

# BACHELOROPPGAVE

## Hvordan maksimere vekst i nye kompetanseområder?

En casestudie gjort på Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom

av

Joacim Bråthen kandidatnummer 34

**How to maximize firm growth when going in new areas of expertise?**

Økonomi og Administrasjon, bachelorstudium  
KA692  
Mai 2010

## Forord

Denne Bacheloroppgaven er skrevet som en obligatorisk og avsluttende del av bachelorstudiet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Sogn og Fjordane, våren 2011.

Oppgaven tar for seg hvordan en bedrift kan maksimere sin vekst når en skal inn i et nytt kompetanseområde, gjennom å vurdere de eksisterende vekststrategier. Dette har blitt gjort på en casestudie av EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom og gjennom å vurdere kundens behov.

Jeg vil gjerne takke alle som har hjulpet meg med gjennom denne prosessen. Spesielt vil jeg takke EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS som har hjulpet meg gjennom hele oppgaven, og som lot meg skrive oppgaven om dem. Jeg vil gjerne også takke mine venner som har gitt meg gode råd, og til slutt vil jeg takke min veileder Jon Gunnar Nesse for sitt enorme engasjement og viktige konstruktive tilbakemeldinger.

Sogndal, 16. mai 2011.

---

Joacim Bråthen

## Sammendrag

Oppgavens tema omfatter bedriftsvekst, et tema som har vært omdiskutert av mange forskere innenfor fagområdet strategi. Edith Penrose (2009) var en av de store klassikerne innenfor dette temaet, hvor hun presenterte ideen om at bedriftens ressurser er et grunnlag for konkurransefortrinn, og at den tradisjonelle økonomiske teori om tilbud/etterspørsel ikke er tilstrekkelig for å forklare vekst hos en bedrift.

Hensikten med denne oppgaven er å finne de viktige faktorene for at en bedrift skal lykkes med å nå en målsetning om å maksimere vekst i et nytt kompetanseområde. Denne oppgaven har undersøkt dette gjennom å se på EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS som er landets største eiendomsmegler allianse, og et allerede erfarent eiendomsmeglerselskap, men som har ønsket å diversifisere seg gjennom relatert diversifisering. De åpnet en næringsavdeling i våren 2010, som da vil være selskapets nye kompetanseområde.

Jeg har derfor en følgende problemstilling for oppgaven min:

*Hvordan maksimere vekst i nye kompetanseområder?*

Som jeg ønsker å besvare ved å studere og hjelpe Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom med relevant teori og metode, der jeg til slutt kan gi dem en anbefaling til deres problemstilling:

*Hvordan kan Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom bli bant de fem største næringsmeglerselskapene i Oslo og Akershus innen 2016?*

Dette har jeg gjort gjennom å finne bedriftens styrker, svakheter, muligheter og trusler (SWOT-analyse) med noen enkle strategiske analyser av bedriften. Dette er som Edith Penrose (2009) prøver å få frem, ressurser som gir grunnlag for konkurransefortrinn. Disse konkurransefortrinnene skal være med på å gi et grunnlag for hvilket strategisk alternativ som passer best for Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom og deres situasjon. Jeg vil derfor til slutt drøfte disse ressursene mot teorien for og imot for å finne den beste løsningen for Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom, og andre i en likende situasjon.

Arbeidet som har blitt gjort i denne oppgaven er med på å hjelpe Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom med den videre veksten i deres marked.

## Abstract

This thesis topics includes firm growth, an issue that's been debated by many researchers world-wide in the field of corporate strategy. Edith Penrose (2009) was one of the great classics in this topic, where she stated the idea where corporate resources are a basis of competitive advantage, and that the traditional economic theory of supply/demand is insufficient to explain the firm growth.

The purpose of this paper is to find the important company factors to succeed and reach the objective of maximizing firm growth in a new area of expertise. This thesis has investigated this by looking at EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS, which is the country's largest real estate alliance, and an already experienced real estate company, but wanted to diversify through related diversification. They opened an office for business real estate in the spring 2010, which will be the company's new area of expertise.

Therefore, I have following problems for my thesis:

*How to maximize firm growth in new areas of expertise?*

As I want to answer by studying and helping EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom with relevant theory and method, where I finally can give them a recommendation to their problem:

*How can EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom be within the top five largest business real estate companies in Oslo and Akershus by the year 2016?*

I have answered these problems through finding the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT-analysis) with a few simple strategic analysis of the company. And this is like Edith Penrose (2009) were stating; resources that provide the basis for competitive advantage. These competitive advantages will help to provide the foundation for the strategic option that best suits EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom and their situation. I will finally discuss these resources with the chapter of theories, and state pros and cons to find the best solution for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom, and others in a similar situation.

The work that has been done in this paper will help out EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom with the continued growth in their marked.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b>	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>4</b>
<b>1. INNLEDNING</b>	<b>8</b>
1.1 BAKGRUNN	8
1.2 PROBLEMDISKUSJON	8
1.3 PROBLEMFORMULERING	9
1.4 FREMGANGSMÅTE	9
1.5 FORMÅL	10
1.6 OPPGAVENS OPPBYGNING	10
<b>2. TEORI</b>	<b>11</b>
2.1 HVA ER STRATEGI?	11
2.2 HVA ER VEKST?	13
2.3 VERDISKAPNING FOR KUNDEN - <i>VALUE PROPOSITION</i>	14
2.4 MERKEVAREVERDI	15
2.5 GENERISKE STRATEGIER	16
2.6 MULIGE RETNINGER	18
2.7 MULIGE METODER	22
2.8 ANALYSEMETODER	25
<b>3. METODE</b>	<b>28</b>
3.1 GENERELT OM METODE	28
3.2 FORSKNINGSDESIGN	28
3.3 UNDERSØKELSESENHET	28
3.4 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	28
3.5 KVANTITATIV OG KVALITATIV METODE	29
3.6 GENERALISERING	30
3.6 DATAINNSAMLING	31

<b>3.7 KRITISKE VURDERINGSFAKTORER VED FORSKNING</b>	<b>34</b>
<b>4.1 PRESENTASJON</b>	<b>35</b>
<b>4.2 PRESENTASJON AV NÆRINGSAVDELINGEN</b>	<b>36</b>
<b>4.3 EIENDOMSMEGLERBRANSJEN</b>	<b>36</b>
<b>4.4 MÅLFORMULERING</b>	<b>37</b>
<b>4.5 FORRETNINGSIDÉ</b>	<b>40</b>
<b>4.6 VISJON OG KJERNEVERDIER</b>	<b>40</b>
<b>5. STRATEGIANALYSE</b>	<b>41</b>
<b>5.1 PESTEL (MAKROANALYSE)</b>	<b>41</b>
<b>5.2 KONKURRANSEANALYSE</b>	<b>44</b>
<b>5.3 VERDISKAPNING</b>	<b>50</b>
<b>5.4 VRIO (RESSURSANALYSE)</b>	<b>53</b>
<b>5.5 SWOT</b>	<b>55</b>
<b>6. DISKUSJON</b>	<b>57</b>
<b>6.1 STRATEGISKE HANDLINGSALTERNATIVER</b>	<b>57</b>
<b>7. KONKLUSJON</b>	<b>62</b>
<b>7.1 FORSLAG TIL VIDERE STUDIER</b>	<b>63</b>
<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>64</b>
<b>ARTIKLER:</b>	<b>65</b>
<b>MASTEROPPGAVE</b>	<b>66</b>
<b>FORELSENINGSNOTAT</b>	<b>66</b>
<b>REGELVERK</b>	<b>66</b>
<b>PERSONLIG KOMMUNIKASJON</b>	<b>67</b>
<b>VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE 25.02.11</b>	<b>68</b>
<b>VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE 08.04.11</b>	<b>69</b>

<b>FIGUR 1 STRATEGI SOM MØNSTER (MINTZBERG, 1987)</b>	<b>12</b>
<b>FIGUR 2 - ANSOFFS EKSPANSJONSMATRISSE (ROOS ET AL., 2005)</b>	<b>18</b>
<b>FIGUR 3 - PORTERS BRANSJEANALYSE</b>	<b>26</b>
<b>FIGUR 4 EIENDOMSMEGLER 1 OSLO AS NÆRINGSEIENDOM SITT MÅLHIERARKI</b>	<b>38</b>
<b>FIGUR 5 KONKURRANSEANALYSENS TRINN (LØWENDAHL OG WENSTØP 2002).</b>	<b>44</b>
<b>FIGUR 6 - VERDISKAPNINGSLEDD</b>	<b>50</b>
<b>TABELL 1 - KOSTNAD</b>	<b>51</b>
<b>TABELL 2 - VERDI FOR KUNDEN</b>	<b>52</b>
<b>TABELL 3 - DRIVERE</b>	<b>52</b>
<b>TABELL 4 VRIO-ANALYSE</b>	<b>53</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Jeg fattet interesse for strategisk utvikling av konkurransefortrinn gjennom fagene foretaksstrategi og markedsføring. Edith Penrose (2009) utviklet ideen om å analysere bedriftens ressurser som grunnlag for konkurransefortrinn, og konkluderte med at tradisjonell økonomisk teori om tilbud og etterspørsel ikke var tilstrekkelig for å forklare vekst for en bedrift. Robert Kaplan og David Norton (1992) introduserte balansert målstyring i en artikkel i Harvard Business Review. Denne artikkelen forteller at det er viktigere å styre mot fremtiden enn å fokusere på fortiden, og at ledelsen trenger mere enn finansielle styringsparametere for å kunne lede selskapet. Dette er kun to av flere utgitte artikler, teorier og modeller for hvordan bedrifter kan skaffe og opprettholde konkurransefortrinn mot sine konkurrenter, og disse har gjort meg nysgjerrig på prosessene for å maksimere vekst.

Jeg skal i denne oppgaven se nærmere på hvordan EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom og hvordan de kan maksimere vekst. Næringsavdelingen er et nytt kompetanseområde for EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS. Videre vil jeg se nærmere på om det er mulig å generalisere utfallet for eventuelle andre bedrifter i liknende situasjon.

## 1.2 Problemdiskusjon

Strategi er et emne med flere definisjoner og ordet blir brukt i forskjellige situasjoner etter hva en jobber med og hva slags metoder som blir brukt. Etter å ha lest noe av litteraturen som er publisert på dette området merker jeg at det er et generelt høyt fokus på hvordan teoriene og modellene har blitt utviklet med teoretisk perspektiv, og ikke fra et praktisk perspektiv. Dette gjør at all litteraturen ikke er like anvendelige i spesifikke områder som problemstillingen jeg har i denne oppgaven.

Teorier og modeller for *vekst* kan virke diffuse og komplekse, og igjen at det er høyt fokus på hvordan litteraturen utvikles teoretisk og lite fra nedskreven praksis. Allikevel er det blitt brukt praktisk eksempler og måletall fra bedrifter for sammenlikning. Men dette gjør igjen at litteraturen ikke alltid er like anvendelig for min oppgave. Et eksempel på dette kan være i artikkelen fra Sexton og Landstöm (2000). Her legger de mye vekt på hvordan forskningen burde gjennomføres i kapitlet om "*the need for longitudinal research on firm growth*". Og i kapitlet om "What is growing?" bruker de for eksempel mye tid på å gjøre leseren bevisst på konseptet "*firm*". Og i samme artikkel starter de med å fortelle hvordan 105 forskjellige studier som har fokusert på "*new venture growth*", men istedenfor å presentere generaliserte effekter og virkninger av vekst, så ender leseren med å være kritisk på mangler i metoder og teorier som har blitt brukt.

Et problem for EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS har vært at målsetningen deres er noe veldig konkret som er basert på markedsandeler, og siden EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS kun har vært i næringsmarkedet i 11 måneder så har de enda ikke noen konkrete tall på hvor store de er i dag. Allikevel vet EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS at de har en voksende oppdragsmengde som kan påpeke at de har voksende markedsandeler.



Til slutt har det også vært utfordrende å skrive en slik omfattende studie alene. Det har ikke alltid vært like enkelt å være reflektert gjennom hele prosessen, noe jeg ser for meg en diskusjon med medstudenter ville kunne ordnet opp. En annen utfordring ved å være alene i slike prosesser er at jeg må helt og alene stole på meg selv. Jeg må ha full oversikt, og det er lite rom til å glemme hva som har blitt sagt i intervjuer, hvordan rutiner eller prosesser fungerer og likende.

### 1.3 Problemformulering

Basert på de foregående punktene har jeg kommet frem til følgende problemstillinger:  
*Hvordan maksimere vekst i nye kompetanseområder?*

Denne problemstillingen vil være min overordnede problemstilling for oppgaven, men jeg ønsker å besvare denne problemstillingen ved å studere og hjelpe EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom med relevant teori og metode for og nå sitt mål:

*Hvordan kan EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom bli bant de fem største næringsmeglerselskapene i Oslo og Akershus innen 2016?*

Næringsmegling er en ny avdeling og et nytt kompetanseområde for EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS som er et erfarent eiendomsmeglerselskap, og de gikk inn i dette markedet våren 2010. Næringsmegling er rettet mot næringsbygg som kjøpesenter, kontorlokaler, lagerlokaler, boligblokker med mer, og hvor kundene er andre selskap som ANS, AS, Single-purpose og andre, men mer om dette kommer senere oppgaven. I denne oppgaven bruker jeg navnet til EiendomsMegler 1 ettersom hvilken del av bedriften jeg prater om. Og de følgene er:

- EiendomsMegler 1 – Som er i generelle tilfeller, da EiendomsMegler 1 er landsdekkende
- EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS – Som er en av 13 aksjeselskap i alliansen EiendomsMegler 1, og dekker det geografiske området Oslo og Akershus.
- EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom – Som er en avdeling i aksjeselskapet EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS

### 1.4 Fremgangsmåte

Jeg vil ta utgangspunkt i problemstillingen knyttet til EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom, og bruke relevant teori og metode for å kunne gi dem en anbefaling for best mulig fremgangsmetode for å vokse i deres marked. Videre skal jeg i analysedelen drøfte de viktigste momentene for vekst hos EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom mot de teorier jeg har satt opp som relevante i denne oppgaven. Og fra dette ønske jeg å få et resultat som kan besvare min overordnede problemstilling.

## 1.5 Formål

Formål med denne oppgaven er å få større forståelse av faget strategi ved å kunne prøve å generalisere resultatene, få innsikt og forståelse i hvordan en bedrift fungerer samt viktigheten og fokuset som er på faget strategi. Det å arbeide med slike oppgaver i praksis gir oss en god opplæring i undersøkelser og riktig metode for forskning, men også langt lengre innsikt og forståelse i området oppgaven omfatter. Jeg har som mål å lære så mye som mulig om hvilke strategier som passer best i en situasjon når en bedrift skal inn i et nytt kompetanseområde for å så maksimere sin vekst i markedet. Samtidig vil det være et formål å hjelpe Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom å nå sine mål ved å kunne gi en grundig undersøkelse av deres situasjon og deretter gi en anbefaling forankret med god metode og relevant teori.

## 1.6 Oppgavens oppbygning

Jeg har i denne oppgaven valgt å bruke en masteroppgave av Veronika Lillestad Henriksen (2007) som mal på strukturen av oppgaven. Denne masteroppgaven er innenfor likt fagområde som jeg har valgt, og er med en casestudie.

*Kapittel 2:* Her presenteres teorien som er relevant for oppgaven, og kapitlet starter med hva strategi er og hva vekst er. Videre har jeg tatt med teori om hva som er viktig for kunder når de skal velge produkt/tjeneste og hvilke handlingsalternativer vi har innenfor vekststrategier.

*Kapittel 3:* I dette kapitlet beskriver jeg hvilken metode jeg har brukt for å samle inn data og informasjon, og for å komme frem til en konklusjon. Jeg har også beskrevet hvilket grunnlag jeg har for å kunne generalisere resultatene mine.

*Kapittel 4:* Her presenterer jeg casestudiet mitt, Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom, inkludert litt opplysninger om bransjen og Eiendomsmegler 1 som helhet. Videre er det også beskrevet litt om målsetningen, forretningsidéen og visjonen deres.

*Kapittel 5:* I dette kapitlet går jeg igjennom noen nødvendige strategiske analyser for å kunne vektlegge hvilket av handlingsalternativene som passer bedriften best. Analysene vil også avsløre forhold rundt bedriftens situasjon som kan være viktige å tenke på når en skal ta strategiske valg.

*Kapittel 6:* Dette kapitlet er diskusjonen for hvilket av alternativene som burde velges. Her drøftes teorien mot bedriftens situasjon, og det blir tatt frem hvorfor alternativet er bra og hvorfor det ikke er bra.

*Kapittel 7:* Her vil jeg presentere mitt endelige svar for hvordan en bedrift kan maksimere vekst når en skal inn i et nytt kompetanseområde, og videre anbefalinger.

## 2. Teori

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for den teorien jeg har funnet som er relevant for å besvare og løse problemstillingen til Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom. Teorien beskriver hvilke forhold som vil være viktig for Eiendomsmegler 1 å ha til grunn for å kunne nå sin målsetning, som igjen peker ut den riktige strategiske metoden å velge. Kapitlet starter med å forklare strategi og hva som gjør at den kan hjelpe med å nå bedriftens målsetning og videre har jeg valgt å følge strukturen til kapittel 8 i Roos et al. (2005).

### 2.1 Hva er strategi?

Det er i dag ingen enkelt allmenne akseptert definisjon av ordet strategi fordi begrepet blir brukt av teoretikere og praktikere noe forskjellig. Men Robert M. Grant (2007) sa det så enkelt som at *“Strategy is about winning”*. Og Sun Tzu (500år f.Kr) skrev i The Art of War: *“Strategy is the great work of the organization. In situations of life or death, it is the TAO (way) of survival or extinction. Its study cannot be neglected”* (Frode Reksten, 2011).

Michael Porter som i dag er en av de mest anerkjente teoretikerne innen for faget strategi har prøvd å gi begrepet en definisjon til vår “vanlige” mening av ordet: “Strategi er å utvikle varige konkurransefortrinn” (Michael Porter, 1985).

Betydningen av disse sitatene samt begrepet strategi kan brukes i mange sammenhenger innad i en bedrift, og Mintzbergs (1987) fem p-er kan hjelpe oss å forklare meningen og bruken av strategi.

De fem p-ene er:

- Plan
- Ploy (manøver)
- Pattern (mønster)
- Position (posisjon)
- Perspective (perspektiv)

#### 2.1.1 Strategi som plan

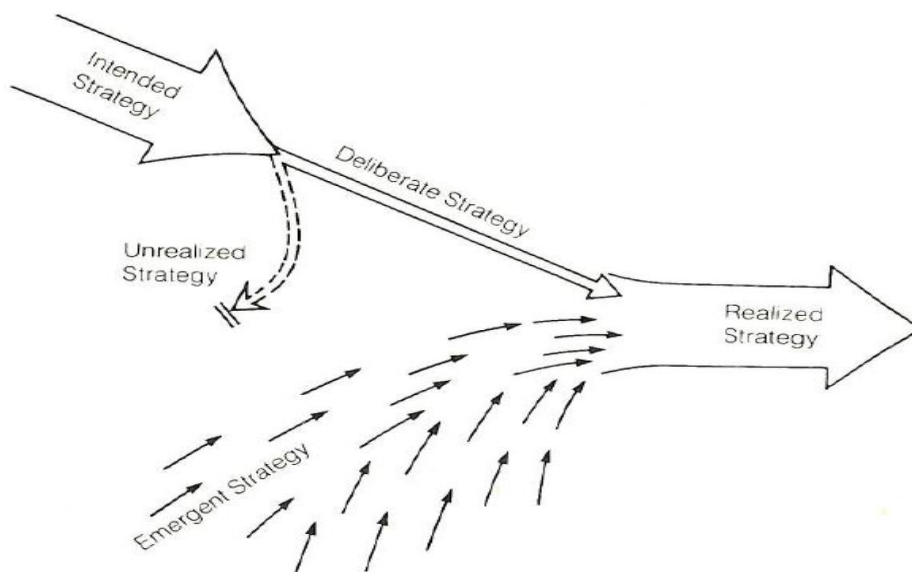
En plan er noe som stort sett alle er vant med. Dette kan være forhåndsbestemte handlinger eller “guidelines” for å håndtere gitte situasjoner. Og alle legger en plan, uansett om det er å lage middag, skrive en bacheloroppgave eller om det er å løpe 100 meteren raskere enn alle andre. Det legges også planer for hvordan man skal kapre større markedsandeler eller hvordan man skal lansere nye produkter. Planer blir i mange tilfeller skrevet ned i formelle dokumenter hvor meningen er å kunne ha en plan på forhånd når en gitt situasjon oppstår. En plan kan også innebære noe spesifikt som strategi som manøver, hvor for eksempel planen med å løpe raskest er for løpe fra bøller lenge nok til å få hjelp. På samme måte kan bedrifter planlegge å utvide med nye kontorer for skremme konkurrenter med å utvide. Og dette er derfor strategien i “plan”, det å skremme konkurrenter eller å få ønsket atferd/utfall ved gitte situasjoner.

### 2.1.2 Strategi som manøver

Den andre p-en står for ploy og blir oversatt til manøver på norsk. Strategi som manøver vil være å gjennomføre utvidelsen fra siste eksempel. Strategi som manøver er gjerne noe spesifikt for å få konkurrentene frempå og vise konkurrentene hvem som er sterkest. Så hvis man løper raskere enn bøllene så må bøllene finne på nytt for å kunne ta deg. Hvis konkurrentene akkurat har utvidet og derfor stjeler markedsandeler av deg, må man finne en ny strategi for å kunne bli den sterkeste igjen.

### 2.1.3 Strategi som mønster

Siden det nå er en definisjon på tenkt strategi (som generelle planer eller spesifikke manøver), så trengs det også en definisjon på den resulterte adferden eller utfallet. Av dette kommer strategi som mønster – spesifikk, et mønster av gjentatte handlinger. Gjør man det samme om og om igjen, vil ikke det nødvendigvis si at utfallet blir det samme. Å gjennomføre en plan etter punkt å prikke har vist seg å være vanskelig og det er noe de aller fleste sikkert har opplevd. Strategi som mønster baserer seg på dette og blir derfor ofte kalt faktisk strategi eller realisert strategi på norsk. Her blir den tilsiktede strategien (intended strategy) tilført med fremvoksende strategi (emergent strategy) når avviket fra den tilsiktende planen oppstår. Fremvoksende strategi kan være en respons av en ny situasjon av saken.



Figur 1 Strategi som mønster (Mintzberg, 1987)

### 2.1.4 Strategi som posisjon

Strategi som posisjon fokuserer på bedriften sett i forhold til omgivelsene sine som for eksempel geografisk dekning, omdømme eller markedsandeler. Strategier ut ifra dette baserer ofte seg på hvilke styrker og svakheter bedriften har i forhold til de viktigste konkurrentene sine i markedet. En mye omtalt strategi innenfor posisjons strategi er for eksempel nisje strategier/bedrifter som i hovedsak omhandler å unngå konkurranse. At man går inn små spesialiserte markedssegmenter med få eller ingen konkurrenter. Slike strategier kan gjerne fremkomme i utfall av strategi som mønster, bli tilgjengelig gjennom manøver eller forhåndsvalg gjennom plan.

### 2.1.5 Strategi som perspektiv

Strategi som perspektiv er en internt rettet strategi og ser på den kollektive tankegangen i bedriften som ideologi, organisasjonskultur og miljø med mer. Denne dimensjonen fokuserer på viktigheten av bedriftens og lederens rolle, og at disse tar hensyn til bedriftens omgivelser og ansatte. Blir tanker og ideer delt mellom ansatte og ledere? Legger arbeidsmiljøet og kontorplasseringer opp til at føringer av intensjoner og handling blir delt og videreutviklet? Dette er viktige interne forhold som kan tilrettelegges etter bedriftens mening og hva som er viktig i forhold til deres strategi (Mintzberg, 1987).

En har altså 5 former for strategi ifølge Henry Mintzberg (1987), og alle har muligheten til å bringe oss til målsetningen; “*about winning*” eller “utvikle varige konkurransefortrinn”. Og strategi kan foregå i alle typer plan som i en ledelse eller hos et enkelt individ.

## 2.2 Hva er vekst?

I denne oppgaven begrenser vi oss til vekst i en bedrift, der strategien for vekst av selskapet kommer fra ledelsen. Men det finnes mange former for bedriftsvekst, og det kan måles i blant annet kontantstrøm, produkter, menneskelig kapital, kunder, profitt, markedsandeler osv. Men i denne oppgaven vil vekst i form av markedsandeler være av størst interesse da det overordnede målet til Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom er å maksimere markedsandeler. Og markedsandeler i eiendomsmarkedet blir målt i prosent av omsetning mot konkurrentene.

Når det gjelder denne typen vekst er det hovedsakelig to måter å tilegne seg større markedsandeler på (Kim and Mauborgne, 2005):

- Ta nåværende markedsandeler eller kunder fra konkurrerende bedrifter
- Finne nye ubrukte kunde grupper

I Kim and Maugorne (2005) ser de for seg at markedets univers består av kun to typer forskjellige hav som de kaller for *Blue ocean* og *Red ocean*. I disse metaforene betyr *Red ocean* er alle industrier som allerede finnes i dag og blir karakterisert med intens konkurranse. *Blue ocean* er alle industrier som ikke enda er oppdaget og er uberørt og uten konkurranse. Økte markedsandeler er ofte forbundet med økt inntekt, men ikke nødvendigvis økt profitt. Det kan ligge store kostnader bak det å ta markedsandeler, så det er viktig å ha riktig målsetting.

Proessen om vekst er mest sannsynlig drevet av økt etterspørsel eller salg for firmaets produkter eller tjenester. En bedrift blir nødt til å få økt inntekter for å så kunne kjøpe flere ressurser i form av ansatte, maskiner eller andre former for kapital (Flamholtz, 1986, referert i Sexton og Landström, 2000, s. 37). Dette betyr at bedriften må gjøre seg selv og produktet deres så attraktivt som mulig for kundene til en hver tid hvis bedriften ønsker å vokse videre.

Men hvor bra er det egentlig å vokse? En bedrift kan vokse seg til det ugjenkjennelige og det som engang var en enmannsbedrift er nå en bedrift på 150 personer med aktiviteter i flere områder enn opprinnelig tenkt. Hvis en fortsatt ønsker å fortsette slik, burde han/hun dele opp

firmaet i flere mer selvstendige enheter for å opprettholde motivasjonen i det unge firmaet. Dette kan gjøres med tre forskjellige metoder (Sexton and Landström, 2000):

1. Forme flere heleid, men semi-selvstendige, separate enheter som representerer de forskjellige deler av virksomheten under samme bedrift, og som fremdeles holder på noen deler av kjernevirksomheten.
2. Som i 1, men med mer separate datterselskap og der moderselskapet kun er eier av merkevaren og kjernevirksomheten til virksomheten.
3. Som i 2, men der største delen av eierskapet blir overført til toppledelse av datterselskapene og den opprinnelige eieren sitter med en liten del av enhetene via moderselskapet.

På denne måten blir også bedriften mindre fleksibel totalt sett, og man må dele opp virksomheten etter hvor mye fleksibilitet en ønsker. En stor bedrift blir ofte mindre fleksibel, og er bedriften i et marked med store og mange forandringer, trenger bedriften mer fleksibilitet. Men som regel ønsker bedriftens gründer gjerne å spre sin visjon til så mange som mulig, og da vil vekst være den eneste veien.

### 2.3 Verdiskapning for kunden - *Value proposition*

Kaplan og Norton (2004) skriver at vi nå er i en ny økonomisk tidsperiode, der makten har gått fra produsenten og til kunden, istedenfor filosofien under den industrielle revolusjonen som var “if we build it, they will come”. Grunnet ny teknologi som øker kundens bevissthet rundt produktinformasjon, tilgjengelighet, pris med mer så har vi nå et marked der kunderelasjoner står høyere enn noensinne. Og grunnet nye transportmetoder og kostnader som vi har dag, er ikke den fysiske nærheten hos kunden like kritisk som den har vært.

Kaplan og Norton (2004) har derfor utviklet det de kaller “Customer management process” som skal hjelpe bedrifter å skaffe, opprettholde og vokse langsiktige, profittmaksimerende relasjoner med de målrettede kundene. Customer management process insisterer på følgende fire generiske prosesser:

1. Select customers
2. Acquire customers
3. Retain customers
4. Grow relations with customers

På norsk kan dette bety at vi først må velge en målrettet kundegruppe gjennom å segmentere markedet, og videre generere et verdiprospekt og en merkevare som passer kundens interesser for produktet eller tjenesten. Steg to vil være å skaffe oss kundene gjennom å kommunisere ut til den valgte kundegruppen og konvertere prospektet til kunder. Steg tre er å beholde kunde gjennom konstant revaluere kvaliteten, ordne opp i problemer og konvertere kundene til høyt fornøyde kunder. Det siste steget er å bli kjent med den utvalgte kundegruppen, bygge relasjoner med dem og øke bedriftens andel i markedets kjøpe aktiviteter.

Det er normalt alt for mange som feiler allerede på steg en. Eller det vil si at mange ikke gjør dette steget ordentlig nok før de går videre. Som Kaplan og Norton (2004) skriver at dagens

leder burde fokusere minst like mye på å selektere og investere i de målrettede kundene som de gjør i eiendom, produksjon og utstyr. Å lage det Kaplan og Norton (2004) kaller for “*Value proposition*” vil være ytterst viktig for å tiltrekke seg de riktige kundene, som bedriften har sett for seg i dagens markeder. “*Value proposition*” er de godene kundene ønsker seg gjennom deres produkt eller tjeneste, som kan være pris, kvalitet, tilgjengelighet, funksjonalitet, service, merkevare, partnerskap med mer.

Med dagens moderne statistiske metoder er det relativt enkelt å finne ut en kundes ønskede goder gjennom produkt eller tjeneste. Og som jeg beskrev i avsnittet over om 2.2 Hva er vekst? så er det viktig å gjøre produktet/tjeneste samt bedriften så attraktivt for kunden som mulig. Ved å kunne tilby de godene som kunden ønsker ved et produkt, enten om det er lavest mulig pris, best mulig service eller det beste kvalitetsmessige produktet, så vil dette kunne generere den kundemassen en har sett for seg, ønsker og tilrettelagt for.

Men en kunde har gjerne mer enn en preferanse for valg av produkt og tjeneste, og prioritetsrekkefølgen av disse preferansene vil kanskje kunne endres over tid. Da er det opp til bedriften å kunne vite om de viktigste av preferansene, og kontrollere hele tiden at produktet/tjenesten fremdeles lever opp til den valgte målgruppen. Da gjelder det for bedriften å bruke de fire stegene i “Customer management process” aktivt. Det er viktig at bedriften ikke stopper opp og blir stående stillende i slike tilfeller.

## 2.4 Merkevareverdi

Mange kunder vil betale ekstra for Premium varer så lenge de er fra kjente merkevarer, selv om de funksjonelle godene fra produktet/tjeneste er identiske. Men merkevareverdi på denne måten kommer ikke av seg selv, det er noe som blir varsomt laget gjennom sterke, favoriserte og unike kunderelasjoner og erfaringer med merkevaren. Og ifølge Kerin og Peterson (2007) gjøres dette gjennom fire steg:

1. Skape en positiv merkevarekjennskap
2. Merkevaren må få en mening i kundens forståelse
3. Lokke frem riktige responser fra kunden mot merkevaren
4. Å lage intens, aktiv og lojal holdning mellom forbruker og merkevare

Disse fire stegene trenger også en sterk plan for å lykkes, og det går over en lang tidshorison. Sterk merkevare gir også konkurransefortrinn. Gjennom å skape en god merkevareverdi har bedriften gode muligheter til å gå inn i nye kompetanseområder. Har bedriften en kundemasse som stoler på merkevaren og kompetansen som ligger bak merkevaren, vil kundene følge etter. I tillegg vil bedriften mest sannsynlig få en av de beste markedsføringene som er i dag: kunder som prater varmt om merkevaren og dine produkter og tjenester til bekjente, venner og familie.



## 2.5 Generiske strategier

Michael Porter har gruppert de generiske strategier i tre ulike grupper for å lage en mer systematisk fremgangsmåte for bedriften å utvikle strategi på (Roos et al., 2005). Disse strategiene kan enten brukes alene eller i kombinasjon med hverandre. De tre generiske strategiene er:

- Kostnadslederskap
- Differensiering
- Fokusering

### 2.5.1 Kostnadslederskap

En kostnadsleder vil ha høyt fokus på kostnadsminimerende eller andre kostnadsreducerende tiltak for bedriften. Eksempler på slike tiltak kan være rasjonelle produksjonsanlegg, stram kostnadskontroll, maksimal reduksjon på virksomhet utenfor kjernekompetansen eller kjernevirksomheten eller reduksjon av service og salgsinnsats og så videre. Dette vil generere flere kunder gjennom like produkter til lavere pris og kostnad enn konkurrentene, men slike strategier er ofte forbundet med lavere kvalitet eller service. Men i flere tilfeller blir det godt utnyttet at pris er viktigere enn service og kvalitet for kundene. Ryanair for eksempel gjør alt de kan for at prisen for en flytur skal bli lavest mulig for kunden, men skulle du trenge ekstra bagasje eller spesiell service må du betale ekstra for det. Derfor blir det mulig for de andre kundene som ikke trenger slik service å få en flybillett til markedets laveste pris. Og dette fungerer nettopp fordi prisen er det viktigste faktoren for enkelte kundegrupper når de skal handle flybillett, som er beskrevet i avsnittet 2.4 Verdiskapning for kundene. Kunden får dermed det de godene de ønsker fra produktet og vil derfor i de fleste tilfeller velge dette produktet fremfor et annet, med mindre kunden skulle endre preferanser.

Derfor er kostnadslederskap ofte forbundet med lavere kvalitet og service, og blir deretter ofte brukt som et *tillegg* til andre strategier for å nå bedriftens målsetning. Kostnadslederskap som en langsiktig strategi vil som oftest ikke kunne holde alene fordi markedet vil etterhvert kunne bli mettet av flere og flere kunder som kommer inn i markedet, og vil kanskje ønske høyere kvalitet og service.

### 2.5.2 Differensiering

Differensiering innebærer at en tilbyr et produkt eller en tjeneste som skiller seg fra konkurrentenes ellers like produkter og tjenester. Varemerke, teknologi, produkttegenskaper eller kundeservice kan være faktorer som kan bidra til at varen eller tjeneste vil oppfattes som unikt i deres tilfelle og kunden vil derfor kunne være villig til å betale ekstra akkurat dette produktet. Faktorene blir gjerne brukt sammen, men kan også bli brukt alene. Apple er et godt eksempel på hvordan differensieringsstrategien kan bli fullt utnyttet. Apple har laget et sterkt merkenavn gjennom eksklusive og gode produkter og tjenester. Og Apples datamaskiner som Macbook er differensiert gjennom bedre brukervennlighet, stabilitet, levetid og kvalitet enn de øvrige datamaskinene som finnes på markedet. Og siden Apple er den eneste produsenten på laptop-markedet som kan levere et produkt som oppfattes som unikt og eksklusivt, kan dette



virke som et produkt-monopol selv om Apples markedsandeler blir målt mot de øvrige konkurrentene.

Edith Penrose (2009) forteller om diversifisering som en generell policy for vekst. Noen bedrifter kan bruke diversifiseringsstrategier for å unngå endringer i et marked eller uforutsette situasjoner som ikke kan kontrolleres ved større konkurranse. En kan også bruke slike strategier for å være på utkikk etter nye profittmaksimerende markeder som ennå ikke er utnyttet. På samme måte kan man bruke differensiering ved at produktet ditt dekker noen andre behov i tillegg til hovedoppgaven dens. Den vil altså sky vekk fra den større konkurransen i markedet.

En slik strategi fungerer fordi kvaliteten i produktet vil være det viktigste for kunden. Jeg referer igjen tilbake til avsnittet om 2.4 Value proposition. Produsenten møter et behov som kunden har og som kunden er villig å betale for. Dette er altså et gode kunden ønsker seg fra et slikt produkt. Og det vil være spesielt viktig å kunne møte slike behov ved slike strategier, for hvis dette ikke er et gode som noen kunder er ute etter, så ville det heller ikke vært et marked for produktet. Bedriften må altså være klar over hvilke behov som skal møtes før en går i gang med slike strategier.

En slik strategi vil være gjensidig utelukkende fra kostnadsleder. Det å differensiere seg på denne måten betyr høyere kostnader i seg selv, og kundene må gjerne betale mer for slike differensierte produkter enn hos andre produsenter. Normalt må det store mengder markedsføring til for å kunne gjøre kundene bevisste på deres produkter eller tjenester. Markedsføringen i seg selv kan også være en måte å differensiere seg selv på, ved og kun fremstille som noe mer eksklusivt eller bedre. Dette kan være noe enkelt som at "hos oss får du alltid en smilende opplevelse", og at bedriften derfor legger vekt på kundeopplevelsen fremfor selve produktet. Og for mange kunder kan dette være et viktig valgargument av produkter og tjenester.

En kostnadsleder derimot vil gjerne fokusere alle sine prosesser til å redusere slike kostnader for å kunne opprettholde varige konkurransefortrinn. Normalt vil en kostnadsleder tilstrebe og få prisene så lavt som mulig, men også kvaliteten på et slikt nivå at kundene vil fremdeles være tilfredsstilt. Ved en differensieringsstrategi vil bedriften tilstrebe at kvaliteten ikke koster så mye at kundene ikke vil ha råd til slike eksklusive produkter. Men å velge en strategi som inneholder begge disse strategiene vil vanligvis erfare lav inntjening da begge verken kostnadene vil bli lave nok til at kunden skal bytte produkt, eller bedre nok til at kunden skal trenge dette produktet eller tjeneste noe mer enn et annet produkt.

### 2.5.3 Fokusering

Fokusering er en strategi som kan gi synergieffekter sammen med enten kostnadsleder eller differensiering, men kan også være en helt egen strategi. Fokusering innebærer at bedriften deler opp markedet i segmenter geografisk, psykologisk, etter alder, kjønn, inntekt eller andre faktorer, og fokuserer kun på relevante segmenter istedenfor å ha hele markedet. Tanken bak dette er å betjene sine gitte/utvalgte kundegrupper på en best mulig måte og ikke minst *bedre* enn konkurrenten. På den måten vil bedriften kunne få flere kunder av sine utvalgte segmenter til å handle hos dem, istedenfor å få kun noen av alle i et helt marked.

Ved å kombinere denne strategien sammen med eksempelvis differensiering vil man kunne få produktene til å kunne virke mer eksklusive (som er en viktig faktor ved bruk av differensiering) og kun for enkelte kundegrupper. Dette tiltrekker flere kunder gjennom at kunden føler seg viktig og sett. Et godt eksempel som blir brukt i Roos et al. (2005) er veskeprodusenten Tumi, som har spesialisert seg på reisevesker av høy kvalitet. Disse veskene er siktet mot de som reise mye, fremfor alt med jobben, og tilbyr derfor savnede funksjoner som kreves ved slike situasjoner.

På den andre siden kan du også kombinere denne strategien med kostnadsleder, som for Tybring Gjedde er et godt eksempel på. Deres strategi var et spesifikt segment som trengte kontorrekvisita og samtidig skulle de være de desidert billigste på disse produktene. Men som tidligere nevnt kan du også bruke denne strategien alene. En trenger ikke å være kostnadsleder eller ha et differensiert produkt for å kunne bruke denne strategien. Den fungerer også fint ved å betjene sine utvalgte kunder på bedre måte en konkurrent og derfor kapre alle disse kundene i segmentene.

Value proposition inkluderer blant annet service som et gode som kunden kan være ute etter hos et produkt/tjeneste, og gjennom denne strategien kan produktet eller tjeneste møte et slikt gode. Men igjen gjelder det å være sikker på hva kundene er ute etter ved bedriftens produkt eller tjeneste før en setter i gang med slike strategier.

## 2.6 Mulige retninger

*Her vil jeg vise til produkt-markeds-perspektivets mulige retninger og Ansoffs Matrise for å diskutere bedriftens mulig retninger. Det er enkelte strategier her som ikke vil være relevant for Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringsseiendom, som for eksempel tilbaketrekning og konsolidering siden disse ikke er direkte vekststrategier, og vil derfor ikke gå i dybden på disse. Men det vil også være relevant å se på alle aspektene ved denne matrisen for mulige sammenhenger.*

<i>Eksisterende</i>	<i>Tilbaketrekning Konsolidering Markedsinntrenging</i>	<i>Produktutvikling</i>	
<b>Marked</b>			
<i>Nytt</i>	<i>Markedsutvikling</i>	<i>Diversifisering</i>	
	<i>Eksisterende</i>	<b>Produkt</b>	<i>Nytt</i>

Figur 2 - Ansoffs ekspansjonsmatrise (Roos et al., 2005)

### 2.6.1 Eksisterende produkt i eksisterende marked

#### 2.6.1.1 Tilbaketrekning

Tilbaketrekning er et strategisk alternativ for bedrifter som har et eksisterende produkt i et eksisterende marked. Tilbaketrekning vil da være et godt alternativ hvis produktet ikke er i henhold til kjernevirksomhet eller er en ulønnsom virksomhet. Flyselskapet SAS er et godt

eksempel på dette, etter en lang og stor satsing på hotellvirksomheten Radisson SAS besluttet SAS å konsentrere seg til kjernevirksomheten sin og selge seg omtrent helt ut av Radisson SAS-virksomheten (Roos et al., 2005).

Tilbaketrekning er ikke direkte en vekststrategi og kan ikke føre til vekst alene. Ettersom man trekker seg ut av et marked skulle man tro at en gjør det motsatte av å vokse. Men det kan være situasjoner der man trekker seg ut av et ulønnsomt marked for å fokusere mer på et annet. Dermed tilfører man det resterende markedet mer ressurser for å kunne vokse der.

#### **2.6.1.2 Konsolidering**

Konsolideringsstrategi innebærer at bedriften vil fortsette med eksisterende produkt i eksisterende marked, men vil fokusere på nye målsetninger for produktet og markedet. Er markedet voksende vil det være naturlig for bedriften å ønske at produktet skal vokse i minst samme tempo som markedet. Er det et mettet marked kan bedriften fokusere på å nå den nåværende posisjonen eller ta i bruk tiltak for å opprettholde den samme posisjon gjennom bedre kvalitet i alle ledd i produksjonen eller på produktet eksempelvis.

Konsolidering er altså ikke en vekststrategi, men fokuserer på å holde status quo.

#### **2.6.1.3 Markedsinntrenging**

Markedsinntrenging går ut på å forbedre sin nåværende posisjon i markedet ved å ta andeler fra konkurrenter. I denne strategien vil det være viktigere med forbedring av kvalitet, produktivitet og markedsføring enn produktendringer fordi dette skal foregå i et marked med allerede veletablerte produkter som er kjente for kundene.

Mulighetene for å kapre større markedsandeler ved denne strategien vil avhenge veldig på markedets natur og konkurrentenes posisjon. Hvis markedet er i vekst er det lettere for en ny aktør eller en bedrift med mindre markedsandeler å ta større relative markedsandeler fra konkurrentene som prøver å vokse i samme tempo som markedet. Den manglende evnen til å forsvare sin markedsandel i et marked med stigende absolutte salg, ligger i manglende evne til å møte etterspørselen.

I et mettet marked derimot vil inngangsbarrierene være høyere enn markedet i vekst. I et mettet marked vil det være vanlig for produsentene å fokusere mer på økt grad av produktstandarder, kostnadsstruktur og økt fokusering på læringskurveeffekter, som vil gjøre det vanskeligere for nye aktører med mindre kunnskap på samme områdene å få et godt fotfeste i markedet.

*Spesialisering* kan være en mulig strategi for å ta markedsandeler i et marked. Dette kan gjøres gjennom differensiering eller kostnadslederstrategier, men få klarer å bruke begge strategiene kombinert.

*Samarbeid* innebærer å opprette samarbeid i ulike enheter/avdeling og bedrifter. I denne strategien kan det være mulig å oppnå stordriftsfordeler ved god kommunikasjon og samarbeid gjennom større prosesser. Ved å benytte seg av en slik strategi kan en også måtte gi fra seg noe av selvstendigheten bedriften måtte ha hatt.

*Monopolisering* er også en mulig strategi i markedsinntrenging, men denne strategien er ikke alltid mulig å gjennomføre og kommer veldig an på markedets og konkurrentenes natur. Denne strategien innebærer å skape barrierer for konkurrentene ved for eksempel å kontrollere viktige ressurser som bedriftene trenger.

## 2.6.2 Eksisterende produkt i nytt marked

### 2.6.2.1 Markedsutvikling

Ved markedsutvikling vil en bedrift bruke eksisterende produkter og eksisterende teknologi mot nye markedsområder. Dette kan være nye segmenter i markedet, nye bruksområder eller ny geografisk dekning eller lokasjon for bedriften. Det kan være nokså risikabelt for bedriften å gå inn i nye markeder de ikke kjenner til fra før. Mange norske bedrifter har lidd store økonomiske tap og andre problemer ved for eksempel eksport, grunnet annerledes kultur, forskjellige kundepreferanser, andre lover og regler i landet og distribusjonsproblemer (Day, 1990, referert i Roos et al., 2005, s. 245). I andre tilfeller kan det også være at produktet må tilpasses så mye til markedet at det i realiteten blir produktutvikling eller en strategisk diversifisering for bedriften.

Det har blitt mer og mer “populært” med eksport de to siste ti-årene. Richard Whittington(2002) skriver at mellom 1980 og 1999 ble verdens eksportmarked mer enn tredoblet, til en samlet verdi av 55 600 milliarder dollar (det internasjonale valutafond 2000, referert i Whittington, 2002). Dette kan være grunnet av den økte tilgjengeligheten av informasjon, billigere transport og fjerning av handelsbarrierer generelt sett i verden, og at flere derfor har sett muligheten til å ekspandere selskapet ytterligere.

Internasjonalisering er en lang prosess som strekker seg over tid hvor bedriften bygger opp kunnskap om de fremmede markedene og hvordan de skal penetreres. Og en internasjonaliseringsprosess kan ofte være forbundet med høy grad av eksperimentering, da det gjerne er tilfeldighetene som får gjennomslag enn en strukturert fremgangsmåte. Prosessen kan deles inn i fire faser;

- *Evaluering og valg av produkter og utenlandske markeder*
- *Fastsettelse av mål*
- *Valg av inngangsstrategi*
- *Utarbeidelse av markedsplaner*

Roos et al. (2005) definerer internasjonalisering som ”Den gradvise utvikling i bedriftens internasjonale engasjement med hensyn til geografisk spredning i markeder, produkter og operasjonsformer samt styrings- og ledelsesmessig utvikling fra det tidspunktet bedriften innleder internasjonale aktiviteter til den aktuelle situasjonen.”.

En vellykket internasjonaliseringsprosess forutsetter at bedriften kjenner sine egne styrker og svakheter og ikke minst hvilke trusler og muligheter (SWOT) man vil/kan møte i de nye markedene. Dette betyr at bedriften må ha et kritisk og reflektert syn innad og utad fra bedriftens perspektiv, og derfor er godt forberedt på uventede situasjoner, slik at de kan kontrolleres og håndteres. En viktig faktor for suksess er en godt planlagt inngangsstrategi som er i samsvar med bedriftens overordnede mål. Prosessen må til en hver tid overvåkes og oppdateres etterhvert som situasjonen endrer seg.

Kunden får se at produsentene/leverandørene får konkurranse, og dette kan være et gode som en kunde ønsker seg i *value proposition*. Et eksempel kan være da Q-melk klarte å komme inn på meierimarkedet, etter at mange før dem har feilet. I dag er det kunder som velger å støtte Q-melk ved å kjøpe deres produkter fordi de ikke ønsker at TINE melk skal være en monopolistisk aktør.

### 2.6.3 Nytt produkt i eksisterende marked

#### 2.6.3.1 Produktutvikling

Alle produkter har en livssyklus, og etter at et produkt har nådd sin ”modning og metningsfase” kan bedriften velge mellom å videreutvikle/endre produktet sitt (Kotler, 2004), eller erstatte produktet med et nytt produkt som dekker de samme behovene på en bedre måte. Det eksisterende produktet vil altså ikke lenger være like konkurransedyktig og vil derfor få en lavere prioritet. Det ”nye” produktet vil appellere til kunden på grunn av bedriftens merkenavn, kompetanse, distribusjonsnett med mer.

Ved produktutvikling som strategi trenger bedriften en forsknings og utviklingsavdeling som jobber for å bedre produktet eller nye løsninger, og er derfor ofte forbundet med høye kostnader. Og ikke alle produktideer kommer så langt i prosessen at den blir lansert på markedet. Men fordi mange markeder i dag blir kjennetegnet med høy konkurranse og mye turbulens, velger flere bedrifter produktutvikling som strategi.

Telefonens livstid er her et interessant eksempel. Den har gått fra å være stasjonær med ledning og teleoperatør til en liten datamaskin med direkte live-view samtale. Her har produsentene kontinuerlig sett etter nye behov ved det å få kontakt med hverandre og med ekstra tilbehør som kamera, musikk og internett. Her har det stort sett vært de samme produsentene og kundene, men med korte livssykluser på produktene på grunn av konstant innovasjon over bedre produkter.

### 2.6.4 Nytt produkt i nytt marked

#### 2.6.4.1 Diversifisering

*Dette er en meget interessant strategi av de mulige retningsstrategier, siden EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS nylig har fått et nytt produkt i et nytt marked: næringsmegling. Allikevel er mye nyttig informasjon vi har fått av de øvrige strategiene som vi også kan bruke igjen i dette avsnittet.*

Diversifisering innebærer at bedriften søker etter nye områder hvor bedriften har mulighet til å skape høyere profitt. Ved at bedriften sprer sin virksomhet på flere markeder, produkter og tjenester istedenfor å ha en kjernevirksomhet, så sprer de også risikoen for nedgangstider på enkeltmarkeder over flere markeder, produkter og tjenester. Men risikoen kan på samme tid øke i de enkelte markedene ved at en går inn ukjente områder. Andre motivasjoner for å gå inn i nye tilbudsområder kan være kompetanseutvikling, markedsinnflytelse og synergieffekter på produkter, ressurser og tjenester. Diversifisering kan derfor deles opp i *relatert diversifisering* og *urelatert diversifisering*. *Relatert diversifisering* vil si at en diversifiserer seg inne på områder eller markeder som er relatert til de områdene eller markedene bedriftene allerede operer i. *Urelatert diversifisering* er derfor utvikling utenom

eksisterende markeder eller produkter, og som ikke har noen klar sammenheng eller bygger på eksisterende bransje, kompetanse eller aktivitet.

Richard Whittington (2002) forteller at først etter 1990 ble de store bedriftene diversifisert, og at i Frankrike, Tyskland og Storbritannia var andelen av selskaper som ikke hadde en kjernevirksomhet som stod for minst 30 av omsetningen på 65 prosent, 79 prosent og 84 prosent respektivt. Før dette var to tredjedeler av selskapene med mer enn 30 prosent av omsetningen fra ett sentralt virksomhetsområde. Og grunnen til dette kunne være for å utnytte samdriftsfordeler med materielle aktiva.

Og som jeg skrev tidligere om Edith Penrose (2009) og diversifisering som en generell policy for vekst ved å søke seg inn i nye profittgivende markeder og beskytte mot uforutsette endringer. Edith Penrose (2009) skriver også at selv om diversifisering ofte blir pekt ut som en ueffektiv prosess, fordi det er mer sannsynlig at produktiviteten for hvert produkt vil falle ettersom jo flere produkter bedriften får, så er det en grunn til at de største og mest suksessfulle bedriftene i business verden er ekstremt diversifisert og ser fremdeles etter nye produkter og markeder for høyere profitt. Edith Penrose skriver at effektiv produksjon for et gitt produkt er kun et uttrykk for økonomenes kriterie om tilfredsstillende ytelse. Men uttrykket diversifisering kan variere for enkelte bedrifter og hvem som bruker det. En butikk som bare selger sko vil kanskje virke som en udiversifisert bedrift, men hvis denne bedriften produserer alt fra joggesko i størrelse 55 og til eksklusive pensko og for alle aldre og kjønn, så vil andre kanskje se på bedriften som diversifisert. Dette vil kunne kalles *relatert diversifisering* som nevnt ovenfor.

Men Edith Penrose (2009) legger vekt på det at diversifisering blir ofte brukt som en løsning på ett spesifikt problem: Selv i voksende økonomier hvor store resesjoner i den generelle økonomiske aktiviteten blir forhindret, kan etterspørselen for spesifikke produkter være ustabile. Den kan vokse i lav fart, eller til og med falle i både lav og høy fart. I tillegg kan etterspørselen for bedriftens spesielle produkt deprimere grunnet av suksessen til konkurrenter. Diversifisering er derfor allment sett som en løsning for noen av problemer skapt rundt etterspørselen av disse faktorene.

## 2.7 Mulige metoder

### 2.7.1 Strategigjennomføring gjennom intern utvikling

For mange bedrifter vil intern utvikling være den tryggeste metoden for disse strategiene. Ved denne metoden har bedriften mere kontroll og sikkerhet, og konsekvensene for hvis noe skal gå galt er sjeldent fatale. Tradisjonelt har intern utvikling vært den beste måten å få økt kompetanse og dybdekunnskap når det gjelder produktutvikling, markeder og markedsføring. Er bedriften den teknologisk ledende i sitt område, vil det også være mest naturlig å velge intern utvikling fremfor samarbeid og andre metoder for å nå sine mål. Det vil da være lettere og mer sikkert for bedriften å velge intern utvikling når bedriften ikke behøver å være avhengig av noen andre.

#### 2.7.1.1 Organisk vekst

Organisk vekst er for mange et kjent ord når det er snakk om intern utvikling. Med organisk vekst menes det at bedriften vokser gjennom intern utvikling av selskapet og uten noen form



for samarbeid gjennom oppkjøp/fusjon/allianse og liknende av andre bedrifter. En god gammel og tradisjonell strategi er kanskje den vanlige “gjør det selv” strategien hvor bedriften må stole på sine egne evner. Dermed blir organisk vekst en strategi hvor en fokuserer på å bygge videre på samt videre utvikle bedriften egne evner.

I følge Johnson et al. (2011) er det da fire viktige fordeler ved å stole organisk vekst:

1. Kunnskap og læring.
2. Spre investeringen over tid.
3. Ingen tilgjengelighetsbegrensinger.
4. Strategisk selvstendighet.

Altså har bedriften en fordel ved å få “gjør det selv” erfaring. Direkte involvering gir kompetanseutvikling gjennom ny kunnskap og læring. Bedriften har også mulighet til å spre sin investering i for eksempel opplæring av ansatte over en lang tidshorison, istedenfor en stor forhåndsbetaling ved et oppkjøp. Bedriften behøver ikke å vente til en annen bedrift er “klar” for oppkjøp, investeringen kan gjøres når som helst innad i bedriften. Og til slutt er også bedriften helt selvstendig når det gjelder strategiske beslutninger, og trenger altså ikke få noen bekreftelse av eventuelle partnere eller allianser og likende.

Og som tidligere nevnt er prosessen om vekst er mest sannsynlig drevet av økt etterspørsel eller salg for firmaets produkter eller tjenester. Organisk vekst kommer altså ikke automatisk, det krever nøye planlegging (Edith Penrose, 2009). Men det er kundene som skaper vekst i slike tilfeller, og som tidligere nevnt er derfor viktig at en gjør seg så attraktiv som mulig for kundene. Gjennom organisk vekst kan dette gjøres ved de ansatte og kompetanseutvikling internt. Hva er vel bedre for enn 70år gammel dame som skal kjøpe sin aller første datamaskin i dag, enn å gå dit der hun vet hun kan få møte dyktige mennesker og få god service? Personen trenger mest sannsynlig hjelp med selve kjøpet og med hvordan hun setter den i gang og ikke minst hvordan hun bruker den. Ved å bygge videre på slike styrker hos bedriften, gjør at bedriften har en større sjanse til å kunne stole og støtte seg på egne evner.

Og så er spørsmålet hvordan får en bedrift slike styrker? Dette kan komme fra enkle grep eller mer ressurskrevende grep, men uansett trengs det planlegging. God service kan kanskje knyttes til fornøyde ansatte, og fornøyde ansatte er kanskje knyttet til tilstrekkelig myndighet, opplæring og lønn hos bedriften. Kunnskapsnivået for datamaskiner kommer kanskje fra engasjement hos de ansatte eller opplæring fra bedriften. Bedriften må ha en klar målsetning for å kunne opprettholde organisk vekst. Bedriften må også vite hva slags utfall de ønsker av de valgene de setter i gang.

I dag er det høyt fokus på organisk vekst hos noen av verdens største bedrifter. Det er også egne organisasjoner som måler verdens beste arbeidsplasser, vi har for eksempel “A great place to work” som er en norsk organisasjon, og for eksempel “The Fortune 500” av <http://money.cnn.com>. Her måler de bedriftenes mest fornøyde ansatte og hva slags tilbud bedriftene gir sine ansatte. Noen av de største bedriftene tilbyr for eksempel gratis måltider og legehjelp, eget treningssenter, spaavdeling og egen dagplass for barn i samme bygg som arbeidsplassen, og noen gir også mer frihet i arbeidstiden for egne prosjekter (Haugnes, 2007). Dette er tilbud som kan være med på å øke motivasjon for sine ansatte gjennom frisk kropp, konkurranser, korte reiseveier før og etter jobb.

Men organisk vekst kan også være en langsom prosess. Det tar tid å utvikle en bedrift internt, og det kan være ressurskrevende utenom det finansielle. Ansatte må kanskje på kurs, lokaler må kanskje oppusses og omstruktureres, det må kanskje rekrutteres flere arbeidere som også trenger kurs og opplæring og det må kanskje søkes etter nye lokaler og liknende. Og det hele handler stort sett om å bli mer attraktiv for kundene, så trengs kanskje en undersøkelse om hvordan kundene ser på bedriften. Dette krever derfor en god del planlegging og organisering, men det hele kan kanskje oppsummeres til et godt omdømme hos kundene. Organisk vekst er også noe begrenset av konjunkturer. Det er letter å vokse gjennom organisk vekst hvis det er et voksende marked og oppgangskonjunktur enn hvor det er strammere tider og markedet er synkende. Dette er fordi bedriften trenger økt inntekter for å så kunne kjøpe flere ressurser i form av ansatte, maskiner eller andre former for kapital som forklart i avsnittet “2.3 Hva er vekst?”.

### **2.7.2 Strategigjennomføring gjennom samarbeid**

Stort sett har alle selskaper og bedrifter en form for samarbeid med en annen bedrift på enten produksjon, distribusjon, salg eller andre deler av virksomheten. Det vil være naturlig for en bedrift å fokusere på kjernevirksomheten og heller outsource deler av virksomheten til annen bedrift for å gjøre denne delen mer effektiv og til lavere kostnad. Dette burde gjøres når det er til fordel eller kan skape høyere verdi for kunder, aksjonærer eller eiere. Samarbeid kan også brukes som strategi for å få adgang til nye markeder samt adgang til ny teknologi uten å ha en egen forsknings og utviklings avdeling.

Det finnes flere forskjellige samarbeidstyper som for eksempel allianser, relasjonsbygging, franchise og joint-venture for å nevne noen. Men ved å gjennomføre slike strategier er det gjennomgående for alle at en muligens må gi fra seg noe av bedriftens selvstendighet.

Strategisk allianse er når en eller flere bedrifter inngår ett samarbeid om å slå sammen resurser og kompetanse for å nå et mål de ikke kan nå på egen hånd. Dette innebærer altså at disse bedriftene samarbeider uten å ha klare vilkår eller helhetlig bilde om hvordan samarbeidet skal fungere. Dette kan for eksempel være forskjellige aksjeselskap som bruker samme navn på bedriften og samme rammebetingelser for og blir mer synlig til lands, uten at de har en direkte forbindelse med hverandre driftsmessig.

I et partnerskap foregår samarbeidet under like vilkår for partnerne, og hver bedrift er en partner i partnerskapet. Det finnes også nettverk av bedrifter som samarbeider innenfor samme områder i verdikjeden. Under slike forhold kan man dra nytte av eksterne stordriftsfordeler som Silicon Valley og møbelproduksjonen på Sunnmøre er typiske eksempler på. Bedriftene i slike nettverk deler gjerne felles interesser, men på forskjellig grunnlag. En ønsker kanskje å benytte seg av underleverandører, agenter i markedet, distribusjonskjeder med mer (Roos et al., 2005).

#### **2.7.2.1 Oppkjøp og fusjon**

Oppkjøp går ut på at en bedrift kjøper delvis eller helt opp en annen organisasjon for en avtalt sum, derimot fusjonering er en gjensidig enighet om sammenslåing av to bedrifter, med gitte vilkår. I begge tilfellene blir ansatte og deres kompetanse, omløpsmidler, anleggsmidler, gjeld, kunder og annen kapital med inn i samarbeidet. Derfor kan du gjennom disse metodene erverve deg større markedsandeler, kapasitet og kapital på kort sikt. Samarbeid gjennom



oppkjøp og fusjon kan også være en strategi mot oppkjøp av ditt eget firma. Det er normalt sett ingen som er villig til å kjøpe den største bedriften i markedet. Ettersom hva bedriften ønsker å kjøpe opp, kan bedriften også diversifisere seg ved oppkjøp. Bedriften kan kjøpe opp en virksomhet urelatert til den virksomheten bedriften besitter, og på den måten få tilgang på et nytt marked med ressurser. En bedrift kan på samme måte spesialisere seg gjennom oppkjøp, ved å erverve ny og spesialisert kompetanse og erfaring gjennom oppkjøp av spesifikke virksomheter.

Men ved oppkjøp og fusjon eller liknende samarbeidsstrategier er det viktig med planlegging. Begge parter må være enige, og det burde være en klar overgangsfase. Ifølge Ravenscraft og Scherer (1987, referert i Whittington 2002), som gjorde en studie på nesten 6000 oppkjøp og fusjoner, har toppledelsen normalt en manglende evne til å kontrollere sine voksende imperier, og de oppkjøpte bedriftene har en gjennomsnittlig nedgang i lønnsomhet på cirka en halv prosent per år etter fusjonen. *“Selv om han ikke var i stand til å fordele skyld mellom inkompetent ledelse før fusjonen og udugelig ledelse etter fusjonen”* (Mullers, 1985, referert i Whittington, 2002, s. 136). Og Mullers (1985, referert i Whittington 2002, s. 136) hadde en separat studie på 209 amerikanske oppkjøp som viste at den oppkjøpte bedriften hadde bare igjen 18 prosent av sin opprinnelige markedsandel etter 22 år.

Dette viser dermed at hvis en ønsker langsiktige mål ved en av disse metodene, skal det mer til enn kun et oppkjøp eller sammenslåing.

## 2.8 Analysetoder

### 2.8.1 PESTEL

Denne analysen belyser ulike samfunnsområder som er av betydning for Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom og deres kunder. PESTEL står for Political, Economical, Social, Teknologi, Environmental og Legal og er et viktig hjelpemiddel til å identifisere kritiske faktorer og nøkkelfaktorer i omgivelsene. Det vil være naturlig å starte med de faktorene i omgivelsene som har påvirket det aktuelle markedet historisk sett, og i hvilken grad disse kan påvirke markedet i fremtiden (Roos et al., 2005).

Under de forskjellige kategoriene kan følgende faktorer bli tatt frem:

Political – Skatter og avgifter

Economical – Rentenivå og makroøkonomiske faktorer

Social – Sentralisering/urbanisering og levestandard

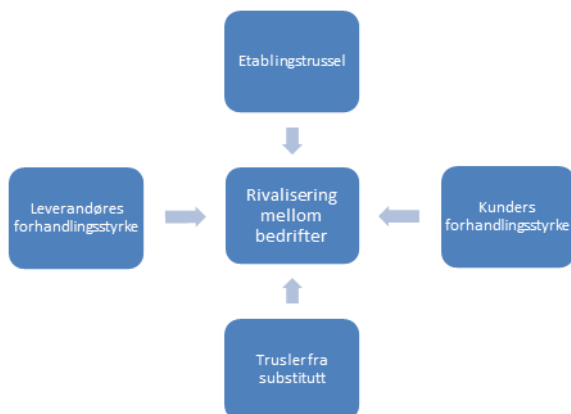
Technologi – Innovasjon og teknologiske vinninger som gagnar markedet.

Environmental – Samfunnsmessige forhold

Legal – Lovsamlinger og rettslige vilkår

Det er utelukket to elementer som ikke er relevant for Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom. Disse er teknologiske og samfunnsmessige forhold. Dette fordi det er lite teknologisk nyvinning som er aktuelt. Samfunnsmessige forhold som er av betydning er implementert i de andre kategoriene (Løwendahl og Wenstøp 2003).

## 2.8.2 Konkurransanalyse



Figur 3 - Porters bransjeanalyse

Konkurransanalyse er en analyse av Porters fem krefter som ble utviklet av Michael Porter i 1980. Gjennom denne analysen får vi svar på to sentrale spørsmål:

1. Hvor store verdier skapes på bedriftens konkurransearena?
2. Hvilke aktører er i posisjon til å ta ut disse verdiene?

Denne analysen tar utgangspunkt i mikroøkonomisk teori om tilbud og etterspørsel og med denne analysen identifiseres de sentrale aktørene, og hvilke av dem som blir den største trusselen til Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom sin posisjon som et av de fem største næringsmeglerselskapene i Oslo og Akershus (Løwendahl og Wenstøp 2003).

## 2.8.3 Verdiskapning

En bedrift overlever ved å skape verdi for kunder og eiere. Bedriften er nødt til å tilby noe som kundene er interessert i, og som møter deres betalingsvillighet. Kunder har forskjellig betalingsvillighet etter pris, service, kvalitet etc. Men bedriften må også passe på at det er noe igjen til eierne. Hvis bedriftene selger produktet for en pris som er lavere enn kostnadene for produktet, så blir det ingenting igjen til eierne. Eller hvis det er ideologisk organisasjon hvor målet er å hjelpe så mange som mulig, så vil det ikke være noen grunn for eierne å fortsette virksomheten hvis de ikke kan klare og hjelpen noen.

En bedrift vil, uansett tilfelle, streve etter å maksimere sin verdiskapning. Men som i eksempelet over behøver ikke dette og være igjennom inntekter, men kan for eksempel være i gjennom *Return of Capital*.

Bedrifter har forskjellige verdiskapningslogikk og de bruker ulike teknologier for å skape verdi for kundene sine. Og det er hovedsakelig tre maler for verdiskapningslogikk:

1. Verdikjeden – Dette er en klassisk industriell bedrift der råvarer og komponenter blir satt sammen til et ferdig produkt.

2. Verdiverksted – Dette er en tjenesteprodusent der bedriften løser kundenes problemer ved å tilpasse sine aktiviteter til hvert enkelt tilfelle.
3. Verdinettverk – Dette gjelder bedrifter som kopler sammen sine kunder. Typiske eksempler som posten, DHL og Telenor.

Verdiverksted er valgt fordi Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom dekker et unikt behov som kundene etterspør. Eiendomsmegler1 oppfyller også to viktige kriterier ved verdiverksted: det er viktig med rennommé og at kunden betaler direkte til selskapet (Løwendahl og Wenstøp 2003).

#### **2.8.4 VRIO**

VRIO står for Valuable, Rare, Inimitable og Organized og definerer at varige konkurransefortrinn må være verdifulle, sjeldne, vanskelig å kopiere og bedriften skal være organisert bra nok til å kunne dra utnyttelse av disse ressursene. Denne analysen er et anerkjent rammeverk for å analysere verdien av strategiske ressurser.

Som mange andre bedrifter, har Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom mange ressurser. Gjennom denne analysen skal en kunne kartlegge hvilke av disse ressursene som er viktigst, sett opp i mot Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom sin problemstilling, og hvilke som kan være varige konkurransefortrinn. De fem ressursene som er analysert er alle viktige ressurser som kan øke salget. Dermed kan dette hjelpe Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom å nå den strategiske problemstillingen (Løwendahl og Wenstøp 2003).

#### **2.8.5 SWOT**

SWOT står for Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats og ble lansert av Kenneth Andrews' og hans kollegaer tidlig i 1960-årene da Harvard Business School lanserte faget som i senere tid skulle bli strategifaget. SWOT-analysen er et enkel og oversiktlig rammeverk som oppsummerer og strukturerer de strategiske analysene for interne og eksterne forhold (Løwendahl og Wenstøp 2003).

### 3. Metode

*Metodekapittelet beskriver viktigheten av riktig med metode og fremgangsmåten jeg har brukt for å innhente og bearbeidet informasjonen jeg har brukt i denne oppgaven.*

#### 3.1 Generelt om metode

”Metode er måten en går frem på for å løse et problem” (Mehmetoglu, 2004, s. 9). Metode er ifølge Johannesen et al. (2004) læren om å samle, organisere, bearbeide, analysere og tolke data på en systematisk måte slik at andre kan etterprøve det som har blitt gjort for å se om det virkelig stemmer. Når man bruker metode undersøker man virkeligheten på en systematisk måte og avdekker hvilke årsaker som ligger bak hendelser og hva meninger som ligger bak handlinger og samhandling. Første steg i en undersøkelse er å formulere en god problemstilling. Det neste blir å samle inn relevant informasjon. En undersøkelse kan ha ulike mål som å skildre et fenomen, å forstå og finne årsaksforklaringer, å forutsi noe, å evaluere noe, å gi grunnlag for avgjørelser, å endre noe og å utvikle nytt perspektiv eller nye teorier.

#### 3.2 Forskningsdesign

Når en skal gjennomføre oppgaver som bacheloroppgaver, som i realiteten er et forskningsprosjekt, er det mange valg og avgjørelser som skal tas. En må fastslå tidlig hva og hvem som skal undersøkes, samt hvordan og hvor lang tid undersøkelsen skal strekke seg over. Det siste en må ta hensyn til i en slik oppgave er om undersøkelsen skal baseres på en gruppe eller en populasjon, eller skal undersøkelsen være et eksperiment? Disse faktorene utgjør et forskningsdesign (Johannesen et al., 2004).

#### 3.3 Undersøkelsesenheter

Undersøkelsesenheter for denne oppgaven vil i hovedsak være Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom. Jeg har vært i kontakt med administrerende direktør i EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS, samt avdelingsleder for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom gjennom våren 2011. Jeg har i denne oppgaven hatt et tett og godt samarbeid med administrerende direktør for EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS, gjennom personlige møter, e-post og telefon. Ved siden av dette har jeg også fått mye hjelp fra avdelingslederen for næring for mer konkret informasjon.

#### 3.4 Valg av forskningsdesign

Jeg har valgt å bruke casesdesign for min undersøkelse da et slikt design egner seg når man har et forskningsspørsmål av typen hvordan eller hvorfor (Yin, 2003). Og siden min problemstilling omhandler om *hvordan* en bedrift kan maksimere vekst, så tilfredsstill min oppgave kravene for casesdesign. En casestudie innebærer at en har et avgrenset fokus på den spesielle casen, og bidrar derfor til økt forståelse av objektet man studerer. Et casestudium går

ut på å samle inn så mye data som er mulig for sin avgrensede problemstilling, og caset blir derfor undersøkt grundig for å få mest mulig data tilgjengelig. I et casestudie er målsetningen å studere det spesifikke istedenfor det generelle, og gir muligheten til å gå i dybden og undersøke enheten i detalj. Caseundersøkelser kan brukes i undersøkelser som er eksplorative, beskrivende, forklarende, forstående og vurderende.

Jeg har valgt dette forskningsdesignet da det er spesielt egnet til studere komplekse objekter, og hvor jeg ønsker å forklare og forstå bedriften. Casestudiet gir meg da muligheten for dypere forståelse av bedriften, noe som er viktig for en skal beslutte strategiske tiltak for en bedrift.

Casestudiens svakhet er at den gir lite grunnlag for vitenskapelig generalisering, noe jeg opprinnelig ønsket. Den har også fått kritikk for at forskeren ikke kan opprettholde objektivitet til undersøkelsen og kan la tvilsomme bevis eller partiske syn påvirke resultatet av studien (Bruman & Bell, 2003)

### 3.5 Kvantitativ og kvalitativ metode

“Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger.” (Dey, 1993, referert i Jacobsen, 2005, s. 126)

I følge Mehmetoglu (2004) skiller kvalitativ metode seg fra kvantitativ metode på flere områder. Kvalitative metoder faller inn under interpretivismen, mens den kvantitative tilnærmingen er sterkt påvirket av positivismen. Forskjellen på disse to begrepene er at interpretivismen ser at meningen i menneskers handlinger er å finne i selve handlingen, og forskerens oppgave er å oppdage denne meningen. En oppgave starter med et behov for å forstå handlinger og fenomener – man går inn i studien med lite forhåndskunnskaper. Når dette er studert, formuleres det hypoteser for å forstå. En positivistisk tilnærming vil derimot søke sannhet og harde fakta for å styrke en teori gjennom å fokusere på mer fragmenterte årsakssammenhenger enn en helhetlig forståelse. En positivistisk metode har som mål å lage forskningsspørsmål i form av hypoteser som hentes ut fra eksisterende teori om et bestemt fenomen og deretter teste disse hypotesene mot data forskeren selv samler inn.

Kvantitative data vil i større grad være generaliserbare enn kvalitative data fordi de er basert på et tilfeldig utvalg. Kvalitative metoder baserer seg på et utvalg bestemt av formålet – altså de som kan gi den nødvendige informasjonen om fenomenet – og som er avhengig av konteksten. Det å generalisere dataene spiller også en mindre viktig rolle i forhold til å få en fullstendig forståelse av fenomenet. Dermed vil det være vanskeligere å generalisere denne type data. Undersøkelsesteknikkene de to metodene er forskjellig. En kvantitativ metode bruker spørreskjema som sin viktigste datainnsamlingsteknikk. Her bruker man antatte svaralternativer for et spørsmål, teknikken har mer faste rammer og setter begrensinger til hvilke svar man får inn. Kvalitative intervjuer og observasjoner er derimot mer åpne og mindre begrensende, og åpner opp for å få frem intervju- eller observasjonsobjektets individuelle og unike forståelse av et forhold. Man vil oftest benytte seg av intervjuer og / eller observasjonsteknikker for å samle inn data. Men grensene mellom kvantitative og

kvalitative teknikker kan være flytende: et intervju kan ha delvis faste spørsmål, mens et spørreskjema kan ha med åpne spørsmål.

Men kvalitative undersøkelsesteknikker skiller seg fra kvantitative teknikker fordi de kan medvirke til å gjøre kvalitative data mindre generaliserbare enn kvantitative data, blant annet gjennom de ulike effektene kvalitative metoder kan ha på sine undersøkelsesenheter. Fordi man i slike teknikker ønsker å komme nært objektet, og komme “under huden”, er det stor fare for at forskeren kan komme *for* nært og miste sin evne til kritisk refleksjon. Det kan også oppstå en intervjuereffekt hvor forskerens tilstedeværelse skaper spesielle resultater og en konteksteffekt som medfører at stedet hvor intervjuet blir holdt kan skape spesielle resultater.

Tiden det tar å samle inn data for kvantitative og kvalitative data er at det tar vesentlig lengre tid å samle inn kvalitative data enn hva det er for motparten. Kvantitative data tar kortere å samle inn fordi det er mulig å separere datainnsamlingsdelen og analysedelen. Prosessen med å produsere studien foregår lineært, og det er ikke behov for å gå tilbake i oppgaven å endre deler eller skaffe nye primære eller sekundære data. Dermed trenger ikke forskeren bak kvantitative studier å være tilstede for hele studien. For kvalitative data det derimot ikke mulig for forskeren å skille seg fra en av delene skal han eller hun oppnå en fullstendig forståelse av fenomenet. Prosessen er sirkulær, og det er derfor ikke sjelden at man må gå tilbake i oppgaven å endre problemstilling eller gjennomføre nye intervju eller observasjoner. Selve analysedelen vil også være mer tidkrevende for kvalitative data enn for kvantitative. Data som kommer fra intervjuer og observasjoner er i større grad mer nyanserte og komplekse, og tar derfor lengre tid å analysere og fortolke enn tall og statistiske analyser, hvor man gjerne kan automatisere mye av analyseprosessen ved å bruke IT-verktøy.

Jacobsen (2005) oppsummerer forskjellene mellom en kvantitativ og kvalitativ metode ved å si at man velger en kvantitativ metode når problemstillingen dreier seg om å beskrive et omfang eller hyppighet av et fenomen og er så klar at den lar seg strukturere på forhånd, og når vi ønsker å undersøke mange enheter for å generalisere til en større populasjon. En kvalitativ tilnæringsmetode velges når man ønsker nyanserte beskrivelser av hvordan mennesker forstår og fortolker en situasjon, og / eller når man har en uklar problemstilling og hvor man har behov for nøye granskning.

Jeg har valgt å bruke kvalitativ og ikke kvantitativ metode i denne oppgaven. Dette er fordi jeg ønsker å få et mye dypere innsyn i bedriften enn jeg ville gjort ellers. Jeg har vært tett innpå de viktige personene for min problemstilling i bedriften EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS, og hatt møter og intervjuer med disse personene for å få mest mulig relevant informasjon til min problemstilling. En svakhet ved bruk av kvalitativ metode i forhold til min problemstilling er å generalisere dette til empiri. Kvalitativ metode gir mer grunnlag for forståelse enn generalisering.

### 3.6 Generalisering

For å kunne generalisere et resultat, er det normalt å kunne påvise at en hel populasjon vil kunne få bruk for de samme resultatene som du har fått ut ifra ditt utvalg. Men likevel kan vi skille mellom statistisk og teoretisk generalisering. I en kvalitativ studie er en ikke statistisk generalisering mulig, men en teoretisk generalisering kan være mulig.

Cassell og Symon (2004) skriver at i casestudier må forskeren fokusere på analytisk generalisering. Gjennom detaljert studie av prosessenes kontekst kan det komme frem prosesser som kan generaliseres til andre like kontekster for andre organisasjoner. Altså handler generaliseringen om en teoretisk tilnærming av konteksten istedenfor populasjoner. Yin (2003) skriver at resultatene fra casestudier er nyttige for utvikling av begreper, teoretiske antagelser og problemstillinger. En prosess han kaller for *analytisk generalisering*, som beskriver den prosessen som utvikler de begreper og teorier som har blitt brukt, og henger derfor nøye sammen med begrepet *teoriutvikling*.

En kan også ta forbehold om *Overførbarhet* (Mehmetoglu, 2004): som er tilsvarende for ekstern validitet og den referer til bestemte funn og resultater i en kvalitativ undersøkelse som kan generaliseres til en annen liknende situasjon eller kontekst. For at en slik generalisering skal skje må forskeren gi en rik, inngående og komplett beskrivelse av fenomenet eller situasjonen som undersøkes. Dermed har leseren mulighet til å vurdere om dette er anvendelig eller overførbart oppgavens konklusjon er for leserens situasjon.

Dette betyr altså at hvis en ønsker å ta i bruk resultatene i denne oppgaven, så gjelder det å undersøke mine metoder, samt hvilken kontekst oppgaven innehar for å kunne sammenlikne. Men ved generalisering fra et casestudie er det viktig å bruke eksisterende litteratur for å vurdere omfanget av generaliseringen (Eisenhardt, 1989, referert i Cassell og Symon, 2004. s. 331).

Er din organisasjon under like vilkår, som for eksempel kan være en stor landsdekkende bedrift som nå skal inn i et nytt marked med relatert diversifisering av produkter, så *kan* mine resultater generaliseres til organisasjons like kontekst. Men nøyere gjennomgang av konteksten mellom denne oppgaven og deres egen, anbefales.

## 3.6 Datainnsamling

### 3.6.1 Primære og sekundære data

I metode har man to former for data: primære og sekundære data. Primære data er data hvor forskeren har samlet inn informasjon direkte fra den primære kilden. Datainnsamlingen er tilpasset hva problemstillingen ønsker å belyse.

Primærdata er ofte forbundet med mer ressurskrevende eller har høyere kostnader ved innsamling, fordi dette er noe en må gjøre selv. Primærdata kan være markedsundersøkelser, fokusgrupper, rapporter og så videre. Dette er informasjon man tilegner seg for en spesiell problemstilling, og er ofte forbundet med høy kostnader gjennom arbeidstimer og lønn. Den store fordelen med primærdata er at den er samlet inn til ditt eget formål, som lettere gir deg svar på din problemstilling og at det er valide data for problemstillingen.

Sekundærdata er data hvor man ikke samler inn informasjon direkte fra kilden, men baserer seg på opplysninger samlet inn av andre. Dette innebærer ofte at informasjonen er samlet inn til et annet formål med en annen hensikt og problemstilling enn den man ønsker å belyse.

Sekundærdata kan som oftest være rapporter fra innsamlet primærdata. Sekundærdata finnes også som børsverdier, bøker, aviser og så videre. Det er altså data en må tilpasse vår egen situasjon eller problemstilling for at en skal kunne bruke det. Når en skal bruke sekundærdata



vil det beste være å finne sekundærdata samlet inn med mest mulig lik problemstilling som din egen. Ellers risikerer du at grunnlaget ditt for problemstillingen din ikke er valide. Fordelen med å velge sekundærdata er at de ofte er lett tilgjengelig og er derfor mindre kostnadskrevende å finne. Og hvis det finnes mye data i det området problemstillingen din ligger, trengs det heller ikke mye tilpasning.

Jeg har i denne undersøkelsen hovedsakelig brukt primære data. Data som jeg har samlet inn gjennom intervjuer, møter, e-post og telefon med ansatte i EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS samt næringsavdelingen. Jeg har også benyttet meg av analyser og modeller som vil gi meg mere data for min problemstilling, disse vil jeg skrive mere om senere i oppgaven. Men jeg har også brukt sekundære data gjennom bøker og informasjon jeg har vært nødt til å lese meg opp i med korrekt referering, disse vil være referert til referanselisten. Og til slutt vil jeg også ha brukt sekundære data gjennom regnskapstall hos EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS og konkurrerende bedrifter.

### 3.6.2 Litteraturstudie

For å få mer informasjon og kunnskap om faget strategi og det å maksimere vekst, startet jeg med en litteraturstudie som var et godt grunnlag for å skrive teorikapittelet. Jeg har da brukt sekundære data gjennom fagbøker, pensumbøker, artikler og annen relevant litteratur. Jeg startet med å se i pensumbøker for foretaksstrategi og har derfor brukt liknende struktur som kapittel 8 i Roos et al. (2005) for teorikapittelet. Og takket være min gode veileder har jeg også tak i Edith Penrose (2009) som har gitt mange nyttige innskudd og god innsikt i faget. Edith Penrose (2009) er en av de store klassikerne innen for dette feltet, og er kompleks og dekkende bok om bedrift vekst. I tillegg har jeg også hatt tilgang til interne dokumenter hos EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS, som for eksempel strategidokumenter fra styremøter nasjonalt og lokalt og markedstall.

Jeg har også brukt BIBSYS Ask og Brage for å finne relevant litteratur, artikler og andre studentoppgaver av typen bacheloroppgave og masteroppgave for sammenlikning. Der brukte jeg søkeordene: *strategi, vekst, øk-/t/-e, salg og/eller omsetning* og på engelsk; *strategy og growth*, siden terminologien i dette faget blir brukt mye om hverandre.

Det finnes mye litteratur om strategi, så det gjelder å være selektiv og konsentrere seg om litteratur som er relevant for problemstillingen. Jeg har hovedsakelig konsentrert meg om teori som forklarer strategiske handlingsalternativer og hva som er viktig for vekst i denne oppgaven. Jeg vil kun komme med en anbefaling til EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom om hvilke muligheter som blir støttet med teorien for deres situasjon. Implementeringen vil jeg ikke gå noe inn på, da det er opp til EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom å bruke min anbefaling og hvordan de ønske å gjennomføre det.

Det er enkelte faktorer en må ta hensyn til ved bruk av sekundærdata på måten som er beskrevet i dette avsnittet. En må være kritisk til kilder og aktualitet. Sekundærdata er data som muligens er samlet inn for et annet formål enn akkurat det du undersøker, og vil nødvendigvis ikke passe inn til det forskeren ønsker. Samtidig vil tidspunktet for datainnsamlingen være kritisk. Det er veldig viktig at man ikke bruker foreldet data. En vet heller ikke alltid kvaliteten på sekundærdata da man ikke vet hvordan dette har blitt samlet inn. Derfor har jeg prøvd å holde meg til primærkildene, og kun bruk av det som er relevant



for mitt emne. I en hel bok som Edith Penroses (2009) er det ikke alt som er relevant, og en må derfor tilpasse informasjonen til sitt eget prosjekt. Og i tillegg vil det alltid vær en viss fare for mistolkninger av tekster og litteratur, men jeg prøvd å være bevisst på disse fakturene gjennom hele oppgaven og har stort sett forholdt meg til kilder godkjent av min veileder.

### 3.6.3 Intervjuer

I denne oppgaven har jeg tilegnet meg primære data gjennom personlige intervjuer og møter med EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS. Dette har jeg gjort fordi gjennom personlige intervjuer mener jeg at man har større mulighet til å gå i dybden og få en dypere forståelse av problemområdet, enn for eksempel observasjoner som må foregå over lengre tid.

Det er i hovedsak 4 måter å utforme intervjuer; Det *ustrukturerte*, *semi-strukturert* eller *delvis-strukturert* og *strukturert* intervju. Det *ustrukturerte* intervjuet er temaet opplyst på forhånd, mens selve intervjuet er nokså uformelt med åpne spørsmål og der spørsmålene blir tilpasset situasjonen. Det *semi-strukturerte* eller *delvis strukturerte* intervjuet har en overordnet intervjuguide som et utgangspunkt for intervjuet, men spørsmål, tema og rekkefølge kan variere ettersom man beveger seg frem og tilbake. Det *strukturerte* har man på forhånd både fastlagt tema og spørsmålsformulering (Johannessen et al., 2004).

Jeg har benyttet meg av semi-strukturert intervju i denne undersøkelsen, og utarbeidet på forhånd en intervjuguide (se vedlegg 1 og vedlegg 2). I denne intervjuetguiden har jeg tatt med temaer og generelle spørsmål som er viktig for oppgaven og som jeg må igjennom i løpet av intervjuet, men dette er ikke spørreskjema som skal følges slavisk. Fordelen med dette er å få en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet, og på den måten vil en kunne få frem intervjusubjektets synspunkter i mer detalj enn med for eksempel strukturert intervju. I tillegg vil det også være rom for å få mer informasjon ut av intervjuet utenom de gitte spørsmålene.

Jeg har i hovedsak hatt to intervjuer med EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS, og her jeg har tilegnet meg hoveddelen av informasjon angående næringsmegling, meglerbransjen, næringsavdelingen og EiendomsMegler 1. På grunnlag av dette, samt at dette er en casestudie, vil det derfor ikke bli brukt referanser av "personlig kommunikasjon" i alle tilfeller. Dette er fordi jeg har i hovedsak fått denne informasjon gjennom grundig studie i "felt" av caset, og har derfor ingen referanser på dette som kan dobbeltsjekkes i lik grad av andre referanser i denne oppgaven. Slike referanser ville ellers virket kunstige. En kan eventuelt se i vedlegg 1 og vedlegg 2, da dette er intervjuguidene brukt under denne casestudien.

### 3.6.4 Møter

I tillegg til intervju har jeg hatt flere personlige møter og besøk med EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS, samt møter på telefon. Disse møtene har i hovedsak vært med administrerende direktør for EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS, men som tidligere nevnt har jeg også fått mye hjelp fra avdelingsleder for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom.

Jeg har i hovedsak hatt to Hensikten med disse møtene samt noe utveksling av e-post har vært for å avdekke informasjon som ikke kom frem i det overordnede intervjuet og for å validere informasjonen jeg har tatt i bruk i oppgaven.

### 3.7 Kritiske vurderingsfaktorer ved forskning

I en kvalitativ undersøkelse bør man ifølge Mehmetoglu (2004) oppfylle kravene om troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Disse kriteriene er fra de positivistiske kriteriene fra kvantitativ forskning; validitet, reliabilitet og objektivitet, men tilpasset for den kvalitative metoden.

*Troverdighet* er tilsvarende for intern validitet i kvantitativ forskning og går ut på å konstruere tillit til at de resultatene og funnene i oppgaven er sanne. Og det er fem strategier for å imøtekomme troverdighet (Lincoln og Gubas, 1985, referert i Mehmetoglu, 2004, s. 145-146);

1. Troverdighet øker ved at forskeren tilbringer lange perioder i felten.
2. Diskuterer resultater, funn og hypoteser med fagpersoner underveis som ikke er direkte involvert i forskningsprosjektet.
3. Forskeren søker konstant etter negative caser for å kunne komme frem til de endelige hypotesene
4. Termene som forskeren bruker i sin fortolkning av dataene bør evalueres i forhold til hvor passende de er.
5. Forskeren viser sine rådata og/eller bearbejdet data til de som dataene er samlet fra og lar dem si sin mening i forhold til hvordan de har blitt tolket eller presentert av forskeren.

*Overførbarhet* er tilsvarende for ekstern validitet og den referer til bestemte funn og resultater i en kvalitativ undersøkelse som kan generaliseres til en annen liknende situasjon eller kontekst. For at en slik generalisering skal skje må forskeren gi en rik, inngående og komplett beskrivelse av fenomenet eller situasjonen som undersøkes. Dermed har leseren mulighet til å vurdere om dette er anvendelig eller overførbart oppgavens konklusjon er for leserens situasjon.

*Pålitelighet* er tilsvarende til reliabilitet og kan oppnås i en kvalitativ undersøkelse ved å revidere teknikken bak undersøkelsen. Med andre ord, ved å evaluere forskerens dokumentasjon, fremstilling av data, metode, resultatene og avgjørelsene som er blitt tatt under forskningen. Leseren vil derfor kunne se hvordan forskeren har kommet frem til sine konklusjoner og kan dermed vurdere selv hvor pålitelig resultatene er.

*Bekreftbarhet* er tilsvarende til objektivitetskriteriet fra kvantitativ forskning. Målet med bekreftbarhet er å skaffe empirisk grunnlag fra informantene om forskerens funn og fortolkninger av informasjonen, ofte gjennom å bruke den femte strategien til Lincoln og Guba.

Jeg har ivaretatt disse kriteriene gjennom et langt og tett samarbeid med EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS og deres næringsavdeling, og forvist meg om at det jeg har skrevet er riktig tolket. Jeg har prøvd å holde meg så objektiv som mulig, og samtidig forsikret meg om dette gjennom å forhøre meg med venner, bekjente, familie og veileder. Og til slutt har jeg prøvd å være så nøye som mulig med referanser, slik at det er mulig å sjekke opp det jeg har skrevet.

## 4. Presentasjon av EiendomsMegler 1 – Case

*Dette kapitlet beskriver EiendomsMegler 1s historikk, forretningsområder, bransjen og næringsavdelingen. Til slutt vil jeg presentere strategi og målformulering for EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS.*

### 4.1 Presentasjon

EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS er ett av 13 selvstendige aksjeselskap som inngår i EiendomsMegler 1 Alliansen og er eid av den lokale SpareBank1. Alliansen består av mer enn 120 meglerkontorer over hele landet og over 600 medarbeidere og er Norges største eiendomsMegleralliansen. Hvert av de selvstendige aksjeselskapene dekker ulike geografiske områder. Dermed er de ikke i direkte konkurranse med hverandre, og hvert av selskapene er selv ansvarlig for å være vellykket. EiendomsMegler 1– selskapene eies av de lokale SpareBank1 bankene, mens det er EiendomsMegler 1 Norge AS som samordner EiendomsMegler 1 sine nasjonale prosjekter og forvalter merkevaren over hele landet. EiendomsMegler 1 Norge AS har et styre sammensatt av en representant fra hvert av de største aksjeselskapene. EiendomsMegler 1 formidler eiendom innenfor bolig, fritidsbolig, prosjektbolig, leie og næringseiendom i Norge.

I 2006 fikk EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS ny ledelse. De var i en periode med ulønnsom drift og gikk flere år med underskudd (PROFF.no, 2011). Men dette endret seg med den nye ledelsen. De gikk mer aggressivt ut i markedet og kjøpte blant annet opp selskaper under finanskrisen. Ledelsen flyttet til samme kontorer som sine ansatte og nærheten mellom ledelse og ansatte har bidratt positivt i jobben med å gjøre driften av selskapet mer effektivt og bedre. Det siste året har de slått flere *all-time-high* rekorder på salg og i 2009 gikk de med overskudd igjen.

EiendomsMegler 1 har vært flere ganger vært kåret til bransjens beste eiendomsMeglerselskap av Norsk kundebarometer frem til 2011, og i 2008 kom de i tillegg på toppen av VG sin test av eiendomsMeglerselskap (Hegvik og Nielsen, 2008). Dette har de klart gjennom deres visjon “Vi skal være den anbefalte megleren i Oslo og Akershus”, og dermed opparbeidet seg et godt omdømme som speiler seg hos VG og Norsk Kundebarometer.

EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS leverer tjenester innen:

- Salg av Bolig
- Kjøp av bolig
- Boligleie
- Prosjekt
- Fritid
- Næring

## 4.2 Presentasjon av næringsavdelingen

Siden det er næringsavdelingen jeg skal konsentrere meg om i denne oppgaven, vil det være interessant å beskrive denne avdelingen litt nærmere.

EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS startet med Næringsmegling våren 2010, og har en målsetning om å bli blant de fem største næringsmeglere selskapene innen 2016. Næringsmegling er altså et nytt kompetanseområde for EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS og innebærer kjøp og salg, leie og fremutleie, søkeoppdrag, eiendomsutvikling, markedsvurdering og rådgivning av næringseiendom. For en næringsmegler betyr dette at han/hun må kunne sette sammen analyser og se hvordan utviklingen i markedene vil kunne se ut, vite hva som er best for kunden og samtidig gjøre et salg av seg selv og for kunden. I tillegg til markedsverdi, må en næringsmegler kunne noe om skattemessig verdi og bokføringsverdi, da dette er en kritisk faktor for kunden.

Det er ingen formelle krav for å kunne bli næringsmegler, men det er en generell praksis i markedet at næringsmegleren skal ha relevant kompetanse og erfaring, og det er en generell praksis å legge stor vekt på utdanning. En Master kan for eksempel i noen tilfeller kunne kompensere for lite relevant erfaring. Men for en næringsmegler er det viktig å ha kompetanse innenfor blant annet jus, økonomi, teknisk, salg og markedsføring. Næringsmegleren kan gjerne oppsummeres med uttrykket *“Jack of all trades, master of nothing!”*.

Næringsmeglerkontoret er en liten avdeling på tre ansatte, men oppdragsmengden har steget hele veien siden de åpnet for næringsmegling våren 2010.

EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringsseiendom har listet opp følgende tre faktorer som de viktigste for kunden i valg av næringsmeglere selskap: *Kompetanse, referanse og pris*

## 4.3 Eiendomsmeglerbransjen

Eiendomsmegling er en relativt ny bransje og som er veldig personfokuset. Meglerne må basere seg på at de ser den samme kunden kun noen få ganger. Det å kjøpe bolig er en omfattende beslutning og det er avgjørende at man har en seriøs og dyktig megler for at både selger og kjøper blir fornøyd. Oppfyller en disse kriteriene fra kjøper og selger, øker det meglerens mulighet for å bli anbefalt videre til fremtidige boligselgere.

Meglere er uavhengige mellommenn når det kommer til forholdet til både selger og eventuelle kjøpere, samt leier og utleier. Lønningen får de basert på provisjonen fra eiendomssalget. For at en eiendomsmegler skal tjene penger, er han/hun nødt til å prestere. De må gjøre to salg for å få inntekter. Først må megleren selge seg selv for oppdragsgiver på befaring, og deretter må megleren selge selve eiendommen, eller utføre oppdraget hvis det gjelder leie eller søkeoppdrag. Dette er likt for både bolig- og næringsmeglere.

Bransjen har vært i en voldsom vekst de siste ti-årene og fikk en ny lov i 2008 (Lov om eiendomsmegling) som førte til en kraftig innskjerping i bransjen. Meglerselskapene har blitt

kraftig regulert og fra og med 1.juli 2011 er det et krav at megleren har adekvat utdanning. Opprinnelig skulle loven om adekvat utdanning trå i kraft 1. januar 2011, men Eiendomsmeglerforetakenes forening (EFF) søkte om ett års utsettelse av kompetansekravet grunnet at det er flere som slutter i bransjen enn det blir utdannet. Finansdepartementet godkjente ett halvt års utsettelse (Aamodt-Hansen, 2010).

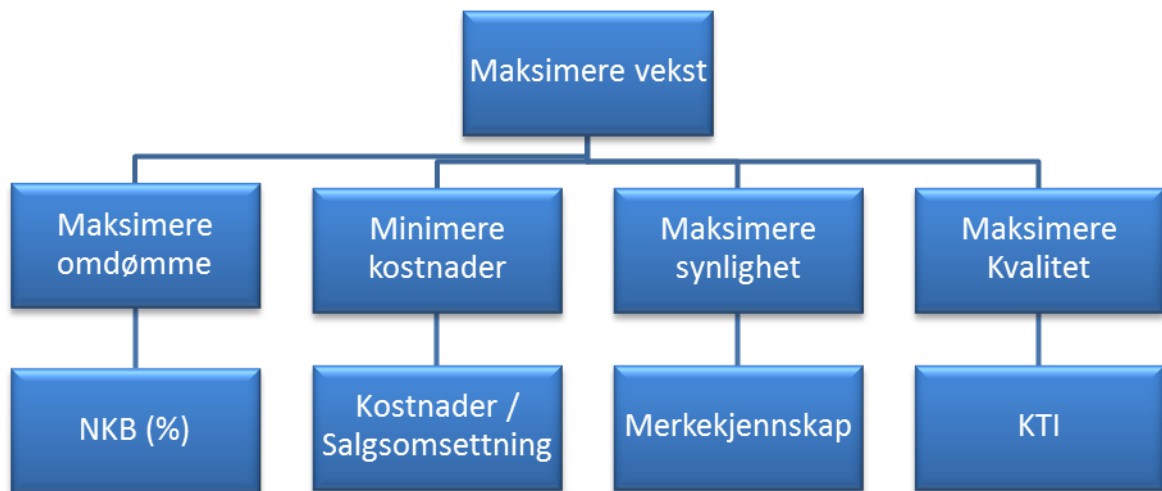
Men denne nye loven gjelder kun formidling av forbrukerforhold. Når det gjelder næringsmegling består partene av to profesjonelle parter og er derfor kun regulert av kjøpsloven, aksjeloven, husleieloven, avtaleloven, avhendingsloven med mer. Allikevel er loven med på å påvirke næringsmegling da det er som nevnt tidligere en generell praksis i bransjen å ha relevant utdanning og erfaring.

#### 4.4 Målformulering

EiendomsMegler 1 er det største meglerselskapet i landet og har nå som mål å bli det største meglerselskapet i Oslo og Akershus. Våren 2010 startet EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS en avdeling innen næringsmegling, og jeg skal i dette caset fokusere på EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom og deres problemstilling *“Hvordan kan EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS bli blant de fem største næringsmeglerne i Oslo og Akershus i løpet av 2016?”*. Forutsetningene for å nå dette målet er vekst med lønnsomhet og kvalitet. Det konkrete måleinstrumentet vil være markedsandeler. De markedsledende konkurrentene innenfor næring har i dag en markedsandel mellom 5-10 %, mens utgangspunktet til EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom vil være 0 % da de startet med næringsmegling for under et år siden og har derfor ingen konkrete målbare tall. Men oppdragsmengden er allikevel økende for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom.

EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom er en bedrift som produserer tjenester, hvor produktet som produseres gjøres av de ansatte i møte med kunden. En av de viktigste faktorene for at EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom skal lykkes er derfor servicen på tjenestene som blir utført, altså hva kundene tenker om EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom etter at jobben er gjort.

Teoretisk sett har alle bedrifter et overordnet mål, med noen delmål de ønsker å nå. Deretter følger det noen valg for å nå disse målene, som vi kaller strategiske handlingsalternativer og vil komme i kapittel 6 - Diskusjon. Under vil jeg redegjøre for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom sin hierarkiske målsetning, og videre å konkretisere disse siden målsetningen betyr mye for å nå mål. Målhierarkiet for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom ser slik ut:



Figur 4 EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom sitt målhierarki

#### 4.4.1 Overordnet mål

Maksimere vekst for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom.

Det overordnede målet er å maksimere vekst slik at EiendomsMegler 1 Oslo og Akershus kan bli et av de fem største næringsmeglereselskapene i Oslo og Akershus i løpet av en fem års periode. Basert på EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS sine forutsetninger om lønnsom og kvalitetsbevisst vekst.

#### 4.4.2 Delmål og resultatmål

##### *Delmål 1: Maksimere omdømme*

Norsk kundebarometer er et forskningsprogram som gjennomføres av Handelshøyskolen BI og fokuserer på relasjoner mellom kunder og leverandører, og er et godt måleinstrument for omdømme (NKB, 2011a). Men Norsk kundebarometer bruker norske private husholdninger i sin datainnsamling og er derfor mer rettet mot forbrukerforhold enn bedrift forhold. Men jeg tar forbehold om overførbarhet fra forbrukerforhold til bedrift forhold i denne oppgaven, siden det i mange tilfeller vil være samme person det er snakk om. En privatperson vil kanskje ha et forhold til EiendomsMegler 1 etter et kjøp eller salg av bolig, og vil kanskje derfor velge EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom når det gjelder et bedriftsforhold på grunn av dette.

EiendomsMegler 1 har hatt en god plassering over tid hos Norsk Kundebarometer og siden Næring er et nytt kompetanseområde for EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS vil deres omdømme for privatsektor kunne gi fordeler for den nye avdelingen.

Men EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS har en Kundetilfredshets Indeks (KTI) som de kan bruke i næringsavdelingen, og når nok data har blitt samlet inn til noe målbart, så vil jeg

anbefale Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom å benytte denne istedenfor Norsk kundebarometer i næringsavdelingen.

Ifølge Norsk kundebarometer ligger Eiendomsmegler 1 på førsteplass på både kundelojalitet og tilfredshet, men poengene ligger på respektive 61,9 og 71 i 2009, 72,6 og 61,8 i 2010, mens i 2011 kommer de på en fjerdeplass med 68,9 og 63,8 respektivt (NKB, 2011b) og (NKB, 2010). Fokuset vil være å maksimere dette nivået uavhengig av deres rangering.

#### Resultatmål 1: Omdømme i prosent

For å måle Eiendomsmegler 1 sitt omdømme fra Norsk Kundebarometer, kan vi legge sammen tilgjengelighet og lojalitet og regne ut gjennomsnittet. Dette gir et bedre grunnlag for å sammenlikne seg mot de andre selskapene helhetlig.

#### *Delmål 2: Minimere kostnader*

Minimere kostnadene ved formidling av tjenester ved oppdrag slik at Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom blir det mest kostnadseffektive av eiendomsmeglerselskapene og kan derfor tilby langt gunstigere avtaler for kunden, samtidig som overskuddet deres vil øke og kan føre til organisk vekst. I dag betaler kundene alle kostnadene ved et oppdrag, og derfor vil det kunne være lønnsomt for kundene å være mer effektiv når det gjelder håndtering av kostnader. Det går for eksempel an å binde seg til bedre leverandøravtaler, slik at kunden får mer for pengene sine.

Men for Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom vil ikke det å drive kostnadslederskap føre til målet alene, men det er rom for forbedringer i kostnader og kan være en viktig faktor å fokusere på ved siden av.

#### Resultatmål 2: Gjennomsnittlig kostnad ved omsetning

Ved å dele driftsinntektene ved en formidling på de antatte kostnadene bak formidlingen vil du ha en prosentmåling som er sammenliknbart over tid.

#### *Delmål 3: Maksimere merkeververdi*

Hvis Eiendomsmegler 1s merkevare er det første navnet som dukker opp i hodet til en kunde når vi ber kunden om å nevne for eksempel fem forskjellige næringsmeglerselskap, så har vi på en måte maksimert merkeververdien. Men dette simple eksemplet på test behøver ikke å være bare positivt; det kan være denne merkevaren de først nevner har fått mye negativ omtale i media den siste tiden, og at det er derfor denne dukker opp først. Derfor er det viktig med en nøyere undersøkelse. Men dette kan gjøre at kunden har lettere for å velge denne merkevaren når de trenger tjenester som de tilbyr.

#### Resultatmål 3: Gjennomsnittlig første valg av et utvalg

Ved en mindre omfattende kvantitativ undersøkelse kan en bedrift enkelt finne ut hvilken merkevare som er det første som blir nevnt ved en merkeververdi undersøkelse.



#### **Delmål 4: Maksimere kvalitet**

EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS har en Kundetilfredshetsindeks de sender til alle som de har vært i kontakt og/eller samarbeidet med, som for eksempel når en megler har vært på befaring eller en kunde har kjøpt en eiendom gjennom EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom. Dette gjelder selv om kunden ikke velger å bruke EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom. Dette dekker ikke alle som har kontakt, for eksempel via en telefonsamtale, da dette ville blitt alt for omfattende.

Denne undersøkelsen vil være et godt alternativ til Norsk Kundebarometer når det har blitt samlet inn nok data fra undersøkelsen. Siden EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS startet med næringsmegling for under ett år siden, har de ikke fått en tilfredsstillende mengde til nå.

Resultatmål 4: Gjennomsnittlig høy poengsum for kvalitet

Gjennom kundetilfredshetsindeksen kan EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS enkelt finne ut hvordan kundene ser på det kvalitetsmessige arbeidet de gjør. Målsetningen vil være å få denne poengsummen fra kundene så høyt som mulig.

### **4.5 Forretningsidé**

*“Gjennom et unikt og landsdekkende nettverk, lokal kunnskap, lang erfaring og dyktige, dedikerte medarbeidere, skal vi bistå folk flest med kjøp og salg av bolig på en bedre (og tryggere) måte enn våre konkurrenter”*

Det positive med forretningsidéen er at den inneholder de verdiene som må til for å jobbe seg opp mot målet som en kvalitets megler. Samtidig inneholder den de grunnleggende elementene som en forretningsidé skal inneholde.

Det negative med forretningsidéen er at den er vanskelig å måle. Hvordan skal de kunne måle at salget foregår på en tryggere og bedre måte enn konkurrentene? Setningen er litt lang og i tillegg står *tryggere* i parentes og dette kan være noe urovekkende med tanke på hvor omfattende kjøpet er.

### **4.6 Visjon og kjerneverdier**

*“Vi skal være den anbefalte megleren i Oslo og Akershus”*

Det positive med visjonen er at den viser at EiendomsMegler 1 har et konkret mål og drøm om hva de vil bli. Den har et avgrenset område, og det hele er kort og konsist. For mange ansatte kan dette være motiverende for arbeidet de gjør. Det negative med visjonen er at den er lite original og har et litt kjedelig ordvalg. I tillegg har mange konkurrenter lignende visjoner og den er derfor lett å kopiere.

Kjerneverdier:

- EKTE - Direkte, ærlig, upretensiøs og jordnær
- GRUNDIG - Ingen snarveier, godt faglig håndverk
- DEDIKERT / HELHJERTET - Energisk, utrettelig, fullt og helt.



## 5. Strategianalyse

*I dette kapitlet vil jeg gjennomgå noen strategiske analyser for eksterne og interne forhold som er med på å danne et bilde av bedriftens "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats", altså en SWOT-analyse. Videre vil jeg kunne velge et strategisk handlingsalternativ fra denne etter en vektlegging av teori og bedriftens viktigste ressurser. Analysene vil i tillegg avdekke viktig omgivelsesfaktorer som enkelte av strategiene kan være avhengig av.*

### 5.1 PESTEL (makroanalyse)

#### 5.1.1 Politiske forhold

Dokumentavgift er en avgift både husholdninger og næringsvirksomheter betaler til staten, og er på 2,5 % av kjøpesummen til eiendommen. Dokumentavgift gjelder ved all kjøp av fast eiendom, utenom uferdige prosjekter. I tilfellet med prosjektsalg er dokumentavgiften kun 2,5 % av tomteverdien. Du er avgiftspliktig dersom du tinglyser skjøtet av eiendommen.

Det har nylig skjedd en endring i eiendomsskatten, som i noen grad kan påvirke kjøpsadferden for privatboliger. Stortinget bestemte i statsbudsjettet for 2010 at boligskatten ikke lenger skal regnes fra likningsverdien, men med 25 % av markedsverdien (Sparre, 2009).

Dette vil få størst betydning for de som bor sentralt og som eier dyre boliger da prisveksten der har vært høyere enn i periferien. Oslo vest kan trekkes frem som et område der disse endringene kan få utslag. Det ble også bestemt at bunnfradraget skal økes til 700 000 for enslige og det dobbelte for ektepar (sktl § 2-10). Dette betyr at færre må betale skatt på grunn av bolig. Ligningsverdien på bolig (investeringsobjekt, pendlerbolig) og fritidseiendom (hytte, hus, leilighet) nå maksimalt 30 % av omsetningsverdien. Mens beskatning av næringsseiendom er på maksimalt 60 % av markedsverdien, hvilket ble innført i 2009 (FOR § 2-1-1). Dette er noe en næringsmegler må ta hensyn til når analyser av markedet blir gjennomført.

Næringsvirksomheter må dessuten alltid betale skatt av gevinst ved salg av bolig, ved tap får de skattefradrag. Ved gevinst av salg på næringsseiendom er skattesatsen på 28 %. Men denne skattesatsen kan forskyves i det uendelige i enkelte tilfeller. Dette er et tema som revisorer og skatteeksperter kan spesialisere seg på, og ved for eksempel et single-purpose selskap med riktig eiermodell og fremførbare underskudd kan denne skatten forskyves slik at den ikke har noen reel verdi.

Det at man i Norge har blandingsøkonomi, et kompromiss mellom sosialistiske og kapitalistiske interesser, påvirker avgiftspolitikken i Norge. Siden disse avgiftene er konstante vil det ikke ha så stor innvirkning på salg av eiendom, men dersom de endres eller fjernes kan det føre til endringer i markedet.

### 5.1.2 Økonomiske forhold

Sparing i eiendom favoriseres i dag av staten. Og for å bidra til å gjøre det enklere for ungdom å komme inn i boligmarkedet har man ordninger som BSU-konto. Nordmenn er av de i verden som sparer mest i bolig. Dette er gunstig for EiendomsMegler 1, men også for andre eiendomsmeglerfirmaer. Disse faktorene er viktige elementer for næringsmegling. Ved å forstå kjøpsatferden til forbrukeren kan næringsmeglere lage gode analyser for verdivurdering av boligblokker, kjøpesenter, lager, kontorer med mer.

Styringsrenten fra Norges Bank er den renten bankene må betale for å låne penger, og vil derfor bestemme lånerenten bedrifter må betale ved lån. Styringsrenten er derfor en direkte driver for kjøp og salg av bolig og påvirkes av konjunktorene. Det er vanlig å måtte låne en del av kjøpesummen, bruke lån som skjerming mot skatt eller gi en egenkapitalavkastning ved å få en høyere avkastning enn lånerenten. Styringsrenten er derfor av stor betydning for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom. Økning i styringsrenten kan føre til at forbrukere tvinges til å handle mindre eller flytte fra boligblokker som bedrifter har investert i. Den kan tvinge bedrifter til å selge og kjøpe noe mindre eller billigere, eller få bedrifter til å vente med å kjøpe eiendom fordi renten er høy. Man kan også beslutte å kjøpe noe mindre enn planlagt på grunn av høy rente. Et annet alternativ er at man kjøper fordi renten er lav. Dette vil si at konjunktorene vil kunne påvirke EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom sin inntjening. Det er av mindre betydning om en oppgraderer eller nedgraderer, så lenge kjøp og salg ikke stopper opp.

BNP øker i dagens samfunn og så lenge det fortsetter, vil det føre til økt investeringsvillighet for eiendom (SSB, 2011). Og når BNP er stigende betyr dette at bedrifter vokser og vil trenge større kontorer, flere lagre, flere butikker og så videre.

Arbeidsledighet er enda en faktor som vanligvis varierer med konjunktorene. Høy arbeidsledighet betyr færre leietakere for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom som igjen fører til lavere leiepris for nye leietakere. Inntektsoverskuddet for eiendommene vil altså bli påvirket.

### 5.1.3 Sosiokulturelle forhold

De siste tyve årene har bosettingen i og rundt byer vokst kraftig. Dette har ført til kraftig prisvekst på sentrale områder og stagnering i mer eller mindre grad på områder som ikke er knyttet til en by (Thorsnæs, 2010). Dette vil naturlig nok føre til flere arbeidsplasser og større næringsområder samt flere og større boligområder.

Det tas i denne oppgaven høyde for at man i Norge arbeider for å leve, men at man i andre land, for eksempel i fattige land, lever for å arbeide. Dette kan ha innvirkning på hvilke kriterier som er viktig for både arbeidsplass og hjem. Det har i de siste årene vært et høyt fokus på å ha de beste fasilitetene på arbeidsplassen for å få fornøyde ansatte. Flere og flere arbeidsplasser tilbyr nå både treningsmuligheter, barnepass, spa, gratis mat med mer i kontorbyggene sine. I tillegg til frynsegoder blir det også satt høyt fokus på tillit mellom ansatte og ledere, og at alle skal bære stolthet av sin arbeidsplass. Disse fokusområdene skaper konkurranse for ansatt rekruttering og vil hjelpe bedrifter til og rekruttere de beste medarbeiderne.

#### 5.1.4 Legale forhold

Det har vært stort fokus på kunderettigheter de siste årene. Som følge av krav om sterkere vern for kundene har det kommet en ny lov om eiendomsmegling. For å praktisere som eiendomsmegler fra og med 2011 må man være utdannet eiendomsmegler fra en høyskole, eller man må være en erfaren megler med minimum 2 års erfaring før loven som kom i 2008 og bestått overgangseksamen. Men dette gjelder kun ved forbrukerkjøp. Er oppdragsgiver fra en næringsvirksomhet, er deler av eiendomsmeglerloven fravikelig og trenger formidlingen da kun å forholde seg til andre norske lover som kjøpsloven, aksjeloven, husleieloven, avtaleloven, avhendingslova, lov om dokumentavgift med mer.

Det er en tosidig utvikling av eiendomsmarkedet. Det har på den ene siden blitt strengere krav til formell kompetanse hos eiendomsmeglerne, noe som er ment for å styrke deres posisjon som pålitelige mellommenn. På den andre siden ser man at regelverket for privat salg av bolig, altså uten krav om sertifisert megler eller advokat, blir løsere i forhold til begrensning av regelverk. Slik det er i dag vil 3 av 4 som velger å selge eller kjøpe bolig selv, havne i retten eller forliksrådet (uttalelse fra EiendomsMegler 1). For at det skal bli vanlig å kutte ut megleren vil det bli nødvendig med tilrettelegging for privatpersoner. Dette skal allikevel ikke behøve å påvirke næringsmeglingen da næringsmeglerne blir mer lik en konsulent i markedet enn en mellommann mellom selger og kjøper. Selv om det alltid vil være deler av markedet som formidler sin egen næringseiendom, så vil antagelig denne delen av markedet bli mindre påvirket enn i boligmarkedet.

En viktig lov som kom i 1992 er avhendingslova og den gjelder både næring- og boligformidling. Denne loven beskytter kjøper fra å bli lurt når det gjelder feil og mangler og gir kjøperen rettigheter til reklamasjon hvis slike situasjoner skulle oppstå. Denne loven vil/ og har ført til et tryggere marked og mindre skepsis blant transaksjonsdeltakerne.

#### 5.1.5 Vurderinger i forhold til strategiske alternativ

Kompetanse kommer til å være en viktig faktor for næringsmegling fremover, og det har allerede vist seg å være for få nyutdannede meglere fra høyskoler. Det vil også være grunn til å tro at behovet for næringsmegling vil øke da det er et voksende marked, fremdeles høy tilflytting til byene, bedrifter som fokuserer mer og mer på kjernevirksomheter og stadig voksende bedrifter. Dette taler sterkt for oppkjøp, der en kan tilegne seg allerede rik erfaring og god kompetanse gjennom de ansatte som følger med, men det vil også være viktig å fokusere på organisk vekst. Gjennom organisk vekst vil bedriften kunne virke mer attraktiv for nyutdannede meglere som er ute etter jobb. Og siden utsiktene tilsier at det vil være vekst i markedet, vil det være lettere med organisk vekst enn ved nedgangstider som tilsynelatende nå ligger bak oss.

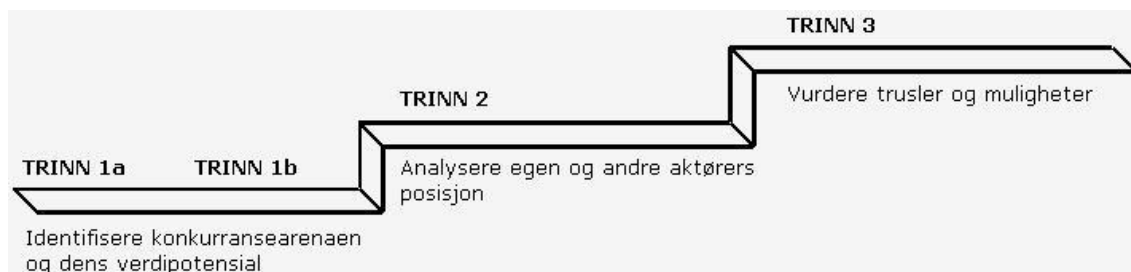
#### 5.1.6 Konklusjon i forhold til trusler og muligheter

Med bakgrunn av denne analysen kan vi konkludere med at mulige trusler for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom er privat salg av eiendom, høy langtidsløstidighet og høy styringsrente. Dette er faktorer som er variable og kan endre seg over tid, og er derfor viktig å tilpasse seg etter disse faktorene.

Det ligger en mulighet for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom i den stadige urbaniseringen, som betyr større marked for kjøpesenter, blokker, lager og nye arbeidsplasser med mer. Den nåværende lave styringsrenten kan føre til økte investeringsmuligheter for

bedrifter, men dette kommer også an på fremtidige endringer i renten og er derfor noe som inngår i en næringsmeplers analyse.

## 5.2 Konkurransanalyse



Figur 5 Konkurransanalysens trinn (Løwendahl og Wenstøp 2002).

### 5.2.2 TRINN 1a (Identifisering av konkurransearenaen pr aktør)

#### 5.2.2.1 Inntrengere

Inntrengere sier noe om hvor enkelt det er for andre aktører å etablere seg på konkurransearenaen (Løwendahl og Wenstøp 2002). Eiendomsmeglerbransjen er en bransje hvor man nærmest er avhengig av en autorisert eiendomsmegler, fordi det er en omfattende transaksjon og det er lett å rote seg bort på grunn av lover og rettigheter kjøperen har. Likevel er det mulig for en næring å kunne selge eiendommen selv. Altså at næringsvirksomheten selger eller leier ut eiendommen sin uten hjelp av en næringsmegler. Man kan også man hyre en advokat til å ta seg av det kontraktsmessige. Dette er horisontal integrasjon (Porter).

#### 5.2.2.2 Kunder

Oppdragsgivere er alle som har næringseiendommer for salg/kjøp, utleie/leie, fremutleie. Det kan også være kunder som ønsker verddivurderinger eller søkeoppdrag hvor næringsmegler hjelper med å finne riktig eiendom for bedriften. Det kan være alle typer selskaper, børsnoterte, familieeide, etc. single-purpose, ANS, DA, AS og finansinstitusjoner (EiendomsMegler 1).

#### 5.2.2.3 Leverandører

Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom har leverandører som leverer til dem slik at de kan produsere og de har leverandører de trenger vedrørende den enkelte eiendommen og som i noen sammenhenger leverer direkte til kunden. Leverandørene er Papirfly, Telecomputing og Midas som henholdsvis produserer salgsoppgaver og leverer datasystemet. Når det gjelder leverandører vedrørende den enkelte eiendommer, er det nettsiden finn.no, Wittusen & Jensen og Kort og Godt som trykker salgsoppgavene, diverse aviser, takstmenn, Linddorff og Protector Eierskifteforsikring med flere. Det kan også være arkitekter, entreprenører og andre selskaper for oppussing med mer.

#### **5.2.2.4 Rivaliserende bedrifter**

Rivaliserende bedrifter listet opp i rangert rekkefølge etter bedrift med størst markedsandeler:

- Akershus Eiendom
- Union Næringsmegling
- NAI
- CBRE
- Colliers
- Catella
- Newsec
- DNB Næringsmegling
- Malling & Co markets
- Foss & Co

#### **5.2.2.5 Substitutter**

Næringsmegling har ingen identifiserbare substitutter da de tilbyr alle tjenester innenfor markedet næring og eiendom.

#### **5.2.2.6 Offentlige og komplementære aktører**

En komplementær aktør for EiendomsMegler 1 vil være en aktør som utfyller EiendomsMegler 1s tjenester. EiendomsMegler 1 har derfor en komplementær aktør, og det er SpareBank1. SpareBank1 vil kunne tilby gode finansieringsløsninger for kunder hos EiendomsMegler 1, og EiendomsMegler 1 vil kunne hjelpe ved eiendomssøk/-salg og øvrige tjenester for kunder hos SpareBank1. Lokalt er de fleste av kontorene til EiendomsMegler 1 samlokalisert med de lokale SpareBank1 filialene.

### **5.2.3 TRINN 1b (Identifisering av verdipotensialet)**

#### **5.2.3.1 Konkurrenter**

Det å ha sterke konkurrenter har stor verdi. Bedriften er dermed avhengig av og hele tiden å gjøre sitt beste for å være den mest attraktive bedriften for kundene. Dette gjør at de må være kostnadsbevisste, yte god service og være effektive med mer. Det gjelder også å være proaktiv når det gjelder markedsføring og å tilegne seg nye kunder. Alle disse faktorene er med på å tilfredsstille kundene, øke markedsandelene og bli bedre i forhold til konkurrentene.

#### **5.2.3.2 Inntrengere**

Verdipotensialet for inntrengere er tilstede, men forbundet med høy risiko. De eneste inntrengerne er næringsdrivende som ønsker å gjøre jobben selv og advokater. Det er forbundet med høy risiko å gjøre jobben selv, fordi det finnes mange lover og regler som er viktig å sette seg inn i og følge for å gjøre salget gjennomførbart. I tillegg bærer selger et stort finansielt ansvar. En eiendomsmegler gjennomfører salget trygt både for kjøper og selger og belyser alle faremomenter som er viktig ved slike omfattende oppgjør, samtidig som han/hun har kompetanse rundt alle de relevante områdene når det gjelder næringsformidling.

Utenom dette kreves det en bevilling av finanstilsynet for å drive med næringsmegling, som medfører at foretaket må ha en fagansvarlig som enten er eiendomsmegler, jurist eller advokat.

#### **5.2.3.3 Substitutter**

Et substitutt dekker kundens behov på en annen måte enn Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom og konkurrentene (Løwendahl og Wenstøp 2002). Innenfor denne kategorien vil eventuelt telt, campingvogn falle for ordinær boligformidling. Substitutter har en stor verdi for kunden og derfor gjelder det å kunne være tilgjengelig for der kunden ønsker deg. Men som nevnt tidligere har ikke Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom noen slike substitutter for øyeblikket.

#### **5.2.3.4 Kunder**

Kunder er den viktigste verdien til Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom. Uten kunder hadde det ikke eksistert noe bedrift. Med økt kundemasse vil dette føre til økt markedsandel som igjen vil føre til økt vekst. Derfor har kunder et stort verdipotensial for bedriften.

#### **5.2.3.5 Leverandører**

Leverandørene er viktige for at salgene skal gjennomføres på best mulig måte. Dette gjøres blant annet ved at salgsoppgavene er ferdig trykte til tidsfristen, takstmenn gir en mest mulig realistisk takst, og at datasystemet fungerer som det skal for meglernes. Alt dette er viktig for både meglernes og kundene og har dermed stor verdi.

#### **5.2.3.6 Offentlige og komplementære aktører**

Sparebank 1 er en komplementær aktør som har et stort verdipotensial. Dette øker muligheten for synergieffekter mellom banken og næringsmeglere. Begge kan dra nytte av hverandre ved å anbefale kundene sine videre. På den måten får begge selskaper et bedre rennommé gjennom en anbefaling og begge selskapene får en ny kunde. Det offentlige leverer også viktige data som grunnboken for eiendommer og reguleringsplaner. Grunnboken er som et rulleblad for eiendom hvor det blant annet står hvem som har hjemmelshaver i den enkelte eiendom og om det er lån på eiendommen. Grunnboken og reguleringsplanene blir brukt for å gi kjøper den tilstrekkelige og nødvendige informasjonen i forkant av et kjøp.

### **5.2.4 TRINN 2 (Analyse av egen og andre aktørers posisjon)**

#### **5.2.4.1 Konkurrenter**

Det er i dag omlag 10 bedrifter som deler markedet for næringsmegling i Oslo og Akershus mellom seg. Hver av bedriftene har en markedsandel mellom 5-10 % og vi tar som utgangspunkt at Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom har omtrent 0 % siden de nylig har startet opp. Men det ser ut til å være tilnærmet lik differensiering mellom bedriftene.

*Akershus Eiendom* er markedslederen i Oslo og Akershus når det gjelder næringsmegling. Akershus Eiendom har næringsmegling som kjernekompetanse og har ingen avdeling for privatsalg (Akershus Eiendom, 2011).

*Union Næringsmegling* fremstår som den komplette leverandøren når det gjelder tjenester innen megling og investeringsprodukter i næringseiendom. Selskapet fremstår også som en bedrift med bred kompetanse innenfor mange områder når det gjelder boligmarkedet. Men dette er stort sett hva de andre selskapene også tilbyr med kanskje noen få unntak for noen av selskapene (Union, 2011).

*NAI first partners* er et datterselskap av det internasjonale selskapet NAI global og tilbyr derfor service lokalt, nasjonalt og internasjonalt (NAI, 2011).

*CBRE* er enda et selskap med næringsmegling som kjernevirksomhet og utgir seg som verdens største eiendomsfirma. Selv har de bare et kontor i Norge med 15 ansatte, hvor de har kunden i høyt fokus; "Ditt mål er vårt mål" (CBRE, 2011).

*Colliers* fokuserer høyt på de ansattes kompetanse og strenge kvalitetskrav som skal være til nytte for kundene. Colliers virker noe mer spesialisert enn de andre selskapene. De har delt opp forskjellige oppdragstyper innenfor næringseiendom i flere datterselskap hvor andre selskap har alt under samme kontor (Colliers, 2011).

*Catella* forteller at nøkkelen til deres suksess er gjennom å kombinere den strukturerte tilnæringsmåten til tradisjonelle investeringsbanker med lokalkunnskap om eiendomsmarkedet, og godt utviklede transaksjonssystemer. Ellers er også Catella et selskap med næringsmegling som kjernevirksomhet med kontorer også internasjonalt (Catella, 2011).

*Newsec* har vært i det norske eiendomsmarkedet i 39 år og forteller at de kan dokumentere betydelig gjennomføringsevne i alle eiendomstransaksjoner. Nok et selskap med næringsmegling som kjernevirksomhet (Newsec, 2011).

*DNB Næringsmegling* legger mye vekt på deres lange erfaring og deres størrelse som aktør. DNB nor er Norges største finanskonsern og er en totalleverandør innenfor eiendom og investering. DNB kan ha en fordel fordi de behandler en mye større kundegruppe gjennom sitt konsern i Norge enn konkurrentene. Dette kan hjelpe til med gode relasjoner til kunder (DNB, 2011).

*Malling & Co Markets* er et stort internasjonalt selskap med spesialiserte kontorer for næringsmegling i Oslo. De tilbyr stort sett de samme tjenestene som sine konkurrenter, mens hovedfokuset ser ut til å være på utleie av næringseiendom (Malling & CO, 2011).

*Foss & Co* er den yngste av selskapene som er nevnt her og ble start i 1999. Foss & Co næring er en del av Foss & Co gruppen som driver eiendomsmegling rundt Oslofjorden. "Miljøet er ungt, engasjert og uformelt, samtidig som det faglige og profesjonelle vektlegges sterkt"(Foss & Co, 2011).

Det er altså veldig liten differanse mellom tjenester og produkter som selskapene leverer. Hovedforskjellen mellom de nevnte bedriftene er kjernevirksomhet, hvor majoriteten har næringsmegling som kjernevirksomhet og hovedfokus. Kun noen få har tjenester og produkter innenfor andre deler av finansmarkedet i tillegg. Lite produktdifferensiering blant markedslederne gjør det lettere for konkurrenter å penetrere markedet. Dette fører også til at



det blir vanskeligere for kunden å velge mellom selskapene, som gjør at det kan være en fordel for bedriftene som har relasjoner hos kundene fra andre markedsområder som privatsalg eller banktjenester. Likevel må det finnes noen ulikheter siden bedriftene scorer forskjellig på Norsk Kundebarometer.

#### **5.2.4.2 Inntrengere**

Etter loven kan bedrifter og enkeltpersoner velge å selge eller leie ut eiendommen selv, men i dag er det veldig vanlig å fokusere på kjernevirksomheten for og heller outsource kompetanse som i tilfeller som dette. Deler av markedet vil prøve selv, men majoriteten vil ønske å ha kompetansen som trenges for å kunne gjøre slike prosjekter mest mulig lønnsomt.

#### **5.2.4.3 Substitutter**

Det er som tidligere nevnt ingen identifiserbare substitutter.

#### **5.2.4.4 Kunder**

Kundene til Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom er alle de som skal selge/kjøre, utleie/leie, som trenger verdivurdering, e ute etter et søkeoppdrag av en næringseiendom med mer, uansett bedrift. Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom har dermed ikke noen segmentert kundegruppe, utenom geografisk for Østlandet.

En eiendomsmegler er en tjenesteyter og ikke en forbruksvare, det er dermed viktig å få et godt forhold til kundene i tilfelle de vil trenge samme type tjeneste en senere tid. Mange vil nok velge en eiendomsmegler ut i fra tidligere erfaringer og megleren sitt omdømme.

For en eiendomsmegler er den beste markedsføringen eiendomsvisninger. Det er her de får vist deres kompetanse og bevist at de er dyktige meglere. Dette kan bli verdifullt for eventuelle kunder i fremtiden. Men for eksempel FINN.no, Aftenposten, Finansavisen, bransjeblader med mer hjelper med å innhente nye kunder i markedet.

#### **5.2.4.5 Leverandører**

Det finnes flere enn ett trykkeri, arkitekt, entreprenører og lignende. I disse tilfellene er leverandørmakten relativt lav. Det er kanskje ikke de største byttekostnadene som vil oppstå ved bytte av en leverandør. Den største byttekostnaden vil kunne oppstå ved bytte av IT-system. En slik byttekostnad vil være betydelig.

#### **5.2.4.6 Offentlige og komplementære aktører**

Med tanke på at Eiendomsmegler 1 samarbeider med Sparebank 1, kan dette være en fordel. Hvis det er slik at Sparebank 1 sine bedriftskunder skal kjøpe eller selge en næringseiendom eller ta i bruk andre tjenester som Eiendomsmegler 1 Oslo Akershus AS Næring tilbyr, så kan det være lettere for banken å anbefale kunden videre til en eiendomsmegler som er knyttet opp til Sparebank 1. Dette vil i stor grad kunne bidra til en økt verdi for kunden og til Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom.

### **5.2.5 TRINN 3 (Konklusjon i forhold til trusler og muligheter)**

Konkurrentene vil helt klart være en stor trussel for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom. Avdelingen er helt ny og det er ti sterkt posisjonerte konkurrenter som er i et marked under vekst. Det kan derfor bli vanskelig å vokse fortere enn konkurrentene og markedet. I tillegg til at konkurrentene har en sterk posisjon, er også selskapene veldig likt profilert og virker veldig like for kundene som kan gjøre det vanskelig å penetrere markedet. Det vil derfor være viktig å ha et godt rennommé og merkenavn, utenom en eventuell differensiering.

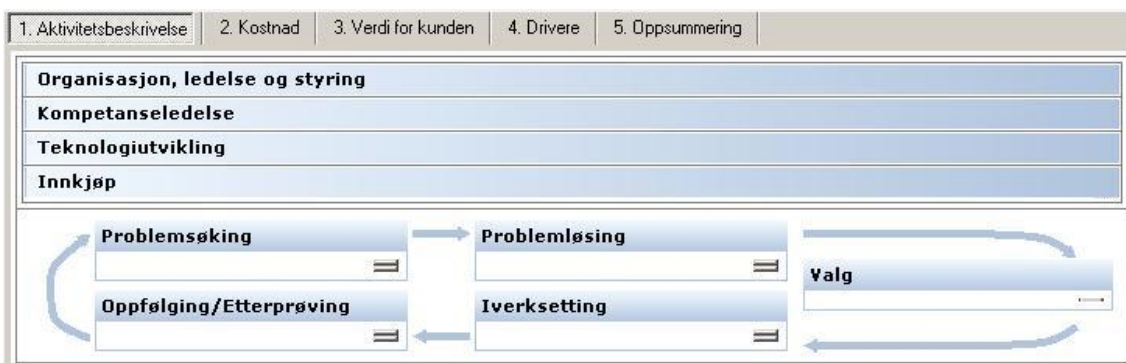
Derfor vil differensiering, omdømme og merkenavn være gode muligheter for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom å utnytte. EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS har allerede et godt omdømme og sterkt merkenavn i forhold til mange av konkurrentene. I tillegg, er EiendomsMegler 1 kjent for mange og strekker seg over hele landet. Det vil være viktig for næringsavdelingen å utnytte dette ordentlig, samtidig som de kan se etter muligheter for å differensiere seg.

Til slutt vil også SpareBank 1 utgjøre en viktig del for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom, da bedriftene vil kunne ta opp store lån. Dette er en god mulighet for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom å utnytte.

### **5.2.6 Vurderinger i forhold til strategiske alternativ**

I eiendomsMeglerbransjen er det mange faktorer som må tas hensyn til dersom de endres. Det at disse faktorene stort sett er konstante gjør at selskapene i bransjen står relativt likt i forhold til hverandre. Selskapene har samme utgangspunkt og derfor opptrer og virker de like fra kundens perspektiv, og gjør at det kan være vanskelig for en kunde å velge eiendomsMegler. Med hensyn til dette er det tydelig at det vil kunne lønne seg med differensiering - å skape en mer unik profil i forhold til konkurrentene. Dette kan bidra til lettere valg for kunden da selskapet "stikker mer ut" enn de andre selskapene, og kan bidra til å høyne merkekjennskap hos kundene når det gjelder EiendomsMegler 1.

## 5.3 Verdiskapning



Figur 6 - Verdiskapningsledd

### 5.3.1 Primæraktiviteter

#### 5.3.1.1 Problemsøking

Problemsøking er noe forskjellig for en næringsmegler etter hva slags tjeneste som skal tilbys. Men næringsmegleren må normalt søke etter oppdrag og videre dra på befaring i typiske tjenesteutøvelser, videre må næringsmegleren overbevise kunden om at Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringsseiendom vil gi deg mest verdi gjennom kompetanse, kvalitet og pris. Det gjelder så å finne en kjøper av eiendommen gjennom annonsering, hvis det er snakk om en salgsformidling eller utleie.

#### 5.3.1.2 Problemløsning

Det utarbeides deretter en plan for kostnader for oppussing, planer på ombygging og standard, deretter pris på objektet. Næringsmegleren og kjøperen blir enige om hvordan eiendommen skal bli klargjort etter behovet til kjøperen. Det kan da bli leid inn en arkitekt for å tegne mulig løsninger ettersom det er lager, kontorer, kjøpesenter eller liknende. Prisen på objektet er derfor avhengig av hvilke kostnader som kommer med i ombyggingen og hva slags standard som ligger til grunn. Er det snakk om utleie vil også leiepris kunne variere ettersom leietageren er en likvid og god leietaker eller motsatt. Dette er kanskje den mest krevende perioden for næringsmegleren.

#### 5.3.1.3 Valg

Videre presenter eiendomsmegleren løsningen med en pris for både kjøper og selgere, og de må si seg enig eller ikke. Som oftest støtter kunden meglerens forslag da de antar at de har kompetanse til å sette sammen den riktige løsningen.

#### 5.3.1.4 Iverksetting

Iverksettingen går ut derfor ut å gjennomføre den løsningen partene har blitt enige om.

#### **5.3.1.5 Oppfølging/Etterprøving**

Den andre aktiviteten vi klart ser tilhører verdiverkstedet, er oppfølging og evaluering av prosjektet. Dette er viktig da de fleste ønsker å få gjennomført oppdraget så raskt som mulig. Alle kunder får et spørreskjema spesielt utviklet for Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom for å kartlegge hva som blir gjort bra og hva som blir gjort dårlig.

### **5.3.2 Sekundæraktiviteter**

#### **5.3.2.1 Organisasjon, ledelse og styring**

Her bestemmes det strategiutvikling og valg av prioriteringsområder, for eksempel oppkjøp. Organiseringen av den nye ledelsen kan føre til positive resultater på deres primæraktiviteter.

#### **5.3.2.2 Kompetanseledelse**

De fleste meglerne må gjennom et traniee-program før de blir fast ansatt hos EiendomsMegler 1. Utvikling av dette programmet, samt senere kurs, er viktig for bedriften, og for at meglerne skal representere EiendomsMegler 1 på en best mulig måte.

#### **5.3.2.3 Teknologiutvikling**

Det er lite teknologiutvikling i denne bransjen, men det er viktig for kunden når det først kommer. 360 graders videovisning, for eksempel, ble kjempepopulært i annonsering av eiendom.

#### **5.3.2.4 Innkjøp**

Her er det snakk om hva Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom trenger å kjøpe for å kunne drive selskapet. De trenger internett, telefoner og alt som hører til for å kunne kommunisere med kundene. I tillegg er det de som er ansvarlig for å skaffe annonseplass, salgsoppgaver og forsikringer, noe kundene selv betaler for. I tillegg kommer kostnader forbundet med kontoraktiviteter, som papir, penner og andre artikler.

<b>Aktivitet</b>	<b>Kostnad</b>
Valg	Lav
Iverksetting	Middels
Oppfølging/Etterprøving	Middels
Organisasjon, ledelse og styring	Høy
Innkjøp	Lav

Tabell 1 - Kostnad

Aktivitet	Verdi for kunden
Problemløsning	Høy
Valg	Middels
Iverksetting	Middels
Oppfølging/Etterprøving	Høy
Organisasjon, ledelse og styring	Middels
Kompetanseledelse	Middels
Teknologiutvikling	Høy
Innkjøp	Lav

Tabell 2 - Verdi for kunden

Driver	Beskrivelse	Kost	Verdi
Bransjeposisjonering	Hvilken profil EiendomsMegler 1 har i eiendomsmeglingsbransjen.		X
Internt samspill	Godt samspill mellom avdelinger og andre meglere		X
Kapasitetsutnyttelse	Benytte alle ressursene man har tilgjengelig slik at man er mest mulig effektiv	X	
Kompetanse	Trainee-program, kurs, høgskoleutdanning	X	X
Lokalisering	Geografisk dekning – hvor mange områder de har kontorer.	X	
Reguleringer	Krav om utdanning/verifisering, samt lover og regler for kjøp og salg av bolig	X	
Rennommé	Hvor bra syntes nåværende og potensielle kunder EiendomsMegler 1 er		X
Timing	Det selges flere boliger i vår/sommerhalvåret. Konjunkturer kan påvirke boligsalget	X	

Tabell 3 - Drivere

### 5.3.3 Vurderinger i forhold til strategiske alternativ

Jeg kan ikke se i denne analysen at det er noen verdier her som støtter opp i mot noen av handlingsalternativene. Uansett hvilket av handlingsalternativene EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom velger, vil ikke dette endre på verdikonfigurasjonen. Dette er fordi det er lite i analysen som tyder på positive eller negative effekter mellom verdiverksted og valg av handlingsalternativ.

### 5.3.4 Konklusjon i forhold til styrker og svakheter

EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom sine styrker fra denne analysen er deres evne til oppfølging og etterprøving, det er noe som er av høy verdi for kunden (referanse EiendomsMegler 1) og gjør EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom kontinuerlig bedre på sine oppgaver. EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS er gode på å bruke målingene og opprettholde gjennomførelsen. I tillegg er de lite avhengige av leverandører da disse leverer

produkter man lett kan kjøpe andre steder, dermed er de ikke gjensidig avhengige av hverandre.

En svakhet er lite teknologiutvikling. Dette er noe som kundene setter stor pris på når det først kommer. Ved og ikke å være de som utvikler denne teknologien kan gjøre at bedriften fort kan falle bak konkurrentene.

Konjunkturer er en annen svakhet som kommer frem i analysen. Dette er noe som påvirker markedet, men som EiendomsMegler 1 ikke har noe kontroll over.

## 5.4 VRIO (ressursanalyse)

### 5.4.1 Ressurstabell

Ressurs	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å kopiere	Organisering
Anerkjent merkenavn	Ja	Nei	Ja	Ja
Kompetanse - jobbmestring/fagkompetanse	Ja	Ja	Nei	Ja
Omdømme	Ja	Ja	Ja	Ja
Relasjoner – Kunder	Ja	Ja	Ja	Ja
Relasjoner – Ledelse	Ja	Nei	Nei	Ja

Tabell 4 VRIO-analyse

Anerkjent merkenavn er verdifullt for bedriften fordi det er lettere for en boligselger å gå til en kjent og sikker bedrift enn en ukjent bedrift. Det er ikke uvanlig med eiendomsmeglerselskaper med anerkjent merkenavn i Oslo og Akershus. Det er minst 10 større bedrifter enn EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom. Et anerkjent merkenavn er vanskelig å kopiere fordi det er noe du har nødt til å opparbeide gjennom tid ved å vinne kundenes tillit.

Kompetanse – jobbmestring/fagkompetanse er også en verdifull ressurs. Man er avhengig av kompetente ansatte for å kunne få et anerkjent merkenavn og omdømme. Fra sommeren 2011 er man avhengig av å ha en Bachelor i EiendomsMegling for å kunne praktisere som eiendomsmegler, eller man må være en erfaren megler med bestått overgangseksamen. Dette vil potensielt kunne føre til mangel på næringsmeglere over tid. Likevel er det ikke en sjeldenhet med kompetente ansatte. Å være en kompetansedyktig ansatt er ikke vanskelig å kopiere - alle som vil, kan lære seg å være en god megler. Og kompetanse og erfaring settes veldig høyt i dette markedet.

Omdømme er en svært verdifull ressurs for vekst. Dette gjør at kunder vil komme tilbake og at nye kunder får vite hvor kompetente EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom er. Et godt omdømme er vanskelig å få, det tar tid og man må ha den rette kompetansen. I tillegg må man sørge for at kunden er fornøyd med salget. Det er som sagt vanskelig å opparbeide seg et godt omdømme og det er derfor vanskelig å kopiere. Ser man på rapporten til Norsk Kundebarometer, tyder den på at EiendomsMegler 1 har klart å bygge omdømmet sitt på en god måte.

Relasjoner – Kunder er også en verdifull ressurs. Har man god kontakt med kundene er det mye lettere å se hva man gjør bra og hva man gjør dårlig. Det er også lettere å gjøre en kunde fornøyd og bli anbefalt videre. Det er en sjeldenhet fordi kunden må opparbeide tillit til selskapet og megleren. Det er også derfor det er vanskelig å kopiere. Man må være serviceinnstilt, samt legge mye arbeid inn i dette for å lykkes. Dette ser kunder, og derfor åpner de seg lettere opp. Alle kunder som har brukt eller prøvd EiendomsMegler 1, får et spørreskjema som er laget for å se hvordan kunden synes de har utført oppdraget. Disse blir nøye analysert og implementert.

Relasjoner – Ledelse. Her menes at ansatte og ledelse har gode relasjoner, samt at de har et godt forhold til kundene. Et oppdrag skal gjennom mange personer og avdelinger. Etter at EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS fikk ny ledelse som var villig til å ha et tettere samarbeid med sine ansatte, går prosessen mye bedre og lønnsomheten oppover. Denne ressursen er verken sjelden eller vanskelig å kopiere. Alle bedrifter har tilgang til en god ledelse gjennom rekruttering eller opplæring.

#### 5.4.3 Vurdering av konkurransefortrinn

Alle punktene her er gode ressurser, men ifølge analysen er kun to av disse ressursene varige konkurransefortrinn. Alle punktene vil være med på å øke vekst for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom, men sett imot sine konkurrenter er det bare omdømme og relasjoner – kunder som er *varige konkurransefortrinn*. Disse er veldig viktige for at kunder skal velge EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom istedenfor en konkurrent. I tillegg er det viktig for deres visjon om å være den anbefalte megleren.

#### 5.4.4 Vurderinger i forhold til strategiske alternativ

EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS har to sterke konkurransefortrinn: omdømme og relasjoner til kundene. Disse ressursene vil kunne være med på å støtte oppkjøp som handlingsalternativ fordi det gir god grunn til å tro at oppdrag vil komme så lenge EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom har kapasitet til å nå ut til alle. Samtidig vil en mulig differensiering kunne bringe nye oppdrag til bedriften.

Til slutt vil jeg også, på bakgrunn av denne analysen, anbefale EiendomsMegler 1 å fortsette sitt fokus på omdømme. EiendomsMegler 1 har vært på toppen av Norsk kundebarometer de siste årene, samt første plass i VG sin test av eiendomsmeglerselskap i 2008, men kom ikke like godt ut av årets gjennomgang i Norsk kundebarometer. Omdømme viser seg å være en viktig ressurs i denne analysen, og kontinuerlig fokusering på dette området vil lønne seg. Videre bygging av omdømme vil også kunne hjelpe og støtte opp handlingsalternativ som oppkjøp og organisk vekst.

#### 5.4.5 Konklusjon i forhold til styrker og svakheter

I denne analysen kommer omdømme og relasjoner til kunder tydelig frem som styrker, men vi må ikke glemme de andre ressursene som har blitt tatt med i analysen. Selv om kompetanse/erfaring ikke får full oppmerksomhet i VRIO-analysen, kan vi trygt si at dette er en utrolig viktig ressurs i denne bransjen i dag. EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom har meget kompetente ansatte og det er blant annet derfor de har stadig økende oppdragsmengde. Men dette viser også en svakhet for EiendomsMegler 1 Oslo AS



Næringseiendom; det er ikke nok nyutdannede eiendomsめglere per dags dato, som kan føre til mangel på næringsめglere lengre frem i tid.

## 5.5 SWOT

<b>Styrker</b>	<b>Svakheter</b>
<p><i>Verdiverksted:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppfølging og etterprøving</li> <li>- Lite avhengig av leverandører</li> </ul> <p><i>VRIO:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Godt omdømme</li> <li>- Gode relasjoner til kunder</li> <li>- Høy kompetanse/erfaring</li> </ul> <p><i>Andre:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Landsdekkende kjede – Norges største meglerkjede</li> <li>- Bankeid</li> <li>- Konkurransedyktig</li> <li>- Ny og dyktig ledelse</li> </ul>	<p><i>Verdiverksted:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lite teknologiutvikling</li> <li>- Konjunkturer</li> </ul> <p><i>VRIO:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mangel på nyutdannede</li> </ul> <p><i>Andre:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Foreløpig lite kontor</li> </ul>
<b>Muligheter</b>	<b>Trusler</b>
<p><i>PESTEL:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stadig urbanisering</li> <li>- Nåværende lav styringsrente</li> </ul> <p><i>Konkurransanalyse:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Differensiering</li> <li>- SpareBank1</li> </ul> <p><i>Andre:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapasitet – størrelse som konsern</li> <li>- Sterk merkevare for hele landet</li> <li>- Stor vekstpotensial</li> <li>- Voksende marked</li> </ul>	<p><i>PESTEL:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Privat salg av eiendom</li> <li>- Høy langtidsarbeidsledighet</li> <li>- Høy styringsrente</li> </ul> <p><i>Konkurransanalyse:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sterke konkurrenter</li> <li>- Lite differensiering</li> </ul> <p><i>Andre:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nye og ukjente konkurrenter</li> <li>- Konkurrenter med offensiv rekruttering</li> </ul>

### 5.5.1 Oppsummering

SWOT-analysen oppsummerer resultatene ved de overgående analysene. Den uthever som sagt bedriftens styrker, svakheter, muligheter og trusler. I tillegg til de helt klare punktene som kommer fra de øvrige analysene har jeg tatt med noen ekstra punkter under *andre*. Dette er styrker, svakheter, muligheter og trusler som jeg mener kommer i frem gjennom oppgaven, men kanskje ikke like tydelig gjennom analysene.

Fra SWOT-analysen kan vi se at det er en del faktorer som EiendomsMegler 1 ikke har noen kontroll over, men som i stor grad kan påvirke Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom, som for eksempel styringsrenten og andre makroøkonomiske faktorer, samt mangel på nyutdannede. Men Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom har også en del styrker og

muligheter som blir viktig for næringsavdelingen å utnytte for å nå sitt mål, som for eksempel differensiering av seg selv, bruke sitt gode omdømme og mer.

## 6. Diskusjon

*I dette kapitlet vil jeg drøfte kapittel 5 – Strategianalyse mot kapittel 2 – Teori for å komme frem til hvilket av de strategiske handlingsalternativene som er listet opp under Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom burde velge.*

### 6.1 Strategiske handlingsalternativer

I kapittel 2 ble det presentert teori om handlingsalternativer Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom har mulighet til å gjennomføre. Under skal jeg gå igjennom alle strategiene og se hvilken relevans de har for Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom.

Eiendomsmegler 1 Oslo Akershus AS gikk inn i et nytt marked med et nytt produkt i våren 2010, og etter Ansoffs matrise er dette en diversifisering fra Eiendomsmegler 1 Oslo Akershus AS. De har gått en ny strategisk retning da de gjorde dette valget og Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom er den nye strategiske retningen. Det vil dermed ikke være logisk for Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom å nå velge en ny strategisk retning for deres vekst strategi. De er nå i et nytt marked, med et nytt produkt, og har nødt til å få et fotfeste for å maksimere deres vekst.

Porters generiske strategier og mulige metoder derimot, har noen interessante strategier for Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom. Hvis vi først ser på de generiske strategiene, så har vi for eksempel sett at det er lite differensiering i markedet, og Eiendomsmegler 1 Oslo Akershus AS har selv utalt at det er rom for forbedringer i kostnadene. I tillegg er det lite segmenterte kundegrupper, alle bedriftene prøver å nå alle kundene. Dermed kan vi anta at her finnes det mye *blue ocean* (Kim and Mauborgne, 2005) i markedet og de har mulighet til å utøve strategi som posisjon (Mintzberg, 1987) som har fått mye oppmerksomhet gjennom nisje fremstillinger. Men i følge Eiendomsmegler 1 Oslo Akershus AS, så vil ikke kostnadslederskap føre til målsetningen alene. Det er allerede høy konkurranse på kostnader gjennom provisjonsbaserte lønninger for næringsmeglere, og at kunden betaler alle formidlingskostnadene selv.

I mulige metoder så har vi i samarbeid og intern utvikling som vekst strategier, som bringer oss til oppkjøp/fusjonering og organisk vekst. Dette er to strategier som Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom selv har nevnt som to mulig metoder gjennom intervjuene jeg har hatt. Disse gir et godt grunnlag gjennom bedre kapasitet, kompetanse og nye kundemasser. Men dette er krevende strategier for ledelsen, og trenger nøye planlegging. Men dette er strategi som plan (Mintzberg, 1987), og er en av de mest tradisjonelle formene for strategi og spiller en viktig rolle for overlevelse av bedrifter.

Med tanke på dette, samt deres nåværende situasjon og med vekt fra strategianalysene er; så vil følgende handlingsalternativer være de viktigste for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom:

- *Oppkjøp/fusjonering*
- *Organisk vekst*
- *Differensiering/fokusering/markedsføring.*

Jeg skal videre i dette kapitlet gjennom gå disse tre alternativene mer dybden, drøfte for og imot og peke ut viktige momenter i disse strategiene.

### 6.1.1 Oppkjøp/fusjonering

Oppkjøp/fusjonering går under teorien om samarbeid. Dette er et godt handlingsalternativ når det gjelder å penetrere et nytt marked. Og som jeg nevnte i teorikapitlet så har du muligheten til å kjøpe eller tilegne deg kompetanse og erfaring i markedet gjennom de ansatte i bedriften du kjøper opp eller fusjonerer med. Samtidig vil det også følge med en del oppdrag fra bedriften som allerede har vært i markedet en stund, og på den måten har man også kjøpt/tilegnet seg deler av markedet. Gjennom oppkjøp eller fusjonering vil selskapet også få en del mer kapasitet gjennom nye eiendeler, anleggsmidler og omløpsmidler.

Ulempen med oppkjøp/fusjonering er at bedriftene må synkroniseres, som kan ta litt tid. Det kan være at bedriftene bruker ulike IT-verktøy, ulike rutiner, ulik kvalitet på gjennomførelse av oppdrag. Dette er kun noe av det som må synkroniseres og det må en bli en enighet om dette blant bedriftene, for kundene kan dette virke rotete i starten med ulike rutiner og kvalitet. Samtidig kan det være ansatte som setter seg negativ til nye eiere, nye kollegaer og nye verktøy/rutiner/gjennomførelse. Her vil det være nødvendig med god ledelse og nøye planlegging, men det viktigste vil være at de eventuelle negative effektene ved strategien ikke går ut over kundene.

I kapittel 2.3 *Value proposition* har vi sett at riktig modell for verdigrunnlag er viktig, og for kundene var kompetanse, referanse og pris de tre viktigste kriteriene ved valg næringsmeglerneselskap. Da vil det være viktig å inngå et samarbeid med en annen bedrift med høy faglig kompetanse, da dette kan føre til videre referanser til nye kunder. EiendomsMegler1 Oslo og Akershus Næring vil da ha muligheten til å dra nytte av de videre referansene som nye kunder. Et vellykket valg av bedrift å inngå samarbeid med vil derfor kunne styrke merkevareverdien i tillegg. Og dette har jeg tidligere nevnt er et grunnlag i seg selv for å tiltrekke nye kundemasser (Kerin og Peterson (2007)). Disse faktorene igjen viktig grunnlag for vekst, da det er kundene som er vekst som nevnt i kapittel 2.2 Hva er vekst?

Grunnlaget for dette alternativet er å erverve seg nye kompetente arbeidere som er godt rutinerne, samtidig som kundemassen bedriften har opparbeidet seg gjennom arbeid i markedet. Derfor er det viktig at selskapet utnytter dette istedenfor å gå glipp av det gjennom en sakte overgangsfase eller negative holdninger blant arbeidere som Ravenscraft og Scherer (1987, referert i Whittington 2002) på peker. Det må altså være en del forhåndsplanlegging før et slikt alternativ, slikt at overgangsfasen går så smertefritt som mulig. Og dermed er strategi som plan(Mintzberg, 1987) ytterst viktig.

For å kunne benytte seg av dette alternativet så vi at det var viktig med en god ledelse i teorikapittelet. Alt for mange oppkjøpte bedrifter mistet mye av sine markedsandeler på grunn av “*Selv om han ikke var i stand til å fordele skyld mellom inkompetent ledelse før fusjonen og udugelig ledelse etter fusjonen*” (Mullers, 1985, referert i Whittington, 2002, s. 136). Og EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS fikk en ny ledelse i 2006, som har vist seg å være lønnsomt for bedriften. Ledelsen har vist å være en styrke for EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS, og med fokus på at det kreves mye planlegging, samt å finne en bedrift som vil være lønnsomt å inngå samarbeid med, så vil de kunne lykkes. Og EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendoms evne til etterprøving og oppfølging av kunden vil være meget viktig her. Så med tanke på EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom sin SWOT-analyse, vil oppkjøp/fusjon være et gjennomførbart alternativ.

### 6.1.2 Organisk vekst

Organisk vekst går under teori om intern utvikling og er kanskje det alternativet som en bedrift burde ha konstant fokus på, selv om en ikke ønsker å gjøre dette til et eget strategisk alternativ. Gjennom organisk vekst har bedriften mulighet til ha fornøyde ansatte som gir fornøyde kunder. Det at de ansatte har det bra på jobben, er stolte av jobben, og samtidig har en god kvalitetsmessig gjennomførelse av oppdrag som standard i bedriften, vil kunne smitte over til kunden. Kundene ser som regel dette gjennom en smilende og glad ansatt som i tillegg legger høyt fokus på kvalitetsmessig arbeid. Dette betyr kompetanse for kundene og er en viktig del av EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendoms *value proposition* som nevnt tidligere (Kaplan og Norton, 2004). Dette gir bedriften et bedre omdømme, og forhåpentligvis bedre resultater. Gjennom et bedre omdømme vil bedriften også tiltrekke seg nye kunder, samt at kunder vil komme tilbake (Kerin og Peterson, 2007). Og en har i tillegg fire viktige fordeler ved organisk vekst: *Kunnskap og læring, spre investeringen over tid, ingen tilgjengelighetsbegrensinger, strategisk selvstendighet* (Johnson et al. 2011).

En fare med organisk vekst når du skal inn i et nytt marked med høye målsetninger om å vokse fort, er at organisk vekst kan være en langsom prosess som beskrevet i teorikapittelet. Bedriften må stadig ansatte flere for å så lære disse opp. Inntjeningen for en nyansatt vil i starten ikke være like høy som en mer erfaren og kompetent ansatt. Ny kontorer må etableres for å øke kapasiteten og intern utvikling av bedriften og deres ansatte er ytterst viktig for suksess. Dermed er strategi som plan (Mintzberg, 1987) igjen et viktig tema. Det blir viktig å se på SWOT-analysen for å se hvor det trengs intern utvikling, og hvilke mål de ønsker med organisk vekst.

For å fokusere på organisk vekst som et eget strategisk alternativ for å maksimere vekst i et nytt kompetanseområde, vil det kanskje lønne seg å ha et etablert merkenavn med et relativt godt omdømme i forhold til konkurrentene (Kerin og Peterson, 2007). Dette vil hjelpe på den måten at bedriften allerede har en nåværende lojal kundegruppe som vil kunne være overførbart til den nye avdelingen. I dette tilfelle vil vi kunne si at de som kjøper bolig privat, har også en jobb hvor de kanskje trenger hjelp med eiendom, og at det derfor finnes en viss overførbarhet (Mehmetoglu, 2004). Men igjen krever dette god planlegging, og derfor kreves det også en god ledelse. Samtidig vil det også være en fordel med en oppgangskonjunktur og voksende marked som tidligere nevnt for dette alternativet. Dette vil vi gi bedriften økte inntekter, og bedriften har derfor muligheten til videre utvikling på disse inntektene.

Ser vi i SWOT-analysen så ser vi at Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom er en avdeling i en bedrift med et sterkt og kjent merkenavn med et relativt godt omdømme, om vi skal tro VG sin test i 2008 og Norsk Kundebarometer sin måling de siste årene.

EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS fikk også ny ledelse i 2006 som har løftet bedriften til nye nivåer i Oslo og Akershus. Det peker mot en god ledelse, og er satt opp som en styrke i SWOT-analysen. Og dagen marked er som sagt stigende etter en forhåpentligvis endt finanskrisen som rammet eiendomsmarkedet ganske hardt. Organisk vekst er derfor gjennomførbart hos Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom. Dette gir gode forhold til vekst gjennom dette alternativet, da det kommer flere kunder til markedet. Og siden voksende marked gir større absolutte kundemasser, vil det forhåpentligvis dette bringe flere kunder til EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom, som igjen kan gi større markedsandeler (Flamholtz, 1986, referert i Sexton og Landström, 2000, s. 37).

### 6.1.3 Differensiering/fokusering/markedsføring

Dette alternativet kommer under teorien om generiske strategier, og er to forskjellige strategier som kan benyttes sammen. Jeg har også valgt å kalle dette alternativet med markedsføring, da det er normalt å måtte ta i bruk mye markedsføring ved en slik strategi, men også fordi det er lite markedsføring i denne bransjen utenom visninger, prospekter og så videre.

Det kommer frem i analysene at det lite differensiering i dette markedet. Og i et marked med mange like konkurrenter vil det helt klart være en fordel å kunne skille seg litt ut fra de andre, da dette kan skape verdi for kunden (Kaplan og Norton, 2004). Dette gjør bedriften tydeligere for kunden, og merkekjennskapen vil høynes til fordel for Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom (Kerin og Peterson, 2007). Ved at bedriften tilbyr tjenesten sin på en litt annerledes måte enn konkurrentene vil de kunne tiltrekke seg nye kunder. Jeg tror det er mye blått hav å utnytte i dette markedet (Kim and Mauborgne, 2005), siden de fleste konkurrentene opptrer helt likt, i følge konkurransesanalysen. Denne strategien kan være så enkelt som at bedriften gir kunden en annen oppfølging enn konkurrentene, og at de fokuserer på dette gjennom markedsføring og videre behandling av kundene. Vi ser også at det er en mulighet til å segmentere markedet noe mere ut ifra analysene, slik at bedriften kan fokusere og behandle en del av kundemassen bedre enn konkurrentene klarer å betjene hele kundemassen. Dette kan oppdages som høyere kvalitet og service fra kundens perspektiv, noe som er viktig i *value proposition* (Kaplan og Norton, 2004), og vil kunne være med på å tiltrekke kunder som har disse kriteriene for valg av næringsmeglerselskap. Og til slutt vil kanskje noe sterkere markedsføring gjennom større medier gjøre flere kunder bevisste på merkevaren til Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom.

Gjennom analysene ser vi at EiendomsMegler 1 har et mer utbredt merkenavn enn mange av konkurrentene, noe som kan være en fordel for en differensiering på dette stadiet. Merkenavnet er allerede kjent og bedriften har relasjoner med kundene. Da er det en mulighet for å gjøre disse kundene bevisste på en eventuell differensiering som kan være til fordel for kunden og EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom kan derfor utnytte dette gjennom strategi som posisjon (Mintzberg, 1987).

Men teorien om differensiering forteller at dette alternativet skaper som regel store kostnader for bedriften gjennom markedsføring, tilpassing av tjenestene og ekstra ytelse som service,

som gjør at tjenesten normalt sett må bli dyrere. Og etter Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom sin undersøkelse er *kompetanse, referanse og pris* de tre viktigste kriteriene for kunden. Dette vil kunne føre til at færre av de kundene som setter pris øverst på *value proposition* vil benytte seg av tjenesten. Og kvalitet og service, som da ikke er blant de tre viktigste kriteriene, vil derfor ikke kunne tiltrekke den kundemassen bedriften kanskje ønsker seg ved en maksimering av vekst. Dette vil derfor ikke kunne utfylle prosessen om vekst (Flamholtz, 1986, referert i Sexton og Landström, 2000, s. 37) på en tilfredsstillende nok måte for EiendomsMegler 1 Oslo AS Næringseiendom.



## 7. Konklusjon

Utgangspunktet til denne oppgaven var å finne den mest effektive og lønnsomme metoden for Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom å vokse seg til en av de fem største næringsmeglerselskapene i Oslo og Akershus innen 2016. For å finne en løsning på dette problemet har jeg satt meg grundig inn i hva strategi vil si, hva vekst vil si, og hvilke muligheter vi har innen vekst. I tillegg har jeg hatt et ønske om å se dette fra kundens perspektiv for å prøve å forstå hans/hennes interesser på tjenesten og hva som er viktig for han/hun når valget skal tas. Det er jo tross alt kundene som skaper vekst. Jeg har også satt meg inn i bedriftens virksomhet og dens funksjonalitet for å finne den beste løsningen for akkurat deres situasjon og bedrift.

Til slutt har jeg også hatt et ønske om å kunne generalisere resultatet mitt, slik at andre samt meg selv også kan dra nytte av dette resultatet i senere tid i likende situasjoner. Derfor har jeg i metodekapittelet beskrevet hvordan andre kan dra nytte av mine resultater.

Dette, sammen med noen strategiske analyser som viser bedriftens styrke, svakhet, mulighet og trussel, har gitt meg et grunnlag til å bedømme hva som maksimerer vekst når en bedrift skal inn i ett nytt kompetanseområde.

Jeg vil anbefale Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom og andre selskaper som er i likende situasjon, på bakgrunn av denne oppgaven følgende strategiske alternativ:  
*Oppkjøp/fusjoner eller liknende for samarbeid.*

Et samarbeid med en allerede godt etablert bedrift i markedet som bedriften ønsker en posisjon i. Dette gir et godt utgangspunkt i et nytt marked og Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom har muligheten til å kjøpe/tilegne seg markedsandeler, kapasitet, nye erfaringer og kompetente ansatte. Men det vil som tidligere sagt også kunne kreve en god del forarbeid for å kunne lykkes ordentlig. Det krever en god ledelse som kan nøye planlegge en egnet bedrift for samarbeidet med tanke på kompetanse og kundemasse som bedriften besitter. Ledelsen må også kunne planlegge en smertefri overgangsfase for den nye bedriften. Dette betyr at blant annet rutiner, kvalitetskontroll og systemer må synkroniseres mellom de to bedriftene som inngår et samarbeid. Det krever også en god oppfølging og etterprøving slik at selskapet ikke mister den opparbeidede markedsandelen, som nevnt i teoridelen av denne oppgaven. Og til slutt krever det at dette ikke går utover kundene.

Men jeg vil gjerne poengtere at det å maksimere vekst er en prosess, og at det vil ikke nytte med ett alternativ for å maksimere vekst over tid. Jeg tror at samarbeid er det beste utgangspunktet av de tre valgalternativene jeg har lagt vekt på i denne oppgaven, men jeg tror det vil være likeså viktig å kunne oppretthold og videre fokusere på organisk vekst. Organisk vekst er et populært tema i dagens store selskaper, og det vil være vel så viktig for markedets kunder. Kundene er den virkelige vinneren av organisk vekst, det er disse som får stå på utsiden å se resultatet av fornøyde ansatte. Dette tiltrekker flere kunder, og det er kundene som skaper vekst hos bedrifter.

Jeg vil til slutt anbefale Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom å se på mulige differensieringsløsninger. I et marked med så mange konkurrenter som er så like, tror jeg en kan skape mye verdi for både bedriften og for kundene ved å skille seg litt ut.

## 7.1 Forslag til videre studier

Denne oppgaven har tatt for seg hvordan en bedrift kan maksimere vekst i et nytt kompetanseområde, og sett det gjennom et teoretisk perspektiv med en praktisk casestudie. Men det kunne vært interessant å se på hvordan dette kan/burde implementeres. Hvilke utfordringer er det ved å finne den riktige bedriften å inngå samarbeid med? Hvordan burde en eventuell overgangsfase planlegges og gjennomføres? Og siden Eiendomsmegler 1 Oslo AS Næringseiendom har en målsetning for dette innen 5 år kan det være interessant å måle denne prosessen, lønnet strategien seg? Oppgaven min dekker kun starten av en prosess om å maksimere vekst: Hvilket strategisk handlingsalternativ velger man? Og derfor ville det vært interessant å se på hva en gjør etter at handlingsalternativet er valgt.

## Litteraturliste

- Bruman, Alan & Emma, Bell (2003). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Cassell, Cathrine & Symon, Gillian (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London, Sage Publications
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2. utg. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen & Per Arne Tuft (2004). *Forskningsmetode for Økonomiske Administrative Fag*. Abstrakt forlag.
- Johnson, Gerry, Whittington, Richard & Scholes, Kevan. (2011) *Exploring strategy*. 9. Utg. Financial Times, Pearson Prentice Hall
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004). *Strategy maps*. Harvard, Harvard business school publishing corporation
- Kerin, Roger A. & Peterson, Robert A. (2007). *Marketing problems*. New Jersey, Pearson prentice hall.
- Kim, Chan & Renee A. Mauborgne (2005). *Blue Ocean strategy: from theory to practice*. Harvard, Business review
- Kotler, Philip (2004) *Markedsføringsledelse*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS
- Løwem Dahl, Bente R. & Wenstøp, Fred E. (2003). *Grunnbok i strategi*. 2. Utg. N.W. Damm & Søn.
- Mehmetoglu, Mehmet (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Mintzberg, Henry (1987). *Management review*. California.
- Penrose, Edith (2009). *The theory of the growth of the firm*. Oxford, University press.
- Roos, Göran, Krogh, Georg Von & Roos, Johan, (2005) *Strategi – en innføring*. 4.utg. Bergen, Fagbokforlaget.
- Sexton, Donald L. & Landström, Hans (2000). *The Blackwell handbook of entrepreneurship*. Nova, Southeastern university
- Yin, Robert K (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3. utgave, Sage Publications Inc, California.

## Artikler:

The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance (1. Juli 2005/1992) Harvard Business Review [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard/ar/1>> [Nedlastet 24. februar 2011].

## Web-referanse

Aamodt-Hansen, Ida (28. september 2010). *Utsetter kompetansekrav et halvt år: Mangler utdannede meglere*. [Internett] Dinepenger.no. Tilgjengelig fra: <<http://www.vg.no/dinepenger/artikkel.php?artid=10033240>> [Nedlastet 1. mai 2011]

Akershus Eiendom (2011). *Om oss – Akershus Eiendom*. [Internett] Akershus-eiendom.no. Tilgjengelig fra: <<http://www.akershus-eiendom.no/om-oss/>> [Nedlastet 21. mars 2011]

Catella (2011) *Om oss – Catella Corporate Finance* [Internett] Catella.no. Tilgjengelig fra: <<http://www.catella.no/aboutcatella.aspx>> [Nedlastet 21. mars 2011]

CBRE (2011) *Om oss – CB Richard Ellis* [Internett] CBRE.no Tilgjengelig fra <<http://www.cbre.no/index.php?id=13>> [Nedlastet 21.mars 2011]

Colliers (2011) *Om oss – Colliers International* [Internett] Colliers.no. Tilgjengelig fra: <[http://www.colliers.no/index.php?option=com\\_content&view=article&id=65&Itemid=74&lang=no](http://www.colliers.no/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=74&lang=no)> [Nedlastet 21. mars 2011]

DNB (2011) *Om oss – DNB nor* [Internett] DNBnor.no. Tilgjengelig fra: <<https://www.dnbnor.no/om-oss>> [Nedlastet 21. mars 2011]

Foss & Co (2011) *Om oss – Foss & Co* [Internett] Fossco.biz. Tilgjengelig fra: <<http://www.fossco.biz/>> [Nedlastet 21.mars 2011]

Haugnes, Gunhild (12. januar 2007/9. januar 2007). *Google beste arbeidsplass*. [Internett] E24.no Tilgjengelig fra <<http://e24.no/google-beste-arbeidsplass/1594712>> [Nedlastet 8. mai 2011]

Hegvik, Gunn Kari & Nielsen, Andreas (24. april 2008). *Best i test: EiendomsMegler 1, flest over takst: IHus Norges beste eiendomsmegler*. [Internett] Dinepenger.no. Tilgjengelig fra: <<http://www.vg.no/dinepenger/artikkel.php?artid=519557>> [Nedlastet 20.april 2011].

Mallings & CO (2011) *Om oss – Mallings & Co Markets* [Internett] Mallingco.no. Tilgjengelig fra: <<http://mallingsco.no/markets.aspx>> [Nedlastet 21. mars 2011]

Newsec (2011) *Om oss – Newsec* [Internett] Newsec.no. Tilgjengelig fra: <<http://www.newsec.no/Om-oss/>> [Nedlastet 21. mars 2011]

NAI (2011) *Om oss – NAI First Partners*. [Internett]. NAI.no Tilgjengelig fra <<http://www.nai.no/nor/Om-oss-Kontaktinfo/Om-oss>> [Nedlastet 21. mars 2011]

NKB (2011a). *Norsk Kundebarometer*. [Internett] Kundebarometer.no. Tilgjengelig fra: <<http://www.kundebarometer.com/index.php?content=nkbhome>> [Nedlastet 7.mars 2011].

NKB (2011b) *Norsk Kundebarometer*. [Internett] Kundebarometer.no. Tilgjengelig fra: <<http://www.kundebarometer.com/index.php?content=nkbres2011&criteria=spesificBransje&bransjeName=Eiendomsmebling>> [Nedlastet 7. mars 2011]

NKB (2010). *Norsk Kundebarometer*. [Internett] Kundebarometer.no. Tilgjengelig fra: <<http://www.kundebarometer.com/index.php?content=nkbres2010&criteria=spesificBransje&bransjeName=Eiendomsmebling>> [Nedlastet 1. mai 2011]

PROFF.no (2011). *EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS Regnskapstall*. [Internett] PROFF.no. Tilgjengelig fra <<http://www.proff.no/regnskap/eiendomsmebler-1-oslo-og-akershus/oslo/oppf%C3%B8ringer-uten-bransjetilknytning/Z0H3I93E/>> [Nedlastet 14.mars].

Sparre, Martin Riber (15. Oktober 2009/13. Oktober 2009). *Slik blir den nye boligskatten*. [Internett] DN.no. Tilgjengelig fra: <<http://www.dn.no/forsiden/statsbudsjettet/article1759636.ece>> [Nedlastet 14. mars 2011]

SSB (2011). *Konjunkturer – Statistikk, analyser og prognoser*. [Internett] SBB.no. Tilgjengelig fra: <<http://www.ssb.no/okind/>> [Nedlastet 18. april 2011]

Thorsnæs, Geir (9 februar 2010). *Norge – Befolkning*. [Internett] Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <<http://www.snl.no/Norge/befolkning>> [Nedlastet 21. mars 2011]

Union (2011) *Om oss – Union*. [Internett] union.no. Tilgjengelig fra: <<http://www.union.no/>> [Nedlastet 21. mars 2011]

## Masteroppgave

Henriksen, Veronika L. (2007). *Utvikling av en balansert målstyringsmodell*. Masteroppgave, Universitetet i Tromsø

## Forelesningsnotat

Reksten, Frode (2011) *STR 2400 forelesningsnotat*. Nydalen, BI.

## Regelverk

Emgll (2007) Lov om Eiendomsmebling m.v. av 29. juni 2007

Sktl (1999) Lov om skatt av formue og inntekt m.v. av 26. mars 1999

## **Personlig Kommunikasjon**

EiendomsMegler 1 Oslo Akershus AS (2011a) *Intervju*. Oslo, EiendomsMegler 1.

Tilgjengelig også fra:

<<http://www.eiendomsmegler1.no/em1/EntryPage.aspx?guid=1&ObjectID=11881&containerID=11095&PageID=5011>> [Nedlastet 14. mai. 2011]

## Vedlegg 1 – Intervjuguide 25.02.11

Kort presentasjon av EiendomsMegler1 og avdelingene?

Kort presentasjon av bransjen?

Hva er forretningsideen til eiendomsmegler1?

Hva er visjonen deres?

Hva består deres kjerneverdier av?

Hva er næringsmegling?

Hva er deres fremtidige mål?

Organisasjonskart?

Konkrete målsetninger for næringsmegling?

Hvor mange ansatte har du i næringsavdeling?

Hvilke strategiske problemstillinger står dere ovenfor nå?

Har dere noen tall på markedsandeler for i dag?

Hvilke mulige handlingsalternativer har dere?

Litt om forskjellene mellom de ulike delene innenfor næringsmegling (leie, utleie, kjøp og salg)

Hvilke konkurranse fortrinn har eiendomsmegler1 (ressurser)?

Hva i omgivelsene er truende?

Hva slags informasjon eller hjelp får Næringsmegling fra det offentlige, og hva bruker dere det til?

Hva er en god næringsmegler?

Hva skal til for å få lov til å drive med næringsmegling? Noen former for konsesjon eller godkjenning fra finanstilsynet osv som skal til?

Hva slags kriterier er generell praksis å ha når man skal bli næringsmegler?

## Vedlegg 2 – Intervjuguide 08.04.11

Hva er analysene og hva brukes de til?

Hva er kundens tre viktigste kriterier for valg av næringsmegler?

Kort beskrivelse av salgsprosess?

Meglers oppgave innenfor oppdrag?

Hvem er oppdragsgivere?

Hvordan får næringsmevlere lønn?

Hvilke lover og regler er næringsmegling bundet til?

Har dere noen markeds eller kundeundersøkelser?

Hvordan vil arbeidsledighet påvirke næringsalg?

Hvilke skatter/avgifter og politiske forhold gjelder i forhold til næringsformidling?

Liste over konkurrenter og evt plassering?

Hvilke leverandører har dere på Næringsmegling?

Hvor viktig og hvorfor vil du si at samarbeidet med SpareBank1 er for næringsmegling?

Hvordan markedsfører EiendomsMegler1 næring seg?