

E-baseret ejendomsformidling i RobinHus

Virksomhedsrapport i E-service projektet

Peter Hagedorn-Rasmussen

Anders Henten

Rikke Bygballe Møller

Juni 2005

1. Introduktion

RobinHus er en relativt ny ejendomsmæglerkæde, som bygger på en ide om at udnytte Internet som et centralt element i køb og salg af ejendomme. Den oprindelige ide var at skabe en Internet portal, hvor købere og sælgere af ejendomme kunne mødes. Sælgere skulle også selv fremvise deres ejendomme, og hele systemet skulle reducere omkostningerne ved ejendomshandel. Det skulle således være et billigere tilbud og samtidig på visse måder et bedre tilbud, eftersom flere informationer skulle kunne findes på nettet.

RobinHus blev startet af to iværksættere uden ejendomsmæglerbaggrund. En sådan kompetence har de siden erhvervet sig. Men oprindelig var det teknologien og dens muligheder, der var basis for forretningsideen. En af iværksætterne kom fra Netdoktor, og mæglervirksomhed var blot en 'case', hvor de nye teknologiske muligheder, som Internet giver, kunne blive afprøvet. Siden er mæglerkompetencen kommet til at spille en mere central rolle i forretningen, og man har tilnærmet sig en del af de processer, som andre ejendomsmæglerfirmaer praktiserer.

Af stifterne af RobinHus formuleres det som en overgang fra et stort E til et lille e, hvor det store E repræsenterer en forretningsmodel, som helt overvejende baserer sig på elektronisk kommunikation via Internet, og hvor det lille e repræsenterer en forretningside, hvor den elektroniske platform kombineres med en mere traditional 'fysisk' platform med flere traditionelle praksisser fra almindelig ejendomsmæglervirksomhed. Denne overgang til en kombineret forretningsmodel er blevet observeret indenfor mange andre forretningsområder og betegnes gerne som 'click and mortar', hvilket illustrerer kombinationen af det elektroniske og det traditionelt 'fysiske'¹.

I casen vil denne problematik blive analyseret specielt med henblik på mæglerbranchen og de forhold i denne branche, som betinger, at en kombineret forretningsmodel er mere realisabel end en ren stort E-model. Hvorfor er det, at man ikke kan basere næsten hele virksomheden på en portal-

¹ En del e-handels-forskere har beskæftiget sig med 'click and mortar' eller 'click and brick' konceptet, herunder Charles Steinfield, fx. i Charles Steinfield: 'Click and brick electronic commerce' i Brigitte Preissl et al: 'E-life after the dot com bust', Physica-Verlag, Heidelberg, 2004, side 101-115.

løsning? Hvilke elementer i forretningsprocesserne er det, som kræver en mere traditionel fysisk tilstedeværelse? Hvilke videnselementer kan ikke kodificeres ind i et standardiseret elektronisk system, eller er det ikke primært videnselementerne men andre mere praktiske elementer såsom fremvisning af ejendomme, osv., som kræver en mere traditionel tilgang?

En nok så sandsynlig forklaring er, at dette at udforme de forskellige dokumenter, det kræver at sælge en ejendom, trods alt er så tilstrækkeligt kompliceret og tidskrævende, at folk er villige til at betale en mægler for at gøre det. Desuden er der garantien for, at papirarbejdet er korrekt udført, og risikoen for, at der siden støder problemer, til er reduceret. Folk er altså villige til at betale for sikkerheden. Denne problemstilling kan formuleres på flere måder: Der kan argumenteres for, at det ikke er manglen på kodificerbarhed, som gør udslaget, men derimod spørgsmålet om sikkerhed. Spørgsmålet er i hvor høj grad det peger på noget generelt ved vidensservice af denne type. Dette fører over til det andet potentielle argument: Der kan argumenteres for, at tillid og sikkerhed er et kompliceret samspil mellem en kodificerbar viden og en vidensform der baseres på sociale relationer, som ikke kan kodificeres.

Et andet vigtigt element i casen er det forhold, at initiativtagerne ikke kommer med en mæglerbaggrund. Hvorfor er ideen ikke udsprunget af eksisterende mæglerfirmaer? Har det været vigtigt, at ideen så at sige kom udefra? Og henvender de sig til et andet kundesegment end de andre mæglervirksomheder? I den forbindelse rejser spørgsmålet sig igen vedrørende konvergensen mellem den elektroniske platform og den mere traditionelle mæglervirksomhed. Er det sådan, at RobinHus i dag appellerer til de samme kundesegmenter som de andre mæglervirksomheder, eller har de stadig et særligt kundesegment, som er med til at fastholde og udbygge en anden forretningsmodel end den, de andre mæglervirksomheder kører efter? I hvor høj grad adskiller RobinHus sig efterhånden fra andre mæglerkæder mht. forretningsmodel? Mæglerområdet er i dag præget af store kæder, som også benytter Internet til at markedsføre deres 'produkter'², og som benytter elektronisk kommunikation til de interne administrative processer. I hvor høj grad fungerer RobinHus på en anderledes måde end disse kæder?

² Oplevelsesperspektivet i markedsføringen inden for branchen peges der også på i rapporten 'ITs rolle i oplevelsesøkonomien', som er udarbejdet af Rambøll Management, maj 2005, side.4.

Formålet med arbejdsrapporten her er at foretage en grundig beskrivelse af RobinHus som grundlag for det videre arbejde med analyse og udvikling af scenarier i E-service projektet. Afrapporteringen er bygget op i en meget beskrivende og derefter en foreløbig analytisk del. Den beskrivende del indledes med et afsnit om markedet for ejendomshandel, som følges op af en nærmere beskrivelse af kunderne og de aktuelle produkter. Herefter beskrives ideens oprindelse og udvikling med fokus på de to iværksættere. For at få en bedre forståelse for IKT's rolle i virksomheden beskrives IKT-redskaberne. Den beskrivende del sluttet af med fokus på virksomhedens interne og eksterne organisering og relationer. Den analytiske del tager udgangspunkt i E-service projektets formål og centrale begreber. Disse analytiske perspektiver er de første bidrag i E-service projektet og går samtidig forud for en mere dybdegående teoretisk udfoldelse. Der er altså tale om et tentativt analytisk bidrag, som vil blive udfoldet og analyseret mere i dybden efterhånden som E-service projektet udvikler sig – både mht. teoretiske afklaringer og mht. at flere case virksomheder bliver beskrevet.

Metoden i casen er primært baseret på interviews med forskellige medarbejdere i RobinHus (se bilag 1). Vi har ikke interviewet kunderne (hussælgerne) eller huskøberne. Dette vil eventuelt ske senere, men har ikke i første omgang været nødvendigt, eftersom vi først og fremmest har villet undersøge selvforståelsen i virksomheden af den udvikling, de har været igennem. Vi har heller ikke interviewet eller på anden vis undersøgt konkurrenterne i ejendomsmæglerbranchen. Flere af de tiltag og forretningsideer, som karakteriserer RobinHus, kan i dag også findes i andre ejendomsmæglerkæder – muligvis inspireret af RobinHus. Men vores formål har ikke været at undersøge, om RobinHus er mere eller mindre avanceret, men at se på udviklingen af forretningskonceptet i virksomheden. En senere undersøgelse kan eventuelt afdække, hvordan nye forretningsideer breder sig i branchen.

Vil vi gerne afslutte denne indledning med en tak til RobinHus for deres åbenhed og villighed til at stille op til interview og møder med os. Arbejdet med arbejdsrapporten her har været en interessant proces, som forhåbentlig får sit eget liv i det videre projekt med at forstå dynamikkerne omkring udvikling af e-baseret service.

2. Ejendomsmæglermarkedet³

Køb og salg af fast ejendom foregår kun meget sjældent uden en formidler/mægler. Og der skal under alle omstændigheder være en tredjepart, ofte en advokat, til udfærdigelse og tinglysning af skøde. Dog var det lige præcis rollen som formidler/mægler, RobinHus i starten søgte at omgå. Ideen var, at RobinHus via et website skulle forestå en gratis formidling mellem sælger og køber og så tjene penge bl.a. på bannerreklamer.

Men i langt de fleste tilfælde er der en formidler/mægler inde over ejendomssalget – som oftest en ejendomsmægler. Ejendomsmæglerne repræsenterer almindeligvis sælgerne; det er sælgerne, som er ejendomsmæglerens kunder. Siden 1997 har ejendomsmæglere dog også kunnet udføre skødeskrivning og anden køberrådgivning, hvilket omvendt har medført, at advokater (som tidligere havde eneret på skødeskrivning) også har forsøgt at trænge ind på ejendomsmæglermarkedet.

Der er således to forskellige serviceområder ifm. ejendomssalg og -køb, nemlig ejendomsformidling (salg) og køberrådgivning (inkl. udfærdigelse og skrivning af skøde). Og der er to store grupper af aktører, ejendomsmæglere og advokater. Siden ophævelsen i 1997 af forbuddet mod at ejendomsmæglere kan udføre skødeskrivning, er der ifølge Konkurrencestyrelsen opstået en god konkurrence på markedet for køberrådgivning, mens konkurrencen indenfor ejendomsformidling fortsat er svag⁴. Ejendomsmæglere er i et vist omfang gået ind i køberrådgivning, hvorimod det ikke er lykkedes for advokater at trænge ind på ejendomsmæglermarkedet i væsentligt omfang.

Boks 1: Ydelser ifm. ejendomsformidling og køberrådgivning

De traditionelle ydelser indenfor ejendomsformidling er, jf. Konkurrencestyrelsens rapport⁵, følgende:

³ Dette afsnit bygger på en rapport fra Konkurrencestyrelsen fra april 2004 vedr. 'Formidling og rådgivning ved handel med ejerbolig', <http://www.ks.dk/publikationer/konkurrence/2004/ejendom>

⁴ Ibid. s. 1.

⁵ Ibid. s. 4.

- Salgsvurdering og fastsættelse af udbudspris
- Indhentning af dokumenter
- Formidling af finansieringsydelser
- Orientering om tilstandsrapport, forsikringer m.m.
- Udfærdigelse af salgsopstilling
- Markedsføring
- Udfærdigelse af købsaftale
- Fremvisning af bolig og forhandling med købere
- Kontrol af berigtigelse og refusionsopgørelse samt afslutning af handel

Af disse ydelser er salgsvurdering, orientering om tilstandsrapport m.m., udfærdigelse af salgsopstilling, udfærdigelse af købsaftale, og kontrol af berigtigelse m.m. obligatoriske opgaver, som ejendomsmæglere er forpligtet til at udføre for sælgere i forbindelse med ejendomsformidling⁶.

De traditionelle ydelser i forbindelse med køberrådgivning omfatter, i flg. Konkurrencestyrelsen⁷, følgende:

- Gennemgang af købers økonomi
- Vurdering af ejerboligens pris og standard
- Forhandling om pris på købers vegne
- Rådgivning om fortrydelsesret og advokatforbehold
- Rådgivning om tilstandsrapport og ejerskiftforsikring
- Rådgivning om forsikringsforhold i øvrigt
- Rådgivning om energiforhold og miljømæssige forhold
- Rådgivning om finansiering
- Gennemgang af udkast til købsaftale
- Berigtigelse af handlen, herunder refusionsopgørelse samt udfærdigelse og tinglysning af skøde

⁶ Ibid. s. 4.

⁷ Ibid. s. 6.

I 2003 var markedsandelene indenfor ejendomsformidling fordelt som angivet i tabel 1.

Tabel 1: Markedsandele indenfor ejendomsformidling, 2003

EDC	18%
Nybolig	13%
Home	12%
Dan Bolig	9%
Andre boligkæder m.m.	23%
Uafhængige	25%
I alt	100%

Kilde: Konkurrencestyrelsen: 'Formidling og rådgivning ved handel med ejerbolig', 2004, side 2

Det fremgår af tabellen, at de fire største kæder tilsammen sidder på godt halvdelen af markedet. Andre og mindre kæder, herunder RobinHus, har knap en fjerdedel af markedet, og uafhængige mæglere den sidste fjerdedel. Markedet er altså domineret af kæder og vil givetvis blive det i stigende omfang. Det er vanskeligt at klare sig i markedet som uafhængig mægler, eftersom kunderne – dvs. ejendomssælgerne – har tendens til at gå derhen, hvor de mener, at der er størst opmærksomhed fra huskøbernes side, dvs. hos de store kæder med store reklamebudgetter.

I Konkurrencestyrelsens rapport er der primært fokus på salærerne i ejendomsmæglerbranchen. Det påvises, at salærerne i perioden 1995-2002 er steget med gennemsnitlig ca. 50 % i provinsen og ca. 100 % i Storkøbenhavn. I forhold til pristallet er dette meget markante stigninger, som i flg. Konkurrencestyrelsen indikerer, at konkurrencen er for svag på ejendomsformidlingsmarkedet.

En direkte årsag til de kraftigt stigende salærer er de stigende ejendomspriser, eftersom de fleste ejendomsmæglere i salær tager en fast procentdel af salgsprisen for ejendommene. Med en salærsats

på 2,5-4 % kan der blive tale om betragtelige beløb. For en bolig, som sælges for 2 millioner kr., svarer det - med en salærsats på 3 % - til 60.000 kr. Dertil kommer, at der ofte yderligere er et fast grundbeløb plus udgifter til annoncering. En udgift på 75.000-100.000 kr. vil ikke være usædvanligt for en hussælger med et hus i 2 millioner kroners klassen. Disse salærer er opgjort eksklusiv moms.

Det er det marked, som RobinHus, både med sin daværende forretningsmodel uden salærer for boligformidling og med sin nuværende forretningsmodel med en vejledende pris på 24.995 kr.⁸ plus udgifter til annoncering, agerer i. I Konkurrencestyrelsens rapport anføres det, at ca. 90 % af ejendomsmæglerne benytter den procentuelle salær-metode⁹. Dog kan dette tal meget vel være faldet indenfor de seneste par år, eftersom der er kommet øget fokus på de høje ejendomsmæglergebyrer. RobinHus har med sit fastpriskoncept andel i denne stigende opmærksomhed.

3. RobinHus: kunder og aktuelle produkter

3.1 Kunderne

Kunderne i RobinHus er hussælgerne. Det er sælgerne, der er det indtægtsgivende grundlag for virksomheden, idet det er sælgerne der – alt afhængig af hvilken ydelse de vælger - betaler for annoncering og eventuel brug af mæglerne (jf. beskrivelse af produkterne nedenfor)¹⁰.

Kunderne er typisk enten meget prisbevidste kunder eller kunder, som ønsker selv at være mere involveret i deres hussalg. I starten, hvor kunderne skulle lave næsten alt arbejdet selv, var det også kunder, der stolede på deres egne evner og lyst til at gennemføre salget selv. Det gælder stadig for de kunder der anvender RobinHus' Start Annonce-ydelse og i nogen grad også Pro Annonce-ydelsen. Men i dag er der mange, som lader RobinHus Mæglerne gøre papirarbejdet – et netværk af

⁸ RobinHus markedsførte sig tidligere som havende en fast pris, men de blev påbudt at ændre dette til en vejledende pris.

⁹ Ibid. s. 1.

¹⁰ I den tidlige begyndelse, hvor RobinHus-ideen var at udvikle et site, hvor boligsælgere og købere kunne mødes, og hvor indtægterne for RobinHus primært skulle komme fra bannerreklamer, var kunderne i virkeligheden annoncørerne.

ejendomsmæglere knyttet til RobinHus. Den primære forskel mellem produktet med Robinhus Mæglerne og de traditionelle ejendomsmægleres ydelser er, at sælgerne selv står for fremvisning af boligen. Kunderne karakteriseres generelt som værende mindre autoritetstro end hos andre mæglerkæder. De antages samtidig at være lidt bedre uddannet end gennemsnittet. Antagelsen beror på, at dette segment i højere grad end gennemsnittet har tiltroen til, at de selv kan håndtere en stor del af ejendomshandlen.

En stikprøve foretaget af RobinHus selv – baseret på 100-150 sælgere, der havde solgt via mægleretværket i løbet af 2004 – viste at gennemsnitsalderen var omkring 50 år. Det overraskede RobinHus, der umiddelbart antog, at kunderne ville have været yngre. Den forholdsvist høje gennemsnitsalder afspejler muligvis, at sælgerne har lidt mere livserfaring. Det vurderes, at denne erfaring gør at kunderne i højere grad 'hviler i sig selv', udover at de er mindre pressede i deres salgssituation. Den lidt højere gennemsnitsalder kan være udtryk for, at sælgerne har mere overskud til at tilrettelægge og planlægge deres salg, således at de ikke allerede står med et nyindkøbt hus på den anden hånd, samtidig med, at de fx har børn, travlt med karrieren osv. Deres livssituation betyder, at de ikke nødvendigvis kører på 110% som det udtrykkes af en af iværksætterne (Torben Andersen).

Der er også en del yngre kunder især i Københavnsregionen. Disse bruger i et vist omfang den rene netannonceringsydelse, hvilket vurderes at hænge sammen med, at lejligheder i København er meget let omsættelige.

I et interview med en af ejendomsmæglerne vurderes det, at der formentlig også er flere sælgere af huse i lidt højere prisklasser, idet besparelsen ved at sælge gennem RobinHus' koncept stiger, jo højere husprisen er.

Køberne har en mindre direkte, men absolut væsentlig, rolle at spille for RobinHus' indtjening og markedsmuligheder. De er naturligvis en grundlæggende forudsætning for salget og spiller derfor en væsentlig rolle for RobinHus. Både købere og sælgere spiller en stor rolle ift. virksomhedens strategilægning ift. synlighed, brand og markedsføring. Desuden spiller tryghed og sikkerhed omkring huskøb en ligeså stor rolle for køberne – hvis ikke større – som for sælgerne. Derfor er det også afgørende for RobinHus, at de fremstår som en forretning, der er i stand til at levere denne

ydelse professionelt og med høj kvalitet sammen med formidlingen af den konkrete transaktion. Størstedelen af køberne vurderes at komme via boligsiden.dk, som er danske ejendomsmæglere website. På trods af dette understreges det, at synligheden andre steder er grundlæggende vigtig. Dette skyldes bl.a. at en potentiel køber, der søger på boligsiden.dk, også påvirkes af genkendelighed ved de forskellige ejendomsmægleres brands.

3.2 Site og produkter

RobinHus.dk er sitet, som anvendes af køber og sælger. For de potentielle købere er forskellen til de øvrige boligsider ikke stor. Køber går ind og søger efter en bolig. Forskellige søgekriterier giver mulighed for at konkretisere sin søgning på fx. område (er integreret med krak.dk) eller pris. En potentiel køber kan oprette en 'web-agent', som registreres i køberkartoteket. Når der registreres en ny sælger, vil denne automatisk matche køberkartoteket. Dette forudsætter, at sælger enten har tegnet en Pro Annonce eller en aftale med RobinHus Mæglerne.

For sælger giver de forskellige annonceringstyper forskellige muligheder for at involvere sig i salget. På sitet kan sælger selv være med til at opbygge annonceringen af sit salgsemne. Der kan fx. lægges et slideshow ind, og man kan beskrive detaljer omkring hårde hvidevarer og andet, der følger med i købet. Faciliteterne er delvist styret af, hvilken annonceringstype man har valgt.

De tre produkter er:

- *Start Annonce* er en annonceringsydelse med plads til et billede, en plantegning og en beskrivelse. Her bliver sælger ikke matchet med køberkartoteket.
- *Pro Annonce* til 995,- kr er også en annonceringsydelse. Her kan sælger oprette en annonce med 17 billeder og et slideshow. Der ydes også rabat på avisannoncer. I systemet ligger der endvidere mulighed for at oprette en salgsoptilling som svarer til den mæglerne udfærdiger. Den væsentligste forskel er at kunden selv indhenter og indtaster oplysningerne, hvilket kan give en større usikkerhed og færre oplysninger på opstillingen. Desuden er der adgang til køberkartoteket, og der foretages automatisk match, hvis kriterierne stemmer overens med de potentielle køberes web-agenter.

- *RobinHus Mægleren* er mere end en annonceringsydelse. Her får man mæglerhjælp som hos de mere traditionelle mæglere. Mægleren laver salgsoptstilling. Der bliver taget billeder. Den væsentligste forskel er, at køber selv viser sin bolig frem. Spørgsmål, der er af mere vanskelig karakter, tager mægler sig af. Annonceprisen er vejledende på kr. 24.995 inkl. moms.

Det sker ofte, at kunder bevæger sig fra Start Annonce til Pro Annonce. Det er mere sjældent at kunder bevæger sig fra Pro Annonce til RobinHus Mægler-ydelsen. Kunderne har ofte afklaret deres behov for en egentlig mægler, når de vælger Pro Annonce, og har formentlig allieret sig med rådgivning andet steds fra.

3.2.1 Start Annonce

Start Annoncerne er gratis og giver ikke en direkte indtægt til RobinHus. Start Annoncerne fungerer i højere grad som et vindue udadtil og giver omtale. Omtalen kan ikke umiddelbart måles men anses for meget vigtig for RobinHus. I begyndelsen var forretningskonceptet baseret på en ide om, at de mange annonceringer ville kunne skabe en trafik på sitet, der kunne give indtægter i form af bannerannoncer (RobinHus' Customer Relationship Manager anslår i et interview, at trafikken aktuelt er ca. 35-40.000 besøgende om ugen). Imidlertid er dette element stort set fravalgt nu. Indtægterne var ikke store og RobinHus har vejet det op imod et site, som æstetisk fremstår mere helstøbt uden bannerannoncer.

Når der ses på antallet af annoncer, er der flest 'gratister'. RobinHus ønsker ikke direkte at oplyse hvor mange det lykkes at sælge for i de forskellige kategorier. Men det lykkes også for gratisterne at sælge gennem Start Annoncerne. Der er formentlig en overvægt i Københavnsområdet, idet lejlighederne der er meget let omsættelige. Ikke overraskende er Pro Annoncerne dog et langt mere effektivt salgsredskab, hvilket også klart fremgår af sitet. Både fordi de informationer der kan findes knyttet til de enkelte boliger er mere omfattende, men naturligvis især fordi der matches med køberkartoteket (RobinHus anslår at der er ca 1.000 boliger til salg i juni 2005 og at der er ca. 17.000 aktive webagenter). Mange anvender Start Annoncen som et supplement til deres samarbejde med en anden mægler.

'Gratisterne' gør imidlertid, at der er flere brugere, og at der kommer flere boliger til salg. Så selv om det ikke er direkte indtægtsgivende, så skaber det et mere solidt site. Desuden vurderer RobinHus også, at en del af dem, der vælger Start Annoncer i begyndelsen, vil skifte til Pro Annonce eller RobinHus Mæglerne undervejs.

3.2.2 Pro Annonce

Sælger kan under Pro Annonce oprette en annonce med 17 billeder og et slideshow. Der ydes også rabat på avisannoncer. Under Pro Annonce kan sælger oprette en salgsoptstilling, hvor nøgletal ligges ind i en standardopstilling. Sælger kan vælge forskellige typer af informationer der skal optræde på sitet. Herunder hvordan prisen skal optræde: brutto/netto, kontant osv.

Pro Annoncen baserer sig desuden på en udstrakt grad af involvering af sælger. Sælgeren har adgang til information om antal af besøg på sitet, og potentielle købere kan henvende sig direkte til sælger. Desuden kan potentielle købere downloade materiale og efterlade deres kontaktinformationer. Disse informationer har sælger adgang til og kan således henvende sig til potentielle købere og invitere til fremvisning mv.

Gennem Pro Annoncen er der også adgang til køberkartoteket, og der foretages automatisk match, hvis kriterierne stemmer overens med de potentielle køberes web-agenter.

Avisannoncer ligger ud over RobinHus' produkt. Men de har aftaler med aviserne, så sælgerne får en rabat ift. hvis de selv skulle indgå en aftale om avisannoncer. Avisannoncer anses af RobinHus for at være et medie, hvor informationsværdien er lav. Der er ikke mulighed for at anvende søgekriterier og vælge forskellige vinkler. Der angives fx. en månedlig ydelse, men denne er misvisende, fordi den månedlige ydelse afhænger af købers økonomi i øvrigt. 'Søgekriterierne' i en avis er naturligvis også meget begrænsede. Alligevel er avisannoncerne blevet væsentligt opprioriteret af RobinHus i dag ift. tidligere. Dette vurderes at være en konsekvens af det 'modne' forretningskoncept. Avisannoncerne giver nemlig en synlighed for RobinHus, som kommer til at optræde med annoncer ved siden af de øvrige etablerede mæglere. Derfor har RobinHus indgået aftaler om avisannoncer, der giver dem mulighed for at tilbyde fordelagtige priser til deres sælgere. For så vidt at sælgerne ikke umiddelbart er interesserede kan det betyde, at RobinHus må tilbyde deres sælgere avisannoncer for en endnu lavere pris, og at RobinHus dermed må dække

underskuddet. Imidlertid anses det for at være en væsentlig investering i reklame. Ræsonnementet er, at der er mange der ifm. potentielt boligkøb orienterer sig i avisannoncer, og at det derfor er væsentligt at RobinHus optræder også der. Det er indlysende, at det segment, som ikke anvender internettet, dermed også kan finde RobinHus.

Ifølge RobinHus er der mange sælgere, som ikke anvender avisannoncer. Andre bruger kr. 5.000,- og i særlige tilfælde kommer nogle helt op på kr. 25.000,-. RobinHus anbefaler, at sælger venter en måned med at købe avisannoncer idet en Pro Annonce eller annoncering gennem en RobinHus Mægler-ydelse kan give anledning til salg ifm. match i køberkartoteket. Desuden optræder annoncerne automatisk på Jubiis boligforum, hvor RobinHus har lavet en specialaftale. Boligerne kommer også til at kunne findes på Ofir.dk, Infopaq.dk og på Google. Når der oprettes en Pro Annonce, er mægleren ikke direkte involveret i salget. Derfor optræder disse boliger *ikke* på Boligsiden.dk, der er Dansk Ejendomsmæglerforenings website for formidling af bolighandel og det mest benyttede site i relation til formidling af boligsalg.

3.2.3 RobinHus Mægleren

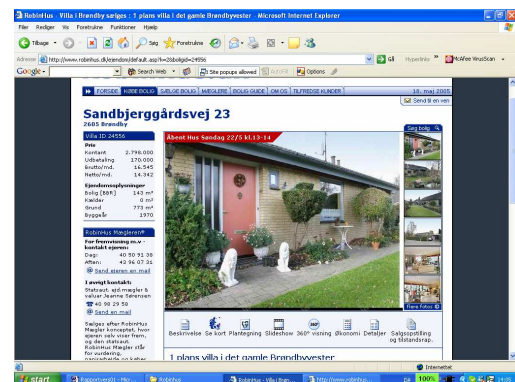
RobinHus Mægleren inkluderer de samme muligheder som de øvrige annonceringstyper. Men RobinHus' mæglernetværk spiller her en grundlæggende rolle – annonceringsydelsen bliver derfor sekundær. Når man vælger RobinHus Mægler-ydelsen, foretager en mægler i netværket det samme som andre ejendomsmæglere – bortset fra fremvisningen. Det vil sige, at de foretager en ejendomsvurdering, udarbejder en salgsopstilling, og en købsaftale ligesom de står for forhandling og salg. Det tilstræbes at reducere en række omkostninger ved fx kun at give vurderingstilbud til potentielle sælgere, der er 'oprigtigt interesseret' i at sælge gennem RobinHus¹¹. Mæglerne har desuden reduceret omkostningerne til forretninger ved typisk at arbejde fra hjemmekontorer. Som RobinHus selv angiver i deres materiale så '...sparer du altså på salæret, men ikke på tryghed og sikkerhed. RobinHus Mægleren har det fulde ansvar for din handel og er med hele vejen – også efter at underskrifterne er sat på købsaftalen.' Forskellen fra de traditionelle mæglere er, at sælger er mere involveret i salget. Sælger kan – ligesom i Pro Annoncen også involvere sig ift. at kontakte potentielle købere. Sælger fremviser selv sin bolig.

¹¹ Mange kæder tilbyder, som led i deres markedsføring og synlighed, at foretage vurderinger. Disse prissættes dog også i stigende grad med en ydelse.

Med RobinHus Mægler-ydelsen indgås der en formidlingsaftale, som de traditionelle mæglere også benytter. Salæret udgør i alt 24.995,- kr-, hvoraf de 4.995,- kr betales ved opstart. Aftalen kan opsiges, hvorved man undgår at betale resten af salæret. Aftalen indgås i første omgang for ½ år. For så vidt boligen ikke er blevet solgt inden for denne periode, er der mulighed for at forlænge aftalen i 3 mdr. Hvis sælger i mellemtiden vælger at sælge gennem et andet ejendomsmæglerfirma, så tilfalder de kr. 4.995,- kr. RobinHus. Hvis sælger fastholder RobinHus og får solgt betales det resterende beløb. I prisen indgår også opslag, til-salg-skilte osv., som sælgerne får fra RobinHus.

Desuden kan de annoncer, som etableres gennem RobinHus Mægler-ydelsen – i modsætning til de to annonceringsydelser – findes på Boligsiden.dk¹².

Denne ejes af Dansk Ejendomsmæglerforening og vurderes at være det mest benyttede site i relation til formidling af hussalg. For at en annonce kan optræde på Boligsiden.dk, skal der imidlertid være en ejendomsmægler, som formidler salget. RobinHus-kunder der annoncerer med Start eller Pro Annonce optræder således ikke på Boligsiden.dk.



3.2.4 Features og sælgers selvservice¹³

De fleste features som er synlige for køber kan findes på de fleste sites i dag:

- Beskrivelse
- Kort (integreret med krak.dk)
- Plantegning
- Slideshow med billeder
- Mulighed for 360° visning, hvor man kan se hele rummet

¹² Foreningen har endnu ikke ønsket at åbne op for, at andre end ejendomsmæglere kan annoncere på sitet, som det fx kan lade sig gøre på websitet "Bolighandel.dk", som er blevet til gennem samarbejde mellem Danske Boligadvokater og ForbrugerRådet. ForbrugerRådet har siden trukket sig ud af dette samarbejde.

¹³ Vi vender tilbage til sitet, hvor vi behandler IKT-redskaberne.

- Økonomi med brutto/netto og forbrugsudgifter samt vurderingspris
- Detaljer om beliggenhed, boligens type og størrelse, diverse faciliteter, tilbehør (hårde hvidevarer etc.), evt. servitutter og andre regler, om der er tilstandsrapport og (evt. lagt online)
- samt salgsopstilling, som kan ses online eller sendes pr. mail

Forskellen ift. de traditionelle mæglere ligger først og fremmest i sælgers adgang til og deltagelse i boligsalget. I Pro Annoncen er denne naturligvis langt mere dominerende end i RobinHus Mægler-ydelsen, hvor mægleren spiller en stor rolle og hvor annoncen er en sekundær ydelse. Sælger spiller dog også en væsentlig rolle i Mægler-ydelsen idet vedkommende fremviser boligen og via sin online adgang til annoncen fx kan få at se, hvem der har vist interesse for boligen. Sælger kan tage direkte kontakt (hvis interesserede købere har givet tilladelse hertil) og kan invitere til fremvisninger, når det ønskes.

For sælger vises der statistik over hvor mange gange ens billeder og plantegninger er blevet vist. Sælger kan på den baggrund tage stilling til, hvordan salgsmaterialet virker og om der bør ændres på dette undervejs.

4. Historien om iværksætterne

RobinHus blev stiftet i 1999 af Torben Andersen og Frederik Bruhn-Petersen. Et væsentligt udgangspunkt var en interesse for Internettets muligheder. RobinHus blev skabt på toppen af dot-com bølgen. Men de to iværksætteres udgangspunkt var ikke alene Internettets muligheder. De havde kendt hinanden i mange år og havde begge talt om, at de havde lyst til at starte en virksomhed op.

4.1 Iværksætternes baggrund: kompetencer og skærpede interesser

Torben er uddannet cand. merc. fra CBS på linjen Management of Technology. Fokus gennem uddannelsen var på innovation og videnintensive virksomheder samt det at starte virksomheder op.

Frederik er uddannet på jura i København og afsluttede i 1999 med specialeafhandlingen "Elektronisk præstation af digitale informationsydelser" om IT ret. I forlængelse af sin uddannelse arbejdede han som *legal counsel* på Netdoktor A/S i 1999-2000. Her udvikledes et fundament af kompetencer til at gå ind i rollen som igangsætter på området. Udviklingen gik stærkt, og der skulle indgås kontrakter og aftaler med mange forskellige interessenter. Dokumentationen skulle være klar på alle områder. Denne systematisering og kodificering af viden er både et aktiv, hvis man har et potentielt videresalg som mål, men har i RobinHus' historie primært været en kompetencemæssig fordel i relation til at skabe et overblik i den kreative fase, hvor forretningskoncept og netværksrelationer blev etableret. At oparbejde dokumentation for et evt. videresalg kan have spillet en vis rolle, men den inkrementelle tilgang til udvikling af en IT-plattform og ønsket om at udvikle skræddersyede løsninger har gjort, at dette mål ikke umiddelbart har stået i forgrunden.

I løbet af sin uddannelse på jura havde Frederik desuden rejst en del og havde også taget en uddannelse som *haute couture designer* i Milano og Paris. En usædvanlig blanding som fint har bidraget til udvikling af det grafiske og visuelle element. Det gælder for så vidt både i relation til den grafiske og visuelle brugergrænseflade på RobinHus' IT-plattform som det gælder i relation til RobinHus' markedsføring i øvrigt.

Torben arbejdede på tidspunktet for 'undfangelse' af ideen om RobinHus i PBS med forretningsudvikling med digitale ydelser. PBS arbejder med betalingsydelser, så digital signatur, betaling over nettet, og Internet-løsninger til dataløn og lønsystemer mv. var alle temaer, som Torben havde arbejdet med. Torben sad som en slags controller, der skulle vurdere forretningsudviklings-koncepter, som blev indstillet til direktionen.

Ingen af stifterne havde et forudgående kendskab til mæglerbranchen. Men de havde adgang til rådgivning, idet en af fædrene har arbejdet med ejendomsmarkedet inden for sin advokatvirksomhed. Det manglende kendskab til ejendomsmæglerbranchen blev ikke umiddelbart set som en barriere. At det ligefrem blev anset for at være en styrke er nok at overvurdere de manglende kvalifikationer inden for selve ejendomsmæglerområdet, men iværksætternes intentioner og forretningsplan var i første omgang rettet mod at skabe en internetbaserede markedsplads for købere og sælgere.

De ydelser som ejendomsmæglerbranchen i øvrigt bidrager med, herunder forberedelse af skøder mv., var i RobinHus' oprindelige koncept ikke inkluderet. Disse ydelser skulle i nogen udstrækning udfærdiges gennem 'self-service' og understøttes af advokater, således at de lovgivningsmæssige krav blev sikret.

Som det fremgår i beskrivelsen af de aktuelle produkter, og som det også vil fremgå i den videre beskrivelse, kommer mægler-delen imidlertid til at spille en stor rolle i udviklingen af det videre forretningskoncept. Derfor har begge iværksættere, løbende med opstart og konsolidering af virksomheden, begge taget uddannelsen som ejendomsmæglere.

Deres ide, innovation eller forretningsplan er formet af deres uddannelsesmæssige baggrund, men også af den opvækst de har haft. Det var ikke IT og bolighandel, der var deres spidskompetencer, men de havde andre kompetencer, som dannede et solidt fundament, for at gå i gang:

Men som hhv. økonom og jurist så havde vi måske forudsætningerne for at overskue nogle af de længerevarende konsekvenser af de valg, man træffer - og den måde man vælger at organisere sig på. Og så havde vi også en god fornemmelse for, at bolighandel også handler om økonomi og jura. Så et eller andet sted... det var ikke sådan at vi kastede os helt ud på bar bund.

4.1.1 Motivation og interesser: innovative opfindere eller entreprenante iværksættere

Det var i høj grad interessen for at skabe en virksomhed fra grunden, som var fundamentet for iværksætteriet. Motivationen for at stifte egen virksomhed kan i nogen grad også relatere sig til begge iværksætteres baggrund, hvor en nær tilknytning til erhvervsliv og selvstændighed har været centralt. Denne 'sociale kapital' er i virksomhedens opstart blevet understøttet mere konkret gennem professionel rådgivning og støtte samt bestyrelsesposter, som er bestrebet af iværksætternes nære slægtninge.



At det blev ejendomsmæglerområdet som forretningen blev bygget over var ikke resultatet af lange modne overvejelser, men var heller ikke en

fuldstændig tilfældighed. Det var en idé som blev undfanget ifm. at Torben skulle sælge sin lejlighed. I den forbindelse oplevede Torben de forholdsvist store omkostninger, der er forbundet med at sælge. Med sin uddannelsesmæssige og økonomiske baggrund vurderede Torben samtidig, at Internettet som medie kunne bidrage til en kraftig omkostningsreduktion, som kunne understøtte muligheden for at udvikle et bæredygtigt forretningskoncept.

De to iværksættere understreger i et interview i Berlingske Tidende (20/8 2004), at de ikke ser deres forretnings-ide som en opfindelse. De oplever sig i højere grad som iværksættere, der har udnyttet de muligheder, der umiddelbart lå lige foran dem, blandt andet i kraft af deres erfaringer med Internetbaseret forretningsudvikling. Selv om strukturering og overblik har været en central del af forretningsplanens udvikling og realisering, er der imidlertid også et vigtigt element af motivation til at afprøve de muligheder, som ikke på forhånd er sikre. Det er altså ikke *enten* evnen til at være forudseende og at have planlagt alt ned i detaljer før det realiseres *eller* evnen til blot at afprøve de veje, der nu byder sig, som har været udslagsgivende for det resultat, de indtil videre har skabt. Det er i højere grad kombinationen heraf. En kombination af kompetencer og tilgange til deres projekt, som muligvis kan henføres til en vellykket komplementaritet og synergi mellem de to forskellige iværksættere.

5. IKT redskaberne¹⁴

RobinHus' platform startede med at være et website og et meget simpelt dashboard (instrumentbræt), hvor opgaver blev listet op. Dette er blevet udviklet og i dag er der også udviklet et dashboard til mæglerne, som desuden har deres eget separate boligsystem til salgsoptilling og det øvrige mæglerarbejde.

5.1 Bag om RobinHus- sitet

¹⁴I bilag 2 er der en oversigt udleveret af Robinhus.

Bagved køber- og sælger-sitet har RobinHus værktøjer, som gør det muligt at lave kvalitetstjek og løbende holde øje med annoncerne. Her laves der kontrol af boligannonce: Man tjekker fx. om adressen eksisterer, osv.

På sitet ser RobinHus på, om de billede der bliver lagt ud overholder de retningslinjer, de har lagt for ydelsen. Systemet informerer automatisk om hvilken annoncetype der er lagt ud. I systemet ligger der en række standardiserede mails, som kan anvendes ifm. de

For et år side fremgik det ikke automatisk i systemet om billederne var knyttet til den ene eller den anden annoncetype. Det fremgår i dag og er endnu et eksempel på en lille inkrementel tilpasning af systemet, som sikrer at RobinHus ikke kommer til at sende en mail af ovennævnte karakter til en Pro Annonce kunde.

problemstillinger, som de ofte støder på, og som de derfor anvender i kontakten med deres kunder. Det kan fx. være, at der er en som i Start Annoncen har lagt to billeder ind i stedet for et billede og en plantegning. I det tilfælde kan der genereres en standardiseret mail der redegør for retningslinjerne, informerer kunden om at fejlen rettes ved at det ene billede slettes og endelig opfordrer kunden til at overveje et skift til en Pro Annonce.

Desuden fremgår det også automatisk, hvis der er kunder som ikke har været inde på deres Start Annoncer eller Pro Annoncer i tre måneder. I det tilfælde sendes en mail til kunden, hvor de bedes bekræfte, at de stadig ønsker at have ejendommen til salg og en information om at deres annonce i modsat fald vil blive slettet. I systemet kan der så sættes en 'alert' funktion, som minder RobinHus om at annoncen efter to uger skal slettes, hvis kunden ikke har ladet høre fra sig.

På sitet er der også lagt automatiske deadlines ind. 14 dage efter, at en annonce er blevet oprettet, kommer der fx. en 'alert', hvis der ikke er lagt plantegning og billeder ind. Sælger kan indtaste anslåede besparelser som en reklame for at handle på RobinHus. Undervejs i den 'rundvisning' vi fik i systemet, var der fx. en som har overvurderet besparelsen, hvilket RobinHus så følger op på.

På sitet fremgår det, hvor mange til-salg skilte der er bestilt, og der igangsættes en proces med udprintning af opslag. Avisannoncerne administreres fra denne platform, så der er styr på antal og afsendelse på det rette tidspunkt, så det passer med dagbladenes deadlines.

5.2 RobinHus' dashboard

Dashboard eller instrumentbrættet er den del af RobinHus site, hvor de organiserer og styrer deres udviklingsopgaver. Hvis RobinHus får en idé fra en kunde, eller hvis de kan se nogle uhensigtsmæssige måder, hvorpå systemet anvendes, og derigennem mener at kunne forbedre systemet, så føres dette ind på deres dashboard. Hvis fx. de ønsker at udvikle systemet så deres follow ups med kunderne bliver foretaget på en anden måde, så oprettes der en opgave på dashboard. Opgaven beskrives. På dashboard er der en række præfabrikerede opgavetyper, der er i overensstemmelse med den jargon, der anvendes i huset. Samtidig bliver opgaven prioriteret ift. væsentlighedsgrad.

Philip, Customer Relationship Manager, forklarer hvordan han typisk beskriver opgaven mere detaljeret i et word dokument og efterfølgende diskuterer det med Torben. Når en opgave vurderes at have tilstrækkelig væsentlighed – eller når en række opgaver kan løses på samme tid og tilsammen vurderes at have prioritet - så går opgaven videre til IT afdelingen. Gennem denne prioritering undgås det, at der skal åbnes koder i systemet hele tiden. Dette er væsentligt, da selv små ændringer ofte medfører behov for justeringer mange andre steder i systemet.

5.3 Mæglernes dashboard

Mæglerne har også et dashboard hvor de kan gå ind og skrive log på deres kunder. Mæglerne kan følge med i kundernes færden. De kan fx. se statistikken på kundens område: hvor mange har besøgt annoncen, hvor mange har downloaded salgsoptilling osv.

Samtidig er RobinHus ved at udvikle en opgaveliste på mæglernes dashboard, hvor de kan oprette men ikke prioritere en opgave. På den måde bliver mæglernes involvering i udvikling af systemet også lagt online, hvor det tidligere er foregået alene via en telefonisk eller personlige samtale.

Interesserede sælgere kan bestille et opkald fra mæglerne. Systemet sorterer selv, så det er den rigtige mægler der ringer. I systemet fremgår det også, hvor lang tid siden det er, at mægleren har talt med kunden. Imidlertid forudsætter dette også, at mæglerne faktisk anvender systemet. Under gennemgangen af systemet fremgik det, at der var store forskelle på i hvilken udstrækning de enkelte mæglere anvendte systemet. Det fremgik for eksempel, at der var en mægler som ikke havde været i forbindelse med sine kunder i lang tid. Det systematiske fravær af opfølgning fik RobinHus' Customer Relationship Manager til at slutte, at der var tale om manglende anvendelse (opdatering) af systemet fra mægleren side mere end en manglende opfølgning på kunderne. Episoden illustrerede, hvordan dette kunne bidrage til at udpege et udviklingspotentiale, som kunne komme på RobinHus' dashboard: Tilsyneladende er der et usability/brugeraspekt, som ikke er optimalt, siden opdateringen fravælges: Hvorfor vælger mægleren ikke at bruge systemet? Hvordan kan det gøres bedre?

Den her mægler han bruger ikke systemet.. Han har en lang liste her. Han har sikkert ringet til nogle af dem. Men så har han skrevet det ind i sin kalender [og altså ikke systemet]. Men det betyder jo så også at vi har en opgave i at gøre det mere brugervenligt og mere intuitivt.... Der laver vi hele mæglernes site om. Flere informationer, statistik for kunden så det bliver præsenteret let for mæglerne. (Philip, CR Manager)

5.4 Mæglernes system

Mæglernes system, hvor salgsoptillinger udarbejdes, er uafhængigt af RobinHus' systemer. På markedet findes der forskellige systemer (fortrinsvist C&B og Domidont), og de skal leve op til de lovgivningsmæssige krav. RobinHus har udviklet integrationsløsninger til begge systemer så data (og salgsoptillinger/billeder mv.) overføres til Robinhus.dk automatisk.

6. Intern organisering (RobinHus/mæglerne)

RobinHus er fysisk placeret i København. Her arbejder foruden de to stiftere også en Operations Manager, en Service og Customer Relations Manager, to kundeservice-medarbejdere samt en IT chefudvikler og to programmører. Endvidere er der en ejendomsmægler som er ansvarlig for mæglernetværket. Vedkommende er selv aktiv mægler og er ikke fysisk placeret på Robinhus' kontor. I RobinHus er der altså otte personer, som servicerer mæglernetværket på omkring 20 mæglere. De otte personer realiserer selve forretningsudviklingen og back-office funktionerne. Mæglernetværket ligger i lokalområderne og har typisk placeret deres forretning på deres bopæl. Der er altså ingen dyre forretningsadresser.

6.1 Kulturen i virksomheden

Kulturen i mange af de IT-virksomheder der begyndte i midten af 90'erne bliver ofte karakteriseret i et stereotypet billede, hvor bordfodbold eller billard, pizza og cola er en væsentlig bestanddel af det, som tiltrækker og fastholder en engageret og motiveret medarbejderstab, og hvor den legende tilgang til arbejdet synes at være i højsædet med lange arbejdsdage: 'Hard work, hard fun', som det er beskrevet af Rolf Jensen, følges op med teambuilding kurser, hvor teamet tømres sammen. Nogle af disse virksomheder har haft stor succes og er i nogen grad fortsat med at dyrke denne virksomhedskultur, mens mange har måtte erkende, at der kan være 'dybt at falde, når man flyver højt.'

Denne kultur har trods afsættet i den samme tid og med den samme tilknytning til IT optimismen ikke sat præg på RobinHus. Indretningen er forholdsvis beskednen. Der er et godt humør og en legende tilgang til arbejdet er også tilstedeværende. Men tilgangen er mere fokuseret på at opbygge RobinHus og konsolidere forretningen. Der hersker en vis forsigtig konservatisme, hvor der sigtes på en bæredygtig og langsigtet inkrementel udvikling af forretningskonceptet. Alle medarbejdere synes at være involveret i dette projekt. Det er også et bevidst valg, hvor Torben peger på, at de tilstræber at kanalisere entusiasmen ind i arbejdet.

Selve brandet 'RobinHus' har muligvis en vis rolle at spille i forhold til kulturen. Som det nævnes andet steds, så har RobinHus navnet være med til at gøre virksomheden til 'klassens frække dreng'. Det er ikke uden problemer – bl.a. i relation til at fastslå seriøsitet og vække oplevelsen af tryghed og sikkerhed hos kunderne. Men ift. den interne kultur bidrager det med at skabe et engagement blandt medarbejderne, der oplever, at de står sammen ift. at udbrede et koncept, der kommer både købere og sælgere til glæde. Der synes derfor at herske en fælles forståelse om, at RobinHus tilbyder et markedsomt mere etisk produkt end mange af konkurrenterne – en service som alle medarbejderne er stolte af at bidrage til.

Der er sådan en ånd herinde: at vi har fat i det rigtige koncept og vi vil rigtig meget med det her alle sammen. Det være sig programmører... vi har sådan en overbevisning om at vi er bedre end vores konkurrenter, selvom vi kan gøre det til det halve, den halve pris. (IT chef udvikler)

At RobinHus ikke er en stor virksomhed er formentlig også med til at alle medarbejdere oplever, at de er en del af den strategiske udvikling og at deres bidrag dermed er indlejret heri. De 3 IT udviklere, som i øvrigt alle er autodidakte, har gjort deres hobby til erhverv. Som IT chefen siger, så betyder det også, at de udvikler, når de har fri. Der peges på at miljøet er præget af en iværksætterånd. Medarbejderne betegnes derfor som værende innovative og alle har samtidig en god forståelse for, at løsninger skal være rentable, hvis forretningen skal løbe rundt.

En af iværksætterne, Torben, peger på, at de tilstræber at blive bedre til ikke at anvende helt så mange timer på virksomheden som de har gjort tidligere – det gælder for dem selv (Torben og Frederik) men det gælder også for deres medarbejdere idet han vurderer, at det ikke kan holde i længden.

6.2 Mæglerne

Mæglernetværket ekspanderer stadigvæk og består for tiden af seks mæglerer i hovedstadsområdet, otte mæglerer på det øvrige Sjælland og øerne samt en på Fyn og fem i Jylland. Mæglerne spiller en væsentlig rolle ift. denne ydelse (RobinHus Mæglerne), som har den største indtægtsgivende betydning for RobinHus' koncept i dag.

Men hvilken rolle spiller mæglerne og hvordan er deres relation til RobinHus? Mæglerne er, som det anføres i et interview med en af mæglerne, et 'nomadefolk'. Ejendomsmæglere skifter oftere end mange andre virksomhed. Dels for at prøve nye perspektiver, dels for at opnå bedre løn, arbejdsmiljø og personalegoder. I sammenligning med de store mæglere på markedet er RobinHus en lille virksomhed. Når RobinHus kan tiltrække og fastholde mæglere er det ikke mindst pga den frihed, som RobinHus kan tilbyde. Oplevelsen er, at RobinHus kan tilbyde en stor frihedsgrad – en fleksibilitet, som man kun ellers kan opleve som selvstændig mægler. Til gengæld er den samlede indtjening for en mægler ikke så stor, som man vil kunne opnå andre steder. Men RobinHus tilbyder en professionel organisation, der betyder at man ikke skal anvende ressourcer på at administrere og lede personale, have back-office funktioner i samme grad og endelig heller ikke er nødsaget til at udvikle sit eget 'brand' i lokalområdet. RobinHus tilbyder en synlighed både i de medier der formidler ejendomshandel og bistår med synligheden i det lokale marked ved at levere skilte, flyere, pjecer, logo osv.

... kæden er større end jeg ville være, og hvor mange kender mig i mit lokalområde i forhold til hvor mange der kender RobinHus og bruger RobinHus' platform? Hvis jeg går hen og laver min egen hjemmeside, så skal jeg også til at købe mig ind på de rigtige søgemaskiner. Fordi det nytter ikke.. det kan godt være jeg er med på boligsiden med de ejendomme jeg har til salg, men hvis ikke sælgerne kan finde mig så får jeg jo ikke noget til salg og så kan jeg jo ikke komme på boligsiden... Så det har noget at gøre med navnet, at RobinHus er kendt og det får man nogle henvisninger på, netop fordi folk går ind og bruger det (Liza, mægler)

En motivation for at være med i RobinHus kan desuden være, at mæglerne oplever et mere 'etisk forsvarligt' produkt, idet salæret er forholdsvis lille i sammenligning med flere af de øvrige mæglere. Af andre mæglere synes dette uforståeligt, og slutningen er ofte at produktet må være dårligere end det, som de selv leverer. Mæglerne i RobinHus peger imidlertid på, at konceptet baserer sig på, hvad de vil kalde sunde omkostningsreducerende besparelser, som gør det lave salær til en afspejling af den ydelse de leverer - vel at mærke uden at have negative konsekvenser for kvaliteten. Omkostningsreduktionen ligger dels i en reduktion af udgifter til forretninger og back-office funktioner. I RobinHus er en stor del af back-office drevet via nettet, og lokalt er

mæglervirksomheden ofte drevet fra hjemmekontorer hjemme hos mæglerne. Som tidligere nævnt, tilbyder mæglerne heller ikke ejendomsvurderinger 'ad libitum', som en række konkurrenter har gjort. Desuden beror en del af omkostningsreduktionen på et selv-service koncept, hvor sælgerne har glæde af selv at være medproducenter. Det gælder især aspektet om at tilrettelægge og udføre fremvisning af boligen. Men også forberedelse af annoncering.

... når man sidder som mægler og skal forsvare et gebyr på 100.000, så må der jo være en grund til at vi kan klare det for 25.000. Det er et spørgsmål om hvad det er man tager penge for og hvilke udgifter man har. Vi har ikke en stor forretning nede på hovedgaden med en masse ansatte og vi kører ikke ud og fremviser. Derfor er det billigere (Liza, mægler)

Et andet aspekt som tiltrækker nogle, men ikke alle de tilknyttede mæglere, er bestræbelserne på at udvikle og understøtte udviklingen af omkostningsreducerende IKT baserede hjælpemidler. Som Liza, som vi interviewede, forklarede, deltager hun som konsulent i udviklingen af IKT systemerne i RobinHus. Samtidig er hun begyndt at benytte sig af at scanne alt materiale ind omkring huse som sættes til salg. Dermed kan hun reducere arkiveringselementet og administrationen af dette og sende materialet via e-mail til potentielle købere.

Som det blev nævnt under IKT redskaber, så søger RobinHus også at knytte mæglerne nærmere til denne proces gennem udvikling af et mægler-dashboard. Ideen er at understøtte den inkrementelle udvikling af IKT systemerne gennem anvendelse af mæglerens viden. I processen skal de barrierer, som mæglerne støder på, og de behov, som de kan bidrage med at formulere, søges kodificeret og gjort til genstand for udvikling af systemerne.

Mæglerne mødes desuden til fælles arrangementer, ERFA kurser, hvor de drøfter deres forståelse af hvad, den videre strategi for RobinHus skal være.

7. Eksterne relationer med forretningspartnere og andre netværk

I løbet af RobinHus' korte historie har der været forskellige forretningspartnere med forskellige grader af formalisering. Afsnittet her kan læses på baggrund af det foregående, og vi vil derfor kort

opsummere, hvordan RobinHus' koncept har inkluderet forskellige netværkspartnere i et mere eller mindre løst koblet netværk omkring konceptets opbygning. Af interessenter eller aktører i netværket kan nævnes

- First Tuesday – de tidlige dage, hvor nettets lyksaligheder blev dyrket i et åbent inspirerende miljø af iværksættere, der så nettet som en platform for udvikling af forretningskoncepter af meget forskellig karakter
- en kortvarig flirt med ideen om at opbygge sitet med bannerreklamer, hvor konceptet primært baserede sig på en stor trafik, som beror på ren formidling mellem sælger og køber – forretningspartnere søgtes her blandt ventureselskaber og investorer som troede på ideen, men det viste sig ikke at være en fremkommelig vej for udvikling af konceptet
- opbygning af sitet – i begyndelsen købte RobinHus' iværksættere kodningen og designet af sitet hos et eksternt selskab
- aftale med potentielle rådgivere der kunne supplere den 'rene' E-løsning, fx. advokater som kunne bidrage med rådgivning til de kunder, som havde behov herfor
- aftaler med forskellige sites og søgemaskiner
- indgåelse af aftaler, der gør det muligt at tilbyde avisannoncering på favorable vilkår
- og endelig en 'back-stage' netværksrelationer om, hvordan sitet udvikles kontinuerligt: IT udvikling foregår delvist med assistance fra andre IT entusiaster der via nettet bidrager til udvikling af løsninger på hinandens problemstillinger

I begyndelsen blev en del af designet købt ude i byen. RobinHus' iværksættere anfører, at de her indgik en aftale om sitets opbygning og at der i aftalen indgik en fast pris for ydelsen. Dette understreges som et eksempel på det sunde købmandskab, hvor Torben anslår, at udbyderen af serviceydelsen formentlig undervurderede opgaven, og at RobinHus dermed undgik at betale de fulde omkostninger.

Desuden gælder det også, som tidligere anført, at en af iværksætterne via familiære relationer havde adgang til professionel rådgivning inden for ejendomshandel, idet Frederiks far gennem mange år har haft advokatkontor, som også har beskæftiget sig med ejendomshandel.

En væsentlig del af relationerne er i dag koblet op med virksomhedens ønske om at skabe synlighed omkring RobinHus. Det gælder især samarbejdet med forskellige søgemaskiner og sites, hvor der har været samarbejde med SOL og Jubii. Der blev etableret et samarbejde med SOL, som havde en boligsektion. RobinHus etablerede en aftale om at man skulle kunne oprette en boligannonce på RobinHus via SOL og dermed skulle der ligges en del af RobinHus' funktionalitet ud på SOL. SOL var på det tidspunkt landets 3. største portal. Det viste sig imidlertid at aftalen ikke gav det store afkast i form af kunder.

Et lignende samarbejde, med større forhåbninger, er etableret med Jubii. RobinHus indgik i efteråret 2004 en aftale med Jubii, som har etableret en 'robotløsning', hvor Jubii sender en søgemaskine ud på alle ejendomsmæglernes sites og henter boligannoncerne. På den måde kan alle boliger på nettet søges hos Jubii, hvilket øger Jubiis reklameværdi. RobinHus etablerede her en aftale som er eksklusiv, og som betyder at RobinHus' annoncer bliver vist øverst på sitet. Til gengæld har RobinHus lavet en sælgerguide til Jubii, hvor sælgere kan læse om mulighederne og fremgangsmåden for salg af bolig. I aftalen indgår en teknisk integration med RobinHus som står for en del af finansieringen.

I interviewet med Kim, som er IT chef udvikler, fremgik det desuden, at et uformelt netværk spiller en stor rolle i dagligdagen omkring udvikling af kodningen og den inkrementelle udvikling af sitet. Som tidligere selvstændig har Kim en række relationer til fx. reklamebureauer, men også til en række programmører som benyttes gennem en daglig samtale, der foregår online enten gennem Messenger eller gennem de sites, der formidler mødet mellem de faglige og tekniske kodningsudfordringer og mulige løsninger herpå (fx eksperten.dk; net.forum, active server pages). På disse sites kan enhver formulere et problem med kodning og håbe på, at en eller anden ønsker at engagere sig i at løse problemet.

8. Analytiske perspektiver

På baggrund af den hidtidige primært deskriptive tilgang, vil vi i det følgende anlægge en mere tværgående og analytisk tilgang. Først vil vi kort beskrive historien om innovationerne og deres modifikationer (1), dernæst vil vi relatere casen til de begreber som står centralt i E-service

projektet (2), og endeligt vil vi afrunde med et par temaer, som vi vurderer er et særligt bidrag fra studiet af RobinHus i sammenhæng med E-service projektet. I den forbindelse skal det understreges, at projektet har syv definerede formål, hvoraf de fire er relevante i nærværende afrapportering:

1. at undersøge, hvordan de mest avancerede vidensservice-virksomheder udvikler nye former for entrepreneurskab (herunder definition af 'vidensservice' og 'entrepreneurskab').
2. at undersøge hvilken rolle muligheden for at udvikle e-service vha IKT-netværk spiller i udviklingen af nye former for entrepreneurskab i vidensservice-virksomheder (herunder definition af 'IKT-netværk').
3. at undersøge hvilken rolle vidensservice-virksomheders kunder spiller i processen omkring innovationer/entrepreneurskab, samt hvordan nye de nye vidensservice-ydelser påvirker kundens funktioner
4. at undersøge hvilke netværk vidensservice-virksomheder anvender i innovations- og entrepreneurskabsaktiviteter (herunder definition af 'netværk')

Med udgangspunkt i projektansøgningens formuleringer kan en empirisk funderet diskussion af begreberne tage udgangspunkt i 'viden og vidensservice', 'IKT-netværk og E-service' samt 'Entrepreneurskab og innovationer'. Men som nævnt først historien om innovationerne og deres modifikationer:

8.1 Historien om innovationerne og deres modificering – udvikling af forretningsplan og organisation

8.1.1 Nettet som mødeplads – et opgør med den traditionelle mægler-branche?

Det oprindelige forretningskoncept baserede sig på ønsket om at skabe en direkte og omkostningsreduceret relation mellem køber og sælger, hvor IKT var midlet men ikke kernen. IKT var en væsentlig drivkraft. Visionen og forretningsmodellen var i sin 'rene form' også en implicit kritik af dele af mæglerbranchens omkostningstunge processer. Da undersøgelsen her ikke er en komparativ undersøgelse, er det vanskeligt at vurdere, hvorfor et sådan initiativ ikke er kommet

indefra i branchen. Et argument kan imidlertid være, at det ville forudsætte en meget stor omstrukturering af de eksisterende virksomheder indenfor branchen og ville blive opfattet som en trussel af mange medarbejdere og mellemlæderes funktioner. En sådan omstrukturering blev der argumenteret for i de tidlige halvfemsere med begrebet Business Process Reengineering. Blandt andet i forsikringsbranchen søgte man at anvende IKT til at reducere en række omkostningstunge processer. I Business Process Reengineering argumenterede fortalere for, at virksomhederne skulle tænke deres forretningsprocesser helt forfra og tage udgangspunkt i kundens behov¹⁵. En række organisatoriske funktioner – endog hele afdelinger – kunne tænkes i processen at skulle reduceres eller elimineres. Begrebet syntes dog i det væsentligste at blive implementeret langt mere inkrementelt. De innovative processer på IKT fronten blev i højere grad forsigtige tilpasninger og ny-udviklinger end egentlige radikale tiltag. Uden at have gennemført egentlige undersøgelser, så kan det ses, at stort set alle i mæglerbranchen i vid udstrækning har anvendt IKT til deres ydre platforme og ift. den interne organisering og produktion af deres ydelser.

Forudsætningen for at spørge om, hvorfor mæglerbranchen ikke har gennemført disse forandringer, beror imidlertid på den præmis, at forandringen i sig selv er succesfuld. Som det fremgår af case-studiet, så er RobinHus stadig en niche og deres produkt har på flere områder tilpasset sig de traditionelle mæglere. Der synes at være blevet udviklet et bæredygtigt koncept, men radikaliteten i forretningsmodellen er langt mindre end det, som var udgangspunktet.

Engagementet og motivationen til at anvende nettet blev kraftigt understøttet af den optimisme, som var til stede ved dot.com bølgens top. First Tuesday var et miljø, hvor engagerede iværksættere understøttede hinanden i troen på mulighederne. RobinHus' platform i form af et site blev i første omgang købt ude i byen, imens indholdet blev formuleret af iværksætterne selv. Iværksætterne oplevede en stor interesse for deres produkt, men interessen – især fra kundernes side – for den 'rene ydelse' stagnerede også hurtigt. Torben og Frederik erkendte, at segmentet for denne løsning var relativt snævert. Begrundelsen ligger blandt andet i, at et bredere markedsegment tilsyneladende forudsætter et koncept, hvor den store transaktion, som en ejendomshandel er, underbygges af nogle stærke tryghedselementer i relation til netop selve handlen. Endvidere viser det sig hurtigt, at den manglende ekspansion af segmentet gør det umuligt at hente finansieringen og

¹⁵ Vendinger som 'obliterate – don't automate' og at tænke virksomheden forfra pba. et 'clean sheet of paper' var nogle af slagordene, der blev anvendt.

en overskudsgivende forretning hjem alene på bannerreklamer mv. Indtjeningen må således bero på noget andet end dette. Og her nærmer RobinHus' forretningsmodel sig på nogle områder de traditionelle mæglere.

Men det er en interessant pointe, at de to RobinHus-entreprenører med stor sikkerhed ikke ville have kastet sig over ejendomsmæglervirksomhed uden en indgang på markedet via ideen med en e-handelsløsning. De ville næppe have udviklet en traditionel ejendomsmæglervirksomhed fra bunden, og det ville næppe heller have været muligt at udvikle en landsdækkende ejendomsmæglervirksomhed fra bunden med et traditionelt koncept. Det var således e-handelsløsningen, der åbnede markedet for en ny spiller, selv om det så siden har vist sig, at den nye spiller har måttet tilpasse sig flere af de forretningskoncepter, som hidtil har været gældende.

8.1.2 Organisatorisk ekspansion og insourcing af kompetencer

RobinHus har udviklet en forretningsmodel, hvor IKT spiller en væsentlig rolle i mødet med kunden og i organiseringen af drift og relationer til brugerne. Kunderne anses for at være medproducenter af serviceydelsen idet sælger-kunderne forventes at spille en større rolle – først og fremmest i den fysiske del af ydelsen (fremvisningen), men også i oprettelse af annoncer og ved tættere gennem nettet at kunne følge processen omkring interesserede købere etc. Selv RobinHus spiller en central rolle i kontakten med sælger-kunderne, også efterhånden som der opbygges et mæglernetværk til at forestå elementer af de traditionelle mæglerydelser.

Udviklingen af organisationen begyndte med ansættelse af en studerende på timebasis til at varetage telemarketing. Ansættelsen på deltidsbasis har været en måde, som iværksætterne har brugt for at afprøve bæredygtigheden af de forretningsmæssige udviklingsperspektiver, de har søsat. Efterhånden som de har vurderet, at det var bæredygtige stier, har de knyttet kompetencerne nærmere til virksomheden gennem en stille ekspansion. Deres første IT-udvikler skulle udvikle sitet ved primært at fungere som tovholder ift. eksterne udviklere. Inden længe vurderede de i RobinHus imidlertid, at det var mere bæredygtigt at udvikle sitet inhouse. Efterhånden som kundegrundlaget ekspanderede, blev der ligeledes behov for at ansætte medarbejdere til at varetage en række driftsopgaver, kunderelationerne, mæglerrelationer samt yderligere programmering.

Gennem denne organisatoriske udvikling har RobinHus nærmet sig de øvrige mæglere ved at insource funktioner.

Hele denne bevægelse og udvikling af forretningsmodel understøtter den debat som har været i de senere år om 'click and mortar' (se note 1). Det fysiske har spillet en stor rolle for at sikre en bæredygtig forretningsmodel, bl.a. for at kunne skabe tillid i rollen til kunderne. RobinHus adskiller sig dog stadig ved ikke at fremvise selv (det fysiske foretages her af sælgerkunderne selv) og ved ikke at have forretninger.

8.1.3 IKT-plattformens videre udvikling

Platformene udvikles løbende i en proces, hvor udviklernes IT-specialiserede viden kommer dem til gode. Men det er også en udviklingsproces, hvor der løbende trækkes på et netværk af udviklere, som eksisterer på de virtuelle mødesteder på internettet. Hvis udviklerne støder ind i barrierer, som de har vanskeligheder med at løse, søger de således sparring med andre IT-udviklere på sites, som eksperten.dk og store amerikanske sites.

Udviklingen af sitet og de anvendte IKT-redskaber er sket gennem en inkrementel proces, hvor læringen og opbygningen er sket nært knyttet til hinanden og de erfaringer som er blevet gjort. Fokus har været på udviklingen af forretningskonceptet og ikke i så høj grad på at udvikle et stykke software. Som det understreges ser man ikke på sig selv i RobinHus som et software udviklingshus.

Innovative tiltag kommer i dag i højere grad gennem input fra mæglerne, som bidrager til at udvikle sitet. Det er dog mest inkrementelle løsninger på konkrete problemer, som placeres på dashboard og herfra genererer forandringer, fx når medarbejderne støder ind i uhensigtsmæssige arbejdsprocesser eller brugerflader, der skaber barrierer for anvendelsen af sitet (som i eksemplet med mægleren, der ikke anvender funktionerne i systemet).

Der sigtes ikke på at være 'first movers' drevet af teknologiske muligheder. RobinHus vurderer her, at det er væsentligt at tage udgangspunkt i de potentielle brugeres faktiske behov og teknologiske formåen – herunder ikke mindst at der er overensstemmelse mellem de muligheder, der tilbydes på sitet, og så den informationsmængde der kan transporteres med en tilfredsstillende hastighed.

Det betyder, at visionerne styres af mulighederne der er til stede. For tiden holdes der fx. øje med, hvordan den teknologiske udvikling kan bidrage til at skabe en nærhed mellem brugerne og RobinHus. Når der fx skal ydes support til en sælger, så kan de linke up på supporten via hjemmesiden og se Philip, som er Customer Relationship Manager vha. et web cam. Hvis de så har vanskeligheder med at oprette en avisannonce, så kan Philip klikke sig ind på deres computer og vise dem, hvad han gør med sin mus. Det samme kan også foretages omvendt, hvor Philip kan se hvad sælgeren har på skærmen, og han kan så guide dem frem skridt for skridt. Det er en mulighed, som vurderes at kunne realiseres inden for de næste ca. 1½ år. Internetforbindelserne bliver hurtigere, computerne bliver bedre og teknologien bliver forbedret. På den måde søger RobinHus gennem sin udvikling at komme nærmere på sælgerne. At etablere en 'virtuel' nærhed prioriteres højt.

Inspirationen til forbedringer kan komme mange steder fra. I dag er der ikke så mange input direkte fra kunderne. Inspirationen kommer i højere grad fra de direkte problemer, som opstår eller kan lokaliseres indirekte, eller også kommer den fra besøg på forskellige sites. Amerikanske boligsites er bygget anderledes op. Sælger kan på nogle af disse sites indtaste, hvor de bor henne og hvordan deres bolig ser ud: hvilke farver der er på tapetet, osv. I denne interaktion kan sitet så generere nogle forslag til hvilke forbedringer, der kan øge boligens værdi og komme med forslag til hvordan den skal forbedres. Der er også generelle anvisninger på salgsforbedrende aktiviteter, som man kan anvende direkte i Danmark: husk at få malet, ordnet have, sørge for at få luftet ud. På sitet kan der så være links til forskellige håndværkere mv. der kan levere serviceydelserne. Værdiforøgelsen kan beregnes osv. Andre inspirationskilder kan være Bilbasen, Den Blå Avis, osv. I et interview blev der især peget på, at det var sites der anvendte *selvsalgsmetoder*, hvilket understreger selv-service elementet i RobinHus' koncept.

8.2 Relation til E-service projektets centrale begreber

Viden og videnservice

En videnservice er viden eller information, som udbydes på et marked. Vores definition af videnservice-virksomheder inkluderer både dem, som tilbyder service som deres eneste produkt

eller service i tilknytning til deres produkt. Dette inkluderer også produktionsvirksomheder, manuelle viden virksomheder og offentlige institutioner som tilbyder vidensservice på markedsprincipper – dvs. prissætter og konkurrerer med andre virksomheder.

Et af formålene med dette projekt er at undersøge, hvordan de mest avancerede vidensservice-virksomheder udvikler nye former for entrepreneurskab. Et væsentligt spørgsmål er om RobinHus falder indenfor kategorien vidensservice-virksomheder. Et argument imod det kan være, at virksomheden primært formidler mødet mellem sælger og køber. Senere kommer også mæglerydelsen til, men den synes i endnu mindre grad at være e-baseret.

Argumentet for at medtage RobinHus er imidlertid, at de transaktioner som virksomheden formidler implicerer et højt videnindhold. Skøder, salgsoptillinger, ejendomsvurderinger mv. er alle elementer, som forudsætter en specialiseret viden. Selve organiseringen af mødet mellem køber og sælger forudsætter også en høj grad af viden, men dette gælder for alle typer af internetbaserede serviceydelser. Præmissen for, at medtage RobinHus beror derfor i høj grad på deres evne til at kodificere og basere disse dele af transaktionerne på en netbaseret ydelse. I den oprindelige ydelse var disse videnelementer dog ikke tænkt indlejret på nettet idet advokater eller eventuelt mæglere stadig skulle stå for disse ydelser. Platformen skulle bidrage med at formidle transaktionerne. En væsentlig årsag til dette er ydelseernes lovbundne karakter, hvor fx. skøder *ikke* blot kan kodificeres og derigennem udfærdiges af brugerne (sælgere og købere). Men det står klart, at formålet var, at sælgere og købere skulle spille en større rolle og være medproducenter af den viden som danner grundlaget for en beslutning om at indgå i selve ejendomshandlen.

RobinHus' ændrede forretningsmodel, hvor mæglerne spiller en større rolle, synes at være et udsagn om vanskelighederne ved faktisk at kodificere disse elementer. Det handler bl.a. om trygheden og sikkerheden. For RobinHus har synlighed og sikkerhed/tryghed været anset for forretningsmæssige elementer, som hænger nært sammen. Derfor har de som en naturlig del af deres udvikling arbejdet på at blive mere synlige. I begyndelsen gav omsætning og indtjening ikke det store finansieringsgrundlag for markedsføring. Det var medvirkende til at deres synlighed primært blev søgt udviklet gennem nettets muligheder (søgemaskiner, blive synlig på portaler, osv). Det understøttede også ideen om at bruge nettet som et primært middel. Dette arbejdes der fortsat med, men i dag spiller annoncering i dagbladene også en større og vigtigere rolle. Det hænger

delvist sammen med deres øgede indtjening og dermed muligheder for at finansiere dette. Men det hænger også sammen med den ændrede forretningsmodel, hvor anerkendelse som en ligeværdig men stadig utraditionel ejendomsmægler synes at være vigtig for at kunne opnå synligheden.

IKT-netværk og e-service

I projektet anvendes en generel definition af IKT-netværk, som understreger vigtigheden af, at forskellige slags informationsteknologi spiller sammen – også ud af virksomheden. Disse kan inkludere Internet- eller mobiltelefon-baserede serviceleverancer. Ved e-service mener vi vidensservice, som bliver produceret og solgt via IKT-netværk. Det gør IKT-netværk til et mere aktivt instrument ift. et mere begrænset e-handels-begreb, hvor der primært er tale om at formidle salg og ikke nødvendigvis inkludere kunde-deltagelse i produktionen. Endelig skal det siges, at netværk i disse innovationsprocesser kan række ud over selve IKT-netværk. En del af formålet er at afdække, hvordan vidensservice skabes både i det virtuelle og sociale rum.

IKT spiller en stor rolle i en lang række af RobinHus' funktioner ifm. drift, organisering og transaktioner:

- IKT anvendes til at formidle mødet mellem køber og sælger
- IKT anvendes til at knytte kunden nærmere til leverance af ydelsen – ikke mindst at knytte sælger nærmere selve 'produktionsprocessen' ved at lade sælgerne opsætte og redigere i deres vindue på RobinHus sitet og ved at kunne orientere dem over nettet, når købere viser interesse
- IKT anvendes – i mæglerydelsen – til at knytte RobinHus og mæglernetværket sammen
- IKT anvendes til at styre salgsprocessen bagved selve markedssitet (dels den del af sitet, hvor RobinHus styrer selve transaktionerne og fx. kvalitetstjekker annonceringen, dels gennem dashboard for RobinHus' udviklere og for mæglere)
- IKT anvendes til at øge synligheden gennem aftaler med søgemaskiner mv. (Jubii, SOL, Google etc)
- IKT anvendes i udviklingsøjemed, hvor mødesteder for udviklere anvendes i sparring med andre udviklere

Da vi ikke har foretaget et komparativt studie er det vanskeligt at vurdere i hvilken grad RobinHus har en unik tilgang til anvendelse af IKT, når der sammenlignes med traditionelle mæglere. For en stor dels vedkommende må det antages, at traditionelle mæglere har elementer af ovenstående elementer i organiseringen af deres virksomheder. Men det synes at være en velbegrundet antagelse, at de øvrige mæglere har bygget deres IKT-platforme 'op omkring' en i forvejen eksisterende forretningsmodel. Først 'mortar' sidenhen click. Det unikke ved RobinHus er, at man har taget udgangspunkt i de muligheder, som nettet har givet ('click'). Produktet har været opbygget omkring disse muligheder og er løbende blevet udviklet med mediet som en primær drivkraft.

Særligt gælder det deres anvendelse af IKT til at knytte sælgerne nærmere virksomheden, hvor andre mæglervirksomheder primært har bygget sites op som et extra vindue – et supplement til deres fysiske lokale mæglerforretninger. RobinHus anvender også sitet til at knytte mæglerne tættere til RobinHus, bl.a. ved at udvikle et mægler-dashboard. Men det må bestemt antages, at traditionelle mæglere også anvender mæglerens 'tavse viden' i bestræbelserne på at udvikle deres ydelser på nettet. Fx. gennem etablering af konkrete udviklingsprojekter eller task forces til forbedring af deres sites.

Entrepreneurskab og innovationer

Entrepreneurskab genererer nye forretningsaktiviteter, som forøger omsætning eller profit i de innovative virksomheder. Entrepreneurskabet skaber nye varer eller serviceydelser eller nye organiseringsprincipper, markedsadfærd eller processer, som forøger produktiviteten i virksomheden. Entrepreneurskab kan ske ved at en person eller en mindre gruppe etablerer en nye virksomhed på baggrund af innovative ideer. Men entrepreneurskab kan også referere til aktiviteter i en etableret virksomhed – intrapreneurskab.

Selv om RobinHus har nærmet sig traditionelle mæglere, så er der stadig forskelle. Den første vision og forretningsmodel kan siges at have været mere radikalt innovativ. De ydelser som først og fremmest sikrer RobinHus' indtjeningsgrundlag i dag bruger mere 'mørtel' og låner mere fra de traditionelle ydelser. Et relevant spørgsmål bliver – i lyset af projektets centrale begreber (*e-baseret vidensservice*) – derfor om der er tale om en sådan e-baseret innovation. Set i forhold til den oprindelige vision kan der argumenteres for, at det innovative islet er til at overse. På den anden side er *forretningsmodellen* anderledes end de serviceydelser, der ellers findes på markedet for

ejendomshandel. Derfor kan det også argumenteres, at virksomheden har fundet en relevant niche, hvor de to iværksættere har tilpasset forretningsmodellen efter de teknologiske og markedsmæssige muligheder, som har været tilstede.

I dag foregår innovation i RobinHus fortrinsvist som inkrementelt intrapreneurskab.

Innovationsprocesserne opstår som resultat af helt konkrete dagligdags udfordringer i de forskellige IKT-baserede redskaber, hvad enten det er sitet udadtil eller de IKT-baserede styringsredskaber, som virksomheden anvender i den daglige organisering og drift af virksomheden. Herudover søges der ikke efter teknologidrevet 'first mover' udvikling men en udvikling baseret på de muligheder, som den teknologiske udvikling og modenhedsproces stiller til rådighed.

9. Afslutning

Udviklingen af RobinHus' forretningskoncept fra E til e relaterer sig kraftigt til en markedsvurdering og har konsekvenser for virksomhedens identitet (indadtil) og markedsføring udadtil. Årsagen til skiftet har illustreret vanskelighederne med at kodificere den viden, som ligger i den komplicerede transaktion, som ejendomshandel er¹⁶. I et livsforløb foretager en borger få transaktioner af denne type, og det er økonomisk en meget væsentlig begivenhed, som har stor betydning for den enkeltes samlede livssituation. Salgsopstillinger, skøder, købsaftaler mv. er dels bundet af nogle lovgivningsmæssige krav, hvilket i sig selv er en barriere for i hvilken grad kunder overhovedet kan overtage en del af denne proces. Det oprindelige forretningskoncept baserede sig derfor også på en ide om, at dele af disse processer stadig skulle varetages af professionelle rådgivere, men at sælgere og delvist købere selv skulle spille en større rolle i organiseringen af transaktionen. Det har imidlertid vist sig at være en større udfordring. Tillid og sikkerhed synes at være en væsentlig faktor her, og har været en væsentlig del af drivkraften bag udvidelsen af forretningskonceptet til også at inkludere mæglervirksomhed i RobinHus Mæglerne-ydelsen:

... vi [er] også på et marked, hvor man - når man skal vælge ejendomsmægler - så er tillid og tryghed og sikkerhed - og al det der 'Home agtige' når man ser Preben Elkjær

¹⁶ Jf. de mange og i visse tilfælde relativt komplicerede ydelser, som indgår i ejendomsformidling, som er listet i boks 1.

der sidder i sin lænestol ved pejsen - eller Jesper Klein - eller hvordan det er, ikk' ...
det oser jo af tryghed og sikkerhed og tillid og al det der. Det kan man ikke helt se
bort fra. (Torben)

På den ene side synes 'tillid og tryghed' vanskeligt at kodificere. Men det paradoksale er på den anden side, at tilliden og trygheden er knyttet til professionelle rådgivere og de konkrete artefakter i form af skøder mv., der netop er med til at sikre at sælger og køber ikke står alene med ansvaret for sikkerheden og trygheden i deres beslutninger.

Bilag 1 - Metode

Casestudiet er baseret på to indledende møder samt på i alt fem interview

- Torben Andersen, stifter af RobinHus
- Frederik Bruhn-Petersen, stifter af RobinHus
- Customer Relationship Manager
- IT chefudvikler
- Mægler

Interviewene er efterfølgende blevet bearbejdet og kodet med det kvalitative software program Atlas.ti

Bilag 2 - IKT redskaber

RobinHus.dk består af 4 Platforme

- **Robinhus.dk (websitet)**
 - **Købere**
 - Søgning efter ejendomme – kommer i kontakt med sælger
 - Registrering i Køber kartotek
 - Finder Åbent Hus arrangementer
 - Benytter guides til bolighandel
 - Får kontakt med rådgivere
 - **Sælgere**
 - Finder, og får kontakt med RobinHus Mæglere
 - Opretter salgsannonce
 - Logger ind på ”Min annonce”
 - Benytter guides til bolighandel
- **Min annonce – sælgere** (her kan sælger arbejde med, og forfine, deres annonce, samt fremme salget af deres ejendom)
 - **Salgsfremmende muligheder**
 - Læg nye billeder og plantegning på annoncen, herunder 360 graders billeder
 - Indtaste en beskrivelse, samt detaljerede oplysninger om ejendommen
 - Lave en salgsopstilling
 - Bestille avisannoncer
 - Lave et slideshow
 - Oprette Åbent Hus arrangement
 - Ansøge om at blive Ugens Udvalgte bolig
 - Se statistik over antal visninger m.m.

- **RobinHus Internt Dashboard – Robinhus ansatte** (Herfra kan Robinhus styre websitet, annoncerne og praktisk talt alt andet)
 - Eksempler
 - Styring af Mægler annoncer
 - Follow-up opkald til Mæglerkunder
 - Afsendelse af standart e-mails
 - Godkendelse af billeder og nye annoncer
 - Bestilling af infomateriale
 - Godkendelse af besparelser
 - Afsendelse af Til-Salg skilte
 - Styring af avisannonce bestillinger
 - Print og redigering af forskelligt materiale til både sælgere og Mæglere
- **Robinhus Mægler Dashboard – RobinHus Mæglere** (herfra kan mæglerne holde styr på deres sælgere, samt kontakte leads til nye kunder)
 - Redigering af sælgers annoncer, samt tilhørende information
 - Nye kundeemner skal kontaktes
 - Kalender over RobinHus relaterede aftaler
 - Statistik over performance for den enkelte mægler, og generelt
 - Bestilling af materiale