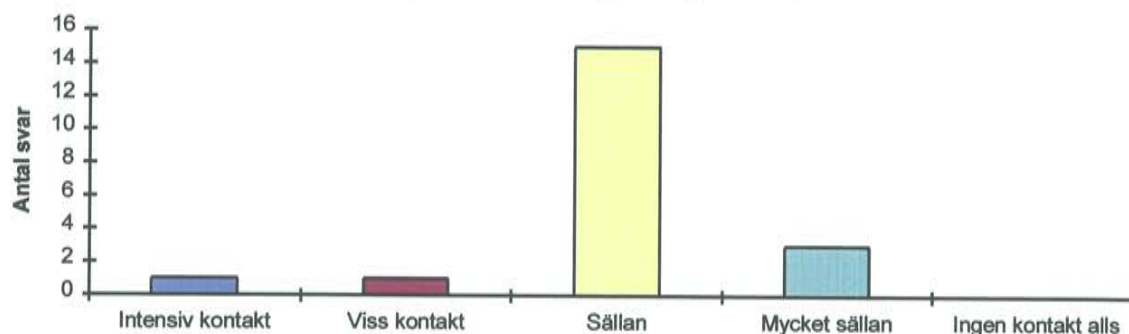
Syftet med denna fråga var främst att ta reda på i vilken grad reklambyråerna visste av vem de hyrde sin lokal. Endast en av de tillfrågade byråerna visste inte vem de hyrde av. Ägandet av de fastigheter som reklambyråerna hyr i på den totala marknaden är mycket spritt mellan de olika bolagen.

11. Uppfattar Ni att Er nuvarande lokal är en konkurrensfördel i jämförelse med de lokaler som Era konkurrenter har?

Denna fråga gav väldigt intressanta svar, och säger väldigt mycket om vilken lokalsituation som kunden befinner sig i om den svarande funderat igenom frågan en stund. Resultaten av denna fråga är dock omöjlig att sammanställa eftersom den är alltför anknuten till vissa av de företag som ingår i undersökningen.

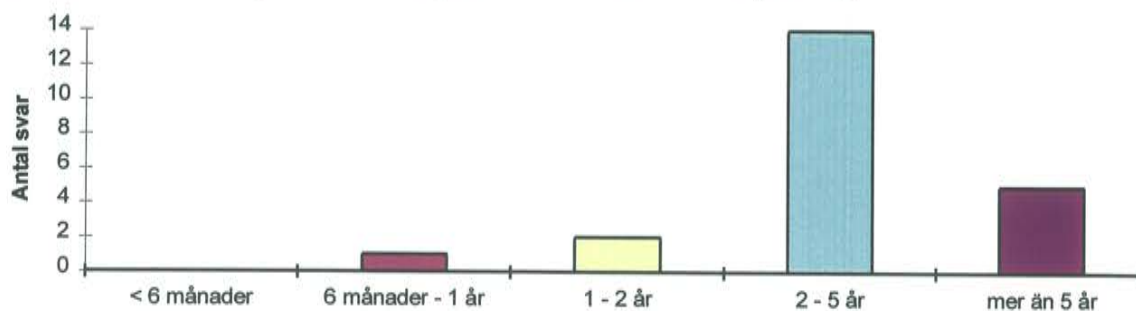
Med hänsyn till jag inte vill nämna något av de i undersökningen ingående företagen vid namn så utgår svaren på denna fråga.

12. Vilken kontakt har Ni idag med Er fastighetsägare / hyresvärd?

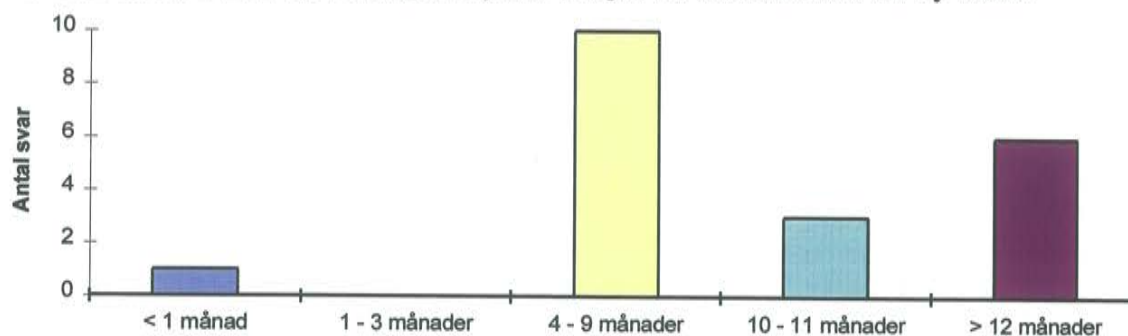


Köpprocessen av lokal

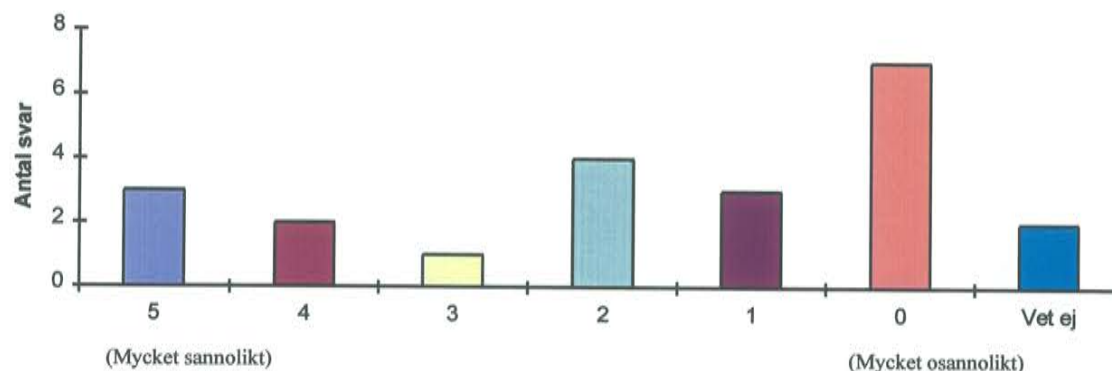
13. Under hur lång tid har Ni hyrt de lokaler som Ni hyr idag?



14. Hur långt innan Ni verkligen flyttar börjar Ni att leta efter en ny lokal?



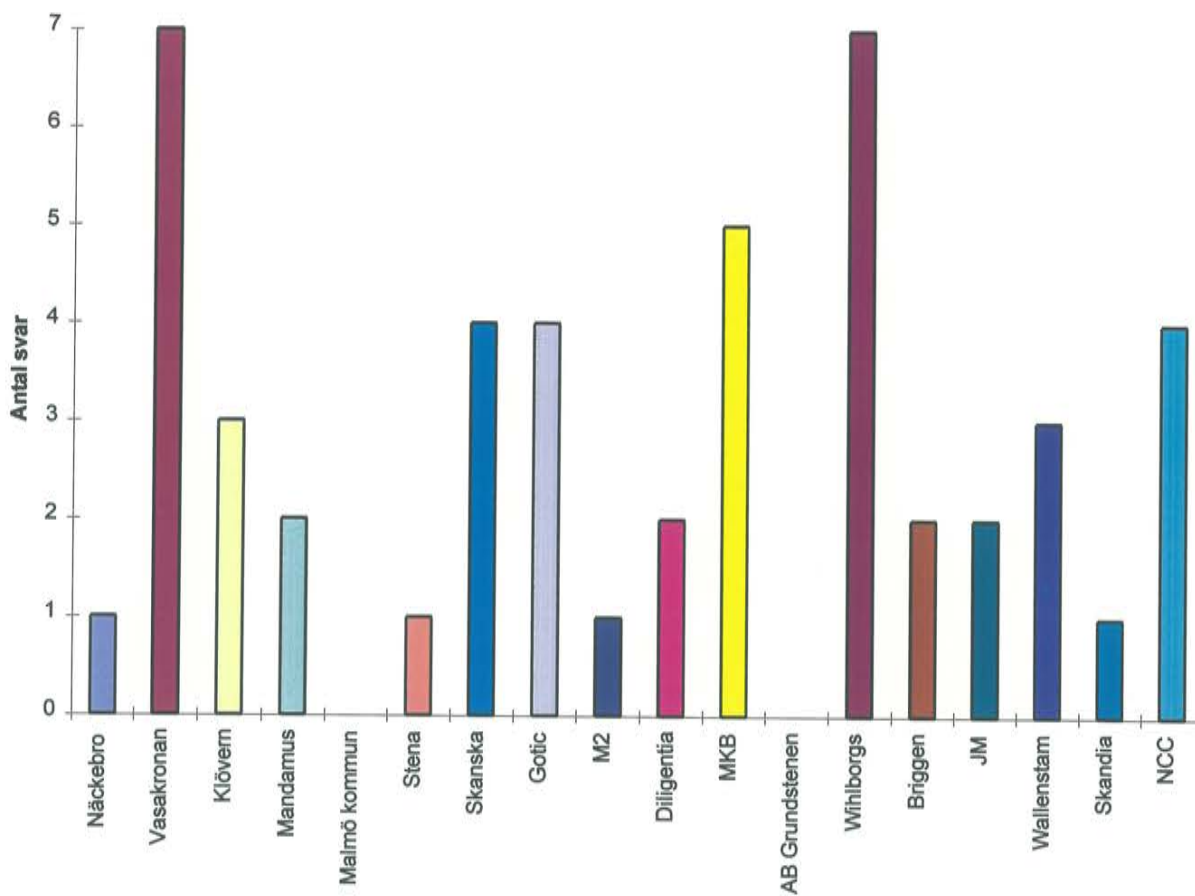
15. Hur stor bedömer Du sannolikheten att Ert företag flyttar från sina befintliga lokaler inom de närmaste två åren?



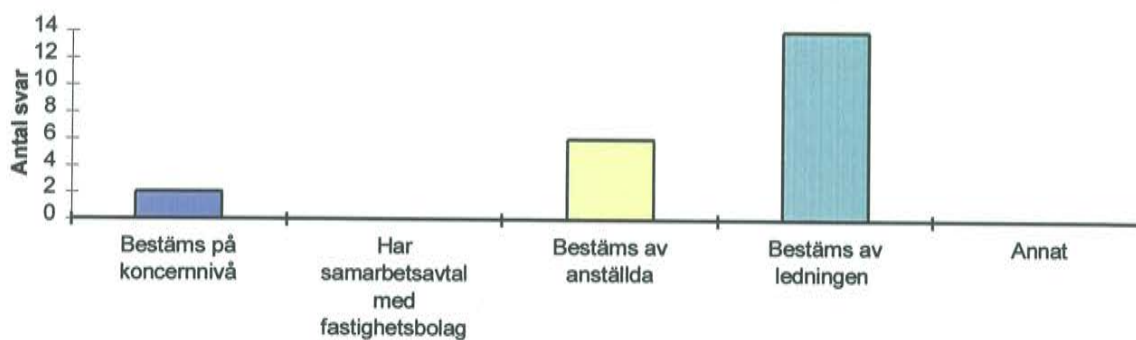
16. Vilka fastighetsföretag (företag som bedriver uthyrning av kommersiella lokaler) med verksamhet i Malmö känner Du till?

Denna fråga gav en mängd svar på fastighetsbolag som bedriver uthyrning av både kommersiella lokaler och bostäder. Jag har valt att i diagrammet nedan endast redovisa de företag som jag har med under fråga 21 där respondenten skall tala om vilka av nedanstående fastighetsbolag som han har hört talas om.

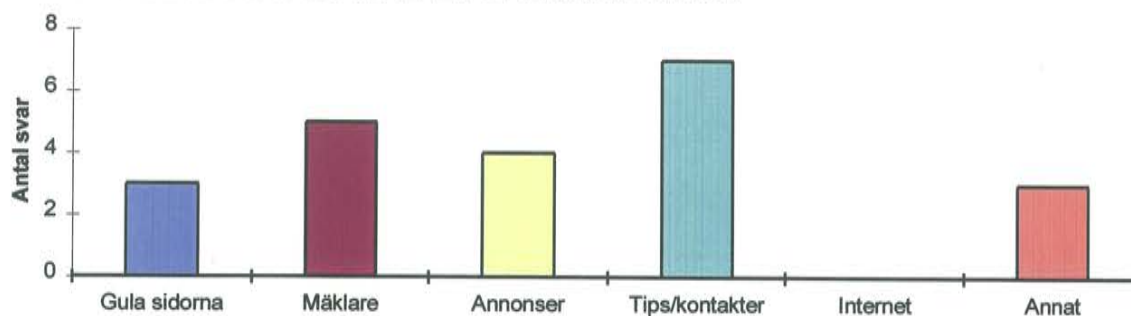
Det faktum att vissa av företagen i undersökningen inte existerade eftersom de blivit uppköpta visar att respondenterna inte riktigt har en klar uppfattning om vilka företag som finns på marknaden.



17. Vem i Er organisation bestämmer vilken lokal Ni skall hyra?



18. Var skulle Ni leta för att finna en lokalleverantör?



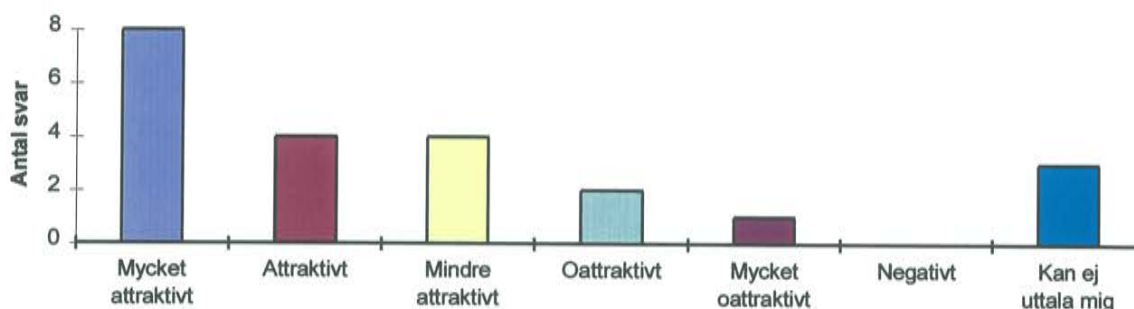
19. Tilläggstjänster

Hur attraktiva uppfattar Du följande erbjudanden på tilläggstjänster i samband med ett lokalbyte i förhållande till priset för åtgärderna? (Prisuppgifterna skall uppfattas som tillägg på bashyran för tillbehöret)

Tillbehör

19a. Datanät

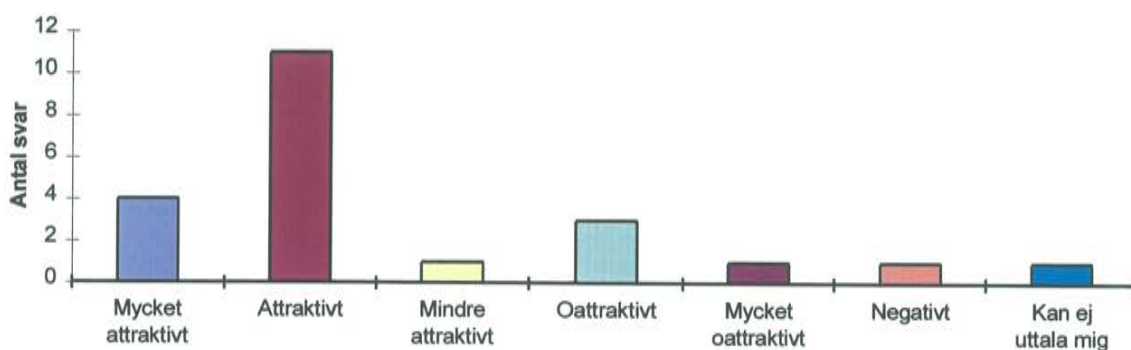
Pris: 50 kr/kvm & år



Respondenterna som uppfattade datanät som mycket oattraktivt uppfattarsannolikt att kostnaden för installationen är för hög.

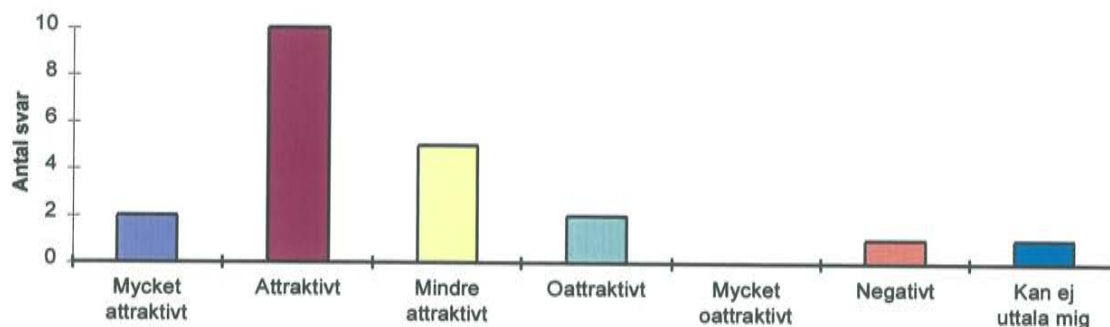
19b. Träggolv

Pris: 70 kr/kvm & år



19c. Miljöanpassade inredningsmaterial

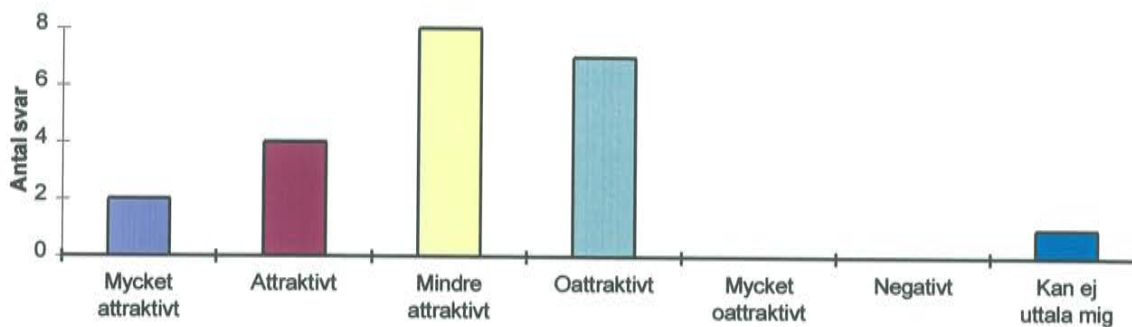
Pris: 75 kr/kvm & år



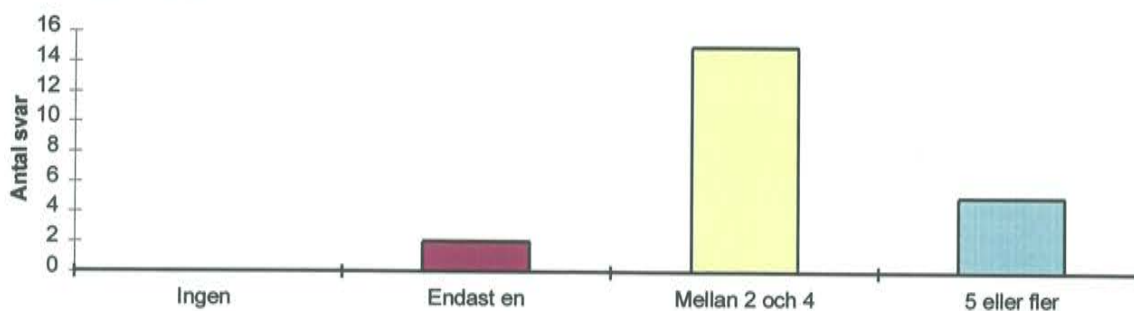
19d. Hjälp till proffshjälp

Pris: 0 kr / kvm & år

Detta förklarades som "hjälp att rekommendera någon som mot ersättning hjälper till att inreda lokalen".



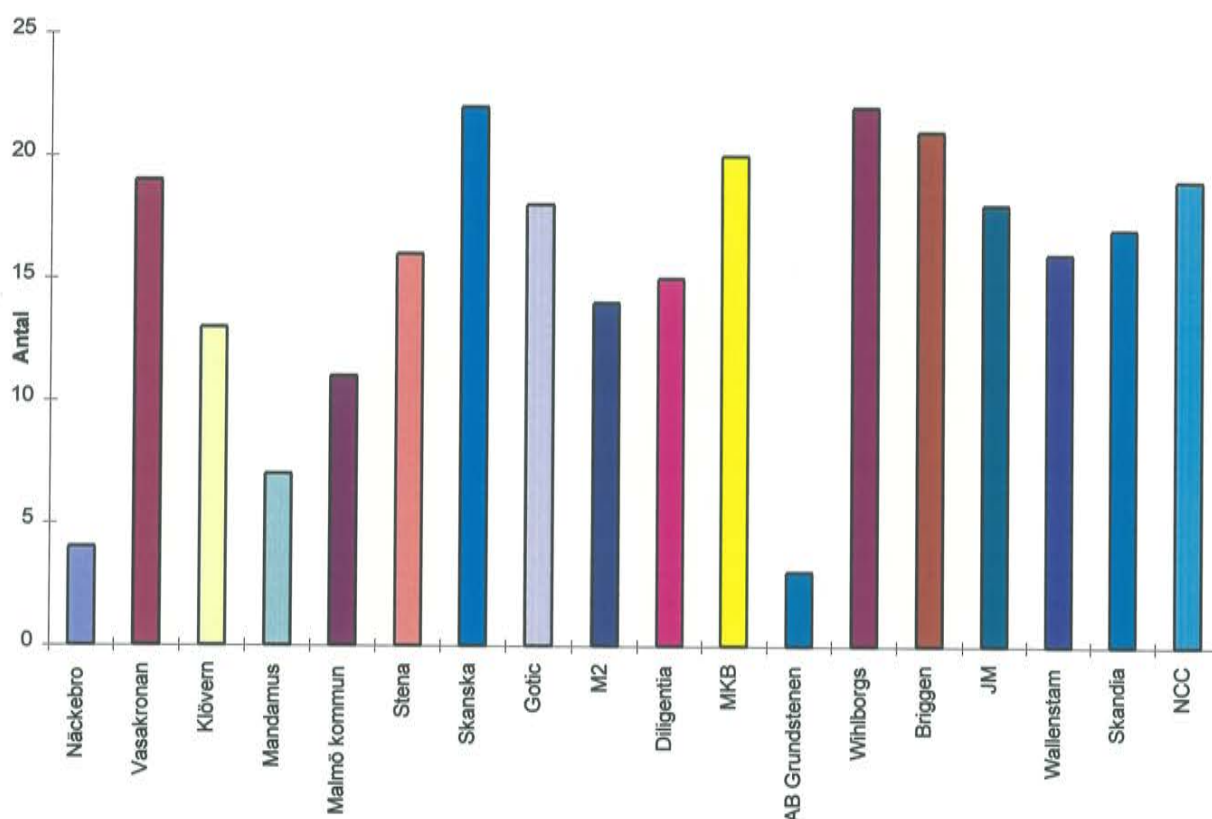
20. Hur många konkurrerande fastighetsleverantörer skulle Ni kontakta för när ni letade lokal?



Fastighetsmarknadens aktörer

21. Vilka fastighetsföretag har Ni hört talas om?

Bland svarsalternativen finns medvetet med alternativ som i dagsläget inte existerar. Till exempel finns GOTIC med trots att Vasakronan köpt upp företaget under hösten 1997. Anledningen till detta är att jag önskade att titta på hur känt namnet GOTIC var för gemene man efter alla skrivelser som varit om företaget under dess korta liv. Vidare finns M2 med bland alternativen trots att Wihlborgs under våren 1997 köpte företaget. Jag valde att ha med både M2 och Wihlborgs för att se hur kända M2 var hos gemene man.



Både Vasakronan och Wihlborgs verkar ha problem med att radera bort namnen GOTIC och M2 från kundens medvetande.

22. Vilka fastighetsföretag skulle Ni kontakta först om Ni hade planer att förändra Er lokalsituation?

Eftersom flertalet av företagen inte ansåg att något av fastighetsbolagen stod för en särskild kompetens som inte fanns hos andra fastighetsbolag så hade flertalet av

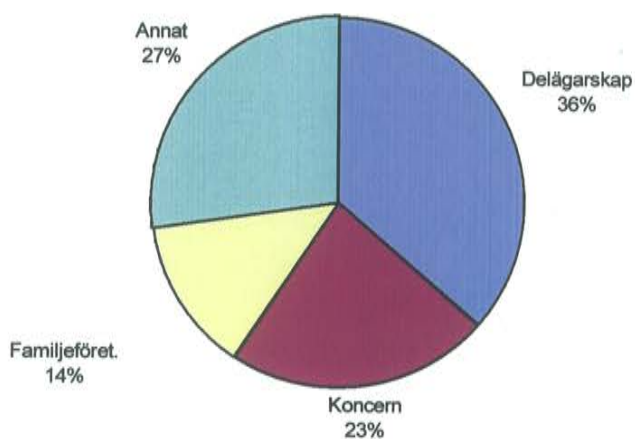
respondenterna valt att antingen konsultera mäklare eller kontaktat det företag som de i dagsläget hyr av.

Ert Företag

24. Ingår Ert företag i en större koncern?

Sex av de tillfrågade företagen ingår i en koncern.

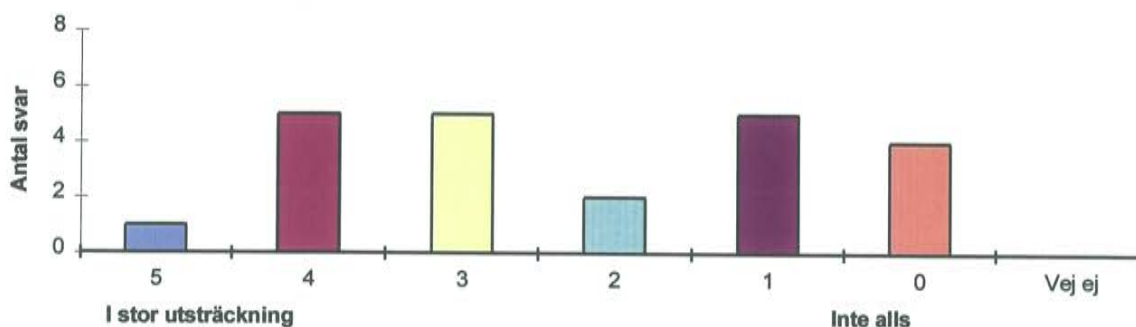
25. Hur ser ägandeförhållandena ut?



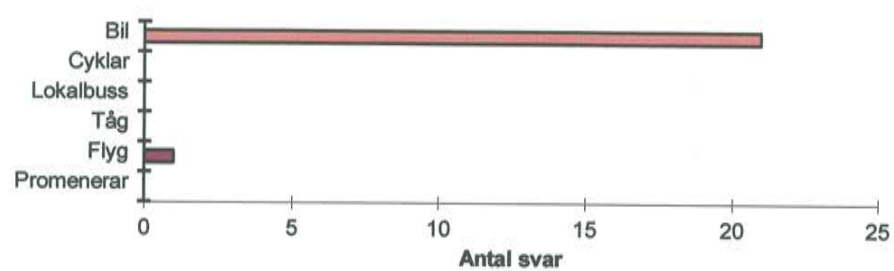
Svaret "annat" utgjordes av följande svar:

- Ägs av företagets VD eller chef
- Ägs av ett fåtal av företagets medarbetare

26. I vilken omfattning arbetar Ni ute hos kunderna?



27. Hur tar sig merparten av Era kunder till Er?



Enkätundersökning

Er verksamhet

1. Kan Du berätta lite kortfattat om Ert företags verksamhet!

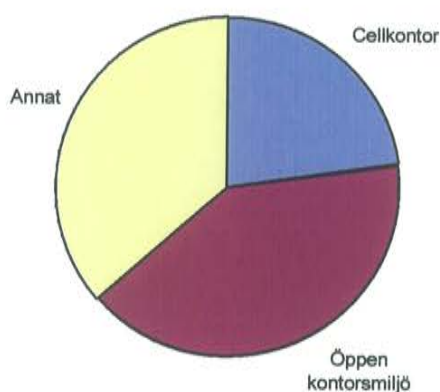
Denna fråga användes mest för att komma igång med intervjun samt att företagen fick lov att presentera sig själva och sin verksamhet samt göra lite reklam för sig själva.

Er lokal

2. Vilken typ av lokaler hyr Ni?

Alla företagen i undersökningen disponerade kontorslokaler.

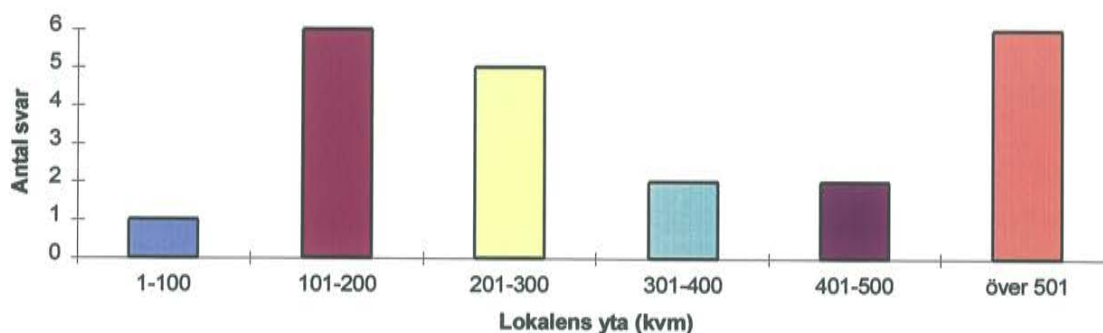
3. Hur ser Ert lokal ut?



De företag som angav att de hade en annan lokallösning än cell- eller öppet kontor angav följande kontor:

- Cell och öppna ytor
- Rum med glasväggar
- Före detta lägenhet

4. Hur stora är Era nuvarande lokaler?



5. Vilka är de starka sidorna med Era nuvarande lokaler?

En öppen fråga där följande svar gavs kan sammanfattas i dessa punkter:

- Moderna, ljusa lokaler
- Centralt prestigeläge
- Teknikanpassade
- Utvecklingsbara

6. Vilka är de svaga sidorna med Era nuvarande lokaler?

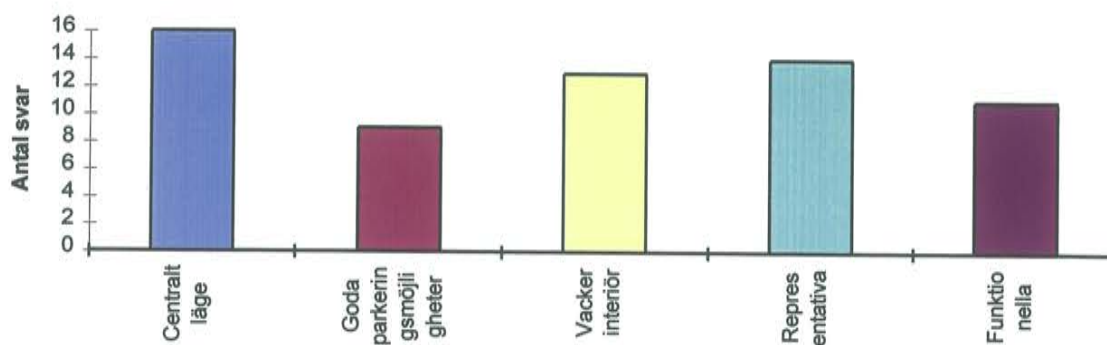
En öppen fråga där följande svar gavs kan sammanfattas i dessa punkter:

- Dyra
- Parkeringsvårigheter för kunder
- Dåligt planerade
- Ocentralt
- Dragigt
- Dåliga grannar
- Tråkig exteriör
- Kan inte expandera

7. Vilka egenskaper är viktigast vid valet av lokal för Er?

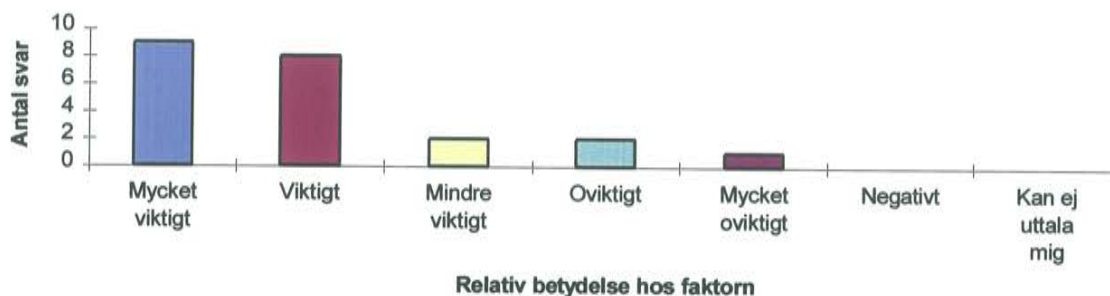
Under denna fråga fick respondenten välja mellan ett stort antal egenskaper hos lokalen där han/hon hade till uppgift att markera de tre viktigaste egenskaperna hos lokalen.

Av ovanstående faktorer visade det sig att följande fem faktorer var de som de undersökta företagen tyckte var viktigast.

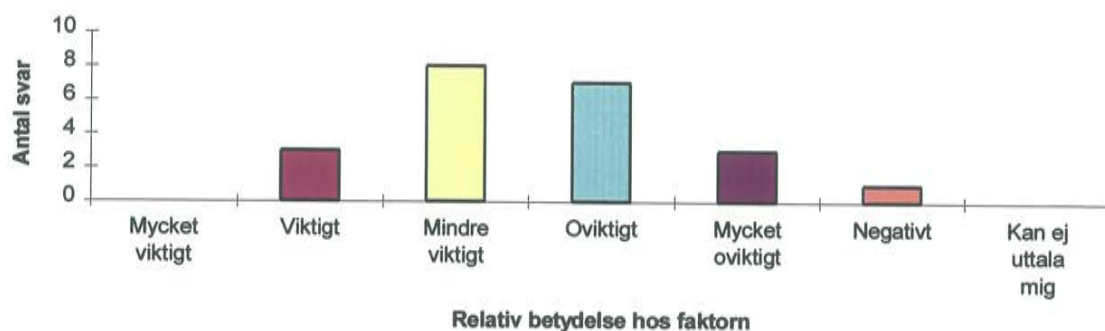


8. Hur viktiga är nedanstående faktorer för att ni skall välja en viss lokal framför en annan?

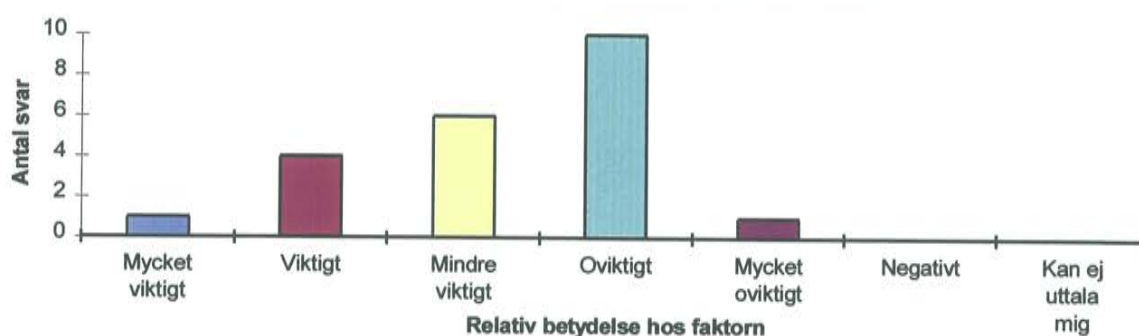
8a. Centralt läge



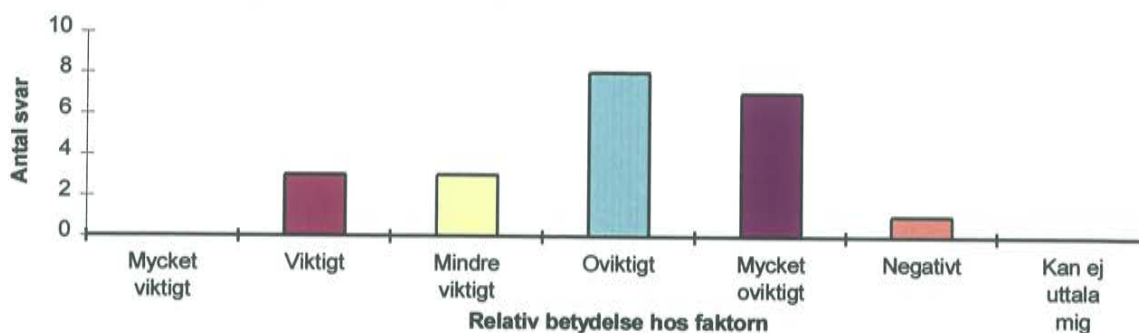
8b. Speciell adress



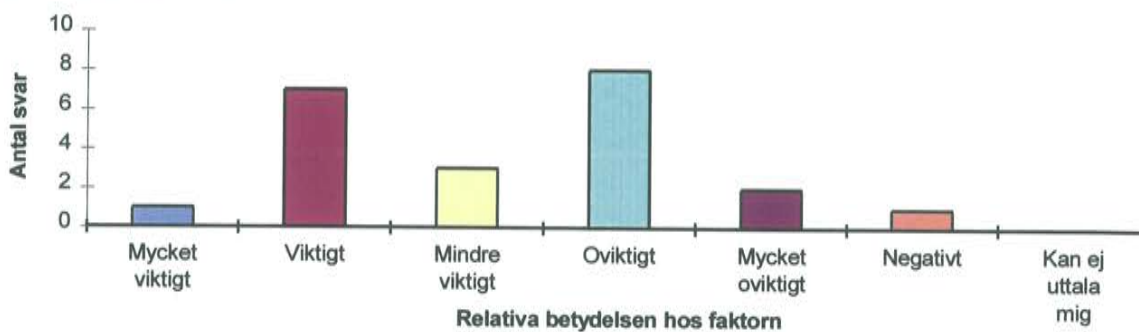
8c. Närhet till allmänna kommunikationer (såsom tåg och buss)



8d. Närhet till av/påfart till motorväg

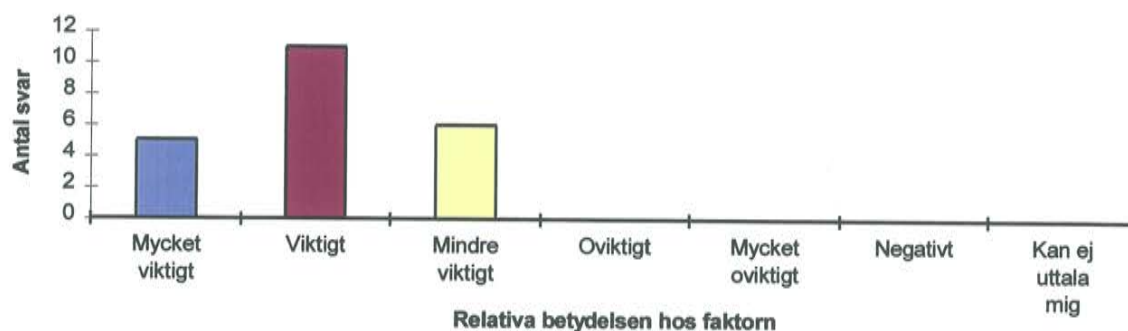


8e. Närhet till kunder



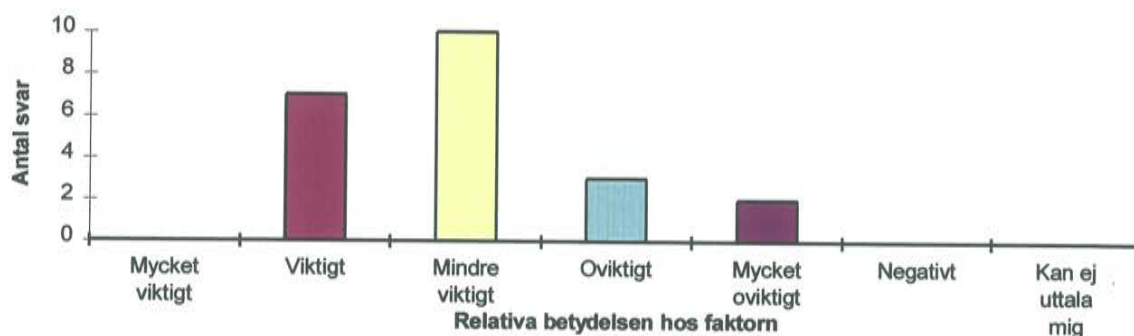
Det får givetvis anses som svårförståeligt att "närhet till kunderna" uppfattas som negativt.

8f. Parkeringsmöjligheter

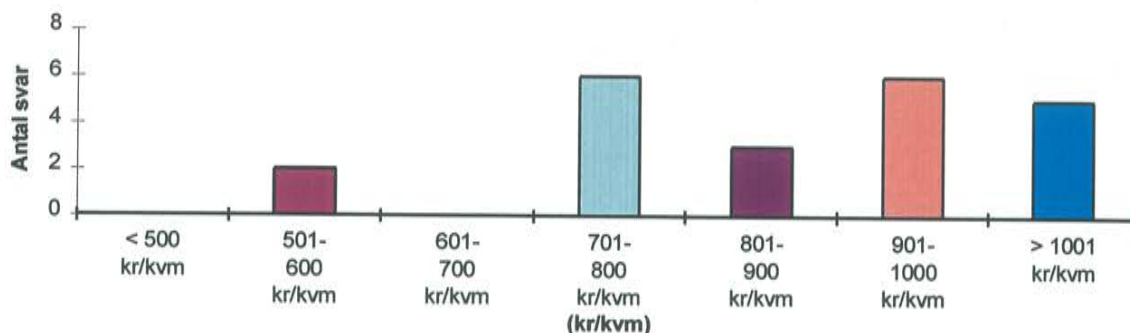


8g. Goda grannar

Begreppet goda grannar förklarades som "rätt mix" av företag på den fastighet som kunden hyr lokal i.



9. Hur mycket kostar Er lokal kr / kvm per år i "kallhyra"?



10. Vilket företag äger den fastighet som Ni hyr idag?

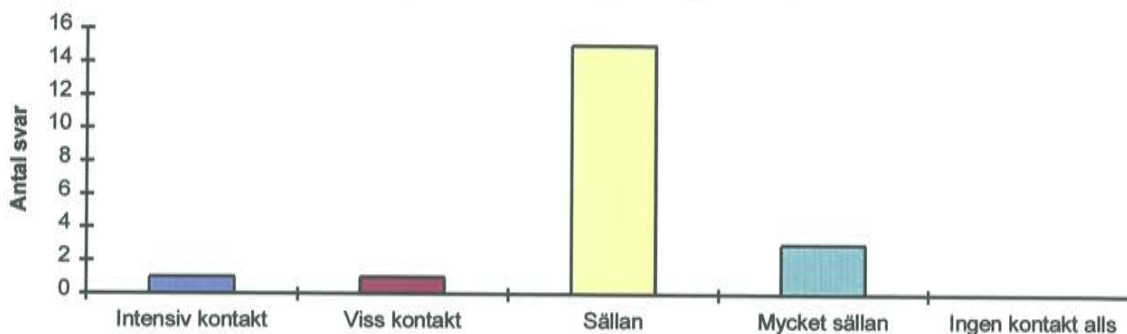
Syftet med denna fråga var främst att ta reda på i vilken grad reklambyråerna visste av vem de hyrde sin lokal. Endast en av de tillfrågade byråerna visste inte vem de hyrde av. Ägandet av de fastigheter som reklambyråerna hyr i på den totala marknaden är mycket spritt mellan de olika bolagen.

11. Uppfattar Ni att Er nuvarande lokal är en konkurrensfördel i jämförelse med de lokaler som Era konkurrenter har?

Denna fråga gav väldigt intressanta svar, och säger väldigt mycket om vilken localsituation som kunden befinner sig i om den svarande funderat igenom frågan en stund. Resultaten av denna fråga är dock omöjlig att sammanställa eftersom den är alltför anknuten till vissa av de företag som ingår i undersökningen.

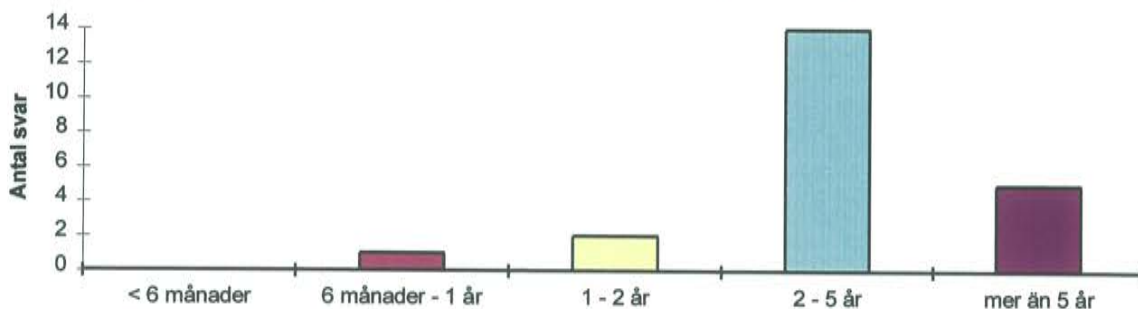
Med hänsyn till jag inte vill nämna något av de i undersökningen ingående företagen vid namn så utgår svaren på denna fråga.

12. Vilken kontakt har Ni idag med Er fastighetsägare / hyresvärd?

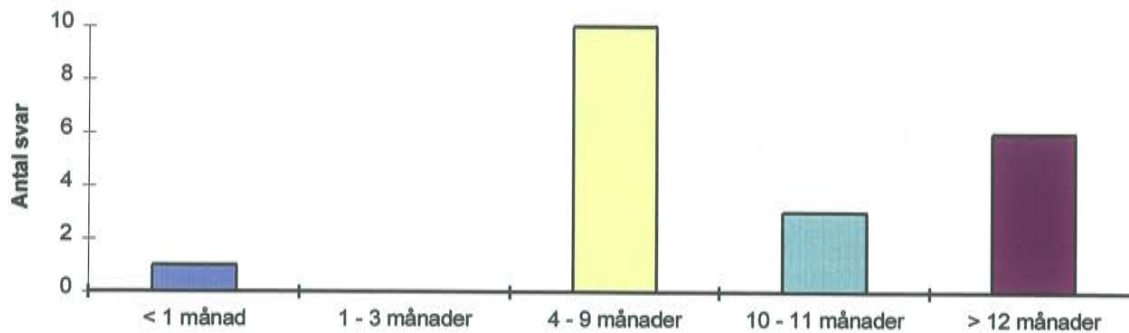


Köpprocessen av lokal

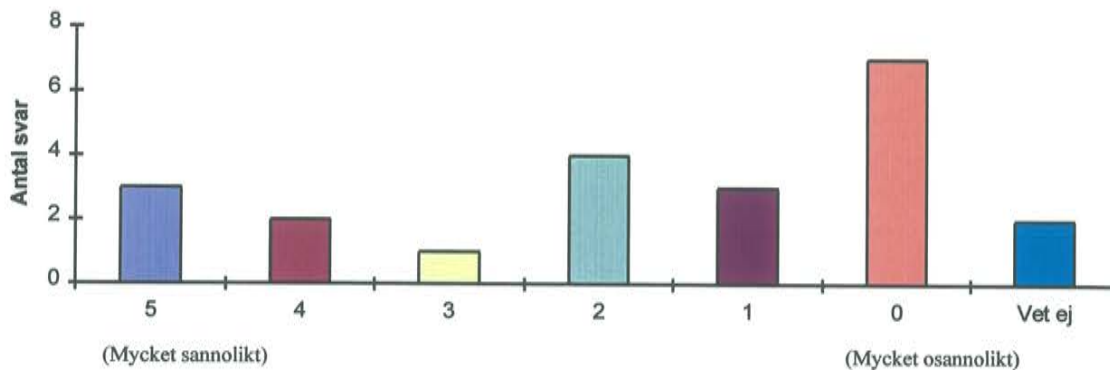
13. Under hur lång tid har Ni hyrt de lokaler som Ni hyr idag?



14. Hur långt innan Ni verkligen flyttar börjar Ni att leta efter en ny lokal?



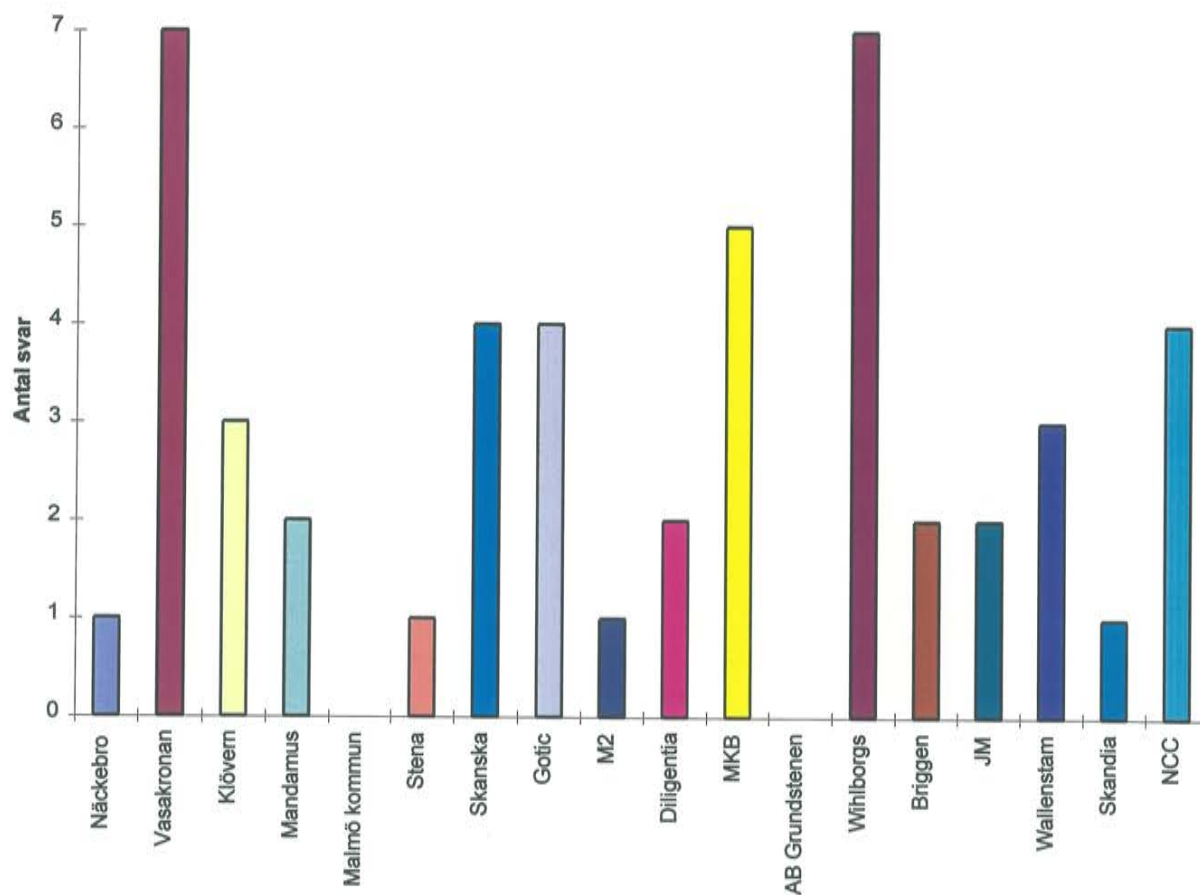
15. Hur stor bedömer Du sannolikheten att Ert företag flyttar från sina befintliga lokaler inom de närmaste två åren?



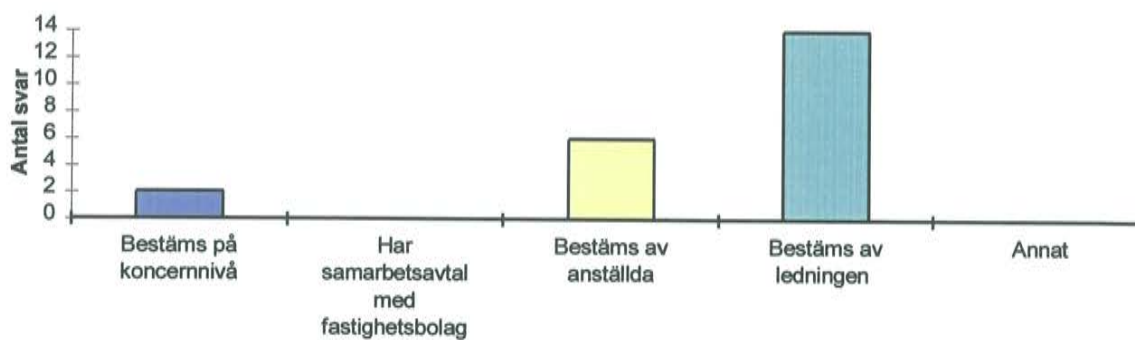
16. Vilka fastighetsföretag (företag som bedriver uthyrning av kommersiella lokaler) med verksamhet i Malmö känner Du till?

Denna fråga gav en mängd svar på fastighetsbolag som bedriver uthyrning av både kommersiella lokaler och bostäder. Jag har valt att i diagrammet nedan endast redovisa de företag som jag har med under fråga 21 där respondenten skall tala om vilka av nedanstående fastighetsbolag som han har hört talas om.

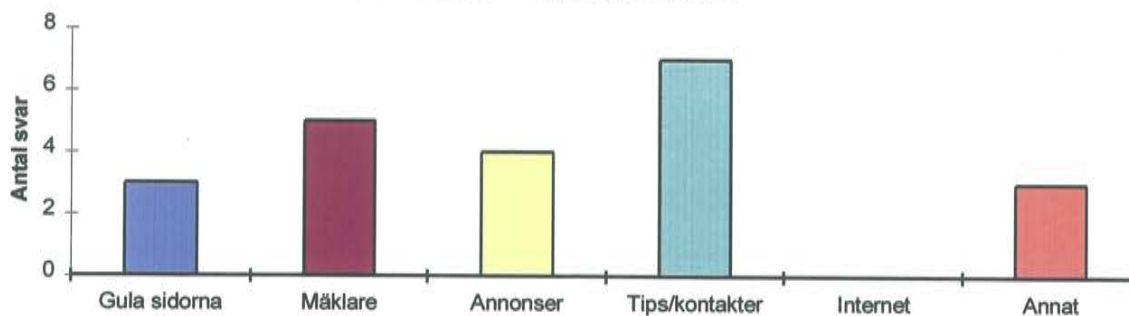
Det faktum att vissa av företagen i undersökningen inte existerade eftersom de blivit uppköpta visar att respondenterna inte riktigt har en klar uppfattning om vilka företag som finns på marknaden.



17. Vem i Er organisation bestämmer vilken lokal Ni skall hyra?



18. Var skulle Ni leta för att finna en lokalleverantör?



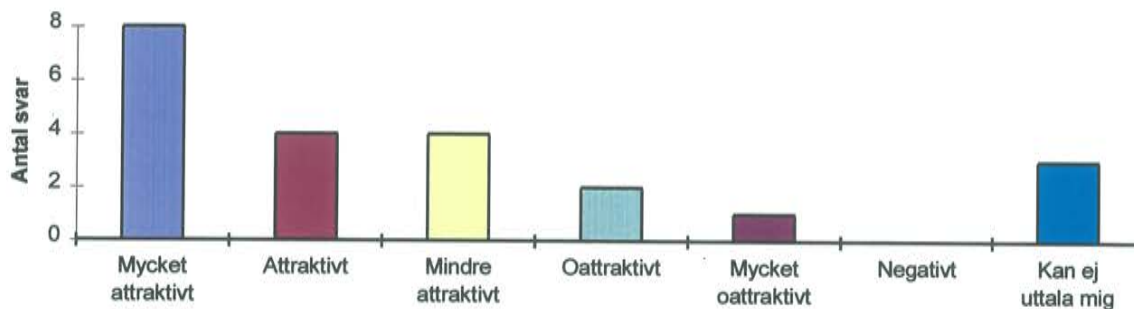
19. Tilläggstjänster

Hur attraktiva uppfattar Du följande erbjudanden på tilläggstjänster i samband med att ett lokalbyte i förhållande till priset för åtgärderna? (Prisuppgifterna skall uppfattas som tillägg på bashyran för tillbehöret)

Tillbehör

19a. Datanät

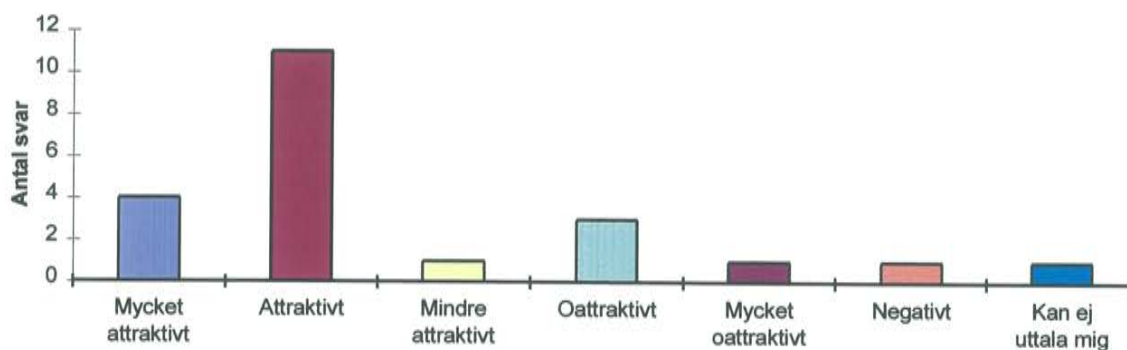
Pris: 50 kr/kvm & år



Respondenterna som uppfattade datornät som mycket oattraktivt uppfattarsannolikt att kostnaden för installationen är för hög.

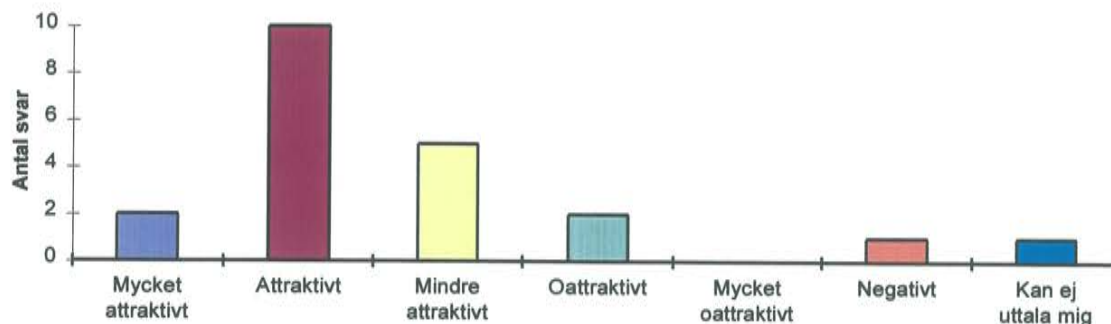
19b. Träggolv

Pris: 70 kr/kvm & år



19c. Miljöanpassade inredningsmaterial

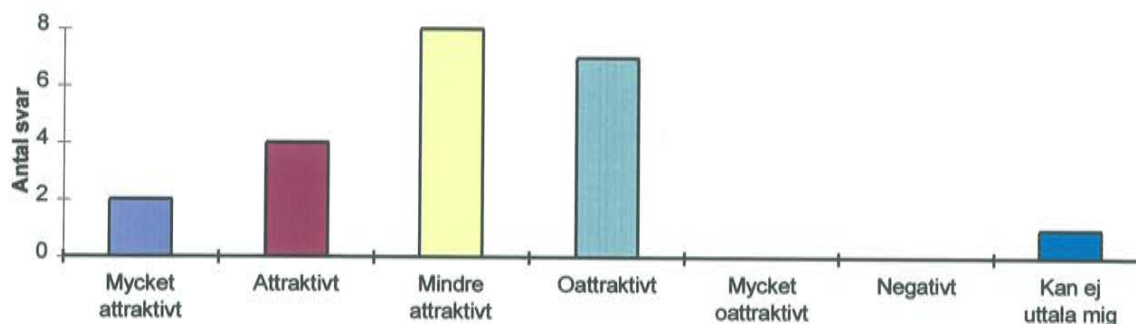
Pris: 75 kr/kvm & år



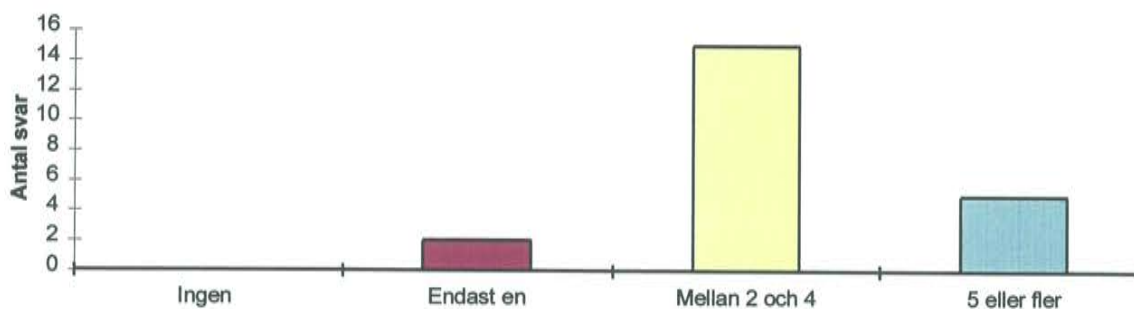
19d. Hjälp till proffshjälp

Pris: 0 kr / kvm & år

Detta förklarades som "hjälp att rekommendera någon som mot ersättning hjälper till att inreda lokalen".



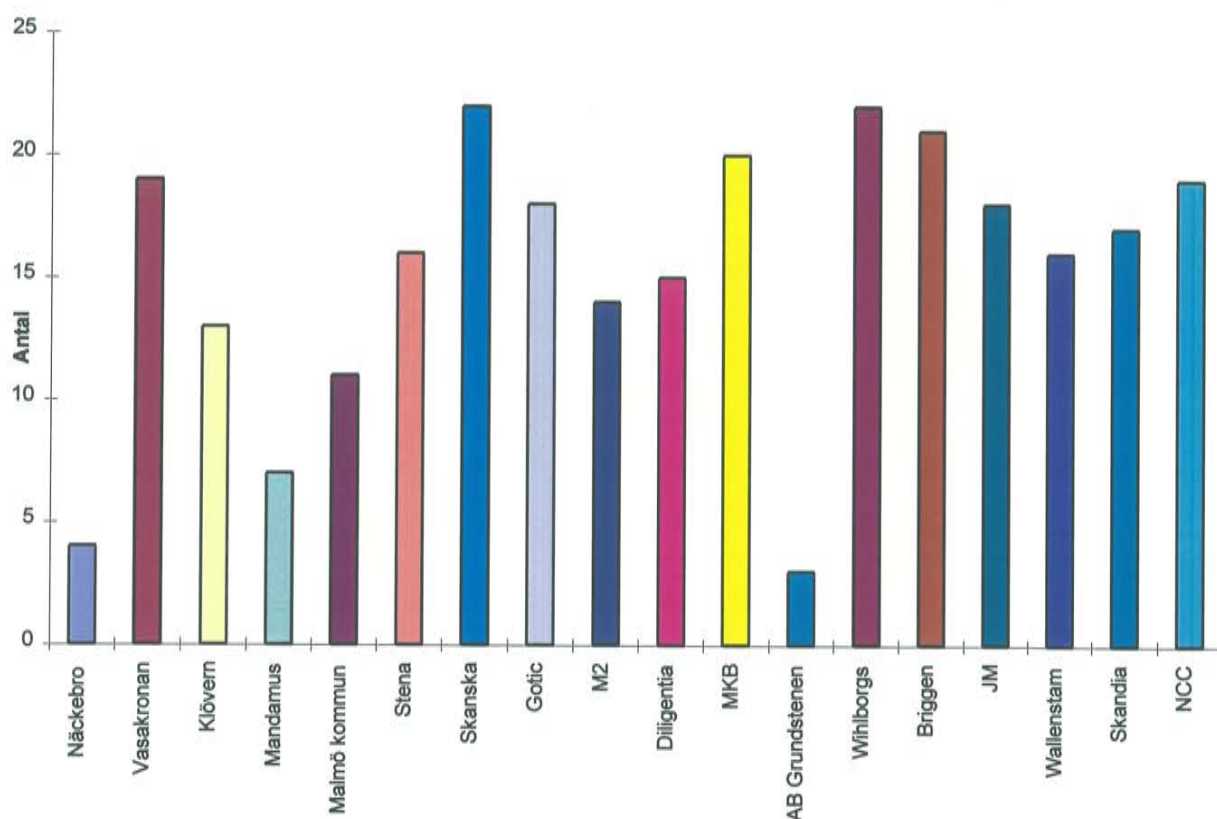
20. Hur många konkurrerande fastighetsleverantörer skulle Ni kontakta för när ni letade lokal?



Fastighetsmarknadens aktörer

21. Vilka fastighetsföretag har Ni hört talas om?

Bland svarsalternativen finns medvetet med alternativ som i dagsläget inte existerar. Till exempel finns GOTIC med trots att Vasakronan köpt upp företaget under hösten 1997. Anledningen till detta är att jag önskade att titta på hur känt namnet GOTIC var för gemene man efter alla skrivelser som varit om företaget under dess korta liv. Vidare finns M2 med bland alternativen trots att Wihlborgs under våren 1997 köpte företaget. Jag valde att ha med både M2 och Wihlborgs för att se hur kända M2 var hos gemene man.



Både Vasakronan och Wihlborgs verkar ha problem med att radera bort namnen GOTIC och M2 från kundens medvetande.

22. Vilka fastighetsföretag skulle Ni kontakta först om Ni hade planer att förändra Er lokalsituation?

Eftersom flertalet av företagen inte ansåg att något av fastighetsbolagen stod för en särskild kompetens som inte fanns hos andra fastighetsbolag så hade flertalet av

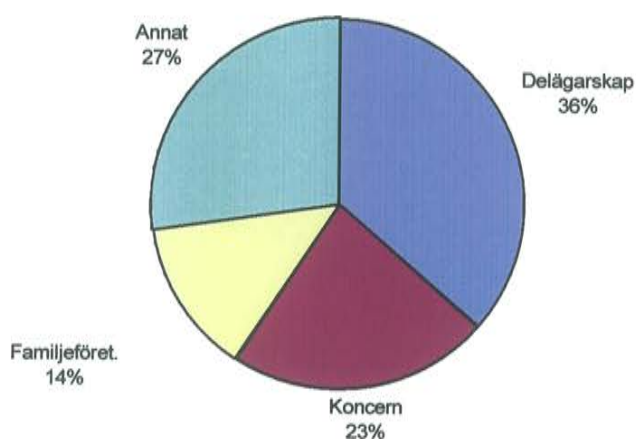
respondenterna valt att antingen konsultera mäklare eller kontaktat det företag som de i dagsläget hyr av.

Ert Företag

24. Ingår Ert företag i en större koncern?

Sex av de tillfrågade företagen ingår i en koncern.

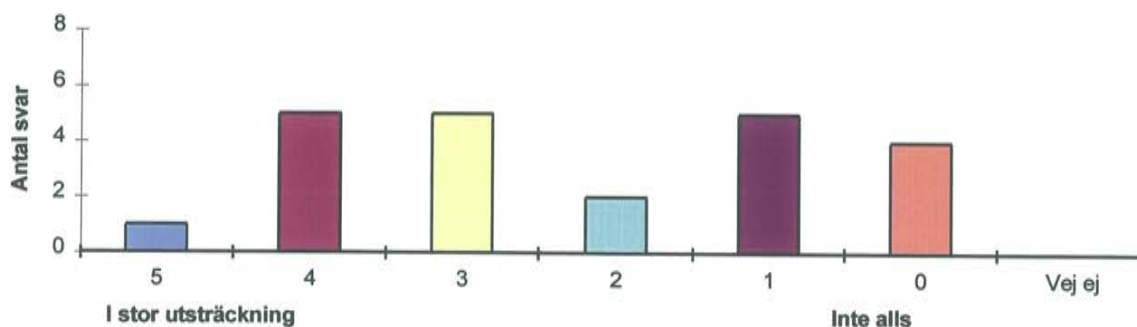
25. Hur ser ägandeförhållandena ut?



Svaret ”annat” utgjordes av följande svar:

- Ägs av företagets VD eller chef
- Ägs av ett fåtal av företagets medarbetare

26. I vilken omfattning arbetar Ni ute hos kunderna?



27. Hur tar sig merparten av Era kunder till Er?

