

INGEN TRODDE PÅ FASTIGHETSBYRÅN.

Alla hade fel.



EN BOK OM FRANCHISE

**INGEN TRODDE PÅ
FASTIGHETSBYRÅN.**

Alla hade fel.

EN BOK OM FRANCHISE

Denna bok är skriven på
uppdrag av Fastighetsbyrån,
men är en personlig
beskrivning gjord av en
fristående författare, som
gjort egna tolkningar.

INNEHÅLL

Att förändra gör ont

s. 8

Fågel Felix redo att flyga

s. 20

Nya ögon, friska vindar

s. 48

Dags att slipa varumärket

s. 68

Sökes: Rätt personer

s. 92

Den kräsne kunden vill ha mer

s. 106

Ett talande ”n”

s. 122

Alla älskar lyckliga slut

s. 146

Epilog

s. 158

Så funkar det

s. 171

Författare: Håkan Årblom

Produktion: EdWork

Redaktör: Johan Rapp

Foto: Bruno Ehlers, Mattias Edwall, Falck & CO med flera

Grafisk form: Petra Emtestam

Tryck: Elanders Sverige AB, 2012

ISBN: 978-91-637-0769-8



ATT FÖRÄNDR GÖR ONT

"Franchise – klart att vår mäklarverksamhet ska bedrivas som ett franchisekoncept!" Det måste ha varit en sällsynt framsynt person eller en provocatör som någon gång i slutet av 1980-talet förde fram idén på huvudkontoret på Hamngatan i Stockholm hos Sparbankernas Fastighetsbyrå, numera Swedbank och Fastighetsbyrån.

På den tiden var franchise närmast en absurd idé. Mäklariet och banken var ett och samma företag: varsin sida av samma mynt. Det var inte tal om att dela upp det och många rynkade på näsan åt franchisekonceptet. Det var en företagsform som associerades till snabbmatsställen och motionsanläggningar med rykte om sig att utnyttja systemet för att minska sina kostnader och risker, samtidigt som personal fick slita ont till låg lön.

Skulle banken kunna ägna sig åt franchise?

Aldrig skulle de tu mötas.

Sådan var attityden i slutet av 1980-talet.

Samtidigt fanns växande tecken på att fastighetsmarknaden inte mådde bra. Regeringen hade 1985 avskaffat regleringar som begränsade bankernas möjlighet att låna pengar till privatpersoner. Resultatet var kraftigt ökad utlåning: och inte bara till privatpersoner för bostäder, utan för köp av aktier, till privat konsumtion och annat. Det lånades ut frikostigt till riskfyllda företagsidéer och till finansbolag, som i sin tur lånade ut till fastighetsbolag.

En konsekvens var att priser på bostäder och inte minst kommersiella fastigheter steg kraftigt. Det var en bra affär för mäklarna och banken. Och köparna var inte bekymrade. De kunde gå till banken och låna mer vid behov. Därför steg priserna, om och om igen.

År 1990 sprack bubblan. Sverige hamnade i en bank-, finans- och fastighetskris som kom att vara till 1994 med hög arbetslöshet och kraftigt fallande fastighetspriser. Svenska banker, som så villigt lånat ut pengar, kom i svår gungning på grund av stora kreditförluster.

Krisen slog igenom i alla delar av landets ekonomi. Dramatiken nådde en höjdpunkt i september 1992 när Riksbanken under några dagar höjde sin styrränta (marginalräntan) från några procent till historiska 500 procent i ett misslyckat försök att försvara kronans värde.

Regeringen inrättade en "bankakut" för att rädda de värst drabbade bankerna. Sparbanken (Swedbank) behövde inte gå till bankakuten, men kämpade för att hålla näsan över vattnet. Förutom kreditförluster var ett av de stora problemen den så tidigare lönsamma bankens fastighetsbyrå. Fastighetsstatistiken, som i slutet av 80-talet var en njutning för ögat, var nu ingen munter läsning:

1991 minskade antalet förmedlade bostäder med 12,4 procent, till 17 991 stycken. Antalet förmedlade villor hade inte varit så lågt sedan 1975. Värdet av de förmedlade objekten sjönk med 11,5 procent och mäklarierets driftsresultat var minus 33 miljoner.

1992 sjönk antalet förmedlade bostäder med 33 procent, till 12 050 stycken. Värdet av förmedlade bostäder föll med 43 procent, i Stockholm med 56 procent. Medelpriserna på villor minskade med 9 procent, på fritidshus med 8 procent och på bostadsrätter hela 41 procent.

132 medarbetare hade lämnat företaget på grund av arbetsbrist. Antalet kontor var nu 140 och ett fåtal låg i Stockholm.

HISTORIK: *Krisen 1991-92*

Den djupa krisen 1991-1992, ledde i samband med valutaoro i Europa, till stora valutaflöden. Trots extremt höga räntor och "krispaketet" tvingades Riksbanken att ge upp den fasta växelkursen och övergå till rörlig kurs. Valutakrisen spillde över på bostadsmarknaden. Värdet på bostäder sjönk 1992 med 56 procent i Stockholm och antalet förmedlade bostäder minskade med 33 procent.

500%

styrräntan skjuter i höjden

56%

minskade värdet på bostäder 1992

33%

minskade antalet förmedlade bostäder 1992

Återigen tog diskussioner om franchise fart och nu på möten, under kafferaster – till och med på julfesten!

Banken vände på varje sten för att finna vägar ut ur krisen. Inget var heligt. Blickarna fastnade då och då på bankens fastighetsbyrå. Dessa röda siffror lyste ihärdigt och något slut på eländet var inte i sikte: fastighetsmarknadens framtidsutsikter var dystra.

Sparbankernas fastighetsbyrå var uppbyggd med filialkontor i anslutning till bankverksamheten. Mäklarna satt ofta inne i bankkontoren. Efter en lång period av förluster ifrågasatte bankledningen om det verkligen var försvarbart att fortsätta betala höga fasta kostnader för en förlustaffär bestående av en stor kader av mäklare med i huvudsak fast lön (och en mindre del provision) och dess kontorsstab.

Återigen tog diskussioner om franchise fart och nu på möten, under kafferaster – till och med på julfesten!

Var franchise ett alternativ till personalnedskärningar? Varför skulle en franchisetagare sälja mer bostäder än en anställd? Hade inte franchise ett ganska dåligt rykte som ett sätt att utnyttja personal? Fanns det något alternativ?

Varför skulle just franchise kunna lösa problemen? Frågorna var många. Det var ett nytt sätt att tänka.

Franchise är när ett företag med ett framgångsrikt affärskoncept, varumärke eller produkt låter detta distribueras av oberoende näringsidkare mot en avgift. Franchise-givaren hyr ut eller upplåter rätten till sitt varumärke och sina driftsmetoder. Det koncept franchisegivaren har utvecklat ska användas genomgående och konsekvent i hela franchisekedjan för att skapa enhetlighet, stordriftsfördelar och spridning av varumärket. Franchise är inte en juridisk definition utan ett företagsekonomiskt begrepp.

Om man ser till franchise internationellt har några av de absolut största företagen i världen använt franchise



1980

En stor hamburgerkedja etablerar sig i Sverige och visar att företagsformen är ett bra sätt att expandera verksamheten. I näringslivet ses dock franchise inte med blida ögon.

för att växa och etablera sig. Som snabbmatsjätten Kentucky Fried Chicken, kioskerna Seven Eleven och hyrbilskedjan Avis. Hamburgerkedjan McDonalds startade sin första restaurang 1955 i USA. Den första McDonalds i Sverige öppnade 1973 på Kungsgatan i Stockholm. År 2009 var drygt 60 procent av de cirka 230 McDonalds-restaurangerna i Sverige franchisedrivna.

Numera finns många svenska exempel, som Pressbyrån, Anticimex, presentartikelbutikerna Gallerix och inte minst Posten, ett statligt verk som bedriver ett av Europas stora franchisesystem.

Ofta har franchisekonceptet varit ett sätt att finansiera en expansion. Istället för att låna kapital till många butiker och expansion får varje butik finansiera sig själv. Franchise gör att kostnader och risker sprids på många händer: de enskilda franchiseägarna, som ju äger sin verksamhet och betalar för den. Samtidigt uppnås skal fördelar för inköp, marknadsföring, utbildning, administrativa system och liknande

I Sverige i början av 1990-talet var franchise fortfarande främmande för många i näringslivet. Banken hade inte tänkt tanken om det inte var för det trängda ekonomiska läget. Ledningen såg franchise som en möjlig utväg genom att det innebar en decentralisering av företagsdriften utan att banken förlorade styrningen av konceptet. Man skulle slippa betala för anställda samtidigt som mäklariat hade chans att bli mer kostnadseffektivt, lönsamt och på sikt kunna expandera. Dessutom skulle mäklarna i egenskap av egenföretagare drivas att göra fler och bättre affärer. Det låg i konceptet att deras entreprenörskap och affärsmässighet uppmuntrades. Franchise var också en företagsform som skulle kunna ge mäklarverksamheten en mer modern och mer affärsmässig framtoning.



1998

Kurt Lång, företagets nestor och regionchef, var det året på turné i södra Sverige med sikte på att övertyga mäklarna att bli franchisetagare.

Krisen hade skapat ett tillfälle till förnyelse, ”an opportunity”, sade förespråkarna. Kontoren skulle göras om och se vänligare ut, mer som butiker än som banker. Mäklarbyråernas inredning och skyltning skulle bytas ut. Annonsering och trycksaker skulle förändras. Liksom medarbetarnas utbildning och säljuppträdande. Allt hade ett attraktivt upplägg som skulle attrahera både medarbetare och kunder. Sådan var visionen.

Nu blev det inte riktigt så.

För att förstå att franchisekonceptet inte genomfördes vid den tiden är det nödvändigt att titta i backspeglarna. Det fanns två bilder av Sparbankernas Fastighetsbyrå. Den ena var den lite gråtrista mäklaravdelningen, längst in i banken. Där hade mäklarna blivit bortskämda och bekväma av att åka snålskjuts på bankens kunder.

Den andra bilden var bankens styvmoderliga attityd till mäklarverksamheten. Bank ansågs vara finare än mäklari. Men det var inget man talade högt om. Med bristande lönsamhet blev mäklariet knappast populärare i koncernen. Det låg allt närmare till hands att lägga ner mäklardelen istället för att pumpa in mer pengar.

KURT LÅNG, regionchef i Fastighetsbyrån, som mäklarledjan heter idag, minns tongångarna:

”Vi stod inför att vägska: lägga ner eller rekonstruera. Det var förstås plågsamt om många mäklare blev satta på bar backe. Det ville banken på alla sätt undvika. Därför diskuterades olika lösningar.”

Bankens omedelbara linje var att minska kostnader med personalminskningar. Man ville också lägga över risken på mäklarna genom att höja den provisionsbaserade delen av deras lön. Fackklubben granskade förslagen men satte sig emot.

Starka krafter i banken övervägde om inte mäklariet borde läggas ned helt och hållet. Det var frågan när krisen var som mest akut 1992. Företagsledningen räknade på kostnader för avveckling av kontor och personal: 185 miljoner kronor.

I ljuset av detta förstår man intresset: franchise skulle kunna fungera som en sparbössa om allt gick i lås – tack vare minskade lönekostnader och andra fasta kostnader. När fastighetsmarknaden hämtade sig kunde franchise fungera som nyckel för tillväxt eftersom kostnaden delas med franchisetagarna i form av inträdesavgifter och löpande intäkter.

Men bankens mäklare var skeptiska. Motståndet var stort, om än inte kompakt. I det svåra läget runt 1992 var dock banken inne på att genomdriva någon form av franchiselösning. Mäklare stod praktiskt taget med fastighetsbyråns gamla reklamskyltar i hand, beredda att kasta dem och ersätta dem med nya när det kom nya inspel från den centrala fackklubben. Man krävde en förnyad företagsanalys för att se vad som gick att rädda i den gamla modellen. Banken backade mot att man fick genomföra ytterligare tuffa besparingar.

Personalstyrkan krympte. Tiden gick. Underskotten blev mindre dramatiska.

1993 kom indikationer på en vändning. Antalet sålda villor ökade. Likaså försäljning av fritidshus. Det var fortsatt trögt för bostadsrätter, men ekonomin var på väg upp, försäljningssiffrorna ökade.

I samma takt halkade tankarna på franchise allt längre ned på och till slut bort från agendan. Det skulle dröja flera år innan franchise kom på tal igen.



HISTORIK: *Singer syr fortfarande*

Franchising växte fram i USA från mitten av 1800-talet. En banbrytare var Isaac Singer, som uppfann symaskinen Singer. Han saknade kapital för tillverkning i större skala och efterfrågan hämmades av att människor ville lära sig hur maskinen fungerade innan de köpte den. Singers lösning blev att sälja licenser till säljare av hans symaskiner och ge dem ensamrätt på försäljningen inom egna distrikt. De fick uppgiften att undervisa sina kunder. Licensavgifterna gav Isaac Singer kapital att öka produktionen av symaskiner som han sedan kunde distribuera till sitt eget nätverk av Singer-franchisetagare.

FÅGEL FENIX REDO ATT FLYGA

Swedbank har rötter i sparbankernas uppkomst i 1800-talets Skottland. En kyrkoherde, Henry Duncan, såg hur människor med små intäkter och utan ekonomisk buffert led svårt i tider av missväxt och krig. Han tog initiativ till att starta en lokal bank för småsparare som gav ränta. Vem som helst kunde sätta in valfria belopp och behålla äganderätten och fri disponitionsrätt över sina insatta medel.

Sparbanken blev ett sätt att spara till trygghet och ekonomisk frihet. Det låter självklart idag, men för de breda massorna var det på den tiden en ny och radikal idé – i linje med upplysningstidens ideal om demokrati och jämlikhet.

Sparbanker spreds som en löpeld i Storbritannien och utomlands. 1820 startades den första sparbanken i Sverige: Göteborgs Sparbank. Vid mitten av 1870-talet fanns i Sverige 325 sparbanker, som mest var det 498 sparbanker år 1928. Antalet minskade sedan successivt, främst till följd av fusioner. I början av 1990-talet fanns drygt 100 sparbanker.

Sparbankernas starka lokala förankring gjorde att de ofta var delaktiga i sin ords fastighetsaffärer: kreditgivning, belåning av fastigheter, försäljning och assistans med juridiska teknikaliteter. Det var bakgrunden till att Svenska sparbanksföreningen på 1960-talet ville att banken skulle ha ett eget företag med uppgift att förmedla fastigheter. Det fanns en självklar synergi.

Frågebrev skickades till 100 sparbanker. Var de intresserade av etablering av bankmäklarkontor inom deras verksamhetsområde? Många var tveksamma. Skulle en fastighetsmäklare i bankens hägn vara konkurrenskraftig mot lokala mäklare? Skulle lokala mäklare sluta samarbeta med sparbankerna för att banken startade konkurrerande verksamhet?

Sextio av bankerna svarade positivt och efter utredning och beslut inregistrerades den 19 juni 1966 det nya företaget: Sparbankernas Fastighetsbyrå (det formella namnet var Svenska Sparbankernas Fastighetsbyrå AB). Två månader senare öppnade bankens fastighetsbyrås första kontor i Göteborg med tre medarbetare. Därefter växte fastighetsbyrån snabbt över landet.

I mitten av 1990-talet var fastighetskrisen i praktiken över, men bankens fastighetsmäklare kämpade i motvind. Banken fortsatte att lägga ned kontor och skära ned på personal. Många duktiga mäklare lämnade banken självmant, startade eget eller gick till konkurrenter.

Banken hade fått kontroll på sina kreditförluster och bankens fastighetsbyrås rörelseresultat hade segat sig till rätt sida om nollstrecket, men bankledningen ville mer: till 1996–1997 måste fastighetsbyrån vara lönsam. Lönsamhetskrav gällde för varje enskilt kontor. Bankens fastighetsbyrå måste helt enkelt stå på egna ben och dessutom klara av att expandera. Men hur skulle man kicka igång den tilltufsade verksamheten?

Mäklarbranschen präglades av lokala mäklare med egna kontor och några framväxande kedjor. Liksom i näringslivet i övrigt pågick en omfattande struktur-omvandling mot större enheter. Det blev en fusion som blåste nytt liv i bankens intresse för franchise.

Vid sidan om sparbankerna hade jordbrukskassor vuxit sig starka under 1900-talet. Jordbrukskassor var medlemsägda ekonomiska föreningar som skapades för att ge driftskrediter till mindre lantbruk och för att uppmuntra vanligt folk att lägga undan pengar för framtiden. Uppgiften påminde om sparbankernas. Antalet jordbrukskassor växte snabbt från den första etableringen 1915. I mitten av 1930-talet fanns 789 regionalt organiserade kassor.

Jordbrukskassorna fick efterhand vidgade bankrättigheter, centraliserades och slöt sig samman och bildade Föreningsbanken. 1997 fusionerade Föreningsbanken med Sparbanken Sverige och bildade FöreningsSparbanken.

Föreningsbanken hade erfarenhet av att låta mäklare jobba under franchiseliknande former. Här fanns värdefulla erfarenheter och kunskap att hämta. Kopplat med krav på samordning mellan de två organisationerna och svårigheter med den existerande, fasta mäklarorganisationen föll det sig naturligt att titta närmare på franchise. Medarbetare fick veta att man på allvar övervägde att ta bort organisationen med anställning och filialer och ersätta den med franchise.

Det knorrades. Som i alla stora organisationsförändringar var man orolig för sitt eget. Många mäklare ifrågasatte varför en förändring var nödvändig: Marknaden var ju på väg upp. Det fanns en fungerande organisation. Fackliga företrädare invände att det var en onödig åtgärd och argumenterade för tryggheten med filialkontor och varnade för att i en franchiseorganisation skulle mäklarna ju driva eget och tänka i första hand på sitt företag, inte på banken.

Kurt Lång var regionchef och en av dem som på ledningens uppdrag undersökte hur en franchising skulle kunna genomföras.

”Det var förstås blandade känslor. Från fackligt håll trodde man aldrig att det skulle gå att genomföra. Ett av argumenten var att mäklarna skulle förlora lojaliteten med banken”, säger han.

Men nu var det dags. Slutdiskuterat. 1998 gick ett PM ut till samtliga medarbetare: Franchising skulle börja genomföras den 1 juli. Det hade tagit tio år av diskussioner.

Men jublet uteblev. Det var mest tystnad.

1998 gick ett PM ut till samtliga medarbetare: Franchising skulle börja genomföras den 1 juli. Det hade tagit tio år av diskussioner.

Men jublet uteblev.

FRANCHISEMANUALER TILL TRYCKNING

”Alla välkomnade inte franchisingen”, berättar Kurt Lång.

Tillsammans med andra regionchefer och kollegor fick Kurt Lång i uppgift att ge sig ut på värvningsturné i Sverige för att berätta om det förträffliga med franchise-upplägget.

Tanken var att mäklarna inte längre skulle vara anställda utan själva driva franchiseföretaget. Det skulle ge större frihet och motivation – och om de var driftiga kunde de expandera och öka sina vinster. Genom att vara en del av en kedja skulle franchisetagarna också få ökade marknadsandelar. Affärerna väntades växa snabbt. En viktig fördel med franchise var att de skulle slippa bygga upp ett nätverk av leverantörer, revisorer, jurister och annan expert hjälp. Inte minst skulle mäklarna avlastas genom att huvudkontoret skulle ansvara för företagets utveckling och support. De kunde helhjärtat fokusera på det mest väsentliga – sälja och ta hand om kunderna.

Som upplagt för en vändning, kan tyckas.

Men de flesta mäklarna var fortsatt skeptiska.

”Den största fördelen var att mäklarna fick med sig ett känt varumärke, stöd och support samt hjälp med marknadsföring och rekrytering”, förklarar Kurt Lång.

Men logisk argumentation var en sak, känslomässiga aspekter en annan. Ibland kan man ha hur många bra argument som helst.

På den tiden skulle man helst vara anställd. Det låg i tidens anda. Attityden mot egna företagare var kluven: en

blandning av misstänksamhet och beundran för människor som vågade ta risker och orkade jobba från morgon till sen kväll. Sjukförsäkringar, pensioner, semesterledigheter och andra välfärdssystem var i första hand byggda för anställda, inte för egna företagare – ännu mer så än idag. Det är först under 2000-talets första decennium som attityderna blivit rejält mer positiva till eget företagande, i synnerhet bland ungdomar.

”Vi får komma ihåg att mäklarna för inte länge sedan hade gått igenom ett stålbad och sett många kollegor bli uppsagda”, säger Kurt Lång. ”Nu skulle de själva få möjligheten att driva eget företag och det kändes förstås otryggt för vissa. Dessutom upplevde många mäklare att det vore märkligt att plötsligt bli chef över sina arbetskamrater.”

Framför allt var det skakigt att starta eget. Varför skulle mäklarna lämna en fast lön och en relativt trygg anställning? Det var väl ingen vits med det.

Framför sig såg mäklarna mer arbete, mer administration och sömnlösa nätter. Det var ett stort steg att gå från bankens kontor till en egen mäklarbyrå.

Ur askan i elden, ungefär.

Nåja, nyss hade mäklarna fått sitt lönesystem ändrat. Från att tidigare haft en fast lön med en 30-procentig provisionslön blev förhållandet det omvända: 30 procent fast lön, 70 procents provision. Och en fast anställning hade visat sig vara väl så osäker när verksamheten var osäker. Så det såg inte så ljus ut från del hållet heller. Då fanns det inte så många vägar att gå.

Ledningens metod för att övertyga mäklare att ta steget över till franchise var förhållandevis mjuk: det skedde med argumentation och övertalning. Det var inget tvång.

Dealen var att franchisetagaren fick betala för kontoret, sina egna omkostnader och en procentsats av sina intäkter till bankens fastighetsbyrå.

HANS OLSON, franchisetagare i Mora, och hans kollega **BENGT HEDENMARK**, var bland de första att anta utmaningen att bli franchisetagare.

”Vi kände att vi gick i bräsch för en del av våra kollegor och fick många frågor från dem som funderade på att göra samma sak. Det förekom en del studiebesök här i Mora. Vi var positivt inställda från början, eftersom vi var i rätt fas i livet och behövde en nystart. Och det gick bra från början.”

ÖVERTALNINGSKAMPANJEN FORTSATTE

Kurt Lång minns att det var många samtal.

”Vi fick ofta lägga manken till för att få över mäklarna på vår sida. Några klagade på höga priser, men faktum är att vi gav mycket förmånliga rabatter för dem som gick på tåget.”

Under samtalen kom de förr eller senare fram till frågan om anställningar. Franchisemäklarna själva skulle ansvara för personalrekryteringen och alltså ha anställda. Det var viktigt för att få igång en av franchisens grundstenar: *expansion*.

I takt med att marknaden lyfte fanns möjligheter för mäklarverksamheten att växa organiskt och hämta in marknadsandelar.

”Vi resonerade med mäklarna. Anställningar är ju en förutsättning för att utveckla verksamheten, men att

”De tänkte fortfarande som anställda och agerade som anställda.”

KURT LÅNG

anställa fanns inte i deras begreppsvärld. De tänkte fortfarande som anställda och agerade som anställda”, minns Kurt Lång.

Han understryker att krisåren 1992–1993 hade satt djupa spår. Marknaden hade havererat och många hade friställts.

Hur skulle man nu vilja hoppa på något som man tyckte var ett riskprojekt och dessutom anställa med alla de kostnader och det ansvar som det innebär?

VÄNDNINGEN

I det här osäkra läget hoppade några tongivande mäklare av och startade eget eller gick över till konkurrenten Svensk Fastighetsförmedling. Den avlövningsdrabbade bankens fastighetsbyrå hårt. Regioncheferna satte sig ner och funderade på hur de skulle gå tillväga för att vinna mäklarna till sin sida. Om de lyckades övertala några av de framgångsrikaste mäklarna – då skulle propopen lossna och resten följa efter. Så gick resonemanget.

Regioncheferna satte igång operation ”Draglok.” De for land och rike runt i hopp om att ”omvända” mäklarna.

Det var inte tältmöten med handpåläggning, men nästintill. Samtalen gick allt tätare mellan regioncheferna för att underrätta varandra om läget. Hade de fått någon av ”drömmäklarna” att skriva på?

”Jag kom ihåg att några av de första avtalen jag skrev var i Göteborg, Strömstad och Borås”, säger Kurt Lång. ”Sen fick jag efterhand kontakt med intressenter utifrån som ville bli franchisetagare. Då började jag förstå att vi var på väg åt rätt håll.”

”FS släpper mäklarna fria – FöreningsSparbanken har sålt ut 86 fastighetsmäklarkontor”

Så ropade en rubrik ut i Dagens Industri måndagen den 22 mars 1999. Nu gick det undan. Med en hastighet av ett kontor var fjortonde dag bytte FöreningsSparbankens mäklarkontor ägare.

”86 kontor runt om i landet ägs nu av egna företagare enligt franchisemodellen som tagits fram av fastighetsbyrån. Det är den största franchisingen hittills i Sverige.”

Vid årets utgång hade FöreningsSparbanken 98 franchisekontor och 50 filialkontor.

Den under 1998 påbörjade omstruktureringen av bankens fastighetsbyrås verksamhet och organisation fortsatte även under 1999. Avsikten var att verksamheten skulle bedrivas dels genom franchisetagare och dels genom filialkontor. Antalet egna filialkontor hade minskat via avveckling/omvandling till franchiseform och uppgick vid 1999 års utgång till 50. Antalet orter där verksamheten bedrevs i franchiseform hade ökat och uppgick vid 1999 års utgång till 98.

FöreningsSparbanken Fastighetsbyrå var störst utanför de stora städerna. I Stockholm var ställningen svag. Det

De for land och rike runt
i hopp om att ”omvända”
mäklarna. Det var
inte tältmöten med
handpåläggning, men
nästintill.

1999

Operation Draglok. För att mäklarna ska nappa på att bli franchisetagare ger sig bankens fastighetsbyrås regionchefer ut i landet för att övertyga de mest tongivande mäklarna. Sen är det meningen att resten ska följa efter. Taktiken gick hem.



gjorde att konkurrenten Svensk Fastighetsförmedling totalt sett var större, något som fick tävlingsmusklerna att spännas. Som en mäklare sa:

”Det duger inte att ligga tvåa. Att ligga efter Svensk Fastighetsförmedling är som ett rött skynke.”

Det sades till häften på skämt, till hälften på allvar. För det fanns, och finns fortfarande, en uppfriskande konkurrens mellan mäklarkedjorna.

Siktet var inställt på att förändra positionerna. En av de nya entreprenörer som skulle bidra till detta var fastighetsmäklaren och franchisetagaren **LARS CÉWE** på bankens fastighetsbyrå i Bromma. På bild i artikeln i Dagens Industri (DI) står han med korslagda armar utanför sin (sin!) mäklarbyrå. Det är en talande bild om stämningsläget. FöreningsSparbankens mäklare har hukat inne i banken och varit på reträtt under några svåra år. Här står Fågel Fenix, utflyttad från banken framför sitt eget kontor.

Farväl blygsamhet.

Adjö dåligt självförtroende.

Hejdå nedåtpekande pilar.

Här var det i stället en framåtanda och ett engagemang uppblandat med en kaxig framtoning som gällde. Hos vissa mäklare i varje fall.

”Vi har ökat lönsamheten ett par, tre gånger”, sade han till DI. ”Nu har jag fördelen att tillhöra en stor organisation som det går bra för.”

Han syftade på franchisemodellen, som han sade gör att ”vi kan gå in på mindre orter och växa, utan att ta samma risker som om du öppnar eget”.

Farväl blygsamhet.

Adjö dåligt
självförtroende.

Hejdå nedåtpekande
pilar.

Urban Hallén

Di

Tel 08-736 56 88

urban.hallen@di.se

Sveriges näst största fastighetsmäklare, Föreningssparbankens Fastighetsbyrå, växlar spår från helägt företag till franchisekedja. Med egna företagare i kontoren ska kedjan växa och bli mer lönsam.

Med en hastighet av ett och ett halvt kontor i veckan har Föreningssparbankens mäklarkontor det senaste året bytt ägare. 86 kontor runt om i landet drivs nu av egna företagare enligt franchisemodell. Det är den största franchiseringen hittills i Sverige.

Målsättningen är att ha totalt 200 kontor år 2003. Av dem ska



OTO: DANNY LORENTZON

1999

En av Föreningssparbankens första franchiseägare, Lars Céwe, utanför sitt mäklarkontor i Bromma. Farväl ledsamheter. Nu vädrar mäklarna morgonluft.

HÅKAN FORSLYCKE, franchisetagare i Vällingby, Hässelby och Spånga, väster om Stockholm, var till en början tveksam till FöreningsSparbanken Fastighetsbyrås möjligheter att lyckas som franchisegivare, men efter ett tag insåg han mäklarkedjans utvecklingspotential.

”När jag blev tillfrågad om att ingå som franchisemäklare insåg jag inte vidden av konceptet, men ganska snart började det sjunka in att det verkligen låg en stor satsning bakom fastighetsbyråns mäklari.”

DET BLÅSER NYA VINDAR

Två affärsområden bildades: det ena skulle ansvara för franchisekontoren samt för produkt- och kvalitetsutveckling. Det andra skulle ansvara för filialkontoren och marknadskommunikationen. Dessutom bildades en enhet som skulle serva mäklarna med allt från juridik, försäkringslösningar till olika startpaket för franchisetagarna.

Försäljningschef **LARS-ERIK NYQVIST** (Fastighetsbyråns vd från 2010) hade som mäklare i Falun fått erbjudande om att bli franchisetagare, men tackat nej. Han ville jobba med mer övergripande frågor, bland annat medverkade han i en kvalitetsgrupp, som tillkommit på dåvarande vd:n Bengt Bloms initiativ. Uppdraget var att undersöka hur mäklarna skulle kunna jobba effektivare.

Lars-Erik Nyqvist gick sedan över till enheten Kontorsstöd, som hade sina lokaler på Hamngatan i Stockholm. Kontorsstöd fungerade som en stab som skulle ge mäklarna bättre service och hjälpa dem att jobba effektivare. Bland annat tog Kontorsstöd fram elementära verktyg som namnskyltar och portföljer med företagets logotype.



2000

Lars-Erik Nyqvist, i dag vd på Fastighetsbyrån, jobbade på den tiden tillsammans med dåvarande vd:n Bengt Blom med att bygga upp en stab som ska serva och hjälpa mäklarna att göra ännu bättre affärer.

”Det låter kanske banalt, men vid den här tidpunkten var det viktigt. Mycket viktigt. Faktum var att det var av allra största vikt att ta tala om vem man var och varifrån man kom ifrån”, berättar Lars-Erik Nyqvist.

Han berättar att några mäklare satte sig emot namnskyltarna med motiveringen att de var kända på sina orter och behövde inga namnskyltar.

”Men då kontrade vi med att även nyinflyttade eller tillfälliga besökare skulle se varifrån mäklarna kom.”

Det allra viktigaste var förstås att komma ur svackan, att få mäklarna att tro på den nya organisationen.

MARIA LARSSON i Säffle i Värmland var tidigare mäklare i en mindre mäklarkedja som var medlemsägd, Mäklarringen. Efter fyra års övertalning valde hon 2003 att bli franchisetagare i bankens fastighetsbyrå. Hon tror i dag att det varit svårt att fortsätta och driva en mäklarbyrå i egen regi, om man inte anslöt sig till en mäklarkedja med större resurser.

”Att stå utanför de stora kedjorna hade varit svårt i dag. Redan då, runt sekelskiftet började det hända något. Det blev allt viktigare att ha en stor kedja bakom sig, och det stödet jag ville ha kunde jag få från bankens fastighetsbyrå”, säger hon.

ALLT LJUS PÅ KUNDEN

En sak är säker: har ett företag inte en grundläggande kundstrategi i bagaget, ja, då blir det knivigt att bygga upp en långsiktig relation med kunden. Det var något bankens fastighetsbyrå skulle råda bot på år 1999–2000. Att bygga upp en strategimodell som skulle hjälpa mäklarna att bli proffsigare.

Inget hokus pokus alltså.

Du kan påverka folk på så många sätt. Men folk är inte dumma. Ingen flott reklamkampanj i världen skulle ha kunnat ersätta ett proffsigt säljbeteende.

I dag är det självklarheter, men om vi backar tillbaka till den tiden och den gamla mäklarkulturen var det inte så självklart med kunduppsökande och efterföljande kundaktiviteter för att affärerna skulle gå smidigare.

Det blåste dessutom nya vindar på bostadsmarknaden. I vart fall svag kuling. Allt fler mäklarkontor, däribland andra mäklarkedjor, etablerades samtidigt som bostadsförsäljningen började ta fart. Konkurrensen ställde hårdare krav på mäklarens affärsmässighet.

FöreningsSparbanken Fastighetsbyrås filialkontor låg innan franchisingen ofta längst in i något hörn av banken. Kunderna kom dit när det var dags för att köpa eller sälja sin bostad. Det var smidigt och bekvämt (för mäklaren) men knappast den bästa lösningen affärsmässigt. I och med franchisingen flyttade mäklare ut från bankerna till egna ”butiker.” Det ställde helt nya krav på kunduppvaktning.

Det behövdes ett nytt synsätt. Det behövdes en utomstående kraft, någon som pekade på problemet och ändrade attityderna.

Engelskfödde marknadsföraren och beteendevetaren **LAURIE CHAPMAN** hade arbetat hos konkurrenten Svensk Fastighetsförmedling och utvecklat marknadsföringsstrategier för bostadsmäkleri. Han hade också haft kontakt med Bengt Blom, bankens fastighetsbyrås vd, i arbetet med att starta Hemnet, en gemensam annonseringssajt för mäklare. Bengt Blom bad honom att bli rådgivare åt fastighetsbyrån och att skapa och lansera en kundstra-

”Att stå utanför de stora kedjorna hade varit svårt i dag.”

MARIA LARSSON



tegi. Laurie Chapman berättar att när han började jobbet stod mäklarkedjan vid vägs ände: lägga ner eller få skutan på rätt köl.

”Det var uppenbart att fastighetsbyrån behövde en kundstrategi och man måste också utveckla kontorschefernas ledarskap av sina kontor.”

Många av mäklarna såg sig fortfarande som anställda och var alltför passiva i försäljning och rekrytering. Även om de nu blivit franchisetagare insåg de inte att de faktiskt var företagare, berättar Laurie Chapman.

Det var en svår nöt att knäcka, säger han, eftersom många mäklare levde kvar i den gamla föreställningen och där ingick att mycket av kundtillströmningen skedde per automatik via banken. Kunderna bara dök upp ...

För att få kontorscheferna på tåget samlade man dem 1999 till en konferens om en ny kundstrategi. Det handlade om ett annat sätt att tänka.

En nyckel var att tidigt börja bearbeta kunderna, redan innan de var kunder, fick de höra. Men hur skulle det gå till? Hur skulle bankens fastighetsbyrå veta om en kund var på väg att sälja sin bostad?

Mäklarna var undrande.

Jo, genom att ta reda hur bostadsmarknaden såg ut och ta reda på hur kunderna agerade på bostadsmarknaden.

”Vi ordnar kvällsträffar, utan att de behöver förbinda sig till något köp. Vi ger dem rådgivning. Vi har ringkvällar. Kort sagt: vi ska tidigt finnas med i kundernas säljprocess,” sade Laurie Chapman.

”Ni tar deras namn och telefonnummer. Vi ringer upp dem.”

Under själva köpet tar man god hand om kunderna och etablerar en relation och efter köpet följer man upp.

Laurie Chapman ritade upp en linje med tre punkter:

Före. Under. Efter.

Lägg till ordet aktiv och så enkelt kunde kundstrategin sammanfattas.

Det gick trögt till en början men steg för steg ökade aktiviteten.

En av dem som förstod att kundstrategin var rätt väg att gå var Hans Olson, franchisetagare i Mora.

”Tidigare var vi mer en del av banken. Nu blev vi egna företagare med helt andra krav på oss och fick lära oss att söka upp kunden tidigt i processen. Det är stor skillnad på det fokus vi har idag, att bygga relationer med kunderna före, under och efter fastighetsaffären.”

NY MARKNADSKRAFT IN I FÖRETAGET

I januari år 2000 började **PIA WIDELL CORDÉN** som marknadschef. Hon kom från konkurrenten Svensk Fastighetsförmedling och hade med sig värdefulla erfarenheter och en plan för hur bankens fastighetsbyrå skulle kunna bredda sin marknad. Det första hon fick ta tag i var bristen på säljmaterial.

”När jag kom var det som att flytta tillbaka tio år i tiden. Mäklarna hade i stort sett inget material eller verktyg att arbeta med och det saknades en plan för hur vi skulle bearbeta kunderna före, under och efter affärsprocessen.”



2000

Pia Widell Cordén, i dag marknadschef och vice vd, tar vid den här tidpunkten tag i kundstrategin – om hur man hittar vägen fram till bostadskunden.

Hon och chefen för kontorsstöd, Lars-Erik Nyqvist, undersökte hur säljarna skulle kunna vara med tidigare i säljprocessen genom att ta reda på mer om kundbehovet. Foldrar och andra säljverktyg togs fram och mäklarna fick utbilda sig i hur de hanterar hela säljkedjan.

Var det enkelt att förändra mäklarnas kundattityd?

”Det var en utmaning att övertyga mäklarna om att de skulle behöva börja titta på sina säljprocesser. De hade ju många års erfarenhet och hade varit ganska framgångsrika på sina orter. Därför var de inte så pigga på att skifta perspektivet till kundernas behov,” berättar hon.

Efter ett tag började dock mäklarna komma till insikt om kundnyttan. Kundensystemen byggdes ut och innehöll mer värdefull information och statistik som kom väl till hands när mäklaren rodde hem bostadsaffärerna.

Det var den kunskapen som skulle få fart på lönsamheten, resonerades det på huvudkontoret. Ju mer kunskap om kundernas behov, desto större möjlighet att kunna ge kunderna bra service.

Pia Widell Cordén och hennes medarbetare insåg att kundnyttan borde förankras djupt i affärsstrategin: något sammanhållande, något övergripande som förmedlade företagets identitet och talade om för kunderna vad bankens fastighetsbyrå stod för. Det skulle vara en bild av vad FöreningsSparbankens Fastighetsbyrå ville signalera, såväl inåt i mäklarkedjan som utåt mot marknaden.

FÖRE. UNDER. EFTER.

De tre orden var grunden för kundstrategin. Plus ett till: Aktiv.

NYA ÖGON, FRISKA VINDAR

”Vem var det där, han som lämnade semlorna?”, frågade sig några i personalen på Förenings-Sparbanken Fastighetsbyrås huvudkontor i Stockholm.

Några i personalen hade suttit och fikat den där morgonen 2001 när en välklädd man med lång svart rock, av senaste snitt, svepte in med några lådor semlor. Han ställde snabbt av dem i köket, morsade och sa att han snart skulle vara tillbaka igen.

Vips hade han försvunnit ut genom entrédörren.

”Det där var vår nye chef”, sa någon i fikarummet. ”Han börjar om en månad.”

Surret i köket gick upp några decibel. Att fastighetsbyrån skulle få en ny vd efter att **BENGT BLOM** hade gått i pension visste alla. Men de hann ju knappt få se vem den nye vd:n var när han drog in som en virvelvind och försvann lika fort.

Nu hade **PER JOHNLER** i varje fall presenterat sig, om än i korthet. Han kom från ett dotterbolag till livsmedelskoncernen Axfood, var jurist i grunden och född i Dalsland. Han hade förståelse och erfarenhet av försäljning och fritt företagande; hur man ska dra nytta av nyföretagarens ambition och driftighet – men bankvärlden hade han ingen erfarenhet av.

Det var ingen nackdel, snarare en merit.

Han kom med nya ögon på sälj, entreprenörskap och ledarskap. En annan viktig sak: Han hade rykte om sig att vara en riktig doer och hade fått fria händer av koncernledningen att sätta full fart framåt på mäklariat.

Förre vd:n Bengt Blom hade lagt grunden för en franchiseorganisation och drivit en lång övertalningskam-

panj för att få med sig så många kontor som möjligt till den nya organisationen. Hans linje var att ingen skulle tvingas lämna sin fasta anställning för att bli franchise-tagare. Det var frivilligt.

Många hade nappat, men långt ifrån alla.

Lönsamheten var fortfarande svag och slutsatsen var att det behövdes ett hårdare säljdriv. Många av mäklarna hade fortfarande den diskreta bankkostymen på sig och var vana vid att kunder slussades till dem (via banken) snarare än att de själva aktivt gick ut för att hitta nya.

Per Johnler rekryterades för att fullborda franchisebygget och ge bankens fastighetsbyrå en aggressivare säljkultur med tydliga processer och mål.

I honom fick fastighetsbyrån en ledare med drag. Hans sätt var framförallt att motivera sina medarbetare genom att göra dem delaktiga, tro på dem och ge ansvar. Han höll ett högt tempo, testade gärna nya saker och kunde väldigt snabbt och direkt avbryta något som han inte ansåg höll måttet.

En annan sida hos honom: Raka rör. Det skulle vara högt i tak och alla skulle få lufta sina åsikter. Han var inte betjänt av medarbetare som gjorde sig osynliga när det blåste snålt eller som undvek obekväma frågor. Per Johnler duckade inte för svårigheter och uttryckte sig ofta spontant.

”Jag kommer för i h-e aldrig att be om ursäkt för vad jag tycker och jag förväntar mig detsamma av mina medarbetare.”

Företaget hade fått en ambitiös, målinriktad och vass-tungad chef. Till och med för vass, tyckte en franchise-tagare från bibelbältet.



2002

Året då Per Johnler kliver in i vd-rollen och visar med både stil och attityd att bankens fastighetsbyrå är redo för en ny företagskultur.

”Per kom en dag in på kontoret med ett lila bälte – till blåjeans! Det låter kanske inte så uppseendeväckande, men 2002...”



”Nog är han bra den där Johnler, men han skulle inte behöva svära så mycket.”

Lars-Erik Nyqvist, som tog över vd-stolen från Per Johnler 2010, minns när han kom in på Per Johnlers rum för första gången.

”Han hade slängt upp fötterna på skrivbordet, satt och pratade i telefon. Detta var inte riktigt ’comme il faut’ (som sig bör) i vår bransch, men han visade med sitt exempel att vi kunde vara lite mer avspända på jobbet.”

Per Johnler satte också en ny standard för klädetiketten, som i banker på den tiden för män som hade någon kundkontakt var mörk kostym, obligatorisk slips. Bankfolk hade en tendens att se väldigt lika ut.

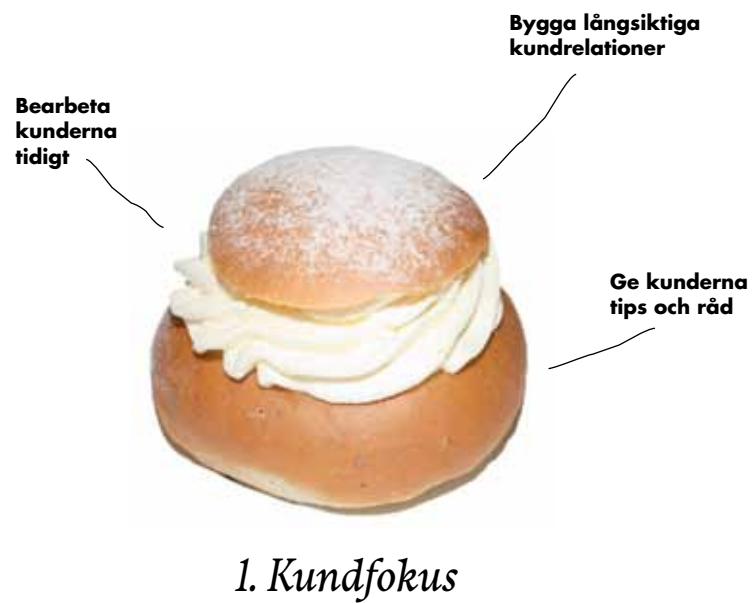
Lars-Erik Nyqvist:

”Per kom en dag in på kontoret med ett lila bälte – till blåjeans! Det låter kanske inte så uppseendeväckande, men 2002, då var det faktiskt inte så vanligt med vare sig jeans eller lila bälte – ett bälte som dessutom var exklusivt. Det gick på 900 kronor. Per var – och är väldigt stil- och modemedveten. Jag tror att vi var många som påverkades.”

Efter några veckor hade Per Johnler fått en bild av vilka brister som fanns.

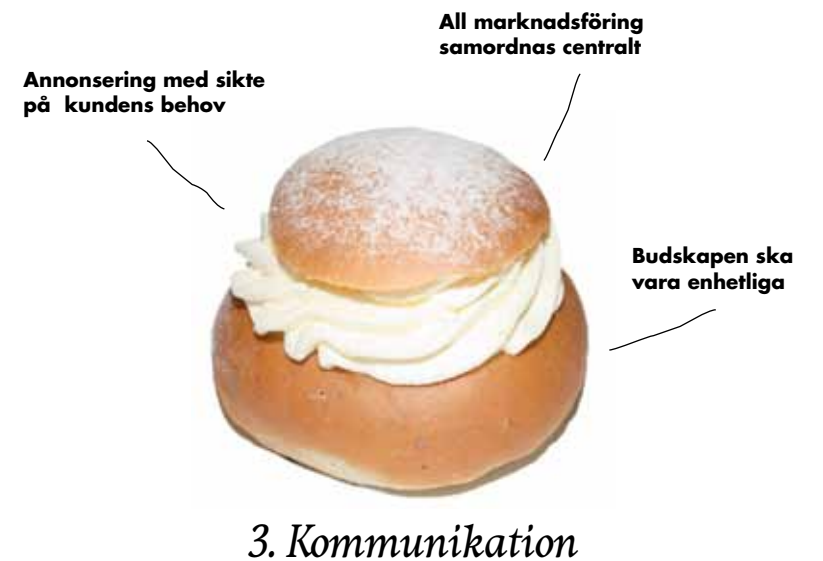
”Jag kom ifrån dagligvaruhandeln och hade en annorlunda inställning till försäljning. Där lägger man stor vikt vid att lära känna sina kunder för att aktivt få dem till köp. Här saknades kundperspektiv. Man hade inte en klar bild av kundernas behov och hade till exempel inte analyserat hur man skulle göra för att kunderna skulle bli återkommande kunder”, säger Per Johnler.

Det fanns vid denna tidpunkt ingen affärsplan, inte någon uttalad affärsidé eller formulerad vision.



VÄGEN FRAMÅT

Med sikte på kunden, ledarskapet och kommunikationen. På de tre benen står bankens fastighetsbyrå när den ska vinna över marknadsandelar på sin sida.



Det var bara att kavla upp ärmarna. Han satte sig ner med marknadschefen Pia Widell Cordén och chefen för kontorsstöd, Lars-Erik Nyqvist.

Tre områden pekades ut som kritiska för att få fastighetsbyrån att lyfta:

- ① Kundfokus
- ② Ledarskap
- ③ Kommunikation

Mycket energi lades på att ta fram en strategi som bar hela vägen fram till fokus på kundens behov. Bland annat måste fastighetsmäklarnas serviceanda förbättras, deras kunskap om kunderna och marknaden byggas på.

Något som starkt påverkade kundstrategin var internet, som på allvar kom till Sverige i mitten av 1990-talet. Internet förändrade köp- och säljbeteende för hela branschen. Dessförinnan var tidningsannonser det viktigaste sättet för kunder att hitta bostäder. Det tog mycket längre tid och det var svårare för kunderna att få en överblick över utbudet. Bankens fastighetsbyrå var bland de första att skapa en webbplats för bostadskunder.

”Internet var det perfekta mediet. Bostadsintresserade kunde enkelt söka fram en förteckning över objekt i den storlek, prisklass och de områden de var intresserade av”, säger Pia Widell Cordén.

1998 startade fastighetsbyrån en webbmarknadsplats för bostäder tillsammans med Svensk Fastighetsförmedling, Mäklarsamfundet, flera tidningar och andra. Det är idag en av de mest besökta webbplatserna i Sverige *hemnet.se*. Här gavs en översikt av bostäder som fanns till försäljning över hela landet. Det var en guldgruva för kunderna som kunde sitta hemma framför en dator och leta i lugn och ro.

Detta hade traditionellt skett i konsultation med en fastighetsmäklare som man hade förtroende för, som man kanske redan kände från tidigare. Nu fanns en oro att internet skulle minska betydelsen av personliga relationer, vilket kunde ha negativa konsekvenser för försäljningen.

”Därför var det viktigt att bygga upp en process för att knyta kundkontakterna tidigt till oss och få dem att komma på våra visningar”, säger Pia Widell Cordén.

En metod var att erbjuda kostnadsfria värderingar, något som fastighetsbyrån var först med i branschen. Det skapade den viktiga direkta kontakten och gav dessutom uppslag om bostäder som skulle säljas och chanser att erbjuda bostäder att köpa.

För många är köp av bostad deras livs största affär. Trots all teknologisk förändring stod ändå trygghet och förtroende kvar som centrala delar i mäklarrollen.

Åren efter millennieskiftet var en tid av stora förändringar med ökad konkurrens och en ny spelplan. Det gällde att hänga med. Fastighetsbyrån hade fått en propeller i Per Johnler men den nya organisationen hade inte satt sig och personalen hämmades av bristande självkänsla och konservativa attityder.

Det tänkte han ändra på.

Han ville att alla skulle medverka till förändring. De som bidrog med kämpaglöd och geist skulle få allt stöd och all uppmuntran de behövde.

”Men de som inte engagerade sig och inte ville bygga upp en affärsmässighetskultur passade inte in i vår organisation. Då kom vi överens om att vi inte hade samma syn på verksamheten och att det var bäst om de hittade ett annat yrke”, säger han.

Nyckeln var att ha blick för medarbetarnas egna initiativ och låta franchisetagarna dra nytta av friheten det innebar att ha ett eget företag.

”Att ta vara på medarbetarnas initiativrikedom och idékraft – och se till att vi inte stirrade oss blinda på hoten. Det var viktigt. Annars skulle vi snart bli ett försynt och bakåtblickande företag.”

Maria Larsson, franchisetagare i Säffle, andades in den positiva anda som spred sig i den nya företagskulturen.

”Jag sökte trygghet i en stark kedja med en bra struktur och en klart större möjlighet att utveckla mitt inarbetade företag samt att säkerställa min marknadsandel. Dessutom hamnade pengarna hos mig själv. Samtidigt var det en frihetskänsla, att kunna driva ett eget företag, driva det med fria tyglar utan att bankens fastighetsbyrå höll oss i handen. Samtidigt var ledningen tydliga med att man måste följa reglerna. Jag gillade att det var en tydlig struktur som vi skulle följa.”

Taket blev lite högre. Luften lite lättare att andas.

Det gällde både på huvudkontoret och på mäklarkontoren.

Hur skapar och underhåller man då en ledarkultur som uppmuntrar till frihet utan att släppa alltför mycket på tyglarna?

Som alla förtroendekedjor bygger ledarskapet alltid till syvende sist på tilliten mellan chefen och medarbetarna. En katalysator som motiverar personalen genom att göra den delaktig och ge den ansvar. Det omvända förhållandet gällde naturligtvis också att personalen hade förtroende för sin chef.

Det bästa testet på om det verkligen fungerade var om

Taket blev lite högre. Luften lite lättare att andas.

medarbetarna på bankens fastighetsbyrå utvecklades, blev mer självständiga och friare.

Ja, vid snabb genomlysning bland medarbetarna fick organisationen steg för steg tillbaka sitt något sargade självförtroende. Som en av regioncheferna, Kurt Lång uttryckte det:

”Vi fick en enorm självförtroendeboost. När Per kom in i företaget började vi faktiskt tro på att det var möjligt att bli Sveriges största mäklarbyrå.”

”En annan viktig uppgift var att bygga upp ett förtroendekapital i franchisekedjan. Att samtliga franchisetagare kände att bankens fastighetsbyrå stod bakom dem, det var avgörande för att få med sig folk”, menar Per Johnler.

Drivkraften för att gå in i franchisekedjan var möjligheten att starta eget och göra det med en stödjande koncern i ryggen. Mäklarna kunde koncentrera sig på det mest väsentliga, nämligen att öka sina intäkter. Nackdelen med att driva mäklarbyrå som franchisetagare kunde vara att mäklaren upplevde att hans frihet som egen företagare var beskuren. Men samtidigt som franchisetagarna hade rättigheter inom givna ramar hade de flesta också förståelse för att det krävdes skyldigheter och anpassning för att kunna ingå i ett franchisekoncept.

En utmaning var balansakten mot de gränser som finns inbyggda i en franchise.

”Det var nödvändigt att vi inte begränsade kreativiteten utan gav utrymme för nya impulser, fast inom vissa ramar. De skulle känna att de inte alltid behövde be oss om tillstånd.”

Förtroendebygget var viktigt, men fick inte ta för lång tid. Då skulle utvecklingskurvan stagnera.

”Vi trodde det skulle ta tid. Men vi identifierade några nyckelmäklare som vi tidigt byggde upp goda relationer med. Då fick vi snabbt acceptans bland de mäklare som kom in senare i förtroendekedjan.”

Regionchefer höll sig synliga och tillgängliga hos mäklarbyråerna ute i landet för att ge stöd och se till att den dagliga verksamheten omfattades av förändringsprocessen. Fastighetsbyrån försäkrade sig nu också om att uppfylla franchisetagarnas förväntningar genom att förse dem med olika verktyg, tjänstelösningar och hjälp i fråga om juridik och företagsekonomi.

Maria Larsson, franchisetagare i Säffle:

”Jag kunde dra nytta av alla skräddarsydda lösningar, bland annat *Säljarförsäkring*, *Besiktigat* och *Budgivning*. Jag fick helt enkelt en bra utvecklad mäklarservice och fastighetsbyrån visade på en bra struktur, bra styrning och utmärkt support vad gäller juridik och datasupport. Tack vare det fick jag en väldigt bra start i kedjan och vågade anställa mer personal, vilket vara ett viktigt steg i utvecklingen av företaget.”

Maria Larsson var en av många franchisetagare som fick ett lyckat avstamp. Mycket beroende på att hon redan hade etablerat sig i sin region och hade lång erfarenhet.

Men även unga och oerfarna franchisetagare hoppade in i mäklarkedjan. Som **URBAN KULLBO** som är franchisetagare och delägare i Göteborg Centrum och Göteborg Väster. Han var bara 19 år när han träffade en regionchef från företaget och började tjata på att han ville bli mäklare.

”Men de tyckte inte att jag var torr bakom öronen. De bad mig komma tillbaka senare. Jag gav mig inte. Jag hade bestämt mig för att bli mäklare och det förstod de väl när jag efter fjärde eller femte mötet försökte övertyga dem om att jag var en mäklare att räkna med. Då sa de att de hade 400 som sökte jobbet. Det spelar ingen roll, sa jag. Jag vill ha jobbet nu på en gång.”

Då insåg fastighetsbyrån att de hade hittat en mäklare som passade in i deras mall över hur deras mäklare skulle vara: *trevlig, engagerad, snabbfotad* – och *uthållig*.

Det hände även att parterna inte var överens när franchiseavtalet skulle skrivas på. Franchiseavtalen följde en given mall enligt principen lika villkor för alla. Men det fanns utrymme för förhandling. I grund och botten skulle mäklaren först sägas upp från sin anställning och sedan skriva på ett avtal som egen företagare. Sådant som övergångstid och övergångsvillkor från filial till franchise kunde alltid diskuteras. Fastighetsmäklare är vana förhandlare. Hur mycket avgångsvederlag kunde man få? Kunde franchiseavgiften vara lägre under en period?

Ibland blev det tuffa tag.

”När fastighetsbyrån byggde upp sin franchisekedja kunde det vid enstaka tillfällen uppstå diskussioner”, minns regionchef Kurt Lång. ”Men det berodde på mindre ändringar i avtalet och oftast var vi överens.”

Det var en del av förtroendebygget.

”Det måste givetvis finnas utrymme att agera utan att använda sig av våra regler. Det var en förutsättning för att mäklarna skulle känna en delaktighet. Vi brukar ofta resonera kring företaget som den goda familjefadern; en ”bona padre” som höll ett vakande öga över sina barn och såg till att de skötte sig”, ler Per Johnler.

Men det fanns gränser och Per Johnler kunde vara väldigt tydlig.

”Vi hade från början en mjukare ledning som var mån om att mäklarna fick lösa tyglar – det var ett ömsesidigt förtroende – men ibland hände det att mäklare inte följde våra riktlinjer, och om de inte gjorde det fungerade det inte att ha dem som mäklare i vår organisation. Det var vårt ansvar att processen fungerade.”

En franchisetagare är ett mellanting mellan en egen företagare och en anställd. Det var något som den unga franchiseorganisationen måste lära sig.

”Om man inte anpassade sig efter de ändringar som var nödvändiga för att agera effektivt i konkurrens med exempelvis andra kedjor var vi tvungna att styra den enskilde mäklaren att vidta de beslutade ändringarna. Om franchisetagaren inte hade den förmågan till styrning skulle kedjans konkurrens ovillkorligen försämrats. Då ansåg vi att man inte förstod vad vi stod för och ville – och då var det bäst att vi skildes åt”, säger Per Johnler.

Franchisekonceptets tredje ben, utöver *kundfokus* och *ledarskap*, var *kommunikation*. Fastighetsbyrån bestod 2002 av ett huvudkontor och 146 geografiskt utspridda kontor, som i de flesta fall drevs av egna företagare. Kommunikation var organisationens klister. Det gällde att alla, inte bara ledningen, styrelsen eller marknadsavdelningen, hängde med på vad som hände i mäklarkedjan, i smått och stort.

”Det låter kanske enkelt, men det var mycket viktigt: för att möta affärsmålen måste varje medarbetare inse vad som måste göras, hur det skulle göras, när det skulle göras och varför det skulle göras”, förklarar Pia Widell Corden.

Mäklare som inte blev delaktiga riskerade att uppfatta huvudkontorets aktiviteter som en samling triviala övningar, typiska för en marknadsavdelning som låter sig föras runt av olika trender.

Och den fällan ville inte fastighetsbyråns marknadsavdelning hamna i. Om inte mäklarna förstod målen och varför de måste koncentrera sig mer på kunderna kunde förändringsprocessen aldrig bli framgångsrik.

”Det räckte inte med att många skulle förstå. Alla måste förstå. Därför kommunicerade vi alltid ut våra budskap, om och om igen för att försäkra oss om att alla tagit del av budskapet.”

AVSTAMP FÖR FRAMTIDEN

Anslaget för bankens fastighetsbyrås franchisekoncept var således klappat och klart 2002. Den nya företagskulturen smög sig in i organisationen. Det spreds sig en framåt-anda. Marknadsavdelningen producerade olika lösningar och verktyg i en allt stridare ström för att hjälpa mäklarna att utföra sitt jobb på bästa sätt.

En av de första franchisetagarna som anslöt sig till mäklarkedjan var **JAENNINE OLESON**, som startade sitt mäklarkontor i Simrishamn. Hon var nybliven mamma och redan etablerad mäklare. Hon tänkte först driva sitt mäkleri i egen regi, men blev övertalad av bankens fastighetsbyrå att bli franchisetagare.

”Anledningen till att jag ville jobba för fastighetsbyrån handlade om deras sätt att hantera mig i den situationen jag var, med ett nyfött barn och ett i magen. Ändå trodde de på mig och den känslan av empati har därefter bara bekräftats. Jag kunde från början påverka mycket och de lyssnade in vilka synpunkter jag hade. Jag har ju varit med så länge nu och bara utvecklats hela tiden. Jag kände genast att det här var rätt: man blev ödmjukt bemött om man ringde och behövde hjälp med till exempel bokföring eller någon juridisk fråga. Det var från början en förstående ledning.”

Franchisetagarna andades morgonluft. Men det fanns småstenar som skavde i skon.

Som bilden av bankens fastighetsbyrå som en landetbyrå med mäklare som inte var tillräckligt på hugget. Rätt eller fel: det var en bild som bitit sig fast.

”Uppfattningen var att kunder anlidade våra mäklare när de skulle få ett bra pris vid bostadsköp, men när det handlade om att sälja gick man till andra mäklare för att få ett bättre pris”, säger Lars-Erik Nykvist.

Med den inställningen är det svårt att bygga en väl fungerande mäklarkedja. Nåväl, man var i alla fall en hyfsat framgångsrik mäklarkedja i mellanskiktet av tabellen, för att prata fotbollsspråk.

Men där skulle man inte ligga kvar!

Per Johnler:

”Vi låg efter vår konkurrent Svensk Fastighetsförmedling. Vi var en bra bit på väg att kapa åt oss marknadsandelar och närma oss – men för att lyckas ta oss förbi måste vi växa i storstäderna. Det kämpade vi förtvivlat med.”

Franchisetagarna andades morgonluft. Men det fanns småstenar som skavde i skon.

Fastighetsbyråns hade sin styrka i sitt landsomfattande nätverk.

”Du kan tycka att du gör allting rätt: du försöker bygga upp en ny bild av företaget och av mäklarkulturen – men så enkelt var det inte att förändra vårt rykte.”

Per Johnler talar intensivt när han mindes de första åren i företaget, 2001–2002, då det inte direkt flög stekta sparvar in i munnen. Det var ett stenhårt arbete för att vinna terräng på mäklarmarknaden.

”Vi visste att vi behövde jobba hårdare än någonsin för att förändra bilden av byrån. Alla visste det, men ingen visste riktigt hur det skulle gå till.”

En byggsten var att fortsätta att öka säljaktiviteten hos mäklarna och hjälpa dem att våga vara offensiva, att våga anställa. Det fanns en utbredd rädsla för att rekrytera och stå med övertalig arbetskraft och kanske få färre mäklaruppdrag för egen räkning.

Sälj- och marknadskonsulten **LAURIE CHAPMAN** hade 1999 varit med och initierat en kundstrategi för att sätta fart på säljet hos mäklare som passivt väntade på att kunder skulle komma till dem. Istället måste mäklarna bygga efterfrågan genom att aktivt bearbeta kunder redan före köp, under köpet och följa kunderna efter köpet. Det hade gett resultat, men volymerna var låga. 2003 skulle säljet tas till en ny nivå med hjälp av ett kontorsutvecklingsprogram. Grundbulten var att kontorscheferna skulle ta fram egna affärs- och aktivitetsplaner och därigenom se att de måste rekrytera för att leva upp till de nya målen.

”Det var en helt ny erfarenhet: Om vi måste göra 80 affärer, ja då måste vi i början av året rekrytera två mäklare. Det var ett helt nytt sätt att planera”, säger Laurie Chapman.

Redan 2004 intensifierades satsningarna och resultaten förbättrades avsevärt. Fastighetsbyrån höll jämna steg med konkurrenten Svensk Fastighetsförmedling.

”Det gick som tåget”, som Laurie Chapman uttrycker det. Många kontor var framgångsrika.

I backspegeln kan det tyckas enkelt, nästintill självklart, att kunderna ska bearbetas tidigt och efteråt – men det var det inte då.

”Vi visste att vi behövde jobba hårdare än någonsin för att förändra bilden av byrån. Alla visste det, men ingen visste riktigt hur det skulle gå till.”

PER JOHNLER

DAGS ATT SLIPA VARUMÄRKET

Mäkleriet hade genomgått stora förändringar. En ny grund var lagd och några pusselbitar fanns men de låg inte riktigt på plats. Och man låg efter konkurrenterna i storstäderna. Det gjorde att den planerade expansionen gick trögare än väntat.

Så kom den efterlängttade injektionen: en förlösande kraft som skulle få processen att accelerera till nya höjder. Kundstrategiskt arbete, vision, företagsvärderingar och kommunikation, allt skulle samlas under en hatt, ett begrepp: *varumärket*.

Bankens fastighetsbyrås marknadschef Pia Widell Cordén anlidade varumärkesstrategibyrån Rewir.

”Jag sökte en byrå som arbetade självständigt och tänkte övergripande. Jag tilltalades av Rewirs sätt att arbeta och ville ha en byrå som inte enbart rekommenderade direkta marknadsåtgärder.”

Fastighetsbyråns kundstrategi var att locka till sig kunder före, under och efter visningarna. Men för att lyckas behövdes något mer än bara kommunikation. Vad var nyckeln?

Då jobbade varumärkesstrategerna **MARIE BJURLING LARSSON** och **HENRIK WALLÉN** på Rewir.

Henrik Wallén är intensiv, analytisk och spontan. Han ansåg att fastighetsbyråns varumärke var i akut behov av att styras upp och det sade han också utan omsvep. Han hamnade vid första mötet i livliga diskussioner med Per Johnler och Lars-Erik Nyqvist, som efteråt sagt att de knappt förstod vad han pratade om. Varumärkesstrategi kan låta abstrakt, på gränsen till fluffigt, för personer som är vana vid tydliga siffror. Det var en kollision mellan två skilda världar och samarbetet kunde ha slutat där, men tio år senare jobbar Henrik Wallén



2002

Det var året som Henrik Wallén, varumärkesstrateg, började jobba med bankens fastighetsbyrå. Han ser behov av en varumärkesstrategi som bygger ett modernare och aktivare företag.

och Marie Bjurling Larsson fortfarande med fastighetsbyrån, sedan 2006 genom sitt eget företag, Navigate.

”Jag såg att fastighetsbyrån saknade en övergripande varumärkesstrategi”, berättar Henrik Wallén. ”Vad fastighetsbyrån skulle stå för, vad varumärket skulle förmedla för värden och hur företaget skulle uppfattas av kunderna – det hade man inga svar på.”

I en franchisekedja är varumärket centralt. Det är det som förenar kedjan och som franchisetagarna hyr.

Om du på den tiden frågade människor på gatan vad fastighetsbyrån stod för fick du många olika svar och inte nödvändigtvis uppfattningar som fastighetsbyrån ville associeras med.

Henrik Walléns första åtgärd var att konkretisera hur en varumärkesstrategi kunde te sig för franchisekedjan.

”Fastighetsbyråns varumärke är den yttersta sammanfattningen av företagets personlighet. Det är den samlade uppfattningen om hur företaget kommunicerar och agerar. Den måste gå hand i hand med vad företaget kommunicerar till bostadsmarknaden, allmänheten, medier, arbetssökande och så vidare”, förklarar Henrik Wallén.

De löften företaget ger marknaden genom sitt varumärke måste vara tydligt förankrade i affärsstrategin så att man inte går ut och lovar sådant som sedan inte stämmer överens med verkligheten.

Kundernas uppfattning av varumärket går att förändra genom att ladda det med nya värden som kunderna attraheras av. Då hänger det på att alla i företaget, både ledning, anställda och franchisetagare är delaktiga i processen att ta fram den nya bilden av företaget.

Varumärkesfrågor kan lätt bli kniviga om de inte konkretiseras. Det var något Henrik Wallén vinnlade sig om att göra: förklara att fastighetsbyråns varumärke var i stort behov av att klä sig i en annan skrud för att uppfattas som ett modernare, tuffare företag – utan att för den skull förlora sin historiska personlighet.

Lättare sagt än gjort. Det uppstod många heta diskussioner.

”Det fanns inte så mycket tolerans för att ta till sig en strategi som byggde på något så abstrakt”, säger Pia Widell Cordén och ler vid minnet av hur diskussionerna böljade fram och tillbaka på mötena om fastighetsbyråns varumärkesarbete.

Men Henrik Walléns tankar och idéer om företagets behov av en varumärkesstrategi började trots allt slå rot hos ledningen på fastighetsbyrån. En varumärkesstrategi kunde utkristallas som byggde på två värdeord som skulle förmedla trygghet till kunden:

- ① *Affärsmässighet*
- ② *Engagemang*

Med det senare menas att företaget ville förmedla en bild av att vara ett framåt och kreativt företag.

”Fastighetsbyråns strategiska arbete handlade i första hand om att förmedla en affärsmässighet som bestod i att vara engagerad och nyskapande och drivande i kontakter med kunden. Utifrån den varumärkesplattformen fattade fastighetsbyrån beslut att bygga varumärket kring själva företaget – inte kring mäklarna – vilket innebar att all kommunikation och utveckling skulle ha sin utgångspunkt från kundens behov”, förklarar Henrik Wallén.

Fastighetsbyråns varumärke var i behov av att styras upp.

Från och med nu var det kundens behov i centrum som all kommunikation skulle utgå från. Ett talande exempel för detta sätt att tänka framkom i nyordningen för bostadsannonser. Fastighetsmäklarna skulle inte längre få vara med på bild. Det låter som en bagatell, men blev en rejäl kultursmäll.

Bankens fastighetsbyrå hade sina rötter i de små orterna. Fastighetsmäklarna är nära kunderna och affärer bygger ofta på att man känner igen mäklaren. Det var en fråga om förtroende. Därför är det logiskt att fastighetsmäklaren profilerar kontoret och mäklarkedjan.

Men nu var det nya tider. Att det skulle bli så starka reaktioner var svårt att förutse.

MÄKLARNA BORT FRÅN ANNONSbilder

I juni 2002 samlades ledning och franchisetagare från samtliga cirka 130 kontor till en konferens om framtiden. Moderator var TV4-kändisen **LENNART EKDAHL**. Det var ett viktigt möte.

Det började med att Per Johnler hade en dragning om de nya strategiska riktlinjerna fastighetsbyrån hade stakat

Bye bye mäklare. Hello kund.



ut, sedan gled han in på hur viktigt det var med en enhetlig och fokuserad kommunikation.

”Alla våra budskap inom marknadsföringen måste hänga ihop”, sa han.

”De måste vara koordinerade i tiden och naturligtvis stödja företagets övergripande strategi, vilket just nu är att sätta fokus på kunderna.”

Per Johnler klickade fram en power point-bild på den stora vita skärmen.

”Det här är vår nya kommunikationsstrategi, att all kommunikation ska illustrera kundens situation. Det innebär att vi inte ska visa mäklarna på bilderna – och då kan inte våra annonser spreta åt alla håll. Kommunikationen måste samspela för att få ut bästa effekt.”

Annonsen visade en bild på ett hus och objektbeskrivningen. Punkt slut.

Det blev helt tyst i lokalen.

”Hur ska kunderna kunna se nu att jag är mäklare för bostaden?”

”Hur kunde man få förtroende för något så anonymt?”

Frågorna hängde i luften.

Det var ett nytt perspektiv. Marknadsaktiviteter skulle skapa förtroende, inte för mäklaren som person, utan för varumärket. En bostadskund skulle snabbt kunna identifiera vilken mäklarbyrå som är affärsmässig, nyskapande och engagerad. Fastighetsbyrån skulle alltid signalera detta, konsekvent över alla byråer. Det var den första drillningen i varumärkesstrategi, ett första steg att ladda varumärket med ett nytt värde som byggde på kundens behov.

Detta skulle nu genomsyra alla marknadsaktiviteter.

Varumärkesbyggandet intensifierades och arbetsrelationen mellan Henrik Wallén och Pia Widell Cordén och Per Johnler blev allt intensivare.

Första året skedde utvecklingen i första hand på huvudkontoret. Det skulle komma att bli allt viktigare att förankra förändringsprocessen och få med alla på tåget. Alla i organisationen skulle förstå vad fastighetsbyrån ville åstadkomma med sin varumärkesstrategi. Gick man inte ut och berättade vad som höll på att hända kunde man inte förvänta sig att mäklarna förstod vad man höll på med. Lika centralt var att få kunderna att reagera på förändringarna.

Detta var ett stort projekt. Det skulle komma att ta tid.

”Vi insåg att vi måste satsa långsiktigt på det här”, säger Pia Widell Cordén. ”Det skulle också vara tålamodskrävande för oss alla. Det visste vi.”

Men med ett känt och attraktivt varumärke i ryggen skulle mäklarkedjan få ett kraftfullt verktyg att arbeta med. Varumärket skulle göra det enklare att attrahera och även vinna uppdrag från konkurrenterna.

”Ett starkt varumärke förenklar för mäklarna att göra affärer och därmed öka lönsamheten”, säger Henrik Wallén.

VÄNDPUNKT MED NY AFFÄRSMODELL

Aldrig tappa fokus på kunderna: Det var ett mantra som tuggades om och om igen i företaget. Arbetet kring varumärkesarbetet var naturligtvis ytterst ledningens ansvar – men återigen – om franchisetagarna inte tog till sig budskapet skulle det rinna ut i sanden.

...utan barn. (156188) T

...snygg, mysig, ha ordning dig, gilla mat och dryck, vara ig, 40-50 år. Du får en kul och kärlek av en mullig, söt kvinna, 53/174. (156186) T

...kvinna, 50+, från mel- Jag söker en mogen och med ordnad ekonomi för ett rhållande. (156183) T

...kort, mörk långt hår, ärtig tjej e för livets goda, medelhavs ide intr., orientens musik, nder, god mat och gott vin ns med dig. (156182) T

...en passionerad utländsk kille ör gemensamma mysiga stun- ns en kvinna som älskar livet, mhet, kärlek och kramar. Hop- ns där ute någonstans. (156180) T

...kvinna, mörkhyad svenska, energi, viljekraft o självständig. bra jobb o ekonomi. Gillar seg- ring m.m. Söker en livskamrat förhållande. (156174) T

...kvinna, trevlig, positiv, snygg man född på 50-talet. Intr. är ur, resor, djupa samtal, glada glädje och värme. Är akade- d god ekonomi. Du är längre max 55 år. (156168) T

...kvinna, kreativ, konsträrlig, aka- söker man, 50-60 år, minst 180 charm, värme, empati, social s, god ekonomi för ett seriöst e. Du bor i Sthlm. (156160) T

...ungdomlig 40-årig kvinna onårsbarn på 16 år. Som per- öppen, varm, snäll, ärlig och och tycker om att njuta av en varm och trygg relation. n massa intr. (156156) T

...kvinna, 47/165/blond och g har ett barn och är mormor å flickor. Mina intr. är bl.a. inskor, mysiga hemmakvällen. iffa en yngre man från t.ex. lyssland. (156155) T

...ille, 30-35 år, efterlyses omgå- nin dator har pajat. (156153) T

...nyfiken, levnadsglad, tidig vinna som söker en jämnårig, man att dela livet med. Du vara akademiker och kanske musik- och naturupplevelser, s m.m. (156148) T

...n, resor skulle bli

...intellektuell partner. Därför en man, som liksom jag, är

Attraktiv, öppen och trevlig kvinna, 42 år, söker en välbärgad man med stil, intelligens & kostym för träffar/spänning/njutning/sällskap. Jag gillar konst, vetenskap & kultur. Du? (156124)

Pigg och aktiv 40-talist med vårdande yrke. Jag är spontan, snäll, empatisk, romantisk. Jag söker en man i lämplig ålder som uppskattar ovanstående. Till mina intr. hör trädgård, natur, svamp- och bärslogen m.m. (156025) T

Ungdomlig 51-årig kvinna med trevligt utseende söker en man för ett seriöst förhållande. Intr. bl.a. natur och resor. Du skall liksom jag vara ekonomiskt självgående, problemfri och allmänbildad. (156114) T

naturintresserad man. (156083) T

Är ett något tilltufsad 61-årigt fruntimmer. Saknar en ömsint och humoristisk man att fira skymning med. Vårens sista kvällar blir säkert bättre med en vän. Har allmänna intr. och tycker om god mat och vin m.m. Sthlm. (156077) T

Jag är en stillg kvinna, 50 år, med sug i blicken. Jag längtar efter en man att göra tokiga och roliga saker med. Du skall vara i min ålder och ha koll på saker och ting. Livet är till för att levas. (156075) T

36-årig tjej, söt enligt vännerna, smal, aktiv, snäll, härlig, självständig brunett med humor och värme söker dig långa, starka, snälla man med ett ordnat liv som vill ha en familj med allt som hör till. (156072) T

gemensamt liv i Sverige. Ej n men gärna ryskspråkig. (156

Man söker kvinn

En underbar kille, 47 år, idéri dansant, söker en förtjusand ett seriöst och spännande föi (156187) T

Jag är en kille på 60/178/65 vuxna barn och en gammal. . gärna träffa en enkel, smal o plicerad tjej på ca. 55-60 år. allmänna och många intr., hä med barnasinnat kvar. (1561

Du positiva tjej, ca. 45-55 år, lite slank med gott om fritid, sportig livsstil, gärna dansant och musil av vänskap eller mer. Här finns och vaken, omtänksam 40-talis

Lång kille, glad, öppen, symp med humor, 42 år, söker en r charmig tjej, 30-57 år. (1561

Attraktiv, utländsk Qvinn ca som längtar efter romantik, k framgång? Då väntar på dig : företagsledare/akademiker, c med humor, respekt, ekon. ol för en seriös relation. (15616

Jag är en ungdomlig 39-årig Sthlm. Jag är blond, smal, vä lugn, snäll, ärlig, öppen, spon lig och seriös. Önskar träffa e som liksom jag inte har barn spelar ingen större roll. (1561

Jag är en affärsman, 50 år, b i city. Jag önskar träffa en frå kvinna, 50-65 år. Mina intr. ä golf, resor, goda middagar m vin, promenader. (156158) T

Snygg, lång, vältränad, akad., bu tiv, sensuell, glad. Långfärds kaj skor, skidor, vandring. Du: 45-56 smal, intellektuell, nyfiken, spon "förutsättningslöst" mars-april?

53-årig man intr. av samhällst musik, film, barn och barnbar kvinna att möta våren med. (1

Attraktiv, affärsman 37 år, roi vältränad, bor i Täby, har hun värme, omtänksam, utan bar resor, havet, dans, matlagning en utländsk tjej 25-35 år. (15

Livserfaren man, 187 cm, bra ende söker dig sensuella kvir längtar en kärleksfull, livslän Du har inre och yttre attraktic bejakar din kvinnlighet. Du är år, rödfri och ca. 170 cm. (15

Vi håller tummarna.



Fastighetsbyrån

Hör av dig när ditt nya liv börjar!

70-årig, självständig, slank kvinna med personlig stil, ungdomlig och vital, eget hus, hund och bil nära Ystad och havet söker man i samma ålder med rörligt intellekt, rökfri, omtänksam, pigg och utan gubblater. (156112)

Finns du som tycker som jag att åka skidor, skridskor och att vistas i skär- gården är stor glädje i livet. Är 54 år och längtar efter att ha någon att dela min glädje med. (156111) T

Kvinna i 50 års åldern, 170/60, snygg, kulturintr. med mycket kärlek inom sig vill träffa en lång, snygg kulturintr. gentleman med stil. (156109) T

Söt, ärlig, utländsk kvinna 36 år, utan barn, med allmänna intr. söker en trevlig, omtänksam, rökfri max. 49-årig man för ett fast förhållande. Barn inget hinder. (156073) T

Kvinna, 40-talist, bosatt i Skåne, aka- demiker, yrkesverksam med många intr., bl.a litteratur och musik. Jag söker en man, 55-65 år, med liknande bakgrund, värme, humor, egen drivkraft och för- ankring i sig själv. Finns du? (156081)

Jag är en änka, 63 år, ungdomlig, smal, lite blyg. Jag söker en man som liksom jag är ensam för ett fast förhål- lande. Mina intr. är: musik, resor, dans, tycker om naturen, jobba i trädgården

2006

Singel i stan. Fastighetsbyrån siktar med sin annons på kontaktannonsersidan in sig på rätt målgrupper.

...allmänbildning. Du skall vara omtänk- sam och nilla att resa. (156107) T

...ekonomi som ser trevlig ut, är god och glad. Intr. av konst kultur etik osv. ko-

Regioncheferna besökte därför mäklarbyråerna titt som tätt för att stämna av att det efterföljdes och tog emot eventuella synpunkter. Resultatet blev att det spred sig en stolthet och framåtanda i organisationen. Mäklarna märkte ju att det hände något, att man satsade hårt på att de skulle kunna göra ett ännu bättre jobb på fältet. Satsningar hade förstås gjorts tidigare med besked, fast nu anades något mycket mer betydelsefullt.

”Det var inte alltid lätt att hänga med i svängarna, men det var tydligt att vi var på väg att lämna det stela och traditionella bakom oss. Vi kände också ett enormt stöd från huvudkontoret, man satsade på att förbättra af- färsmässigheten, bli mer kundfokuserade och ta fram en uppsjö av produkter och tjänster som drev vårt mäkl- arjobb framåt”, säger Urban Kullbo, franchisetagare och delägare i Göteborg Centrum och Göteborg Väster.

Ett led i utvecklingen var den nya affärsmodell som tyd- ligare beskrev fastighetsbyråns och franchisetagarnas/ mäklarnas roll. I den modellen ingick mål som:

- Budskapen måste fortsättningsvis vara enhetliga.
- Vikten av att bygga upp samhörigheten mellan mäklare och huvudkontoret.
- Alla aktiviteter ska vara kända av alla.
- Fokus ska vara på kunden.
- De breda kommunikationsfrågorna hanteras centralt från huvudkontoret.
- Mäklarna fokuserar på att göra bostadsaffärer.

Syftet med affärsmodellen var att tydliggöra ansvars- frågorna mellan huvudkontoret och kedjan vad gällde kommunikation och utveckling. Alla skulle vara helt på det klara med vad som skulle göras lokalt respektive



Fastighetsbyrån visar med sin annonsering att man vill vara med i alla livsskeenden.

Renodlingen av vem som gjorde vad i organisationen hade aldrig varit tydligare.

centralt i organisationen. Allt understöd skulle komma från huvudkontoret och mäklarna skulle koncentrera sig enbart på bostadsaffären. Inte ens reklamutskick skulle mäklarna behöva bekymra sig om. Det sköttes av den centrala marknadsavdelningen.

Renodlingen av vem som gjorde vad i organisationen hade aldrig varit tydligare och det var förstås ett fall framåt. Ju mer tid mäklarna kunde ägna sig åt kunderna, desto bättre service och lönsamhet.

Affärsmodellen klargjorde också kommunikationens roll i konceptet, hur kommunikationen byggdes för att skapa efterfrågan hos mäklarna.

SIKTE PÅ DEN MODERNA BOSTADSKUNDEN

Lägenhetsvisningar var efter millennieskiftet det populäraste lördagsnöjet efter shopping. I storstäderna blev det inte bara en, utan gärna 4–5 stycken visningar, som klämdes in mellan fikapauser och matinköp. Köer

HISTORIK: Sjunkande räntenivåer

10%

Mitten av 1990-talet

4,8%

2002

3,55%

2003

till visningslägenheter kunde ringla långt ut på gatorna. Ibland kunde man till och med se människor med blåa skoskydd i plast springa runt på stan. De hade glömt att ta av sig skydden efter en lägenhetsvisning.

Bostadsmarknaden hade blivit het igen, nu som ett resultat av lägre räntor, ökad tillväxt och högre disponibla inkomster. I mitten av 1990-talet låg räntenivåerna på 10 procent (tremånadersränta för villor). År 2002 hade de halverats, till 4,8 procent och 2003 sjunkit till 3,55 procent. Landets tillväxt, mätt som BNP Bruttonationalprodukten), var negativ under krisåren i början av 1990-talet. Från mitten av 1990-talet steg BNP år efter år, arbetslösheten sjönk och samtidigt minskade skattetrycket. Svenskarna hade mer pengar på fickan än på länge. Ett resultat var kraftigt ökad efterfrågan (och prisökningar) på bostadsrätter och villor, i synnerhet i storstäderna och högskoleorter.

Det var här en fastighetsmäklare måste vara störst och bäst för att bli en vinnare. Storstäderna blev därför fastighetsbyråns viktigaste mål.

Fastighetsbyrån hade en stark ställning utanför storstäderna. Det hängde ihop med dess historiska rötter i lokala sparbanker och jordbrukskassor. Läget var alltså något av kusinen från landet som ville ta över i stan.

En central fråga var hur storstadsborna skulle uppfatta mäklarna och fastighetsbyrån. Vilka associationer ville man att fastighetsbyrån skulle sammankopplas med? Vilka skulle vara företagets kärnvärden?

Varumärkesfrågan var viktig, även internt. Den skulle få stor betydelse för allt strategiskt arbete i framtiden. Fastighetsbyrån bad en marknadsanalytiker att ta fram uppgifter om stadsbor i olika åldersintervaller. Därefter

gjordes ett strategiskt val att sikta in sig på stadsbor med inkomster högre än genomsnittet i åldrarna 25–45 år. Relativt andra grupper ligger dessa generellt sett i framkant. De är nyfikna, möjlighetsorienterade och attraherade av aktivitet. Det är också den grupp som är tongivande i städerna. Vinner du dem följer andra efter.

”Genom att sikta in oss på denna målgrupp kunde vi avgränsa tolkningsmöjligheterna kring fastighetsbyråns egna kärnvärden och visa vart vi var på väg. Det lade grunden för en tydlig och stark varumärkesstrategi”, säger Henrik Wallén.

Genom att visualisera målgruppens behov och egenskaper gick det att måla fram varumärkets identitet och landa i löftet: Vi förstår dig.

Bilden måste framförallt vara: här är en mäklarkedja som förstår sina kunder. Utifrån ett sådant löfte kunde man göra en stark och tydlig reklam.

Nu gällde att sprida den nya bilden av byrån och få franchisetagarna att identifiera sig med den. Det skulle knappast räcka med att göra enstaka annonser eller trycka direktutskick. Det krävdes tungt artilleri.

Bankens fastighetsbyrå hade traditionellt varit restriktiv med annonser. Det hade handlat om bostadsannonser och direktreklam om konkreta bostäder, inte om varumärkesdrivande kampanjer. Men nu tyckte man ändå att det var dags att slå på stora trumman: tv-reklam. Förutom en sponsorskyld i samband med vädret på TV4, hade fastighetsbyrån aldrig gett sig på så breda och kostsamma medier. Men inget annat än tv-reklam skulle ge lika hög kännedom och attitydförändring. Kruxet var att det skulle kosta flera miljoner kronor för produktion och mediautrymme att visa 30 sekun-

der film. Så stora summor hade fastighetsbyrån aldrig tidigare lagt på en enskild marknadskommunikationsaktivitet. Det kändes rätt, men för att få göra tv-reklam behövdes klartecken från FöreningsSparbanken – deras egen bank. Per Johnler var inte road av att behöva gå till banken med mössan i hand för något han anade skulle stöta på motstånd. Men om filmen skulle göras var det nödvändigt.

Banker och mäklare har stor glädje av varandra. Personer som köper en bostad behöver pengar till finansieringen. Banken står beredd. Banker har ofta nära relationer med sina kunder och kan tipsa sina mäklare om när bostadsbyten kan vara aktuella. Här finns synergier, inte minst på mindre orter.

Men det finns också en inneboende kulturkrock mellan banker och mäklari. Bostadsmäklare måste varje dag skaffa fram nya kunder. Varje morgon är ett tomt blad. Det gäller att synas, det gäller att sälja. Banker, däremot, har traditionellt haft stabila kundkretsar och långsiktiga relationer. Kunderna har funnits där i vått och torrt. Det finns ett friktionsområde mellan den kommersielle mäklaren och den mer diskrete bankmannen.

”Det finns kulturskillnader och det måste det få finnas,” konstaterar **BENGT-ERIK LINDGREN**, som några år senare (2005) blev styrelseordförande för banken.

”Det är mer säljfokus på mäklarsidan. Man är mer proaktiv än banken.”

ETT BESLUT I VÅNDA

I början av 2003 ringde Per Johnler upp FöreningsSparbankens ledning för att prata om att få göra reklamfilmen. Han visste att det skulle bli svårt att få den till

stånd. Inom koncernen fanns det nämligen ett policybeslut att inget av företagen fick göra reklamfilm. Men nu var det skarpt läge. Fastighetsbyrån hade sjösat den nya varumärkesstrategin, att mäklarkedjan skulle kapa åt sig marknadsandelar i storstäderna. En film med rätt tilltal, rätt grepp och ett budskap som fångade de annars svårflörtade stadsborna – då skulle fastighetsbyrån kunna nå ut till rätt bostadskunder. Annars – om filmen inte rullades ut – skulle utvecklingskurvan få sig ett rejält hack.

”När vi sedan träffades någon dag senare på deras kontor på Hamngatan visste jag att jag var tvungen att gå försiktigt fram”, berättar Per Johnler.

”Jag beskrev vårt varumärkesarbete och att vi var tvungna att komma ut med vad vi gjort och då var tv-reklam det smartaste sättet att få störst genomslag.”

”Att fastighetsbyrån ska få göra reklamfilm kommer aldrig på fråga”, förklarade ledningen bestämt.

Här hänvisade man till principbeslutet i koncernen om att inte göra några reklamfilmer. Varför skulle fastighetsbyrån vara ett undantag?

Per Johnler gav sig inte.

”Om vi ska få fler kunder i storstäderna och växa i den takt vi har föresatt oss kan vi inte göra det här på något annat sätt än att gå ut med marknads kommunikationen på bred front. Vi kan ju inte fortsätta med direktreklam i all evighet!”

Mötesdeltagarna började vrida oroligt på sig.

Per Johnler malde vidare:

”Det är nya tider nu och vi måste ut på tv för att bredda

vår marknad. Det går inte att backa.”

Någon i bankens ledning gjorde en svepande gest, som om han hade fått nog av dividerande om reklamfilmer och varumärkesstrategier.

”Ok, ok. Gör filmen. Gör den. Men det kommer att bli bråk om detta på banken.”

FÖRSTA TV-REKLAMEN

Det som sedan hände blev en milstolpe i fastighetsbyråns historia. Reklamen började sändas i januari 2003 på tv. Efter två veckors visningar märktes en effekt på medarbetare, kunder och affärer.

”Anledningen till att reklamfilmen blev framgångsrik beror på att konsumenterna kunde identifiera sig med människorna i de olika situationerna i hemmet, som skildrades i filmerna”, berättar Pia Widell Corden.

Det var också perfekt tajming. Intresset för bostadsbyten, för inredning och flytt har sällan varit så stort.

Reklambyrån Falck & Co skrev manus. Filmen visade vardagliga situationer som antydde behov av att flytta: en tonåring som sitter inklämd under en våningssäng och spelar gitarr, en man som ska gå in i badrummet men knappt kommer förbi sin havande fru och två ungar som är engagerade i kuddkrig.

För att förstärka igenkänningseffekten hade filmen känd bakgrundsmusik, vilken skulle fungera som fastighetsbyråns ”egen” låt. Låtvalet var Someone new med den svenska gruppen Eskobar i samarbete med Heather Nova. Det var en global hit, som börjar mjukt med: “So is it goodbye? Is it time to set you free?”

ANALYS: *Detta vill bostadsspekulanten*



Svenska bostadsspekulanter vill gärna träffa säljaren och potentiella grannar på visningen men ratar champagne och snittar. Många, i synnerhet stockholmarna, går dessutom på visning mest för att se hur grannen bor.

Varje år besöker svenskar över 300 000 bostadsvisningar. För många är bostadsletandet ett tidsfördriv.

VAD TYCKER BOSTADSSPEKULANTEN ÄR VIKTIGAST I SAMBAND MED EN VISNING?

95 procent tycker att mäklaren ska vara väl påläst om bostaden. Fyra av fem tycker också att det är viktigt att det finns möjlighet att titta på utrymmen som förråd, garage och tvättstuga. Många värdesätter också tillgänglighet till praktiska verktyg som kompass och tumstock samt objektsbeskrivningar som kan tas med hem.

Svenskarna är alltså praktiskt inställda till bostadsvisningen och mindre intresserade av hög mysfaktor. Att bostaden är stylad så att dess potential kommer fram anses bara vara viktigt av 11 procent. I stort sett samtliga är ointresserade av champagne, snittar och bakgrundsmusik under visningen. Däremot går en av tio på bostadsvisning bara för att kolla in grannens bostad, i synnerhet stockholmarna gör detta.

Undersökningen omfattar 1 087 personer och gjordes 2010. Den utfördes av Reagera på uppdrag av Fastighetsbyrån i mars 2010.

Låten var helt i linje med bankens fastighetsbyrås varumärkesstrategi att vända sig till den moderna storstadskunden. Den passade perfekt till känslan i reklamfilmen.

Hela organisationen kände en stolthet över att ”deras” reklamfilm visades på tv. Filmen blev en snackis i mäklarbranschen. Inte minst hade den gått genom rutan och fått konsumenterna att uppmärksamma fastighetsbyrån.

Stämmingsläget var av förklarliga skäl på topp i organisationen våren 2003.

Pia Widell Cordén och hennes marknadsavdelning jobbade hårt med att få alla i organisationen att förstå och agera utifrån kärnvärdena och den riktning som varumärkesstrategin pekade ut.

I samma veva arbetade ledningen med en ny affärsplan, som bland annat underströk fortsatta och intensifierade satsningar i storstäderna. Under ett möte om affärsplanen tystnade vd Per Johnler och såg pillemarisk ut. Han tyckte att affärsplanen saknade ett konkret mål att sträva efter, något symboliskt som skulle få organisationen att lyfta sig till en nivå medarbetarna inte trodde var möjlig.

”Det finns ingenting som ger oss tillräckligt med press. Vi måste ha något mål som triggas oss att jobba ännu hårdare”, sa Per Johnler.

Det måste ha varit en känsla av framtidstro och ingivelse som fick honom att föreslå följande:

”Vi måste ha en slogan – till exempel ’Dubbelt upp’.”

Resten av ledningen satt med öppna munnar. De fattade ingenting. Dubbelt upp vaddå?

”Dubbelt upp vaddå?”

”Till över en miljard”

”Nä nu...”

”Vad menar du?”, frågade någon.

”Att vi sätter upp ett mål, att vi dubblar provisionsintäkter till en miljard, inom tre år.”

Nä, nu gick han för långt. Det var inte möjligt. Skepsis lyste från deltagarna runt bordet.

Per Johnler gick fram till den vita tavlan och ritade upp en kurva där de 500 miljonerna i provisionsintäkter skulle växa till en miljard. Målet skulle vara uppfyllt år 2008.

Mötesdeltagarna lade huvudet på sned. Efter en stunds diskussioner var samtliga i ledningen överens om att förslaget inte var så tokigt. Inte så tokigt alls. Kanske rentav möjligt ...

I detta mål låg att bli störst och passera rivalen Svensk-Fastighetsförmedling.

SÖKES: RÄTT PERSONER

2003 var målet ”Dubbelt upp” ristat i sten. Klart och tydligt stod det i affärsplanen: Provisionsintäkterna skulle öka med 100 procent 2006, till en miljard kronor.

Knappar med de orden hade tryckts upp som medarbetare satte på kavajuppslagen för att peppa varandra i samband med en intern kickoff.

Det var kaxigt.

Tillväxtpilarna i ledningens power point-presentationer pekade nu stadigt uppåt. Fastighetsbyrån hade börjat kapa åt sig marknadsandelar. Men det fanns en kritisk tröskel. För att kunna växa i den takt mäklarkedjan sikade på krävdes långt fler franchisetagare och mäklare på de olika kontoren runtom i landet. Dessutom vad det nödvändigt att franchisetagarna anställde och expanderade sin verksamhet. Det är en av grundidéerna bakom franchise och som gör företagsformen till en motor för tillväxt utan stora investeringskostnader för en part: att fler franchisetagare ansluter sig och expanderar sin verksamhet.

Därför var rekryteringstempot en av de främsta framgångsfaktorerna för mäklarkedjan, berättar **VICTORIA SUNDSTRÖM**, HR-chef på bankens fastighetsbyrå.

Victoria Sundström började på FöreningsSparbanken Fastighetsbyrå 2004 och fick ta tag i det tuffa arbetet med att vaska fram de franchisetagare och mäklare man behövde för att hålla tillväxttakten. Från början var det meningen att franchisetagarna själva skulle rekrytera mäklare, men för att inte tappa farten fick Victoria Sundström och hennes personal på huvudkontoret på fastighetsbyrån kliva in med sina rekryteringskunskaper och hjälpa franchisetagarna med rekryteringarna. Det förekom inte i andra mäklarkedjor att huvudkonto-

ret hade avsatt resurser för rekrytering, men för fastighetsbyrån var det en affärskritisk faktor, berättar Victoria Sundström.

”När jag kom in vid årsskiftet 2004 var tillväxten alldeles för långsam. Den hämmades mycket på grund av franchisetagarnas försiktighet att anställa. En av anledningarna var att franchisetagarna varit med om att säga upp folk vid tidigare lågkonjunktur och det ville de inte riskera att behöva göra en gång till.”

Det kan framstå som självklarhet att en av de viktigaste uppgifterna i en organisation är att rekrytera personal. Men franchisetagarna var i grunden mäklare och fullt upptagna med att ta hand om sina kunder. Dessutom saknade många kunskaper att rekrytera personal, leda och styra ett företag.

REKRYTERINGSSTRATEGI BLIR TRICKET

I dag har det blivit allt vanligare i rekryteringssammanhang att arbeta strategiskt för att bli attraktiva på arbetsmarknaden och locka de vassaste talangerna. År 2004 var det fortfarande relativt ovanligt att företag såg till att varumärket skulle lova samma sak till kunderna som till blivande medarbetare. Fastighetsbyrån hade börjat fundera i de banorna: att de löftena som företaget signalerade på arbetsmarknaden skulle vara tydligt förankrade i affärsstrategin.

”Överensstämde inte bilden av vad vi stod för med vad vi gick ut med vid rekryteringarna skulle personen känna sig lurad och besviken och riskerade att ganska snart säga upp sig – därför behövde vi en genomtänkt rekryteringsstrategi”, förklarar Victoria Sundström.



2004 Det året Victoria Sundström, HR- chef, får uppdraget att rekrytera mäklare till kontoren för att bankens fastighetsbyrå ska klara tillväxtmålen.

Mot den bakgrunden började hon och ledningen jobba mot målet att locka till sig toppkrafter till organisationen.

”Det var framför allt några frågor vi ställde till oss själva”, säger Victoria Sundström. ”Vad ville vi som arbetsgivare stå för? Vilken personal behövdes för att uppnå våra mål, på kort och lång sikt? Hur skulle mäklarna vara för att passa in i vår kultur?”

Fastighetsbyrån gjorde noggranna analyser av vilken typ av mäklare man sökte.

”Genom att ringa in vilka profiler och personligheter vi behövde kunde vi snabbare och säkrare sälla fram de kandidater som passade in på företaget. På så vis fick vi en fingervisning om vilka som inte skulle passa in. En misslyckad rekrytering är kostsam och bevärlig för både oss och den som rekryteras.”

GULGRÖNA PERSONER HAR DEN RÄTTA MÄKLARPROFILEN

Ett sätt att sikta in sig på vilka medarbetare som passade in fastighetsbyrån använde sig företaget av en profilanalysmetod som heter DISA – *D=Dominant, I=Inspirerande, S=Stabil, A=Analytisk*.

Analysmetoden bygger på psykoanalytikern Carl Gustav Jungs teorier om att det går att kartlägga personers beteendetyper utifrån olika typiska mänskliga beteenden.

Benämningarna *Dominanta, Inspirerande, Stabila* och *Analytiska* kopplas till färgerna rött, gult, grönt och blått. Det vill säga, ”röda personer” är ofta viljestarka, resultatriktade och drivande. Inspiratörerna, ”gula personer”

”Gula personer är ofta entusiastiska och nyfikna och prövar gärna nya saker.”

VICTORIA SUNDSTRÖM

och är ofta entusiastiska och nyfikna och prövar gärna nya saker. De är också skickliga på att etablera kontakter och bygger relationer med en rad olika människor.

”Gula inspiratörer” uppfattas också som kreativa och ny-skapande. Deras nyfikenhet och experimentlust leder dem in i nya tankebanor. De ”stabila gröna” beteendeprofilerna känns igen på sin sociala förmåga. De skapar harmoniska och ofta långvariga relationer och blir sällan nöjda om de inte känner att hela gruppen är delaktig och nöjd. De blå är analytiska, logiska och kvalitetsmedvetna. De känner en trygghet i fakta och vill att saker och ting ska vara begripliga. En positiv sida hos ”de blå” är förmågan att lyssna konstruktivt – det gör dem till goda förhandlare. De kan vanligtvis analysera en konfliktsituation utan att bli personligt involverade och sedan leverera strukturerade och väl genomtänkta förslag till lösningar.

”I rekryteringsprocessen började vi använda oss av de här profilanalyserna för att slå fast vilken profil personerna hade – och det är vanligt att de gul-gröna personligheterna trivs i rollen som mäklare och lockas av säljyrken. Det är just de här egenskaperna du behöver extra mycket av som mäklare: vara hjälpsam, engagerad, omtänksam och vara mån om andra. Vi har gjort analyser på i princip alla anställda och uppemot 75–80 procent av personalen har gul-gröna beteendeprofiler. Det är dock inget som säger att du kommer att lyckas bättre i mäklaryrket som gul-grön beteendeprofil, utan det är andra parametrar och drivkrafter som avgör om du kommer att lyckas.”

Victoria Sundström understryker att analysmetoden gav en bra bild av hur företaget såg ut, och det var främst intervjuer och övrig bedömning som gjorde rekryteringsprocessen pricksäker.

Franchisetagaren: ett mellanting mellan anställd och egen företagare

”Den största nyttan med att använda sig av beteendeprofiler är att vi kunnat anpassa vårt agerande och kommunikation till våra medarbetare. 2004 var det många som öppnade nya kontor och de flesta franchisetagarna började från noll personalmässigt. Det gjorde att rekryteringsprofilerna såg annorlunda ut mot idag. Då tittade vi i första hand på hur man presterat som mäklare – det var ju de själva som skulle dra in pengar i bolaget. Idag tar ofta franchisetagare över befintliga verksamheter och då är det affärsmannaskap och ledarförmåga som är i fokus vid rekrytering.”

Franchise innebär generellt att du som företagare accepterar ett övergripande koncept och dess regelverk, som kan gå så långt som att avgöra vilken färg du har på kaffemuggarna. Samtidigt måste du som franchisetagare vara målinriktad, drivande och ansvarstagande.

Per Johnler beskriver franchisetagaren som ett mellanting mellan anställd och egen företagare.



Gulgrön personlighet.

”Personer som har många egna idéer om hur saker och ting ska skötas bör driva egna företag. De kan ha svårt att anpassa sig som franchisetagare.”

Huvudkontoret letade efter både franchisetagare och personer som kunde anställas i olika franchisekontor. CV:n och beteendeprofiler var ett sätt att tidigt sälla fram kandidater som kunde gå vidare till intervjuer. Till sjuende och sist avgjorde dock det personliga mötet om personen var av det rätta virket.

FINGERTOPPSKÄNSLA

Victoria Sundström berättar, när vi träffas 2011, att hon har intervjuat närmare 2 000 personer. Efter så många intervjuer finner sig en fingertoppskänsla för vem som passar in i företagskulturen, säger hon.

”Det finns förstås basala bedömningar för att sälla ut kandidaterna, men efter ett tag får du en radar som känner av om det här är rätt eller fel person. Du måste förstås ha ett trevligt sätt, men det gör du inga affärer på. De flesta av de mäklare som har börjat hos oss har förutom ett engagemang, ett driv att vilja göra bra affärer. Det vinnlade vi oss tidigt om att söka efter: att mäklarna hade vinnarskalle och kunde leva upp till våra krav på kundnytta.”

Visst är det möjligt att kompensera för svagheter och försöka framställa sig i en onaturligt bra dager. Men de personerna avslöjar sig ganska snabbt. Rekryteringsmissarna sker allt mer sällan.

”I början var det ibland svårt. Men numera är det sällan det slinker igenom en person som inte lämpar sig för mäklaryrket. Det kan förstöra så mycket för franchisetagaren, företaget och fastighetsbyrån.”

Det krävdes mod bland franchisetagarna att våga ta steget fullt ut och anställa ytterligare mäklare på byrån. Men de var hjälpta av de framgångsvindar som svepte genom fastighetsbyrån under denna tid. De franchisetagare som vågade rekrytera fungerade som draglok och inspirerade de tvehågsna. De fungerade som ”ambassadörer.”

Victoria Sundström berättar att franchisetagarna fick rejäl draghjälp av regioncheferna. ”Vare sig det gällde bildande av företag, utbildningar, konferenser eller rekryteringar tog vi varje tillfälle i akt att bygga upp en relation med medarbetarna i organisationen.”

Vare sig det var en etablerad eller nybliven franchise-tagare var förtroendekapitalet i ständigt behov av ny näring.

”Att visa omsorg var särskilt viktigt i initialskedet men ett förtroendekapital måste alltid underhållas och utvecklas för att inte tappa fart – därför överleverar vi i regel alltid.”

Det var en symbolhandling som kom att uppskattas några år senare, under finanskrisen 2008.

”Då var det riktigt tungt, men vi var snabba att sätta ihop en åtgärdsplan. Vi åkte runt till franchisetagare och pratade med dem om att det eventuellt kunde bli aktuellt med uppsägningar. Dessutom skedde stora satsningar i aktiviteter och marknadsföring. I november 2008 sjösatte vi den interna kampanjen *Upploppet*. Vi hade ringstuga i hela landet och ringde igenom kundregister och motiverade kontoren att utmana varandra i tävling. Och vi investerade extra i en tv-kampanj där vi erbjöd vår tjänst *Värdebevakaren* som gör att man kan följa värdeutvecklingen på sin bostad.”

Svackan som orsakades av finanskrisen gick snart över men franchisetagarna hann uppleva att huvudkontoret stod bakom dem i vått och torrt.

REKRYTERINGSOFFENSIV I SKOLORNA

När Victoria Sundström började på fastighetsbyrån 2004 var fastighetsmäklarnas snittålder 47 år. Sju år senare var den 37.

Inget fel på ålder och erfarenhet, men då under byråns expansiva uppbyggnadsskede, stod en mix av unga människor, gärna med olika bakgrund, högt på önskelistan. Några man gärna ville se mer av var nyutexaminerade unga människor som var på hugget och hungriga på framgång.

Huvudkontoret utlovade ett rekryteringsbidrag till kontoren på upp till 50 000 kronor per person som de anställde, men kampanjen gav inte tillräckligt med resultat. Mäklarna hade fullt upp med att ta hand om sina bostadskunder.

En annan rekryteringsoffensiv sattes in på skolorna. Victoria Sundström och några kollegor reste runt bland landets högskolor och presenterade FöreningsSparbanken Fastighetsbyrå. Det gav ett bättre resultat. Ungdomar var nyfikna på yrket och det var ett ypperligt tillfälle att beskriva företaget som en attraktiv arbetsgivare.

Flera hörde av sig och anställdes och blev framgångsrika mäklare.

Några av de som reste runt till skolorna tillhörde huvudkontorets mest erfarna och duktiga medarbetare. De var runt 50.



”Vi bar ju på den tiden ofta med oss en bild av att vara tråkiga och lite bankiga. Och att ha med oss ett gäng äldre herrar gav fel signal, för de vi mötte på högskolorna var ju mellan 22 och 30 år – så det var svårt för studenterna att identifiera sig med oss. Vi behövde tänka om. Vad efterfrågade då studenterna? Jo, de ville veta hur det var att vara nytexaminerad mäklare på ett kontor. Hur det fungerade att vara mäklare det första året. Det resulterade i att vi bytte ut våra föreläsare och monterpersonalen till unga mäklare som nyligen tagit examen. Plötsligt hade vi fullt av studenter i montern som ville veta mer om hur det var att komma ut i arbetslivet som mäklare: identifikation var viktigt hos studenterna”, säger Victoria Sundström och ler åt minnet. Föryngringen hade börjat på alla plan.

FÖRYNGRING OCH FÖRSTÄRKNING

Bankens fastighetsmäkleri uppfattades av många studenter som en mossig verksamhet i en stel företagskultur. Efter 2010 är det tvärtom. Fastighetsbyrån ligger i topp när mäklarstuderande listar sina drömarbetsgivare och hamnar 2012 som etta i undersökningsföretaget Universums Företagsbarometer. Det finns även en hög mognadsgrad i hela organisationen vad gäller att anställa och rekryteringstempot är högt. 2010 rekryterades 300 mäklare. 2011 runt 310 och ungefär lika många var på väg in 2012.

Men vi är inte där i handlingen ännu. År 2004 var fastighetsbyrån i en intensiv uppbyggnadsfas och det fanns en nybyggaranda i organisationen. Men för att fortsätta att växa och vinna slaget om storstäderna krävdes mer.

DEN KRÄSNE KUNDEN VILL HA MER

Från mitten av 1990-talet var det inte många middagar i Stockholm, Göteborg eller Malmö där samtalen förr eller senare inte halkade in på bostadspri- ser, drömbostäder eller svårigheter att få tag på duktiga hanverkare.

Efter finanskrisen 2008 växte intresset för bostäder, inredning och renoveringar och fortfarande efter två decennier fanns inga tecken på att intresset skulle minska. Bakom uppsvinget låg ökad köpkraft, generösa lånevill- kor, rotavdrag och ett allt mer utbrett ägande av den egna bostaden, inte minst genom ett växande antal bostadsrät- ter. Hemmet hade blivit den stora livsstilssymbolen.

Bostadsmäklarna kämpade i hård konkurrens om att växa i denna expansiva marknad. Fastighetsbyråns fran- chiseorganisation visade sig vara ett framgångskoncept. I början av 2000-talet hade man fått rejält fäste i Stock- holm och Göteborg.

För att komma vidare måste man erbjuda kunderna mer i form av service och bättre tjänster och öka varumär- kets dragningskraft. Varumärkesstrategin var utstakad, men det gällde att komma igenom informationsbruset. Beslut om en ny reklamfilm togs.

Den första, som handlat om trångboddhet och behov av att flytta, hade blivit en succé. Den nya ville visa andra sidor av fastighetsbyrån. Den handlade om ett par i vardagliga situationer. De höll på att köpa en lägenhet och använde sms-tjänsten bud-on-line, som pep varje gång ett nytt bud kom in. Filmen innehöll läckra storstadsbilder när de gick runt i stan och åt middag på restaurant. Då och då pep mo- bilen, till och med när de låg i sängen för att sova pep den.

”Vi var väldigt noga med att skildra en modern storstads- miljö. Bland annat var vi petiga med att det unga paret

”Vi var petiga med att det unga paret skulle äta japanskt – och inte pizza.”



skulle äta japanskt – och inte pizza”, säger marknadschef Pia Widell Corden.

REKLAMFILMSSUCCÉ IGEN

Även den här reklamfilmen fick ett bra genomslag när den började rulla i januari 2004. Denna gång var det ingen som hade invändningar mot att tv-reklam kostar mycket pengar. Målgruppen kunde relatera till hur paret planerade för bostadsbyte samtidigt som de åt sushi – en tydlig tidsmarkör. Den smarta tekniken med bud i realtid via sms stärkte bilden av bankens fastighetsbyrå som framåt och del av den snabba stadspulsen.

Budsystemet återspeglade också hur ny teknik förenklade både för konsument och för fastighetsmäklare. Det var klagrande för köparen att få snabba besked och enormt tidsbesparande för mäklarna att inte behöva ringa till varje spekulant och meddela det senaste budet.

Överhuvudtaget hade fastighetsbranschen stor glädje av den nya teknik som svepte fram som en följd av internets utveckling. Bostäder kunde presenteras på nätet med mängder av bilder och beskrivningar. Bostadsintresserade behövde inte åka på vinst och förlust till olika adresser utan kunde göra ett relevant urval i ett tidigt skede. När de kom till lägenheten var de ofta redan pålästa. Andra nöjde sig med att surfa runt bland bostadsannonser för inspiration i inredning eller helt enkelt för att sniffa på sina drömmar om ett annat boende.

Efter bostadsmarknadens kollaps i början av 1990-talet tog det flera år innan marknaden vände upp. Från omkring 1995 ökade efterfrågan på bostäder så smått, men fortfarande 1998 var det endast 7 procent av Sveriges kommuner som upplevde att det fanns brist på bostä-

der, enligt Boverket. De allra flesta kommuner utanför storstäderna hade fortfarande ett bostadsöverskott. På många håll var det stora problem med tomma lägenheter.

Mot millennieskiftet började det låga bostadsbyggandet i kombination med nettoflyttströmmar till storstadsregioner och högskoleorter göra sig gällande. Det ledde till en ökande bostadsbrist. År 2004 uppgav Stockholms läns samtliga kommuner att det rådde bostadsbrist. I västra Sverige rapporterade 22 kommuner bostadsbrist, i synnerhet i Göteborg. Trenden var densamma i Skåne.

Samtidigt ökade antalet bostadsrätter i storstäderna genom utförsäljning av allmännyttans hyresrätter. SCB rapporterade att det såldes bostadsrätter för sammanlagt 56 miljarder kronor 2004. Av det beloppet stod försäljningar i Stockholms län för 34 miljarder, drygt 60 procent.

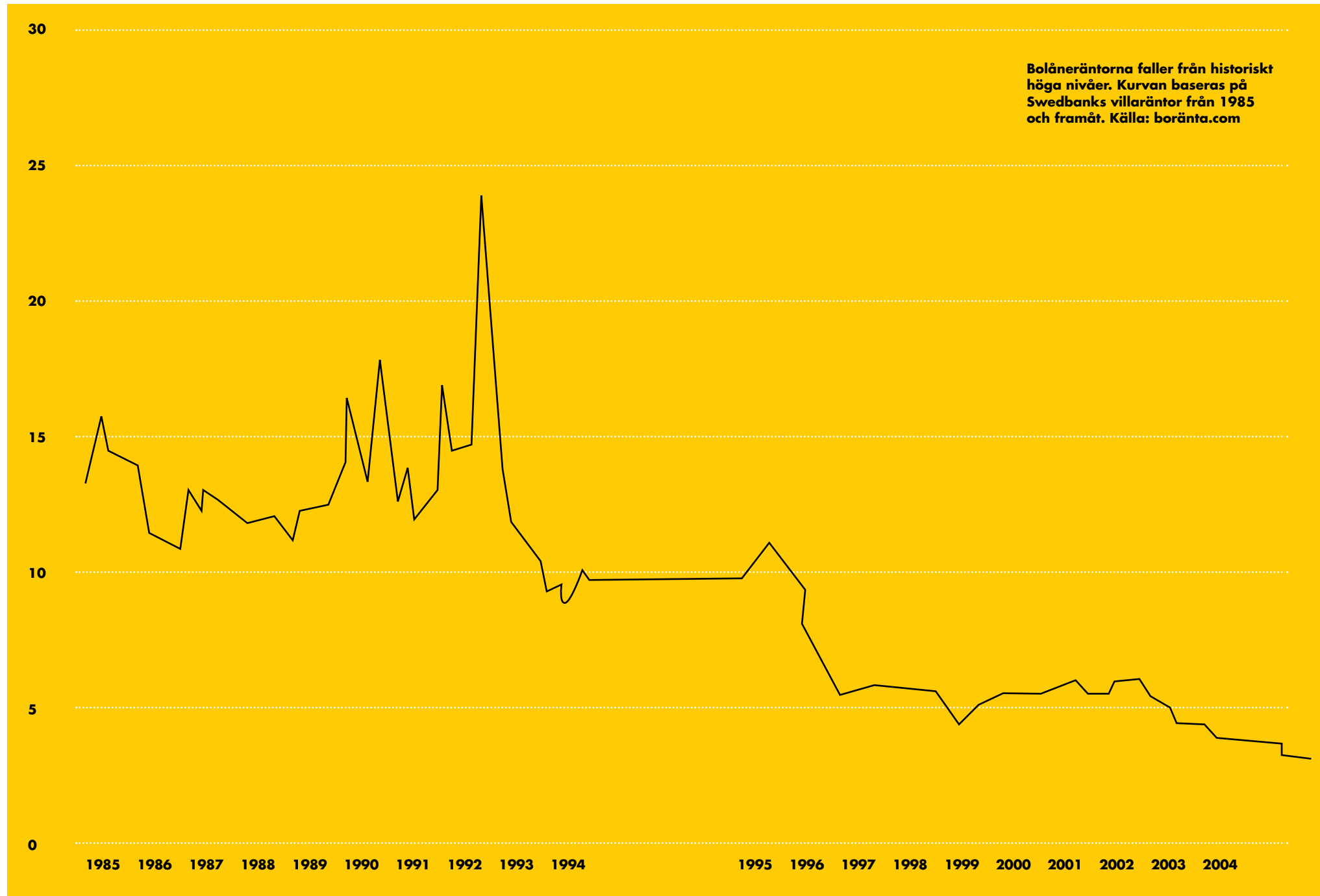
Ökad efterfrågan/litet utbud = stigande priser + ökad omsättning. Här gällde det att hänga med och fastighetsbyrån hade nu en stadig tillströmning av bostäder i storstäderna. Det ledde till att utbudsannonseringen ökade. I samma veva ökade företaget sin reklamkommunikation i olika kanaler.

MÄTNINGAR INDIKERAR RÄTT

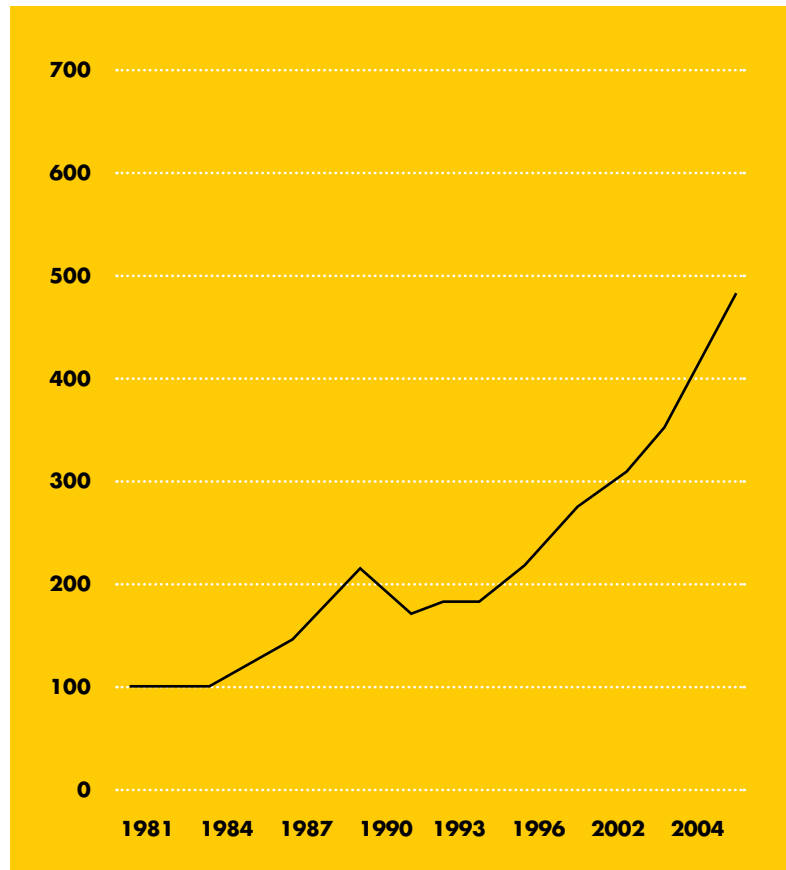
För att säkerställa effekten av sitt strategiska varumärkesarbete påbörjade fastighetsbyrån 2004 en så kallad tracking: undersökningar som visar hur varumärkeskännedom och attityd till varumärket förändras löpande, månad för månad.

Kurvan pekade snett uppåt.

STATISTIK: Ränteutveckling



STATISTIK: Fastighetsprisindex



Källa: SCB.

Samtidigt pekade även försäljningskurvan uppåt. Senare skulle det visa sig att om man lade kurvorna intill varandra gick de parallellt uppåt, vilket tolkades som ett skolexempel på hur ökad varumärkeskännetid ökar försäljning.

Varumärkeskännetiden ökade första året med hela 23 procent – och försäljningen hade ökat i ungefär lika mycket.

Det var kvittot på att dessa och fastighetsbyråns alla andra ansträngningar hade fått genomslag. Mätningarna visade också att fastighetsbyråns nya personlighet, som den var uttryckt i varumärket, började få fäste i medvetandet hos kunderna.

Året därpå fortsatte bostadsmarknaden uppåt med stigande priser och hög omsättning på bostadsbyten. Vid det här laget genomförde fastighetsbyrån reklamkampanjer i alla medier och tog nya marknadsandelar. Dessutom ökade den spontana varumärkeskännetiden, från 35 procent till 40 procent på ett år.

Hösten 2005 bytte fastighetsbyrån reklambyrå. Det var dags att bredda perspektivet, att se bostadsaffären i ett längre perspektiv. SWE var den reklambyrå som fick förtroendet, och som fick i uppdrag att ta fram ett nytt reklamkoncept som skulle bygga på livsstilsförändringar.

Fastighetsbyrån ville göra klart för kunderna att man minsann inte lämnade dem i sticket efter en bostadsaffär. Tvärtom. Fastighetsbyrån skulle vara med i många av livets olika skeden. Som när man är ung och skaffar sin första lägenhet. Och när man gifter sig och skaffar barn och det är dags för en uppgradering av lägenheten. Sen kan det bli aktuellt att köpa hus och se barnen växa upp. Bli äldre, få barnbarn, sälja huset, gå i pension.



2004

Budgivning via SMS blir det nya sättet att hänga med i bostadsaffären. Fastighetsbyrån som utvecklar verktyget visar med reklamfilmen att man vill vinna striden om stadskunden.

Fastighetsbyrån skulle vara den byrå som man vände sig till i samtliga fall, både för bostadsförsäljning och bostadsköp. Fastighetsbyrån skulle bli livskamraten på bostadsmarknaden.

För att få det förtroendet måste fastighetsbyrån veta mycket mer om sina kunder. Man talade om den ”kräsne” kunden. Det var en omskrivning för den moderna och urbana bostadskunden, hur han och hon såg ut och tänkte kring bostadsköp.

Fastighetsbyrån satte igång med omfattande fokusgruppsstudier. Människor från Stockholms och Göteborgs innerstäder och närliggande förorter tillfrågades om sina krav, önskemål och förväntningar. De fick svara på ett stort antal frågor om vad de förväntade sig av sin mäklare.

Ur denna undersökning utkristalliserades några fakta om storstadskunden:

- *Kunden är otålig.*
- *Kunden är krävande.*
- *Kunden är kvalitetsmedveten.*
- *Kunden är utåtriktad.*
- *Kunden är nyfiken.*
- *Kunden är kunnig.*
- *Kunden är van vid att ta snabba beslut.*
- *Kunder som ska sälja sin bostad vill ha renodlade mäklare.*

Det framkom ur fokusgruppundersökningen flera värdefulla fakta, men det var framför allt ett resultat som stack ut: det var inte kombinationen bank/mäklare kunderna var ute efter utan en specialist, en renodlad bostadsmäklare.

Fastighetsbyråns riktiga namn var FöreningsSparbanken Fastighetsbyrå. Det var så byråns marknadsfördes, det var så man presenterade sig som mäklare. Det visade sig rent generellt att konsumenter ansåg att det var en nackdel om mäklarbyråns hade en för nära koppling till en bank. Man ville ha mäklare som var på hugget, initiativrika, affärsmässiga och serviceinriktade. De kärnvärdena förknippades inte med en bank.

Slutsatsen var tydlig. Fastighetsbyråns och bankens borde ändra sitt förhållande, till exempel genom att byta namn. Ett steg i rätt riktning skulle kunna vara om FöreningsSparbanken Fastighetsbyrå fick ett namn som signalerade att man var en renodlad mäklarbyrå och inte något annat.

Men det var väl omöjligt, att byta namn och särskilja sig från sin bank?

ANALYS: *Den kräsne kunden*

KUNDEN ÄR OTÅLIG.

KUNDEN ÄR NYFIKEN.

KUNDEN ÄR KRÄVANDE.

**KUNDEN ÄR VAN VID ATT
TA SNABBA BESLUT.**

KUNDEN ÄR KVALITETSMEDVETEN.

KUNDEN ÄR UTÅTRIKTAD.

**KUNDER SOM SKA SÄLJA
SIN BOSTAD VILL HA
RENODLADE MÄKLARE.**

KUNDEN ÄR KUNNIG.

ETT TALANDE "N"

Köpenhamn, den 26 januari 2006. Förenings-Sparbankens Fastighetsbyrå firar 40 år. Stämningen är uppsluppen. Fastighetsbyrån hade klarat av målet "dubbelt-upp" som Per Johnler formulerade för tre år sedan och som då ansågs så gott som omöjligt: att 2006 ha fördubblat provisionsintäkterna till en miljard kronor.

Några ses för första gången, för andra är det ett kärt återseende. Det snackas mycket om bostadsmarknaden, fastighetsmäklari och dubbelt-upp. Per Johnler summerar det senaste året och det applåderas friskt. Kundreaktioner och kommunikationskoncept presenteras och målpinnen flyttas framåt. Detta är bara början. Men den stora begivenheten för dagen, det som blir mångas minnesbild efter konferensen är när det rullas in ett stort "n" in på scenen. Det är ett manshögt "n" i frigolit. Symboliken är tydlig: "n" som i Fastighetsbyrån. Mäklarkedjan heter inte längre något med bankens fastighetsbyrå. Nu är det Fastighetsbyrån, rätt och slätt. Fastighetsbyrån i bestämd form. Bankens logotyp sitter diskret i ena hörnet för att visa kraften och släktskapet bakom mäklarkedjan.

Nästa dag fortsätter festen med jubileumsshow och uppträdande av Wallmans sång- och dansgäng, följt av popsångaren Orup och den danska rocksångerskan Sanne Salomonsen intar scenen. Därefter gör Claes "Clabbe" av Geijerstam scenentré. Mellan sina 60-, 70-, 80-, 90- och 2000-talskavalkader väver han in korta men intressanta händelser i Fastighetsbyråns historia.

Innan huvudartisternas finalnummer kliver Per Johnler upp på scenen. På kavajslaget bär han knappen "dubbelt upp". Bakom honom, projicerat på scenen, rullar namn efter namn i ett långt flöde. Det är över tusen namn. Det är alla Fastighetsbyråns medarbetare. Varenda en.

”Vi vill tacka er för era fantastiska insatser under de senaste åren”, säger han. ”Vi har uppnått vårt mål långt innan vi trodde att det var möjligt. Ni har verkligen gjort ett kanonjobb!”

Några månader tidigare hade ledningen på fastighetsbyrå haft intensiva diskussioner om företagets namn: FöreningsSparbanken Fastighetsbyrå. Det var långt och svårt att komma ihåg och undersökningar bland kunder visade att kopplingen bank/fastighetsmäklare inte var lyckad i alla delar. De nya värden som byggts in i fastighetsbyråns varumärke hade lett till ett allt större avstånd från vad banken stod för.

Dessutom satt inpräntat en bild, som måste bort, att fastighetsbyrå var en bank med mäklarverksamhet. Kunderna efterfrågade en mäklare i bostadsfrågor, en specialist. De vill inte träffa en bankman förrän det är fråga om lån, var slutsatsen från enkäter och fokusgruppsamtal.

Det var hög tid att mäklariet profilerade sig hårdare från banken, enades man om. I det låg att företagsnamnet måste ändras och en ny grafisk profil tas fram. Slutsatserna var logiska. Mäklariet hade vuxit, skapat en egen tillvaro. Det stod ekonomiskt på egna ben och hade inte ens kontor i banken längre.

Det gällde att hitta ett namn som avspeglade företags verksamhet och gick hand i hand med varumärkesstrategin. Det var inte svårt. Namnet fanns redan. Det krångliga FöreningsSparbanken Fastighetsbyrå hade redan döpts om till ”fastighetsbyrå” i dagligt tal. Och det var precis vad Henrik Walléns byrå Navigate föreslog: Tona ned banknamnet och myntet med spareken och förstora och lägg till ett ”n” på fastighetsbyrå: Fastighetsbyrå.

Det var detta ”n” som rullades in på scenen i Köpenhamn.

Idén vann genast gehör hos Per Johnler och Pia Widell Corden. Reklambyrå SWE fick uppdraget att ta fram ett förslag till grafisk form för att Per Johnler skulle kunna gå vidare och presentera logotypeförslaget för koncernledningen på FöreningsSparbanken. Banken gav klartecken och en skarp version av den nya grafiska profilen togs fram. Den hade ett klart kaxigare uttryck än den tidigare logotypen.

Efter 40 år hade bankens fastighetsmäklare en egen kedja med eget namn och varumärke. Det hade funnits motståndare mot detta. Inte minst på banken. Det hade varit många och intensiva diskussioner, men efterhand blev det nya namnet alltmer en självklarhet.

”Jag förstår att Fastighetsbyrå ville ha ett mer neutralt namn”, berättar **GÖRAN HEDMAN**, många år senare. I efterhand var han positiv till namnbytet. Göran Hedman var ledamot i Fastighetsbyråns styrelse 2006–2010 och senare ledamot i Swedbanks styrelse samt vd för Sparbanken i Enköping.

”I exponeringen gör alla ändå en koppling mellan banken och Fastighetsbyrå. Sett ur vårt (bankens) perspektiv kan det till och med vara nyttigt på vår lokala marknad.”

Namnbytet kom i ett läge då Fastighetsbyrå började få allt mer självförtroende.

”Den nya profilen gav enormt viktig draghjälp”, berättar Per Johnler. Det växte fram en ännu starkare anda i organisationen och det innebar ett stöddigt kliv framåt: en signal om vem som var ”sheriff i stan”, som Per Johnler uttrycker det.

Fastighetsbyrån



2006 En liten men ack så betydelsefull ändelse. Ett "n." FöreningsSparbanken Fastigbyrå blir rätt och slätt Fastighetsbyrån.

”Det tyckte nog våra främsta konkurrenter var stöddigt, men vi befann oss i den positionen just då och hade tacksägelse för det.”

Mäklarkedjan hade presterat på topp under en längre tid. Men hur mycket frigörelse tålde banken?

PÅ VÄG NER I AVGRUNDEN

Det cirkulerade rykten om att FöreningsSparbanken skulle slås ihop med sin baltiska bank Hansabank och byta namn.

Hansabank startade i Estland 1991 och expanderade snart till Litauen och Lettland. FöreningsSparbanken gick in som delägare från 1998. Det var bankens första stora steg utanför Sverige och ett sätt att expandera på tillväxtmarknaderna i Baltikum. 2005 köpte man hela Hansabank och 2006 togs beslutet att skapa en gemensam bank och byta namn på hela bankkoncernen. Överallt skulle banken heta Swedbank, som den hetat utomlands. Även så i Sverige. FöreningsSparbankens skyltar skulle monteras ned.

Namnbytet signalerade steget upp från den traditionella sparbanken. Liten hade blivit vuxen. Nu var man en internationell bank, med starka inslag av affärsbank. Swedbank skulle ta upp fajten med Handelsbanken, Nordea och SEB.

Vad skulle då hända med Fastighetsbyrån i den nya sfären? Nyss hade mäklarkedjan tagit bort bankens namn från sitt namn och hette rätt och slätt Fastighetsbyrån för att tydligare visa marknaden att man var en renodlad specialist inom mäklari. Vad som skulle hända med Fastighetsbyråns varumärke nu visste ingen.

För Fastighetsbyrån var det viktigt att bygga vidare på varumärket, inte minst för att vinna storstäderna. Någon månad under hösten 2006 pågick en diskussion om varumärkesstrategin i förhållande till banken. Man kom fram till att mäklariet fortsatt skulle heta Fastighetsbyrån med kopplingen kvar till Swedbank i logotypen. Det betydde att Fastighetsbyråns logotype från och med nu bestod av namnet Fastighetsbyrån stort och en liten Swedbank-logotype, myntet med kärven och eken och namnet Swedbank i mindre bokstäver upp i högra hörnet.

Logotypen visade att Fastighetsbyrån är en självständig specialist som samtidigt har banken och dess trovärdighet bakom sig.

OMVÄRLDSANALYS UTMYNNAR I NY VISION

Diskussionerna kring namnet avspeglade det faktum att varumärken blivit allt viktigare för företag. I en värld där produkter blir mer och mer lika varandra vad gäller kvalitet och pris gäller det att sticka ut. Varumärket skapar de positiva och emotionella fördelarna som marknaden känner för en produkt, bortom de rent rationella. På mogna marknader, som mäklarmarknaden, ser i regel erbjudandena ganska lika ut, det kan vara svårt för konsumenten att skilja dem åt. Du får som kund ungefär samma sak, samma erbjudande, samma kvalitet. Därför är det så viktigt att konsumenten uppfattar andra, emotionella värden, som särskiljer dig från konkurrenterna.

Framväxten av internet har också betydelse. Här är en marknad i vilken storlek och omsättning inte omedelbart syns. Ett miljardföretag kan se lika viktigt ut som ett femmannabolag – om du inte känner till varumärket.

Och allt fler affärer sker direkt över internet.

Närvaro i nätets olika kanaler skapar ytterligare möjligheter att ta plats i konsumenternas medvetande. Ju högre kännedomen om företaget är, ju bättre saker det är känt för, både rationella och emotionella, desto bättre är det när konkurrensen om uppmärksamheten ökar.

”Det krävs mycket kraft, målinriktning och uthållighet för att ladda ett varumärke. Därför ska du hela tiden utveckla samtidigt som du vårdar märket”, säger Henrik Wallén.

Fastighetsbyrån var på fortsatt stark frammarsch 2006, antalet franchisetagare hade sedan år 2000 ökat från 38 till 214. Att börja jobba som mäklare var hett och förstahandsvalet på arbetsansökan hos mäklarstuderande var numera Fastighetsbyrån.

Fastighetsbyråns mål 2003 ”Dubbelt upp”, att fördubbla provisionersättningarna från 500 miljoner kronor, som många inte vågade tro var möjligt, hade uppnåtts redan 2005, ett år i förväg.

Samma år blev Fastighetsbyrån marknadsledare efter att ha gått om Svensk Fastighetsförmedling. Fastighetsbyrån sålde 27 000 bostäder (14 000 villor, 11 000 bostadsrätter och 2 000 fritidshus) och omsatte 1,02 miljarder. Motsvarande siffror för Svensk Fastighetsförmedling var 26 400 bostäder (11 500 villor, 11 000 bostadsrätter och 2 900 fritidshus) och 950 miljoner kronor.

Målet att ha 25 procent av marknaden hade blivit verklighet för många orter i landet som låg långt över marknadsålet. Stockholm och flera andra tätorter var inte långt efter.

Efter de makalösa framgångarna infann sig något som kunde liknas vid en mättnad.

STATISTIK: *Franchising växer snabbt*

Franchising expanderar snabbt och dess betydelse tros fortsätta att öka. 2010 fanns:

640

Antal franchisekedjor

24 500

Antal franchisetagare

102 000

Antal anställda inom franchiseföretagen (2,4% av den totala sysselsättningen)

169

Miljarder var den totala omsättningen inom franchisebranschen

Fastighetsbyråns mål 2003 "*Dubbelt upp*",
att fördubbla provisionersättningarna från
500 miljoner kronor, som många inte vågade tro
var möjligt, hade uppnåtts på endast två år.



Men Fastighetsbyrån hade inga planer på att ligga på latsidan. Konkurrenterna nosade i bakhasorna. Ledningen såg att nya mål och visioner måste till.

Mäklarbyrån befann sig på toppen men började nu resonera kring hur man borde se ut om fem till tio år (2015).

Vilka samhällsförändringar var att vänta? Vilket läge var konsumenterna i och vilka var deras preferenser? Hur skulle morgondagens mäklarbyrå se ut?

Det var i grunden varumärkesfrågor för framtiden: Var står vi i dag, vart vill vi gå och hur vill vi att kunderna ska uppfatta oss? Svaren var avgörande för hur franchisebolagen skulle utvecklas och kunna ge sina kunder ännu bättre service och därigenom öka lönsamheten.

Inga enkla frågor.

Det är viktigt att stanna upp och ta ut kursen. Många företag tar sig inte den tiden utan stressar mot kortstiktiga sälj- och kommunikationsmål. Konsekvensen kan bli att företaget springer ifrån sina kärnvärden. Den fällan hamnade inte Fastighetsbyrån i.

Varumärkesbyrån Navigate fick i uppdrag att ta fram ett förslag på visionsarbete och föreslog att man skulle göra en omvärldsanalys byggd på konsumenttrender för att få fram en vision och validera varumärkesstrategin som togs fram 2002–2003.

Analysen baserades på sannolikheten runt olika scenarier och antaganden om framtiden. Framför allt undersökte man vilka nuvarande trender som rådde och kunde tänkas få genomslag i framtiden.

Några av de saker som skulle öka i betydelse var:

- *Miljö*
- *Etik och moral*
- *Konsumentmakt*
- *Ökad medvetenhet kring säkerhet*
- *Tidsbrist*
- *Krav på bekvämlighet*
- *Digitalisering*

Dessa nya insikter om framtidens konsumenter i kombination med den tidigare målgruppsbeskrivningen om storstadskonsumenten ledde fram till ett begrepp som vi använde oss av och som fick genomslag i organisationen och låg till grund för strategin: Den kräsne och krävande konsumenten. Det var den som vi skulle sikta in oss på.

Av resultaten drogs också slutsatsen att bostadskunderna kommer att förvänta sig bland annat följande av sin mäklare:

- *bred kunskap om olika företeelser kring boendet. Det kan vara kunskap om säkerhet och larm, kunskap kring renoveringar av till exempel kök och badrum, miljöfrågor.*
- *kunna hjälpa kunden att göra bostadsköpet eller – försäljningen så enkelt och smidigt som möjligt.*

Den bild som växte fram var att Fastighetsbyrån borde gå från traditionellt mäklari till att bli ett kunskaps- och serviceföretag inom boende.

Detta fick tydliga implikationer för franchisetagarna. Bredare service och enklare processer skulle leda till starkare relationer med kunderna och möjligheter att

följa dem under en längre tid. Ett helhetsutbud skulle innebära ett starkt konkurrensmedel och det skulle injicera varumärket med nya, starka värden.

Men det var också riskabelt. Om Fastighetsbyrån och franchisetagarna inte höll vad man lovade kunde varumärket skadas. Slutsatsen var att det måste till en kraftfull satsning. Man måste bygga upp ett helt nytt affärsområde, ett fullskaligt tjänstesystem med vattentäta skott i hela strukturen.

Affärsområdet döptes till *Allt hemma*. Här skulle kunden få hjälp med allt från flyttstädning till flytthjälp till nya försäkringar, vitvaror och inredning. Och sedan lanserades Köpcoachen, som hjälper människor att hitta ett nytt boende.

Kunden skulle spara tid, känna sig trygg med sina leverantörer och veta att Fastighetsbyrån stod bakom. Många av tjänsterna skulle skötas med utvalda samarbetspartners.

NYTT ÅR, NYA UTMANINGAR

2008 kom finanskrisen. Det började som en kraftig skakning när den amerikanska investmentbanken Lehman Brothers kraschade. Utlåning hade skett till för hög risk. Och inte bara där utan i en stor del av den finansiella världen. Flera banker och investeringsföretag sögs med i krisen.

Även Swedbank befann sig i fritt fall. Banken hade jagat tillväxt och höga vinster i Baltikum och Ukraina. Lettland och Ukraina stod på ruinens brant. Banken var i en mycket svår situation.

Fastighetsbyrån kände naturligtvis av finanskrisen.

Mäklarkedjans ledning förberedde sig på det värsta och samlades snabbt för att vidta åtgärder. Bland annat gav man sig ut på en landsomfattande turné för att träffa mäklarna och berätta om krisläget och att de skulle förbereda sig på neddragningar och uppsägningar.

En fördel med att vara franchisetagare i det här svåra läget var att Fastighetsbyrån var mån om att mäklarna skulle klara sig igenom krisen. De var egna företagare men inte ensamma. Fastighetsbyrån stod beredd med stöd och rådgivning. Fastighetsbyråns linje var också att i första hand ska franchisetagaren tjäna pengar innan byrån tar sin avgift. Om Fastighetsbyråns ambition hade varit att i alla lägen maximera sin vinst skulle inte förhållandet med franchisetagarna bli långvarigt.

I många branscher föll efterfrågan kraftigt under finanskrisen. Plötsligt slutade kunder att ringa. Det var tyst.

”Hela branchen stod i princip still i tre månader”, berättar Pia Widell Cordén. ”Omsättningen gick ner 50 procent och med tanke på att mäklarna hade 100 procent provision var det mycket tufft. Franchisetagare berättade att de fick gå in och betala hyra för medarbetare under den perioden, eftersom de inte hade någon inkomst.”

I det här läget väntade man att några franschetagare skulle vara tvungna att ge upp.

Men hos Fastighetsbyrån redde man ut stormen och affärerna gick relativt bra, trots lågkonjunkturen.

Fastighetsbyrån gick i det läget ut med ett reklamkoncept kallat ”SÅLD”, som tagits fram av reklambyrå SWE. Det skulle visa att det gick att sälja trots krisen. Avsikten var att gjuta mod i de egna leden och visa att här var någon som stod stadigt på bostadsmarknaden även i skakigt läge. ”SÅLD” blev en stor framgång.

”Det stack nog i ögonen på många andra mäklarfirmor, men konceptet gillades naturligtvis internt. Absolut fick vi mycket draghjälp. Kampanjen gav stolthetskänsla och energi”, berättar Urban Kullbo, franchisetagare och delägare i Göteborg Centrum och Göteborg Väster.

Franchisetagare är enskilda företagare, geografiskt utspridda och de jobbar var och en för sin egen sak. Ändå måste de agera som ett och samma företag. För att lyckas måste varumärke, kärnvärden och framtidsplaner kontinuerligt förankras. ”Det är en process. Vid varje introduktion, vid varje möte i samband med tjänsteutveckling talar vi om detta”, säger marknadschef Pia Widell Cordén.

Våren 2008 ordnades åtta träffar för franchisetagare vid åtta tillfällen. Totalt träffades omkring 120 stycken. Avsikten var att förankra varumärket och framtidsvisionerna. Även skickliga mäklare behöver friska upp sina kunskaper och nya måste ta till sig kärnvärdena i själ och hjärta. Ett av slagorden under mötena var just ”Hjärna, Hjärta och Handslag.” Det var ett sätt att poängtera kärnvärdena *Affärsmässighet, Engagemang* och *Trovärdighet*.

”Vi säger på Fastighetsbyrån att affärer görs med hjärna, hjärta, handslag byggt på kunskap, omtanke och förtroende. Det är precis vad vi vill signalera och få kunderna att fånga upp”, säger Urban Kullbo.

En övning var en lista med 27 punkter med frågor som diskuterades och genomfördes i grupper. Var och en av punkterna skulle på ett eller annat sätt förbättra organisationen och verksamheten i enlighet med den önskade bilden av varumärket.

”Jag frågade mig: Vad vill de nu få oss till?”, sa en av mäklarna. ”Men övningen gav massor av givande samtal om hur vi skulle kunna förbättra vår service till kunderna.”

”Vi säger på
Fastighetsbyrån att
affärer görs med *hjärna,*
hjärta, handslag byggt
på *kunskap, omtanke* och
förtroende.”

URBAN KULLBO

”Varför börja så sent som klockan 9?
Varför inte klockan 7?”

MAGNUS MIRAMADI



Det fanns en extra morot inbyggd. Fastighetsbyrån följer kontinuerligt upp hur väl franchisetagarna agerar utifrån kärnvärdena med hjälp av kundnöjdhetsindex (NKI).

”Vad som gjort varumärkesarbetet så framgångsrikt är Fastighetsbyråns tålamod och gnetande, att vi fortsatt på samma sätt som vi började”, säger Henrik Wallén från Navigate.

Framgången hade heller inte varit möjlig utan mäklarernas vilja att ta till sig alla budskap om hur man skulle förändra synen på Fastighetsbyrån. Den förståelsen för ändringarna blev avgörande för det strategiska arbetet.

Kurser, möten, indexmätningar, broschyrer, samtal. Fastighetsbyrån stretade på. Utvärderingar från interna möten sedan 2001 visade allt mer positiv respons från deltagarna för det arbetet. En mäklare som symboliserade viljan att ta till sig budskapen under vårens konferenser grubblade på frågan om ökad tillgänglighet. Det var i samband med 27-punktsövningen. Ännu mer tillgänglighet?

Då kom han på: ”Om jag ska öka tillgängligheten, måste jag banne mig prata in ett nytt och aktuellt mobilsvår varje dag.”

Ett annat exempel som dök upp under mötet var att de anställda på huvudkontoret skulle prya på minst två kontor om året. Ett förslag som ledningen tog till sig. Det var en av många idéer som sedan förankrades i verksamheten.

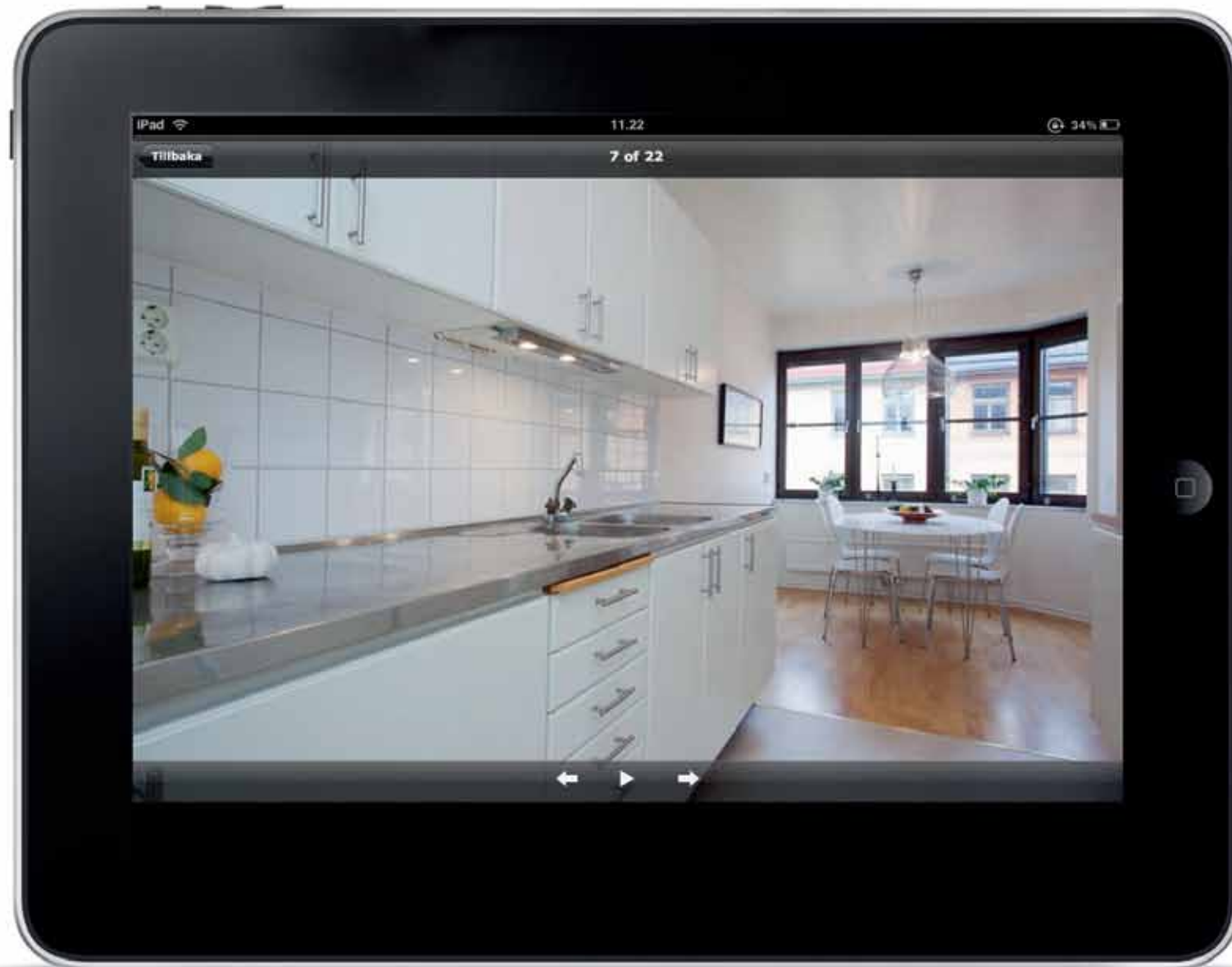
Ågärder av denna typ blev en nyckel till framgång: att få alla med på banan, i gemensam anda. I de flesta fall fungerade det utmärkt, men ibland kom oväntade vändningar. Som i Malmö.

Storstadssatsningen hade slagit väl ut i Stockholm och Göteborg men närvaron i Skåne och i synnerhet Malmö var fortfarande svag 2007. Det behövdes något extra där, en mycket drivande person. Internt talade man, lite skämtsamt, om en ”kommendant.” Man hittade en i en försäljningschef från en konkurrerande mäklarbyrå: **MAGNUS MIRAMADI**. Han var otålig, strukturerad och hungrig på framgång. Han blev franchisetagare och på några år gjorde han Fastighetsbyrån till en ledande byrå i Malmö och sydvästra Skåne.

Men han hade svårt att anpassa sig till franchiserocken. Han hade egna idéer om vad som borde göras och tyckte Fastighetsbyrån saknade visioner och originalitet, och att det tuffade på för sakta. Vid en av franchiseträffarna frågade han varför man måste börja så sent som klockan 9. Varför inte klockan 7, och bättre utnyttja tiden man samlades från olika delar av landet. Få av de andra nappade på hans förslag. I december 2012 slutade han på Fastighetsbyrån och månaden efter startade han en egen och konkurrerande mäklarbyrå i Malmö. Fastighetsbyråns ledning förebrådde honom inte. Det är sådant som händer. Alla passar inte till franchise. Man är tacksam över att Magnus Miramadi lyckades bygga upp Fastighetsbyrån så starkt i södra Sverige.

Magnus Miramadi ville gå sin egen väg men har många goda minnen av Fastighetsbyrån:

”Huvudkontoret är långsiktigt och noggrant och man har förmågan att attrahera goda och sjysta människor. Stämningen mellan huvudkontoret och kontoren är bra.”



2010

Allt hemma blir ett nytt affärsområde. Här ska kunden få hjälp med allt från flyttstädning, försäkringar, vitvaror till köksinredning. Ny teknik är viktigt. 2010 blir Fastighetsbyrån Sveriges första fastighetsmäklare med en app för iPad.

ALLA ÄLSKAR LYCKLIGA SLUT

Fastighetsbyrån beskrevs som det svarta fåret. Ett ensamt får som fick stå lite vid sidan om de lite finare, vita fåren. Vore det inte bäst om banken avvecklade detta resultatmässigt bedrövliga sorgebarn?

Det var en gång den gängse bilden av Fastighetsbyrån. Ingenting övertygade om att mäklardelen skulle bli lönsam inom en överskådlig framtid. Till och med bankens egna mäklare såg med skepsis på framtiden och de kände att de arbetade i skuggan av bankverksamheten. Dels på grund av att man inte satte till klutarna ordentligt för att lyfta verksamheten, dels på grund av att organisationen präglades av en företagskultur som inte tillät medarbetarna att få tillräckligt med luft under vingarna.

Självförtroendet var lågt. För att inte tala om mäklarierets varumärke. Det var en vissens blomma.

Sen kom franchisingen som skulle rädda mäklarieret. Sannolikt skulle krafttagen ha kommit tidigare om man varit mer snabbfotad och orkat stå emot facket. Men nu dröjde det ända tills 1998 innan franchisingen påbörjades. Då såg banken franchisingen som ett bränsle att få fart på mäklardelen, även om få vågade hoppas på en förändring. Så hände något. Ekonomin blev bättre och en ny vd svepte in. Här var en ledare som gick rakt på sak, som i snabb takt omsatte ord till handling och inspirerade medarbetare att göra samma sak. Han började ingjuta självförtroende bland franchise-mäklarna.

Kursen stakades ut och verktygen förfinades: *Kundfokus. Engagemang. Tillväxt. Varumärkesstrategi. Marknadskommunikation.*

Det handlade om att förändra affärskulturen, att få mäklarna att sätta kunderna i främsta rummet och bli

vassare, kunnigare och bli kulturbärarna som skulle sprida den nya bilden av Fastighetsbyrån.

Det förändringsscenarioet har Göran Hedman sett under sin tid som styrelseledamot i Fastighetsbyrån.

”Det finns flera viktiga faktorer som ligger till grund för framgången, men jag vill framhålla två delar: att man stärkte relationen med sina mäklare. Man var också tydlig med att utmejsla franchisekonceptet. Bland annat var man noga med att mäklarbyrån skulle drivas som små lokala företag. Det blir bäst så, för då kan franchisetagarna dra nytta av Fastighetsbyråns stordriftsfördelar.”

Det handlade om att förändra kundernas bild av Fastighetsbyrån.

Dessutom handlade det om att bygga en rekryteringsstrategi som gick hand i hand med den egna företagskulturen och drog till sig de vassaste mäklarna.

Det handlade även om att ha viljan, styrkan och uthålligheten att renodla varumärket, och att den nya bilden av verksamheten och löftena man signalerade stämde överens med verkligheten, att varumärket verkligen levdes upp till av mäklarna och uppfattades av kunderna.

BENGT-ERIK LINDGREN, styrelseordförande på Swedbank 2003–2010, framhåller en annan framgångsfaktor: Fastighetsbyråns förmåga att kapa åt sig marknadsandelar i storstäderna Stockholm, Göteborg och Malmö.

”Ett av det största skälet till framgången var att man lyckades etablera sig i storstäderna. Där hade man tidigare en svag position, men vartefter man tog sig in där och införde sitt franchisekoncept vann man allt mer mark”, säger han.



Det handlade om att ständigt ha nya mål att sträva efter, som att dubblera provisionsintäkterna till en miljard kronor, att bli den största mäklarkedjan och ta en fjärdedel av den totala mäklarmarknaden.

Ett mästardrag var att ändra riktning och gå från traditionellt mäklari mot kunskaps- och serviceföretag inom boende.

Mot bakgrund av dessa framgångsfaktorer kunde Fastighetsbyrån lägga i högväxeln och kapa åt sig marknadsandel efter marknadsandel för att till slut vara marknadsledande 2006, samma år ökade provisionsomsättningen till en 1,1 miljard kronor och året därpå till 1,3 miljarder.

Fastighetsbyrån har med tiden vuxit till en viktig spelare i koncernen – och visst gav banken ett erkännande, att mäklariet lyckats med råge. Den stoltheten är ett signum bland de anställda på huvudkontoret på Västra Järnväggsgatan i Stockholm, och hos alla mäklare på de 240 mäklarbyråerna runt om i Sverige.

Det har förstås varit en resa där mäklarna och banken diskuterat hur samarbetet och villkoren ska utformas. men Bengt-Erik Lindgren vill understryka att det alltid funnits ett gemensamt intresse för kundens bästa.

”Eftersom bostadsköpet ofta är den största affären kunden gör och har vi eftersträvat ett fullgott samarbete för att kunna leverera en slutprodukt som kunden blivit nöjd med – både finansiellt och som mäklarprodukt.”

Vad är drivet bakom framgången? Som en röd tråd i boken har vi resonerat kring franchise som en förlösande kraft för den som drömt om att starta eget, en företagsform som kan stimulera till att kreativitet och entreprenörskap lockas fram i varje franchisetagare.

I rätt händer är det precis vad som händer. Som franchisetagare får du möjlighet att testa dina vingar, ta ut svängarna och våga ta risker – inom vissa ramar – för du är trots allt aldrig ensam om ditt företag.

Det är både du och franchisegivaren som delar på risken. Båda bär ansvaret för att företaget ska gå bra och utvecklas. Det är det som gör franchise till ett framgångsrecept och är också den företagsform som växer snabbast i Sverige och som relativt andra företagsformer haft minst antal konkurser.

I den senaste undersökningen som Handelns Utredningsinstitut, HUI, gjorde 2010 framgår att franchiseföretagens omsättning, sett till antal anställda och antal franchisetagare, har ökat med 333 procent, sedan undersökningarna påbörjade 2002. Mellan 2008 och 2010 ökade franchiseföretagen omsättningen med 55 procent, denna utveckling kan jämföras med utvecklingen i det totala näringslivet som under samma period ökade med 5,5 procent.

I den framgångsvågen har Fastighetsbyrån befunnit sig. Franchisetagarna har jobbat mot de uppsatta målen ledningen satt upp – samtidigt har Fastighetsbyrån varit noga med att ge dem fria tyglar att växa in i organisationen. Utan den friheten skulle nog aldrig Fastighetsbyrån haft samma position som företaget har i dag.

Lika viktigt har det varit att vårda förtroendekapitalet. Det har alltså varit en väsentlig del av franchiserelationen. Att få detta förtroende är dock inte självklart utan det byggs ömsesidigt upp och måste vårdas. Om det ska lyckas innebär det att vara beredd på att acceptera ett visst mått av styrning och arbetsfördelning, samtidigt som man är redo för en stor portion ansvar.



55%

Franchise

5,5%

Det totala näringslivet

STATISTIK: *Franchise vs. Näringsliv*

Franchiseföretagen redovisar en omsättningsutveckling på 55 procent mellan 2008 och 2010, jämfört med 5,5 för övriga näringslivet under samma period.

För det ska också sägas: alla passar inte att bli franchise-tagare. Det krävs mod och vilja att starta ett eget företag och vilja utveckla det. Det krävs anpassningsförmåga att jobba inom franchise. Du måste kunna acceptera att jobba utefter de övergripande riktlinjerna.

Sedan krävs förstås goda kunskaper om allt som rör bostäder och de kunder som mäklaren är i kontakt med: allt från planlösningar till människokänedom. Det krävs ett jävlar anamma och förmåga att engagera sig i sina kunders önskemål och krav.

Som mäklare **MAGNUS JOPEVI**, franchisetagare med kontor i Uppsala och Stockholm, sade:

”Gör man rätt så kommer pengarna av sig själv, men de är inget mål i sig. Mitt främsta mål är snarare att ta hand om kunderna och vara engagerad, påläst och på hugget – även om det låter lite löjligt – men det ju faktiskt vad det handlar om.”

Fastighetsbyrån lanserade i slutet av 2010 reklamkonceptet: ”Vi älskar lyckliga slut.” Det lyckliga slutet gäller för berättelsen i denna bok.

Men för Fastighetsbyrån är förstås inte äventyret över. Det är i full gång.

Välkommen till Fastighetsbyrån!

STATISTIK: *Franchising i Sverige 2002–2010*

Tillväxten inom franchising har varit betydligt snabbare, konkursfrekvensen avsevärt lägre och produktiviteten högre, än i övriga näringslivet, visar studier från Handelns Utredningsinstitut, HUI.

ANDEL AV SVENSK EKONOMI:

4,3%

av Sveriges totala BNP

2,4%

av den totala sysselsättningen

STATISTIK: *Franchising i Sverige 2002–2010*

9 000

Antal franchisetagare, 2002

12 300

Antal franchisetagare, 2006

18 000

Antal franchisetagare, 2008

24 500

Antal franchisetagare, 2010

41 500

Antal anställda, 2002

68 000

Antal anställda, 2006

102 000

Antal anställda, 2008

102 000

Antal anställda, 2010

EPILOG

Fastighetsbyrån kom igen från ruinens brant från i början av 1990-talet till att bli en miljardverksamhet och Sveriges största mäklarkedja.

Det hade inte gått om det inte blivit en franchise.

Per Johnler var vd för Fastighetsbyrån under nio kritiska uppbyggnadsår från början av 2000-talet. Han säger att franchisekonceptet var nyckeln till framgång. Utan en franchise hade Fastighetsbyrån rentav upphört att existera.

Men franchise är inget mantra, det kräver strategi, omtanke och kraft att få det att fungera.

Framgången med franchise inom mäklariet gav banken mersmak. Per Johnler gick 2011 vidare till en tjänst som chef för en enhet som utvecklar och samordnar franchisekoncepten inom Swedbank-koncernen.

Per Johnler förklarar att en nyckel till framgång för Fastighetsbyrån var att som franchisegivare våga släppa på tömmarna och ha modet att ta vara på franchisetagarnas, mäklarnas, drivkrafter.

Johnler menar att Fastighetsbyrån från början tog sikte på att skapa en franchisekedja med hjälp av en god franchisekultur. Den byggde på att inympa en ärlighet och pålitlighet mellan franchisetagare och franchisegivare. Det gäller än in dag, att bygga vidare på förtroendekapitalet för att få med sig folk och därmed kunna genomföra sina planer.

”För oss handlade det om att förändra affärskulturen”, berättar Per Johnler. ”Det kan vara allt från att ta tillvara franchisetagarens lokalt bedrivna verksamhet, som bygger på lokal kännedom och inarbetade kundkontakter, till att vara flexibel och inte alltid utgå från att allt ska

”För oss handlade det om att förändra affärskulturen.”

PER JOHNLER

styras från huvudkontoret. Den attityden är fortfarande en förutsättning för att driva och bygga kedjan vidare.”

Samtidigt bygger ett givande franchisesamarbete på att det måste finnas ett ramverk för hur man agerar utifrån ett samlat varumärkeskoncept. Då hänger det mycket på lojalitet, drivkraft och entreprenörskap hos de enskilda individerna: att kunna besluta och bestämma en del själv.

Det handlar, enligt Per Johnler, om att skapa ett förhållande som ger franchisegivaren en förmåga att genomföra förändringar för kedjan, att ge franchisetagaren en självständighet, att tillhandahålla ett eget beslutsutrymme.

Men är inte detta en paradox, är inte just detta franchisens akilleshäls? Franchisen bygger ju på att franchisetagare inte går sin egen väg, utan håller sig till franchisereglerna. Men Per Johnler trycker på att det visst finns manöverutrymme, och att det är kritiskt att utnyttja den möjligheten, till och med själva förutsättningen för franchisekedjans överlevnad: omfamna den ofta oöverträffade kraften i nyföretagares ambition och driftighet.

”Att hålla ihop en franchisekedja med en hård styrning är aldrig ett bra recept för att nå framgång inom fastighetsmäkleri. Vi erbjuder ett starkt varumärkeskoncept och tror på drivkrafterna och den lokala förankringen en franchisetagare har. Hård styrning skulle innebära mycket kontroll och det passar inte den här verksamheten och dessa människor. Om vi skulle granska minsta lilla egen manöver skulle vi snart självdö.”

Framgången för denna typ av franchisekedja bygger således på ungefär lika stora delar energi och uppfinningsrikedom som franchisetagaren tillför – och friheten franchisegivaren ger utrymme för.

Frågan är om denna franchisestruktur fungerar bäst även för andra branscher.

”En av förutsättning för franchisens utvecklingspotential ligger i den lokala förankringen och förmågan att anpassa verksamheten efter de lokala förutsättningarna och möjligheten att ta vara på människors drivkrafter. Med den utgångspunkten fungerar franchise för vilken bransch som helst, kanske allra bäst för detaljhandelskedjor som ställer höga krav på entreprenörskraft och flexibilitet”, säger Per Johnler.

Vad skulle du vilja säga är franchisens mest affärsdrivande faktorer?

”Samarbetet mellan oss som franchisegivare och franchisetagare bygger på ett förtroende. Det är en bra grund för kreativitet och entreprenörskap. Om vi visar att vi har ett öppet arbetsklimat där vi uppmuntrar till egna initiativ upplevs vi som franchisegivare som intressanta. Vi lockar framtida franchisetagare att komma till oss, vilket i sin tur är en förutsättning för en bra expansionstakt för Fastighetsbyrån.

”Att hålla ihop en franchisekedja med en hård styrning är aldrig ett bra recept för att nå framgång inom fastighetsmäkleri.”

PER JOHNLER

Med detta sagt: franchise förutsätter också vissa personliga egenskaper, som att kunna anpassa sig efter Fastighetsbyråns förväntningar. Det gäller bland annat förmågan att anpassa sig efter kostnaderna. Som franchisetagare lever man väldigt nära sin egen plånbok och det driver en process att vilja göra sitt allra bästa. Det handlar också om att kunna och ha viljan att ta tillvara kommunikationen och dra nytta av affärs- och varumärkeskonceptet – samtidigt som man frigör sin kreativa ådra. Jag brukar säga: man måste våga provtrycka då och då – ha modet att ta egna beslut för att man tror att det är rätt. Våra franchisemäklare ska inte behöva vänta på instruktion från huvudkontoret. De har omdömet och lusten att ibland gå på tvärs mot regelverket för att uppnå bästa resultat. Det är det som kännetecknar en välmående franchisekedja.

Om någon frågade dig varför han eller hon ska ingå i en franchisekedja, vilket argument skulle du då använda?

”Att man sprider affärsrisken mellan franchisetagare och franchisegivare. Du uppmuntras att våga ta steget att starta eget, utan att risken är speciellt stor i uppbyggnadsskedet av ett franchiseföretag – eftersom investeringarna är relativt låga i jämförelse med att starta eget. I dagens konjunkturläge passar en företagsform, där ansvar och risk delas mellan franchisetagare och franchisegivare. Det innebär att det är lättare att gå in i ett eget företag och ha större möjlighet att få fart på ditt företag. I och med det får du en högre motivation. Många av våra franchisetagare, som blir egenföretagare, drivs av en stark vilja att våga ta steget att bli framgångsrika. Då mäter vi naturligtvis inte bara framgången enbart i pengar utan ser också till motivationsfaktorn: att den som blir egenföretagare känner en tillfredsställelse och har en inre motor att växa på olika plan.

Om man talar om att växa – då är väl franchise den tillväxtmotor Sverige behöver så väl?

”Ja, det skulle man kunna säga. Utan att göra några vågade näringspolitiska uttalanden är franchise den snabbast växande samarbetsformen. Tillväxten inom franchising är betydligt snabbare, konkursfrekvensen avsevärt lägre och produktiviteten högre än i övriga näringslivet. Dessutom erbjuder franchise företagen i mäklarkedjan en snabbare och effektivare expansion än om de hade startat eget. Det finns, som vi märker bland franchisemäklarna, en framtidsoptimism. Man tror på att företaget kommer att utvecklas, man tror på att man ska kunna anställa den kommande tiden. Det innebär i så fall att man skapar ytterligare arbetstillfällen och det gäller inte bara mäklariat utan även andra verksamheter där det annars inte skulle gå att få någon tillväxt. Och börjar företagen anställa folk förbättrar det givetvis landets sysselsättningssiffror. För vi behöver få mer småföretagande och ge företagen möjligheter att växa i landet och utanför Sveriges gränser. Det måste vara det vi vill: att uppmuntra folk att våga starta eget. Sätta igång och infria sina drömmar om ett eget företag. Då kan franchise vara rätt väg att gå. Det har det varit för oss på Fastighetsbyrån.”

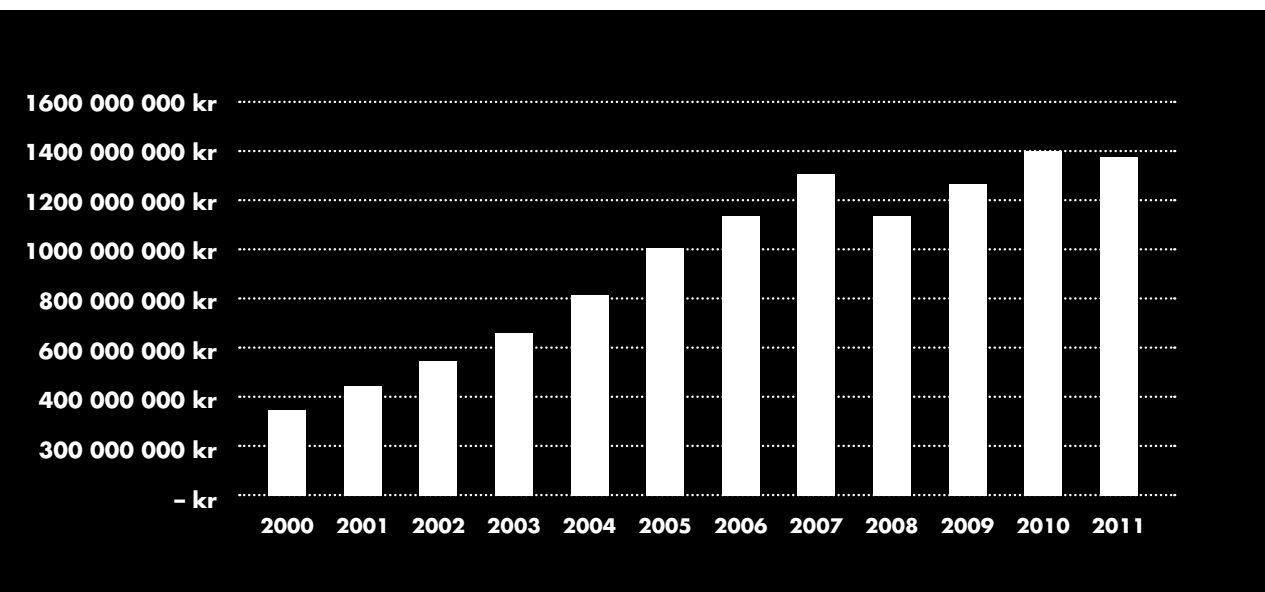
SVART PÅ VITT.

Alla hade fel.

Det fanns en tid då ingen trodde på Fastighetsbyråns framtid. Här följer tre diagram som visar hur fel de hade:

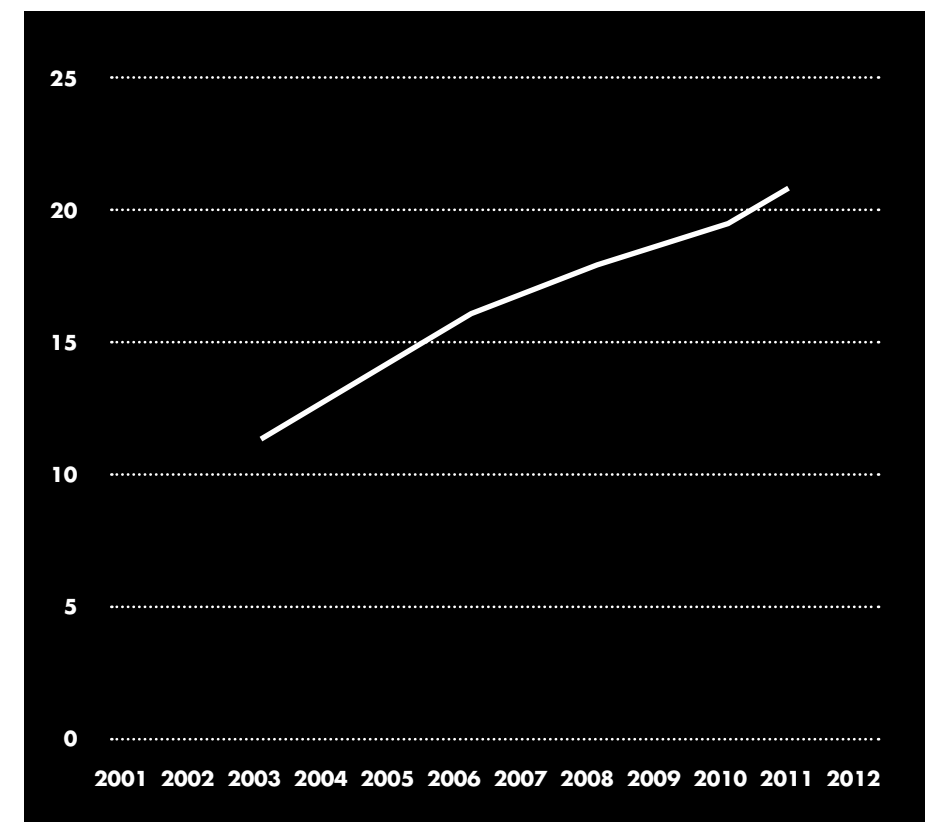
1. *Trenden för provisionsintäkter*
2. *Trenden för marknadsandelar*
3. *Trenden för varumärkeskänedom*

SVART PÅ VITT: *Provisionsintäkter*



2003 antog Fastighetsbyrån målet att år 2006 ha fördubblat provisionsersättningen. Redan 2005 var målet uppnått.

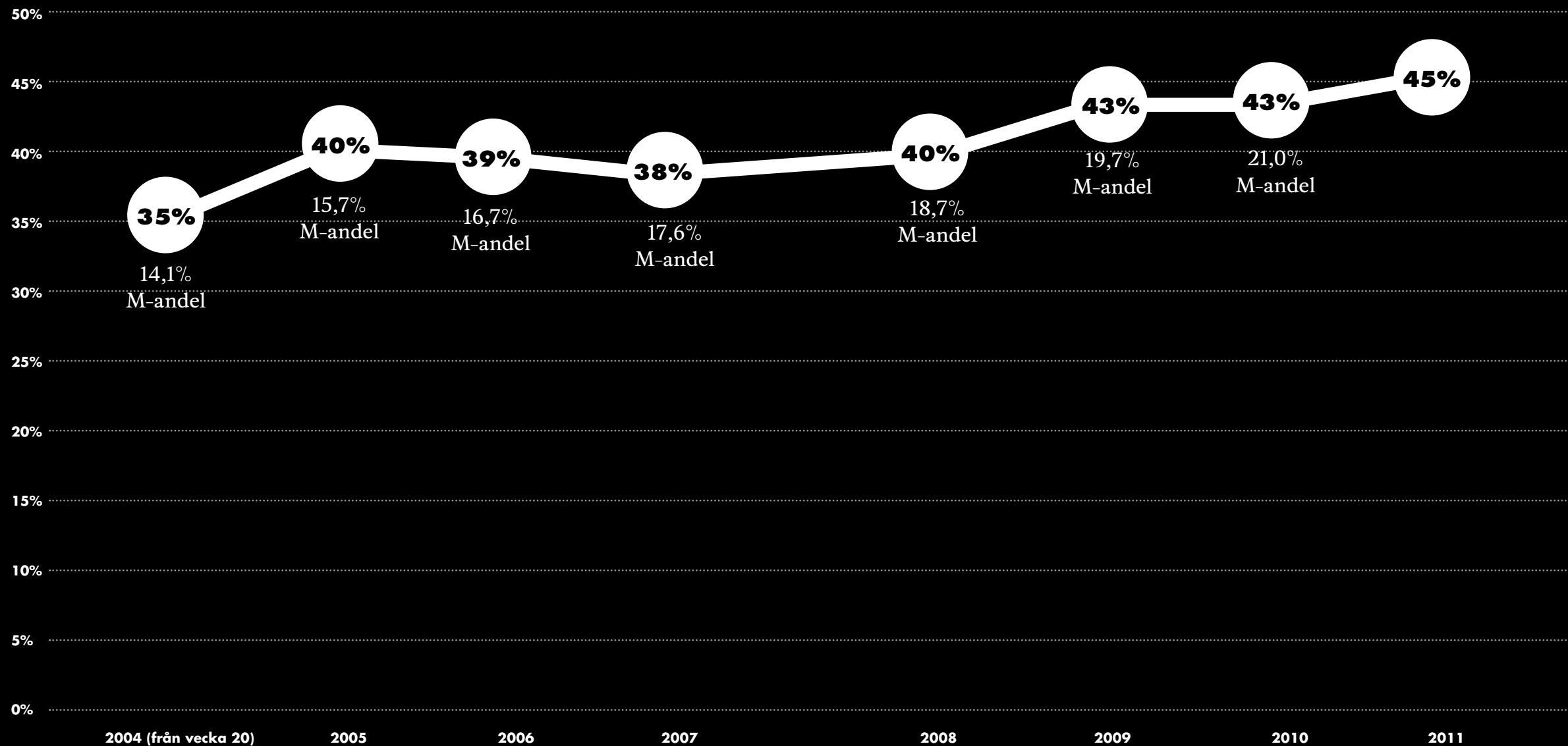
SVART PÅ VITT: *Marknadsandelar*



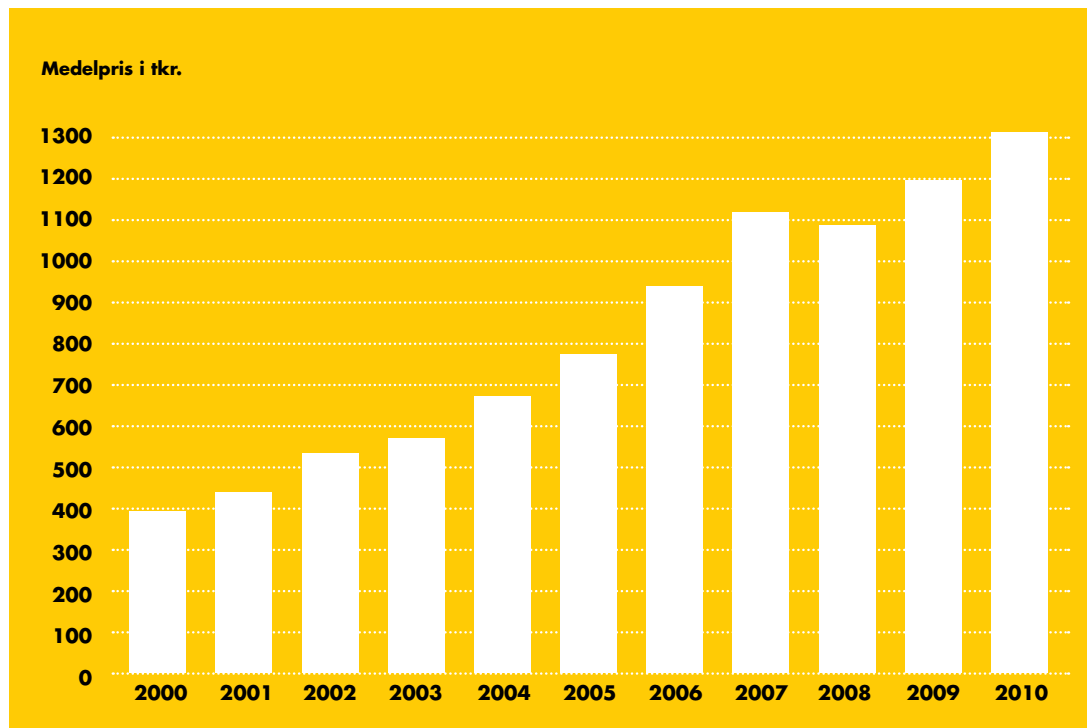
Fastighetsbyråns marknadsandelar har stigit under flera år.

SVART PÅ VITT: Varumärkeskännedom

Kurvan visar hur målgruppen "den kräsne konsumenten" gradvis får upp ögonen för Fastighetsbyrån. Storstadsgruppens kännedom om varumärket stiger på sex år med 8 procentenheter, från 35 till 43. Parallellt ökar Fastighetsbyråns försäljning och marknadsandelar (M-andel).



STATISTIK:
Prisutveckling bostadsrätter



Med så här mycket ökade medelpriset för en bostadsrätt i Sverige 2000–2010 (räknas i tusen kronor). Som exempel såldes det under 2010 drygt 97 000 bostadsrättslägenheter till ett genomsnittspris av 1,3 miljoner. Det innebär att det genomsnittliga medelpriset för en bostadsrätt steg med 9,5 procent, jämfört med 2009. Källa: SCB

Så funkar det

- FÖR DIG
SOM
FUNDERAR
PÅ
FRANCHISE

Franchise är en företagsform som frigör kreativitet och lockar fram entreprenören i människor. Den erbjuder ett prövat och lönsamt affärskoncept. Du kliver alltså in en kedja utan att ta alltför stora risker - och kan få en snabb tillväxt. Men det kan gå snett också...

Här kan du läsa vad som är framgångsfaktorer och risker med franchise. Vad skiljer franchise från andra företagsformer? Vem passar till att bli franchisetagare och franchisegivare?

HALLÅ JONAS IDESTRÖM,

franchiseexpert och författare av Franchisepraktikan

Vad är fördelen med franchise jämfört med att starta eget?

”Det är flera saker. De två viktigaste bitarna är att du för det första har ett beprövat koncept. Vilket betyder att risken att du ska misslyckas är betydligt mindre eftersom det är någon annan som redan har gjort det du ska göra. Det andra är att nyföretagande ofta kännetecknas av att man är ensam i sin roll. Som franchisetagare behöver man inte vara lika ensam.”

Vad har franchise för utvecklingspotential i Sverige?

”Med ledning av hur utvecklingen sett ut i de länder där man ligger tidsmässigt före Sverige, kan man nog förvänta sig att ökningen kommer ligga på 30–40 procent vartannat år de närmaste tio åren i Sverige (2011–2021).

Även en kraftigt ökande export av företag med franchise som affärsmodell ligger i korten. Franchising i USA är förstas förfarande den största marknaden. Vi ser en mycket kraftig tillväxt för franchising i tillväxtländer som Kina, Ryssland och Sydamerika.”

Finns det någon bransch som är mindre lämplig för franchise och när det är bättre med eget ägande?

”Man bör alltid ställa sig frågan om konceptet är lämpat för franchising. Ju högre säkerhet om konceptets uthålliga framgång desto större lämplighet.

Det viktigaste är att konceptet på vilket franchisen bygger har en bevisat uthållig lönsamhet som är tillräcklig för två parter.”

Hur mycket ska man som franchisegivare egentligen styra sina franchisetagare?

”Behovet av styrning utgår från en kedjas konkurrensförde-

lar. Det gäller oberoende av om det är en filialkedja eller en franchise. Styrkan hos en kedja sitter bland annat i att kunden vet vad han får, att alla enheter gör lika.

En franchise bygger till stor del på att skapa stordriftsfördelar. Exempelvis i inköp, marknadsföring, produktion etc. På det viset skapas lägre kostnader och större effektivitet. Om alla gör lika så är det möjligt att skapa dessa stordriftsfördelar. Graden av styrning är alltså avhängig av vilka värden man tror sig kunna uppnå genom ett enhetligt uppträdande. Om detta kan man ha olika åsikter, alldeles särskilt om kedjan består av egenföretagare som i en franchise. Ska man då lyckas krävs lyhördhet men också beslutsamhet när beslutet är taget.”

Ibland uppstår det kritik mot franchise. Varför?

”Man måste komma ihåg att franchise har ökat mycket snabbt i Sverige sedan sekelskiftet. Att kritisera affärsmodellen franchising genom att ta fram de dåliga exemplen är meningslöst. De flesta franchisesystem är helt okej, många är riktigt bra. Vissa är sämre och en del är förstas riktigt dåliga.

Den kritik man hör kanaliseras ofta via media. Vinkeln är tillräckligt attraktiv för att platsa i den löpande journalistiken. För några år sedan kunde det låta så här: ’Franchising är ett nytt sätt att blåsa godtrogna företagare.’

Idag låter det ungefär så här. ’Vi vet att franchising växer så det knakar och att det finns många bra franchisesystem, men just det här är ju alldeles för dåligt.’

Jag tror att kritiken kommer att förändras och förminskas allteftersom franchising växer och blir lika stor i medvetandet hos gemene man som det är i praktiken. Så har det sett ut i alla andra länder som ligger före Sverige i det här avseendet.”

VAD ÄR SPECIELLT MED MÄKLERI OCH FRANCHISING?

- Det är en väl definierad och tydlig tjänst.
- Mäklaryrket attraherar människor med en tydlig affärsprofil.
- Mäklaren blir i en anställning oftast avlönad genom ett provisionssystem.
- Mäklaren betraktar sig ofta som "företagare".
- Branschen erbjuder ett antal tydliga möjligheter till stordriftsfördelar. Exempelvis, hemsida för objekt till salu, bankkontakt, försäkringar, utbildning, varumärke med mera.
- Branschen har en lygglig lönsamhet även om den förvisso är rejält konjunkturberoende.
- Ganska stora affärsintressen ser branschen som en viktig kanal - banker och försäkringsbolag, ibland både och.



DET HÄR ÄR FRANCHISE

Franchising innebär att en franchisegivare har ett affärskoncept för marknadsföring av varor och tjänster som franchisetagare kan utnyttja i en egen affärsverksamhet mot en avgift. Ett gemensamt avtal skrivs där det klart och tydligt regleras på vilket sätt konceptet ska användas.

Grundtanken bakom franchising är att parterna kan prestera bättre tillsammans än vad de skulle ha gjort var en för sig.

Det som skiljer franchising ifrån andra företagsformer är att ansvaret för affärsidéns utveckling ligger på franchisegivaren. För franchisegivaren är franchising ett sätt att expandera och marknadsföra sina varor eller tjänster. För franchisetagaren är det en möjlighet att starta en verksamhet med ett affärskoncept som är färdigstrukturerat och beprövat på marknaden.

Genom konceptet kan franchisetagaren ta del av fördelar såsom inköspriser, leverantörer, marknadsföring och vara delaktig i ett nätverk med andra franchisetagare. Franchising grundar sig på att alla franchisetagare måste följa samma regler och ha samma riktlinjer som franchisegivaren har satt upp. Enhetlighet är viktigt: Konceptet ska vara detsamma för alla inom franchisekedjan. Det ger ett gemensamt ansikte utåt.

Franchiseformerna kan delas in i tre typer: *business format trading*, *product distribution franchising*, *trade name franchising*.



1. Business Format Trading

Den franchiseform som vi i Sverige oftast menar när vi talar om franchising. Business format franchising innebär att franchisen innehåller ett helt koncept för att driva en viss form av verksamhet. Business format franchising definieras av att någon äger ett affärskoncept och erbjuder andra att mot ersättning få tillämpa konceptet för egen affärsverksamhet.

Exempel på Business format trading är Arken Zoo, Pressbyrån, Fastighetsbyrån etc.



2. Product Distribution Franchising

Här är samarbetet mellan franchisegivare och franchisetagare koncentrerat på distribution och i vissa fall produktion av en produkt som franchisegivaren har utvecklat. Produktion, lagerhållning och försäljning av produkterna styrs av ett franchiseavtal. Product distribution franchising omfattar alltså inte ett fullständigt koncept för driften av en franchisetagares företag utan är koncentrerat kring de aktuella varorna.

Exempel på product distribution franchising i Sverige är Pepsi-Cola/Spendrups, Löwenbräu/Spendrups och Bandag (däcksregummeringsfabriker för lastbilsdäck som har ett flertal franchisetagare i Sverige).

VET DU VAD SÄLJRÄTT ÄR?

Franchising kommer från latinets franco, vilket betyder rättighet, privilegium.

Franchiseutredningen SOU 1987:17 pläderade för att det svenska skulle kallas "sälj rätt" och inte franchise. Det gick inget vidare.

Skulle du säga sälj rätt till någon idag är det inte många som skulle förstå vad du menade.

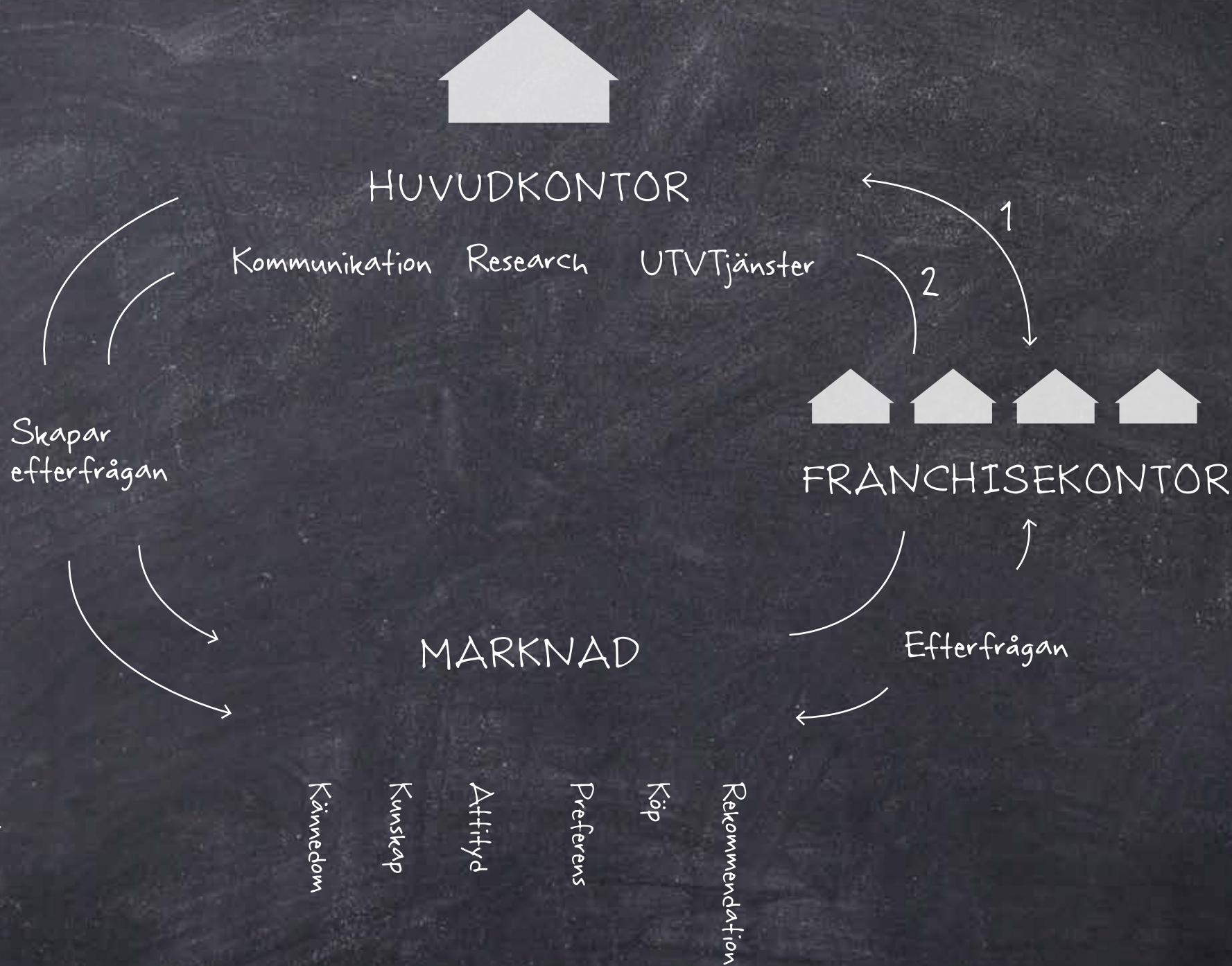


3. Trade Name Franchising

På svenska kallas denna typ av franchising ibland för varumärkeslicens, det vill säga att någon upplåter rätten att använda ett varumärke. Ibland samverkar företagen i en sådan franchise med en gemensam boknings- och marknadsföringsorganisation. I vissa fall samarbetar företagen också kring ett antal namngivna tjänster.

Exempel på trade name franchising är Ramada Hotels och Best Western Hotels.

FRANCHISEMASKINEN



1 Franchisegivaren (övre rutan med huvudkontoret) kommunicerar (vänstra sidan) direkt till marknaden för att skapa kännedom, kunskap och uppfattning om företaget (de små rutorna längst ned) och därmed efterfrågan.

2 Marknaden riktar sin efterfrågan mot franchisetagarna som svarar på köpbehovet med hjälp av tjänster utvecklade av franchisegivaren (den övre högre pilen).

Franchisegivaren måste alltså skapa efterfrågan genom kommunikation mot marknaden och bistå och utveckla franchisetagarnas förmåga att möta efterfrågan genom säljträning, affärsmannaskap och utveckling av tjänster.

VISST FINNS DET FALLGROPAR

Franchise växer starkt och är ett framgångsrecept för många verksamheter, men ibland går det snett. I USA, till exempel, är över 90 av alla nystartade franchise fortfarande igång efter fem år. Bra, men vad händer i de 5-10 procent franchiseföretag som misslyckas?

→ Vanliga orsaker är brist på kapital, bristande kompetens, bristande lojalitet mot det övergripande franchisekonceptet och svag ledning.

→ Ett nybörjarmisstag, både från franchisetagare och från franchisegivare, är att man kastar sig in i en bransch utan att ha satt sig in i marknadens potential och vad som är realistiska vinstmarginaler. Franchise är sällan en väg till att snabbt bli rik. Det gäller att noga ta reda på vilka volymer och resurser som behövs.

→ Ett första steg är att syna franchisekonceptet. Håller det? En del franchisekoncept har helt enkelt inte tillräcklig bärkraft. Allt passar faktiskt inte för franchise. Som blivande franchisetagare bör du kontakta andra franchisetagare och höra efter, helst med sådana som redan köpt in sig i kedjan eller lämnat den.

→ Viktigt för många franchisetagare är val av plats. En butik i utkanten av city kan kosta mindre än i city, men kundtillströmningen kan bli desto mindre. Finns parkeringsplatser? Hur ser det ut under skollov, semestrar? Vad finns för byggplaner i området? Ibland kan några tiotals meter ha avgörande betydelse för kundtillströmningen. Till exempel om ett café ligger dolt på en sidogata eller bortom gångvägen till en T-baneuppgång eller annan plats där många är i rörelse. Fel plats fäller många franchise.

→ Hur är konkurrensen? Det kanske finns flera liknande verksamheter i området. Franchisegivaren har kanske offensiva planer med täta butiker? Marknaden kan bli övermättad med sjunkande intäkter som följd.

→ Ett annat problem kan vara brist på reklam. Erfarenheter från USA visar att en del franchiseägare går i konkurs för att de förlitat sig för mycket på franchisegivarens starka varumärke och inte satsat tillräckligt på egen annonsering, events eller annan marknadsföring i det egna upptagningsområdet. Det gäller att hitta rätt balans mellan övergripande och lokal marknadsföring.

→ Vad är risken att drabbas av samvetslösa franchisegivare som utnyttjar systemet för att få billig arbetskraft och undviker att ta socialt ansvar? När franchise började i Sverige svärades företagsformens rykte av ett fåtal franchisegivare som tecknade oetiska avtal. Även franchisegivare förlorar dock på avtal med för små marginaler eftersom franchisetagaren till slut tvingas upphöra med verksamheten. Franchisegivare vinner på att franchisetagarna tjänar pengar. Under åren har det skett en självsanering och idag finns skyddande regelverk.

→ En fara för en franchise vara eller icke kan vara orealistiska förväntningar om vad det innebär att vara franchisetagare. Du måste foga dig i ett övergripande koncept. Om du har många egna idéer kanske du bör satsa på ett eget företag där du själv får bestämma. Eller du kanske inte gillar riskerna och slitet, som finns i franchise. Ekonomiskt är du en egen företagare. Det kräver mycket arbete, engagemang och, vanligen, några år, innan verksamheten går med vinst.

SAKER ATT KOLLA INNAN DU BLIR FRANCHISETAGARE

Konceptets lönsamhet

Vad för verksamhet vill jag syssla med? Välj en verksamhet som du har kunskap om eller har lust att lära dig mer om. Lär dig så mycket du kan om franchisesystemet och verksamheten. Prata med andra franchisetagare för att ta reda på hur det går för kedjan.

Franchisegivarens framfidsplaner

Kolla upp framtidsplanerna för franchisegivaren. Hur ser ledningen och organisationen ut? Är konceptet lönsamt? Vilka detaljer ingår i konceptet?

Konkurrensläget

Jämför olika system innan du bestämmer dig. Vad har franchisegivaren att erbjuda om du jämför med andra franchisesystem? Eller vill du starta eget på egen hand?

Finansiering

Var inte rädd att fråga om hjälp. Ta upp alla frågor och problem med franchisegivaren. Ställ krav på utförlig information. Det kan till exempel handla om vilka förväntningar som ställs på dig som franchisetagare. Berätta också vilka förväntningar du har på franchisegivaren. Franchise är ett teamarbete där båda parter ska dra nytta av varandra.

Avtalet

Ha koll på avtalet. Det kan vara svårt att hoppa av avtalet i förtid. Se därför till att ta reda på vad som gäller innan du skriver på avtalet.

Din egen uthållighet

Att driva eget företag innebär ofta ett hårt arbete men ger också stora friheter. Är du beredd att göra insatsen som krävs?



Jämförelse: ÅTERFÖRSÄLJAR- KEDJAN

Inom återförsäljarkedjan vill producenter och distributörer ofta skapa en säkrare avsättning för sina produkter. En del leverantörer vill därför skapa ett djupare samarbete med sina återförsäljare genom att utbilda dem, kanske erbjuda en viss skyltning och marknadsföring. Återförsäljaren tjänar på samarbetet genom att få vissa inköpsfordelar, ta del av leverantörens varumärke och eventuella prestige samt i förekommande fall ta hand om service och eventuella riksavtal som leverantören tecknat. Leverantören erbjuder alltså inte något väl prövat koncept för driften av den typ av verksamhet som återförsäljaren driver.

Exempel på återförsäljarkedjor är bilproducenter och importörer (exempelvis Mercedes-Benz, Volvo, Toyota) och köksutrustning (Marbodal).

DEN HUVUDSAKLIGA SKILLNADEN MOT FRANCHISING ÄR:

- Leverantören erbjuder enbart ett koncept för sin produkt och inte ett helt koncept för driften av en återförsäljare.
- Återförsäljaren äger sitt affärskoncept och har själv utvecklat det framgångsrikt och hyr det inte av någon franchisegivare.
- Olikheterna mellan återförsäljarna kan ofta vara stora vad avser sortiment, service och affärskoncept.

Jämförelse:

FRIVILLIG FACKHANDELSKEDJA

En frivilliga fackhandelskedja kan också vid ett ytligt betraktande förväxlas med en franchisekedja. Frifackkedjor har oftast bildats genom att ett antal butiker i samma bransch har startat ett samarbete. Man har till exempel skapat en stordriftsfördel genom att representera en gemensam och större inköpskraft. Därmed har man kunnat förbättra inköpsvillkoren avsevärt jämfört med vad var och en tidigare haft. Efterhand har samarbetet utvecklats till att omfatta andra arbetsområden där man funnit stordriftsfördelar, till exempel inom marknadsföring, distribution, logistik och utbildning. Samarbetet har utökats och fler medlemmar har anslutits till frifackkedjan.

Det gemensamma varumärket ägs ibland av det gemensamma bolaget. Men lika ofta har medlemmarnas egna bolag givits rätten att registrera en firma (företagets namn) som innehåller varumärkets namn, till exempel Expert i X-stad AB.

Exempel på frivilliga fackhandelskedjor är Bokia, Elon, Järnia, Expert och Synsam.



DEN HUVUDSAKLIGA SKILLNADEN MOT FRANCHISING ÄR:

- "Huvudbolaget" ägs av medlemmarna. I en franchisekedja ägs ju "huvudbolaget" inte av franchisetagarna.
- "Huvudbolagets" styrelse tillsätts och avsätts av medlemmarna. I en franchisekedja tillsätts styrelsen i "huvudbolaget" av ägarna.
- Affärskonceptet är utvecklat av medlemmarna. I en franchisekedja är ju affärskonceptet utvecklat av en franchisegivare.
- En medlem kan i allmänhet lämna kedjan utan att behöva sluta med verksamheten. I en franchisekedja har franchisetagarens företag i allmänhet startats för att ingå i kedjan och har inte bedrivits innan. När en franchisetagare inte längre vill bedriva verksamhet inom kedjan så får ägaren sälja verksamheten till någon som blir ny franchisetagare.

OLIKA KEDJOR INOM FRANCHISE

Fastighetsmäklarbranschen använder och har använt tre typer av kedjekoncept: *franchisekedjor*, *filialkedjor* och *frivilliga fackkedjor*, även kallad frivilligkedjor. Utåt sett uppträder de liknande: samma varumärke, namn, varor och tjänster – men det finns viktiga skillnader.

1. I ett franchisesystem ägs affärskonceptet av franchisegivaren som även står för driften av den gemensamma kedjecentralen.

2. Inom en filialkedja äger ett företag kedjans affärskoncept, huvudkontor samt även enskilda enheter. H&M är ett exempel på ett företag som äger hela affärskonceptet, huvudkontor samt de enskilda filialbutikerna.

3. Inom en frivillig fackkedja är det detaljisterna som gemensamt äger kedjecentralen. Medlemskapet i kedjan bygger på frivillig samverkan som tillsammans bygger upp hela affärskonceptet. Ett exempel på ett sådant företag är ICA. Dessa butiker ägs och drivs av enskilda köpmän men de verkar under samma namn.



3. Frivillig fackkedja



2. Filialkedja



1. Franchisekedja

Kort franchisehistoria

Idén att använda fristående försäljare för att bredda sin distribution och minska sin risk omtalas redan under medeltiden. Dagens franchising har sina rötter i 1800-talets USA. Symaskinstillverkaren Singer var en av föregångarna liksom General Motors som 1898 började anlita handlare som köpte rätten att sälja företagets produkter utan att General Motors själva behövde investera ekonomiskt i deras verksamhet.





Franchising fick sitt stora genombrott när tunga företag som General Motors 1898 breddade sin distributionskedja genom att anlita oberoende säljare, utan att investera i deras verksamheter. General Motors följdes snart av andra bilfabrikanter, läskedryckstillverkare och bensinstationer.

Över 90 procent av dagens franchiseverksamheter har tillkommit efter andra världskriget. Samtidigt har franchise utvecklats till alltmer av en egen företagsform med system för finansiering, administration, marknadsföring och utbildning. Det har blivit självklart att franchisetagare ska ha samma ansikte utåt och sälja i princip samma produkter och tjänster.

Hamburgerkedjan McDonald's och hotellrörelsen Holiday Inn är exempel på hur företag kunnat expandera snabbt och stort med hjälp av franchise.

Företagsformen skördar stora framgångar både i Sverige och i övriga världen. Franchise förknippas ofta med till exempel fast food och kioskverksamhet, men det som växer snabbast är tjänster i business till business-sammanhang. Det du inte ser på gatan: Exempelvis rekrytering, finansiering, revisioner och andra servicetjänster. Hushållsnära tjänster som trädgårdsskötsel och barnpassning är andra tillväxtområden.

Franchising inom mäklarbranschen utvecklades först 1948 i USA och har sedan dess spritts runt världen. I Sverige var SkandiaMäklarna bland de första fastighetsmäklarföretagen att börja expandera med hjälp av franchising i början av 1990-talet. De flesta andra mäklarfirmor började växa på franchisebasis under 2000-talet efter att Fastighetsbyrån gjort sin omvandling från filial till franchising.



Posten

Arken Zoo



Svensk direktreklam



STF Vandrarhem



Länsförsäkringar



Anticimex

Intercard

EXEMPEL PÅ SVENSKA FRANCHISE:

SVENSK DIREKTREKLAM. Funnits länge, framgångsrikt.

POSTEN. Ett svenskt statligt verk som bedriver ett av Europas största franchisesystem.

INTERCARD. Ett av de mest framgångsrika svenska franchiseexporterna.

LÄNSFÖRSÄKRINGAR. Precis som Swedbank, flera olika franchisekedjor. (Företagsförsäkringar, fastighetsförmedling etc).

ARKEN ZOO. Snabb och mycket lönsam expansion de senaste åren.

ANTICIMEX. Startade sin franchiseverksamhet redan på 1930-talet, samma affärsmodell även om ordet franchising tillkom långt senare.

STF VANDRARHEM. Startade sin franchiseverksamhet redan på 1930-talet, samma affärsmodell även om ordet franchising tillkom långt senare.



Detta är historien om hur Fastighetsbyrån gick från ruinens brant till miljardomsättning med franchise som motor. Det är både en framgångsberättelse och ett exempel på kraften och utmaningarna i franchise: en företagsform på stark frammarsch. Här får du också veta mer om franchise generellt sett, dess framgångsfaktorer och fallgropar. Läs och lär.

