

Anders Melander och Leona Achtenhagen, Jönköping Intern. Business School
David Andersson, Träcentrum i Nässjö
MaxMikael Wildee Björling, Linnéuniversitet, Kalmar
I samverkan med Götenehus AB, Vimmerbyhus AB och Ny Collective AB



Affärsmodeller i Trähusbranschen.

-

Ett underlag för affärsutveckling

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
Inledning.....	4
Tillvägagångssätt	6
Trähusbranschens nuläge 2016-17.....	7
Trähusbranschen och vårt fokus	10
Begreppet affärsmodell.....	11
Affärsmodeller i trähusbranschen	15
Affärsmodellsstrategi.....	19
Strategiska utmaningar relaterade till nuvarande affärsmodeller	21
Säljorganisationen	21
Framtidens kunder	29
Andra grunder för segmentering	32
Varumärkets betydelse i framtiden	34
Framtidens erbjudande.....	36
Avslutande ord.....	37
Litteratur	38

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att kartlägga och identifiera strategiska utmaningar i den svenska trähusbranschen med speciellt fokus på relationen mellan trähusföretagen och dess kunder. Målet är dels att rapporten skall bidra till att affärsmodeller kan utvecklas på ett kreativt sätt och dels att identifiera område som kräver fortsatt utvecklingsarbete. Rapporten fokuserar på "business to consumer" verksamheten och avgränsas till 25 företag som har minst fem säljare och säljer prefabricerade trähus. Inom denna övergripande affärsmodellen identifierar vi fyra varianter; Willa Nordic, Älvsbyhus, Myresjöhus och Fiskarhedenvillan varianten. Vi diskuterar därefter strategiska utmaningar relaterade till den nuvarande affärsmodellen under rubrikerna; Säljorganisationen, framtidens kunder, varumärket samt framtidens erbjudande. Exempel på område lämpliga för fortsatt utvecklingsarbete är; Strategiska val i branschen för att utveckla säljorganisationerna; Strategiska val för att utveckla nya erbjudande anpassade till framväxande kundsegment. Samt trähusbranschens strategiska förhållningssätt till internet of things!

Inledning

Den svenska trähusbranschen¹ är fascinerande på många sätt. Produkten hus är spännande i sig. Man behöver bara titta i en av alla huskataloger för att förstå det!² Branschens beroende av politiska beslut och konjunktursvängningar är en annan anledning. Det verkar sällan vara tråkigt att jobba i trähusbranschen! En tredje anledning är att produkten är unik på åtminstone två sätt. Dels är det ofta det dyraste och viktigaste köpet en konsument gör under sin livstid, alltså en extrem sällanköpsvara. Dels är varje husprojekt unikt på något sätt, om det inte är själva huset som är unikt, så är det en kombination av hus, tomt, grund eller någon annan faktor som skapar en unikit! Sammantaget innebär dessa två unikiteter mycket osäkerhet för kunden, något som husföretagen måste hantera.

För husföretagen utgör dessutom etiketten sällanköpsvara att marknadsföring och försäljning är en utmaning. Ofta jämförs med bilbranschen, men i husbranschen är återkommande kunder en raritet och hur skapar man då en effektiv "branding"? Till allt detta kommer att branschen är fragmenterad. Det finns många affärsmodeller. Dessutom är branschen nästan uteslutande lokaliserad utanför de stora städerna. Dess betydelse som arbetsgivare i mindre orter kan inte nog understrykas.

Det är inte konstigt att trähusbranschen fascinerar!

Givet allt detta, är det underligt att branschen inte är mer genomlyst. Vi har haft ovanligt svårt att hitta beskrivningar av hela trähusbranschen. Mer specifika områden som t ex kundernas köpprocesser, positionering, branding, kundsegmentering och utveckling av försäljningskanaler i trähusbranschen skulle man även kunna tänka sig vara av generellt intresse att undersöka. Men nej, litteraturen om trähusbranschen (så vitt vi erfarit) tar framförallt ett produktions- eller konstruktionsorienterat perspektiv³.

¹ Vi använder benämningen "trähusbranschen" eller "trähus" i vår rapport. Diskuterar definitionen av "branschen" på sidan två.

² Kataloghuset – Det egna hemmet i byggsats (Edlund, 2004) är en intressant läsning för de som vill fördjupa sig i kataloger och hus.

³ Denna kommentar skall tolkas som att vi förhoppningsvis kan komplettera den nuvarande litteraturen. Referenser till litteratur som vi använt återfinns i slutet av rapporten. Tacksam om ni kontaktar oss om vi missat något intressant!

Denna rapport tar sin utgångspunkt i denna upplevda brist på kompletterande kunskap om trähusbranschen och speciellt med avseende på ämnen kopplade till husföretagens interaktion direkt eller indirekt med slutkonsumenter av trähus. Med slutkonsument avser vi *privatpersoner som med egna medel (eller lån) köper ett helt eller delvis prefabricerat småhus med trästomme*. Det vi fokuserar på är alltså "Business2Consumer" (B2C). Med denna inriktning har vi avgränsat oss från projektverksamheten (B2B, dvs Business2Business), som avser verksamhet där trähusföretag eller andra producenter av bostäder säljer till en projektör/byggherre som i sin tur säljer till slutkonsument (bostadsrätter, hyreslägenheter, radhus, gruppbyggda hus etc). Vi har inte heller fördjupat oss i underleverantörsförhållanden i branschen.

De internationella aspekterna har inte heller varit i direkt fokus för detta projekt. Detta område har dock diskuterats i en tidigare rapport (SHS-rapport: 20014-000), och är i fokus i ett separat projekt som delvis samordnats med detta projekt. Detta separata projekt avrapporteras i en särskild rapport under våren 2018.

Syftet med projektet och denna rapport är att initiera en kreativ diskussion för att utveckla affärsmodellerna i trähusbranschen. Med vår begränsade erfarenhet tror oss inte ha förmågan att identifiera några revolutionerande slutsatser. Då skulle vi underkänna all den klokskap vi stött på under intervjuerna. Vår tolkning av "kreativ diskussion" är att om vi vänder på några stenar och kanske ställer några ovanliga frågor kan vi förhoppningsvis ge inspiration till affärsutveckling.

För att kunna bidra till och ställa "ovanliga frågor" är det bra om man utgår från sakernas nuvarande tillstånd. Alltså har vi ägnat mycket tid åt att förstå hur branschen fungerar. Vi är helt övertygade om att vi inte klurat ut det när rapporten skrivs. Med andra ord, det finns säkert en hel del felaktigheter i rapporten. Uppskattar verkligen om du som läser vill berätta det för oss. Vi vill gärna lära oss mer.

Tillvägagångssätt

Vi har använt en snöbollsmethodik. Snöbollen startade med David Anderssons kontakter utifrån sin plattform på Träcentrum, och de initiala kontakter med Götenehus som Anders Melander hade. Utifrån dessa kontakter har vi efterhand adderat fler och fler intervjuer med intressanta och viktiga personer i branschen. I första steget intervjuade vi marknads/försäljningschefer, VD:ar i trähusföretag, TMF och Carl-Axel Ambring från IMA. I nästa steg har vi adderat intervjuer med ett urval av agenter/säljare⁴. Vi har kompletterat intervjuerna med en skrivbordsundersökning, för att lokalisera så mycket som möjligt som skrivits om branschen. Vi inkluderar en litteraturlista sist i rapporten.

Intervjuade:

- Jens Carlsson, VD Vimmerbyhus
- Annica Hesselgren, Agent Vimmerbyhus
- Claes Hansson, VD Götenehus
- Fredrik Arvidsson, Marknadschef styckehus Götenehus
- Kenneth Roos, Agent Götenehus (tre tillfälle)
- Anders Nyström, Delägare och Partner NY.
- Tor Fjastad, Säljchef Trivselhus
- Klas Fridsäll, VD Willa Nordic
- Patrik Swanström, Marknadschef Smålandsvillan
- Erica Magnusson, Agent Smålandsvillan
- Anders Sigland, Agent Smålandsvillan
- Sven Johansson, VD Vallsjöhus
- Mikael R Olsson, Marknadschef Hjältevadshus
- Aants Suurkuusk, styrelseordförande Fiskarhedenvillan (kombination med internationaliseringsprojekt)
- Mikael Olsson, VD Eksjöhus (kombination med annat internationaliseringsprojekt)
- Erica Magnusson, Agent Smålandsvillan
- Jennifer Johansson, Marknadschef Älvsbyhus
- Jens Sundström, Teknisk direktör Älvsbyhus
- Gustaf Edgren, Projektledare branschutveckling TMF (telefonintervju)
- Lars Ambring, IMA Marknadsutveckling
- Göran Hjalmeby, VD Intressanta Hus (telefonintervju)
- Staffan Brege, styrelseledamot LB-Hus (telefonintervju)
- Samt alla de säljare/agenter som vi träffade under en dag på Husknuten i Göteborg. (21 varumärke finns representerade på Husknuten)

⁴ Vi har valt att framförallt använda begreppet säljare i denna rapport. En majoritet av säljarna i trähusbranschen arbetar dock enligt ett agentavtal och många beskriver sig som agenter. Vi försöker reservera begreppet agenter till de tillfälle då vi specifikt avser den verksamhet som agenter bedriver.

Våra intervjuer strukturerades efter checklistan för att kartlägga affärsmodeller som presenteras i nästa avsnitt.

Vem är då "vi"? Teamet som jobbat med detta består av Anders Melander och Leona Achtenhagen (Docent, och Professor vid Jönköping International Business School), MaxMikael Wilde Björling (Universitetsadjunkt Linnéuniversitet i Kalmar) samt David Andersson (Projektledare på Träcentrum i Nässjö). Tre företag har gjort projektet möjligt genom att bidra med eget arbete; Vimmerbyhus, Götenehus och NY Collective (NY är en reklambyrå i Jönköping som under lång tid arbetat med företag i trähusbranschen. För närvarande har de inte något företag från branschen som kund). Finansiell support har erhållits från Smart Hosuing Småland. Stort tack för det.

Rapporten är upplagd enligt följande. Vi börjar med en kortfattad inledning till trähusbranschen och affärsmodellskonceptet. Därefter presenterar vi fyra varianter på affärsmodeller i trähusbranschen och diskuterar flera andra typer av affärsmodeller. Slutligen diskuterar vi kring de tema som vi identifierat under våra intervjuer.

Trähusbranschens nuläge 2016-17

Det går bra nu! Eller gör det?

Enligt Brege et al. (2017) kan man dela upp prefabricerat byggande i tre delar; trähus, (de använder begreppet småhus och inkluderar därmed även projektverksamheten), flerbostadshus samt övriga lokaler. De beskriver läget 2015 enligt följande.

	Trähus	Flerbostadshus	Övriga lokaler
Omsättning	10,5 Miljarder SEK	3,5 Miljarder SEK	2,5 Miljarder SEK
Anställda	2900 anställda	1400 anställda	1100 anställda
Tillväxt 2004-2015	65,8%	88,8%	(ingår i flerbostadsh)
Lönsamhet 2004-2015	8,3%	9,1%	(ingår i flerbostadsh)

Att kapacitetsutnyttjandet är relativt högt inom allt byggande under 2016 och 2017 är ett väletablerat faktum⁵. Frågan är dock vad som händer på längre sikt. Brege et al (2017) förutspår en ljus framtid

⁵ Vi skriver "relativt" högt, då vi jämför med situationen för några år sedan. Det går att hävda att kapacitetsutnyttjandet totalt sätt fortfarande är ganska lågt, t ex är det få företag som arbetar med två eller treskifte i sina fabriker.

där flerbostadshusbyggandet och övriga lokaler skulle öka 3-5 gånger från nivåerna under 2015.

Framtiden för trähustillverkningen målas inte i lika ljusa färger "Byggandet av småhus förväntas ligga stabilt och branschen har tidigare varit uppe i den kapacitet på 13-14 000 hus som nu åter (2025) kommer att behövas." (Bregre et al, 2017:9). Dvs författarna prognosticerar ungefärligen en årlig tillväxt om knappt 10% för trähus jämfört med läget 2015.

Framtidsförutsägelser är inte ett lätt område, men det finns fler indikationer som pekar på att B2C delen har sämre förutsättningar för tillväxt än B2B (bostadsrätter, flerbostadshus, gruppbyggda hus). Historiskt har trähusbyggandet sjunkit, intervjuade nämner en halvering av produktionen sedan början av 90-talet. Prismässigt har bostadsrätter ökat 11 gånger sedan 1996 medan småhuspriserna endast ökat 4 gånger (TMF i siffror 2017:1 sid 8). Detta indikerar en avtagande popularitet. En annan tydlig indikation är nyinvesteringarna i branschen. Nedan har vi sammanställt offentlig information. Sannolikt är allt inte korrekt, men två trender är tydliga. Flera trähusföretag investerar rejält men de investerar inte inom B2C utan framförallt inom B2B.

Företag	Datum	Nyanställda	Yta (m ²)	Produktion	Investering
Götenehus	2018 Q2-3		10000	200lgh	60MSEK
Derome	201808	100	18000	Hyreslägenheter	250MSEK
Eksjöhus	20171212	70	18000	Volymhus/B2B	130MSEK
Villa vida	2018 våren	10?	10000	Moduler/B2B	
Hjältevadshus	2018Q2?	+100		Lägenheter	Oklart
Anebyhusgruppen (Pauliström)	201802	50		Volymhus	
Anebyhusgruppen (Åseda, "två fabriker")		50		Grupphus+ Styckehus	
The Green Holding Company	2018Q1	Uppemot 200		Prefabricerade lågenergihus	16,7MSEK (köp av fastighet)

(sammanställning av offentliga uppgifter (tidningsartiklar⁶, pressmeddelande. Uppgifter hösten 2017 gör gällande att Hjältevadshus skjutit upp sitt projekt. The Green Holding Company går ej att lokalisera på internet. Oklart om de avser tillverka B2B eller B2C. Enligt tidningsuppgift har de bedrivit tillverkning i Estland)

⁶ Hjältevadshus har skjutit sin nystart av husfabriken i Hultsfred på framtiden då det förväntade inflödet av nya ordrar efter att man gått vinnande ur SKLs upphandlingstävling inte realiserats i den takt som förväntades (NTT September 2017)

Skälen till att B2B investeringarna ökar snabbare än försäljning till slutkonsumenterna (B2C) är mångfacetterade. De intervjuade nämner kommunernas "förtätningshysteri", driven av storskalighet i befintliga infrastrukturinvesteringar. Något som gör att tomter/bygglovsprocesser för fristående trähus nedprioriteras av kommunerna. Inga tomter = inga B2C trähus. Möjligheten till en lägre kontantinsats genom att köpa bostadsrätt (eller hyra) istället för att bygga trähus i egen regi, har också anförts som ett skäl. Avsaknaden av avdragsrättigheter för lån i bostadsrättsföreningar gör dock att denna initiala fördel (lägre kontantinsats) har en nackdel (avsaknaden av ränteavdrag på bostadsrättsföreningens belåning).

Intressant att notera är dock att önskemålen om hur man vill bo är ganska stabila. I fastighetsbyråns stora enkätundersökning våren 2017 bor 40% av de svarande i villa, radhus eller kedjehus och drömboendet för 41% var också en en- eller flerplansvilla. Exkluderar man Stockholm ökar dessutom den siffran markant⁷.

Sammantaget verkar utsikterna goda för trähusbranschen under överskådlig tid men värdekedjan förändras och direktförsäljning (B2C) förlorar terräng jämfört med försäljning via ombud (B2B). Pågående satsningar är framförallt inriktade på volymhus, något som kan vara relaterat till den akuta bristen på kvalificerade byggarbetare⁸.

Historiskt har trähusbranschen varit dominerad av mindre och medelstora företag, men det håller på att ändras. Kapitalstarka ägare har gett sig in i branschen, något som gör att strukturaffärer (uppköp och sammanslagningar) kan bli vanligare framledes. Pulsen, Södra, Vida, OBOS, Mellby Gård, EQT (genom danska Huscompagniets köp av Vårgårdahus), IKEA/Skanska, Active Invest, Götenhus (börsnotering ger möjlighet till nyemissioner) och kapitalstarka familjekontrollerade företag som Derome, Eksjöhus och Västskuststugan AB, gör att det finns tillgång till finansiella resurserna för strukturaffärer.

En drivkraft till strukturfärer är skillnader i lönsamhet. Siffrorna för 2016 antyder att även den drivkraften är på plats, då lönsamheten det året skilde mellan olika företag med drygt 20% i

⁷ En annan indikation (som man inte skall övertolka) var att på Hemnet gjordes hälften av alla klick på villor under Vecka 19 2017, trots att bostadsrättsutbudet klart översteg villautbudet.

⁸ Att tillverka industriellt minskar beroendet av tid på byggplatsen och dessutom verkar en annan fördel vara att man kan anställa enligt industriavtalet i fabriken, vilket påverkar lönekostnaden.

vinstmarginal (EBIT). Med reservation för att det är svårt att jämföra resultat för olika affärsmodeller⁹, så verkar potentialen för strukturaffärer vara stor. Dvs att de lönsamma köper de mindre lönsamma företagen. Två faktorer talar dock för mer organisk tillväxt. Det ena är graden av automatisering. Om det är en låg grad av automatisering, så finns det ingen anledning att förvärva en trähusfabrik, enklare att hitta en fabrikslokal och köpa de nödvändiga maskiner själva. Något som indikeras av listan på nya fabriker ovan.

Det andra är varumärket och kundrelationer. Vi bedömer att dessas värde inom trähusbranschen är klart lägre än t ex bilbranschen. Dvs möjligheten att köpa marknadsandel genom att förvärva en konkurrent är inte självklar.

Men, kanske dessa faktorer håller på att ändra sig? Kanske ökar storskalighets-fördelarna i branschen genom; ökad automatiseringen i produktionen; ökad tekniska komplexiteten i produkten (t ex Internet of Things och mer utvecklade energilösningar (solpaneler)); högre investeringar i marknadsföring (t ex konfiguratorer och VR lösningar på hemsidan, mer kundpassad reklam och ökad kundvård). Detta är tema som vi återkommer till nedan.

Trähusbranschen och vårt fokus

Enligt TMF/SCB består trähusbranschen av 515 företag, därav 110 företag med mer än 5 anställda. TMF har cirka 80 medlemmar, därav deltar 32 i det statistiska samarbetet. Dessa 32 står enligt TMF för ca 75% av försäljningen av monteringsfärdiga hus i Sverige.

I vår studie har vi avgränsat oss ytterligare till de aktörer som: a) prefabricerar i fabrik, b) säljer till slutkonsument (B2C), c) samt organiserar en säljkår¹⁰ med fler än fem personer. I vissa fall har

⁹ Vinstmarginalen mäter som bekant relationen mellan omsättning och vinst. Beroende på affärsmodellen (t ex totalentreprenad, delad/generalentreprenad) påverkas hustillverkarens omsättning. Skiljer sig då t ex vinstmarginalen på materialsatsen och entreprenadarbetet (montering etc) även åt, så påverkas jämförelserna.

¹⁰ Vi utgick från TMFs lista över certifierade hussäljare, kompletterade med företag som var medlemmar i TMF men ej certifierade. Adderade därefter alla företag vi hittade på google som säljer prefabricerade hus men inte är medlemmar i TMF (kollade även hus.se, hustillverkare.se etc). Exkluderade sedan företag som enbart säljer "business 2 business". I nästa steg gick vi genom hemsidorna hos samtliga och räknade kontor, säljare och andel kvinnor. Vi räknade enbart unika personer. Vi inkluderade säljare på Åland men annars höll vi oss till Sverige. Efter hand som arbetet

gränsdragningen blivit svår. Hur definierar man en säljkår? Mälarvillan uppfyller våra kriterier i övrigt men har endast tre B2C säljare. Fiskarhedenvillan och Varbergshus arbetar utan egen fabrik och säljer en logistisk lösning, dvs de säljer lösvirkeshus, skall de inkluderas? Karlson Hus och Intressanta Hus säljer prefabricerade hus men har outsourcat produktionen, skall de inkluderas¹¹? Samt JB villan, med fabrik och stor försäljning men utan en försäljningsorganisation, skall de inkluderas?

Vi har valt att inkludera företag som uppfyller åtminstone två av de tre kriterierna ovan, och därmed är alla ovan nämnda företag inkluderade. Studien inkluderar därmed 25 företag som representerar 32 varumärken. Kärnan, de husföretag som uppfyller alla tre kriterier är 19 företag.

Följande 25 företag och 32 varumärke har studerats närmare: Derome (A-Hus, Varbergshus), Anebyhusgruppen (Anebyhus, Kungshus, Ekeforshus) Bra Hus, Eksjöhus, Faluhus, Fiskarhedenvillan, Götenehus, Hjaltevadshus, Intressanta Hus, JB villan, Karlsonhus, Nordiska Hus (endast LB Hus), Ljusnehus, Mälarvillan, OBOS (Myresjöhus, Smålandsvillan), Rörvik, Skidstahus, Trivselhus (inkl Movehome), Vallsjöhus, Västkoststugen (Västkostvillan Boro-hus), Vimmerbyhus, Vårgårdahus, Willa Nordic, Åsbohus och Älvsbyhus.

Begreppet affärsmodell

Begreppet affärsmodell nämndes för första gången 1957 men började inte användas som ett allmänt begrepp förrän i slutet av 1990-talet. Intresset ökade i samband med expansionen av Internet som resulterade i billig och lättillgänglig informationsteknik samt nya möjligheter till samarbete och affärsmöjligheter. Det finns ingen tydlig samstämmighet kring begreppet affärsmodeller trots att många författare har sammanfattat och byggt teorier kring affärsmodeller. Zott et al. (2011) har dock identifierat fyra egenskaper för affärsmodeller som forskningen inom området verkar vara överens om, dessa är:

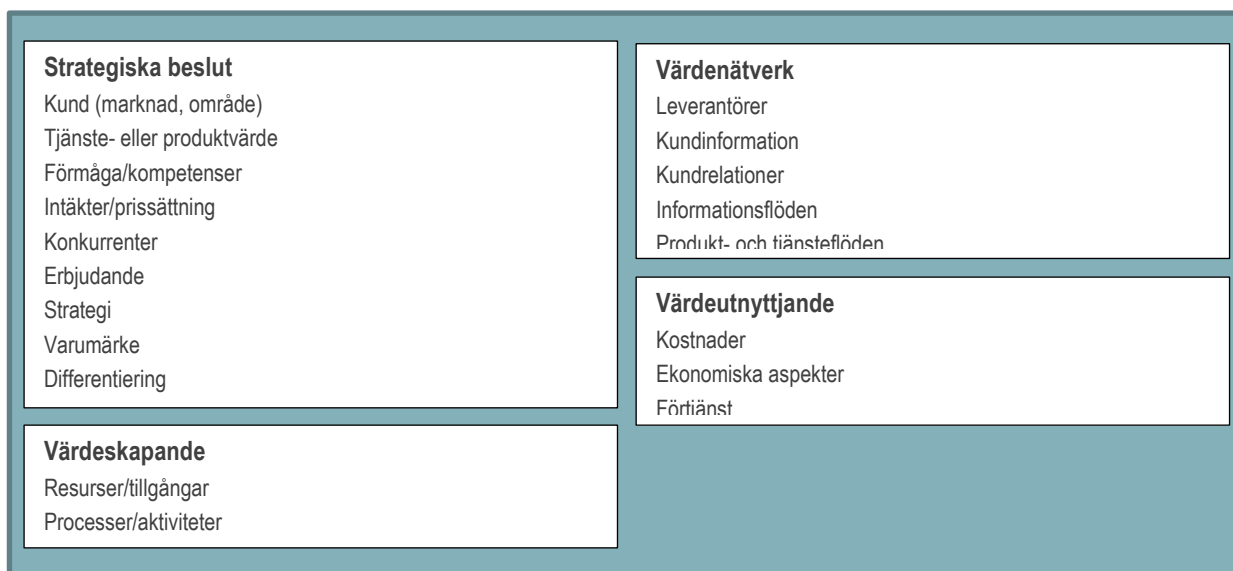
fortskridit har vi hittat fler företag, sannolikt har vi därför fortfarande missat något. Ber om ursäkt för det.

¹¹ Karlsonhus anlitar Åsbohus för att producera sina hus. Åsbohus är inkluderat i studien. Vi vet inte vem som producerar husen till Intressanta Hus.

- Affärsmodeller verkar vara en enhet för analys som är särskild från produkten, företaget, industrin eller nätverket – den centreras vid en huvudorganisation men dess gränser sträcker sig utanför organisationen.
- Affärsmodeller förespråkar ett holistiskt perspektiv på hur företag gör affärer.
- Aktiviteterna i det studerade företaget och dess relationer ser ut att spela en viktig roll i de olika beskrivningarna av affärsmodeller.
- Affärsmodeller syftar till att beskriva både värdeskapande och värdeutnyttjande.

Forskningen inom området kan delas in i två inriktningar. Antingen beskrivs affärsmodeller som ett antal områden som i sin tur utgörs av ett antal komponenter.

Shafer et al. (2005) beskriver t ex en modell med fyra olika områden (strategiska beslut, värdeskapande, värdeutnyttjande och värdenätverk) som kan relateras till hur företag fattar strategiska beslut och skapar värde. Hur modellen är uppbyggd och strukturerad enligt Shafer et al. (2005) visas i figuren nedan:



Figur 1. Områden och dess komponenter som utgör en affärsmodell enligt Shafer, Smith, and Linder (2005).

affärsmodellen kan beskrivas som en karta som visar hur företag förväntas generera intäkter. I deras fall utgörs affärsmodellen av de fyra områdena erbjudande, kund, infrastruktur och ekonomisk prestation som i sin tur beskrivs med hjälp av nio olika komponenter.

Områden och komponenter i affärsmodeller (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Område	Komponent	Beskrivning av komponenten
Erbjudande	Förväntat värde	Syftar till att lösa kundens problem och att tillfredsställa kundbehovet via det värde som erbjuds
	Kundsegment	Beskriver det eller de kundsegment som företaget fokuserar på
Kund	Kanaler	Beskriver hur företaget levererar värde till kund via kommunikation-, distributions- och försäljningskanaler
	Kundrelation	Beskriver de kundrelationer som etableras och underhålls för varje kundsegment
	Nyckelresurser	Beskriver de tillgångar som krävs för att erbjuda och leverera övriga delar i affärsmodellen
Infrastruktur	Nyckelaktiviteter	Beskriver de nyckelaktiviteter som behöver genomföras för att erbjuda och leverera övriga delar i affärsmodellen
	Samarbetspartners	Beskriver de aktiviteter som eventuellt kan outsourcas och andra resurser som kan hämtas utanför företaget
Ekonomisk prestation	Kostnadsstruktur	Beskriver den kostnadsstruktur som övriga komponenter medför
	Intäktsflöden	Beskriver de intäkter som uppnås genom att värde framgångsrikt erbjuds till kund

Tabell 1: Områden och dess komponenter som utgör en affärsmodell enligt Osterwalder and Pigneur (2010).

Utifrån ovanstående exempel på affärsmodeller har vi utvecklat en checklista som fungerat som guide för våra intervjuer.

En checklista för att kartlägga affärsmodeller!

Affärsmodell: *det sätt företaget arbetar enligt för att skapa vinst (eller mervärde).*

Vem? (customer)

- a. Vilken typ av kunder dominerar er försäljning?
- b. Vilken typ av relation har ni till era kunder? (återkommande kunder? Irreguljära kunder? Icke återkommande kunder?)
- c. Vilka kanaler använder ni för att nå/sälja?
 - i. Kanal(er) för att nå ut och sälja till er kund?
 - ii. Kanal (er) för att leverera produkt/service till er kund?
 - iii. Kanal (er) för att upprätthålla relationen med kunden?
- d. Vem/vad påverkar era kunders köpbeslut?
- e. Är köparen/användaren samma person?
- f. Hur ser kundens beslutsprocess ut?
- g. Är ni nöjda med hur relationen till era kunder ser ut idag? Arbetar ni på att förändra den? Varför?

Vad? (value proposition)

- h. Varför köper kunden era produkter/tjänster? (Vilket/a behov (need,want demand) hos kunden tillfredsställer ert erbjudande?)
- i. Hur är erbjudandet utformat? (produkt & tjänstekombination)
- j. Hur uttrycks erbjudandet i er kommunikation till kunden?
- k. Hur beskriver kunden det upplevda kundvärdet? (om kunden beskriver det!)
- l. Hur skiljer sig ert erbjudande från konkurrenternas?
- m. Uppfyller ert nuvarande erbjudande kundernas behov helt?

Hur? (value chain)

- n. Vilka resurser är avgörande för att kunna leverera ert erbjudande (key resources, physical, labour, financial, intellectual property)
- o. Vilka kompetenser är avgörande för att kunna leverera erbjudandet?
- p. Vilka är de viktigaste aktiviteterna ni gör inom företaget (key activities)
- q. Vilka är era viktigaste partners för att kunna sälja och leverera till kunden?
 - i. Hur är de relaterade till ert erbjudande?
- r. Vilka är era viktigaste leverantörer?
 - i. Hur är de relaterade till ert erbjudande?
- s. Övriga viktiga partners?
 - i. Hur är de relaterade till ert erbjudande?
 - ii.

Varför? (profit mechanism)

- t. Varför vill kunden betala för ert erbjudande?
- u. Hur sätts priset på era produkter? (kostnadsbaserad-, efterfrågebaserad-, konkurrensbaserad prissättning?)
- v. Vilken/a är er/a huvudsakliga inkomstflöden?
- w. Hur genereras inkomsterna? (intäktsmodell)
 - i. Någon del som kunderna är mer villiga att betala för?
- x. Vilka är era betydande kostnadsposter?
- y. Vad driver kostnadsökningar?
- z. Vilka är de finansiella riskerna i er intäktsmodell? (revenue model)

Affärsmodeller i trähusbranschen

Det är både lätt och svårt att kartlägga affärsmodeller i trähusbranschen.

Lätt, för på en övergripande nivå är det samma affärsmodell för åtminstone 19 av de 25 trähusföretag som ingår i vår studie; dvs *hus med träkonstruktion som prefabriceras (i olika grad) på fabrik och säljs via en försäljningsorganisation till privatpersoner i Sverige*. Svårt, då det inom den övergripande modellen finns ganska många olika varianter. Vi beskriver nedan fyra varianter. Vi väljer fyra välkända varumärken som benämningar på varianterna; Willa Nordic modellen; Älvsbyhusmodellen; Myresjöhusmodellen och Fiskarhedenmodellen.

Willa Nordic modellen vänder sig till kapitalstarka privatkonsumenter som köper ett unikt boende men även en statusmarkör. Varumärket är dessutom så starkt att det förstärker den signal som det unika huset skickar. Man särskiljer sig från många andra i branschen genom att man tydligt erbjuder kundunika hus. Det finns endast inspirerande "koncepthus" på Willa Nordics hemsida, man har inte heller någon huskatalog. En intervjuad uttryckte det som att man säljer "skisshus", dvs kunden kommer ofta till husföretaget med en egen eller arkitektritad skiss som kund och säljare utgår från när huset tar form.

Willa Nordic är inte ensam i denna nisch. Arkitektritade hus¹² (t ex Ross Arkitektur och Design AB eller Intressanta Hus AB) är en typ av konkurrenter och en del lite mer priskänsliga kunder hamnar enligt uppgift ofta hos Rörvikshus eller Vallsjöhus. Fiskarhedenvillan och Varbergshus (se mer nedan) säljer även kundunika hus. Rörvikshus positionerar sig nog tydligast av de ovan nämnda i denna nisch. Enligt deras hemsida erbjuder de många modeller att välja mellan. På hemsidan hittar man 52 husmodeller (därav 34 stycken 2-planshus), men de presenterar även 116 kundritade hus och 36 inspirationshus. De är en "personlig hustillverkare som tillverkar och säljer arkitektritade hus" (Rörvikshus hemsida 20170807). För att komplicera bilden mer, så konkurrerar flera av de varumärken som nämns nedan under "Myresjöhusmodellen" med Willa Nordic husen på vissa marknader. T ex uppges det att Götenehus ofta konkurrerar med Willa Nordic på Stockholmsmarknaden.

Willa Nordic affärsmodellen baseras på en distinkt kundgrupp. De som strävar efter ett unikt personligt boende och har råd att betala för det. Kunder som förväntar sig en hög servicenivå och

¹² Alla hus är arkitektritade! Begreppet signalerar vad vi förstår att det är ett unikt hus.

personligt omhändertagande. Den självklara utmaningen för husleverantören är att erbjuda denna kundunika erfarenhet och samtidigt få ihop totalkalkylen. Orderberedningen är en kritisk funktion. En annan nog så viktig utmaning är att stanna vid sin läst. Dvs att inte lockas till att urholka varumärket genom att sätta sitt premium varumärke på ett enklare hus till lägre pris.

Älvsbyhusmodellen, är också tydligt baserad på en distinkt kundgrupp. Den vänder sig till priskänsliga med behov av osäkerhetsreduktion ("det är enkelt"). Älvsbyhus säljer enbart på totalentreprenad och använder begrepp som "nyckelfärdigt", "sagda priset gäller", "inklusive allt", "inget tjafs". Denna modell säljer relativt få husmodeller med hög prefabriceringsgrad, idag är det populärt att kalla dem volymhus! Badrum och kök monteras i fabriken¹³. Ofta kan man få husen med inredningsbar övervåning, dvs där erbjuds en "gör det själv del" i huset. Älvsbyhus är inte ensamma inom denna nisch. Deras skarpaste konkurrenter är Smålandsvillan och Hjärtevadshus. Alla dessa tre är från ett kundperspektiv tydligt avgränsade affärsmodeller. Deras primära målgrupp kan beskrivas som den unga växande familjen som vill skaffa ett eget boende men där ekonomin sätter ramarna. En växande målgrupp är även de äldre (med utflugna barn) som vill "downsiza" och förenkla sitt boende och därmed få pengar över till annan konsumtion.

Inom B2B är det som nämnts ovan en stark expansion med liknande produktionskoncept som Älvsbyhus modellen (dvs volymhus¹⁴). T ex Derome Plusshus, Eksjöhus Modulbygg, Villa Vida, Götenehus, Hjärtevadshus, Anebyhus. Även om affärsmodellen är B2B, adresseras i stor utsträckning samma kundgrupper som Älvsbyhusmodellen ovan. Konkurrensen hårdnar.

Myresjöhusmodellen, denna modell benämns Myresjöhusmodellen då Myresjöhus är Sveriges äldsta nu verksamma tillverkare av prefabricerade hus (grundat 1927). Denna klassiska trähusbyggarmodell kännetecknas av flexibilitet. Yttervägblock, bjälklag och takstolar prefabriceras

¹³ Affärsmodellerna för Smålandsvillan och Älvsbyhus skiljer sig här något. Älvsbyhus är integrerat bakåt genom sitt sågverk och tillverkar sina egna kök. Till slutet av 90-talet ägde de även fönstertillverkningen (Polarfönster). Smålandsvillan (som ingår i OBOS) har valt att outsourca dessa verksamheter helt. Koncepten skiljer sig även något åt, då Älvsbyhus har valt att organisera sina volymer på tvären, för att reducera transportkostnaderna. Nackdelen är att detta tillverkningssätt innebär mer monteringsarbete på byggplatsen än t ex Smålandsvillan och Hjärtevadshus.

¹⁴ Begreppsförvirringen är ganska stor i branschen. Volymhus är ett populärt begrepp. Vad vi förstår är det egentligen samma sak som modultillverkning och modulhus, men begreppet "modul" har blivit lite solklart. Det påminner för mycket om "barack". Volymhus adresserar hus med hög prefabriceringsgrad. I normalfallet innebär det att huset inklusive kök, badrum och det mesta annat interiört byggs i fabriken. Tidigare var begrepp som kataloghus och typhus (baserat på typritningar) populära då denna typ av hus såldes/säljs genom kataloger.

(planelement), resten byggs på plats. Priset annonseras helst inte på hemsidan. Det finns gott om tillval och varianter. Intrycket är att man söker kunder som vill göra sina egna val. Västkustvillans hemsida kan exemplifiera:

Bli din egen arkitekt! Varför ska arkitektritade hus vara en lyx för några få? På Västkust-Villan tycker vi att alla ska kunna skapa sitt ultimata drömhjem. Hos oss kan ni utgå från en villa och ändra så mycket eller lite ni vill. Eller börja från noll och låt oss rita upp det där drömhuset som ni ser framför er. Alla är värda en VästkustVilla. (Västkustvillans hemsida 20170807)

Kunden kan välja om de vill ta större ansvar för själva bygget genom general- eller delad entreprenad. Alternativt betala lite mer för en totalentreprenad¹⁵. Aktörer som arbetar inom denna ganska breda nisch, väljer olika sätt att diversifiera sina erbjudande i kategorier eller serier. Erbjudande som ofta konkurrerar med Willa Nordic (se exemplet ovan) eller Älvsbyhusmodellen. Exempel på det senare är t ex Myresjöhus serie om tio billigare hus i "level one", Götenehus har tio sk pakethus som också marknadsförs som lite billigare, Vallsjöhus har fyra Optimahus, LB-hus har Optimal:nu som skiljer sig från Optimal husen genom att vara "strikt paketerade" och slutligen är Anebyhusgruppen tydliga med sina åtta spargrisvänliga villor i Ekonomserien. Målgruppen för Ekonomen (och troligen de andra också) är förstagångsköpare (eller 55+, som sålt sitt gamla och ofta stora hus).

Erbjudandet från de som jobbar enligt Myresjöhusmodellen består av många husmodeller. Myresjöhus har 46 modeller. Anebyhusgruppen erbjuder 70 grundmodeller (minus 8 i Ekonomen) kategoriserade i modernt (Anebyhus), klassiskt (Ekeforshus) och sekelskifte (Kungshus). Götenehus erbjuder 70 modeller (klassiska och moderna), men visar även tio kombinationer från Subline serien. Denna serie är uppbyggd enligt byggklossprincipen, så kombinationsmöjligheterna är många. Eksjöhus erbjuder 48 modeller kategoriserade trähus, stenhus (!), New England hus och funkishus.

¹⁵ Man pratar om tre entreprenadformer i branschen: Totalentreprenad (allt ingår), Generalentreprenad (materialsatsen från en leverantör och resten av leveranserna från en leverantör) eller delad entreprenad (där kunden köper materialsats, schaktning, VVS, el etc från olika leverantörer). Dock är detta en något förenklad bild. T ex finns det ingen tydlig bestämmelse om vad som ingår i en totalentreprenad. Ingår schaktningen? Ingår grunden? Etc. Detta kan variera mellan trähusföretagen.

Trivselhus visar 118 modeller på sin hemsida uppdelade i klassisk och modern stil. Vimmerbyhus 23 modeller är enbart funktionellt sorterade. A-hus erbjuder 44 modeller men kategoriserar dem inte enligt stil. A-hus förklarar att *"Vi kan erbjuda allt från färdiga prisvärda koncept till helt kundanpassade hus. Det finns möjlighet att köpa en nyckelfärdig villa eller, för den som vill bygga själv, ett komplett trähus i byggsats."*, vilket gör att de förmodligen kan matcha de 1000 möjligheter som Anebyhusgruppen marknadsför på sin hemsida. För en utomstående betraktare blir det svårt att se hur A-hus skiljer sig från Varbergshus (som enligt hemsidan bygger *lös-virkeshus, trähus, skräddarsydda helt efter dina önskemål*), som båda ägs av Derome koncernen. Gemensamt för alla nämnda här är att kunden på hemsidan kan kategorisera husmodeller funktionellt utifrån planlösning.

Myresjöhusmodellen är svår att definiera utifrån kundgrupper, då de vänder sig till ett brett spektrum av kunder. Erbjudandet är också brett, med flera olika varianter. Det som håller ihop husföretagen inom denna affärsmodell är snarare tillvägagångssättet (svaret på "hur" frågan i vårt frågebatteri). Alla företag arbetar med prefabriceringsupplägget. Alla företag arbetar med en egen försäljningsorganisation (säljare/agenter). Och alla företag erbjuder sina hus i hela Sverige, även om de (i vissa fall) i praktiken säljer sina hus på relativt geografiskt avgränsade marknader.

Fiskarhedenmodellen särskiljer sig gentemot de andra tre modellerna genom att de säljer en villabyggsats som levereras från ett logistikcentrum¹⁶. I Fiskarhedenfallet är centrat placerat i Borlänge. Den anlitate byggaren bygger sedan huset på plats. Det är det som gör Fiskarhedenvillan till "en riktig hustillverkare" (se hemsidan). Till skillnad från Willa Nordic använder Fiskarheden begrepp som katalog och husmodeller, men i nästa mening understryker de att alla hus ritas unikt för varje kund. Den ende aktör med samma upplägg som vi identifierat i Sverige är Varbergshus¹⁷. Varbergshus använder dock begreppet "idéhus" istället för husmodeller. I dagsläget arbetar Fiskarhedenvillan enbart med generalentreprenad eller delad entreprenad. Det skiljer dem från Varbergshus som framförallt erbjuder totalentreprenad. Fiskarhedenvillan och Varbergshus konkurrerar dock med många. Willa Nordic kan som nämndes ovan vara en konkurrent. Och naturligtvis är alla byggföretag som bygger lös-virkeshus utan prefabricering på fabrik också konkurrenter.

¹⁶ Det är uppenbart att Fiskarhedenvillan konkurrerar direkt mot traditionella lös-virkeshus byggda hus genom billigare inköp och smartare logistklösning. Idag konkurrerar de dock även med trähusföretag som säljer prefabricerade hus.

¹⁷ Vad vi förstår jobbar OBOS ägda Block Watne i Norge enligt samma modell.

Orsaken till att denna affärsmodell konkurrerar med många andra aktörer är naturligtvis för att den vänder sig till många typer av kunder. Skillnaden mellan Fiskarhedenmodellen och de andra affärsmodellerna ligger alltså inte i kundgruppen eller erbjudandet, det är tillverkningsprocessen och leveranssättet som skiljer sig åt.

Vi nämnde att även Intressanta Hus och Karlsonhus har outsourcat sin produktion ovan. Det betyder dock inte att de arbetar enligt Fiskarhedenvillan konceptet. Deras leverans är fortfarande ett prefabricerat hus, skillnaden är att det inte tillverkas i deras egna fabrik.

Affärsmodellsstrategi

Under Myresjöhusmodellen har vi varit inne på möjligheten att kombinera olika affärsmodeller inom samma företag och på så vis adressera flera kundsegment. Framförallt förekommer det inom Myresjöhusmodellen där Optima, Ekonomen, level one, pakethus etc alla kan ses som ett sätt att kombinera två affärsmodeller i samma företag. Men, det finns flera olika sätt att utforma sin affärsmodell.

OBOS är ett tydligt exempel, som arbetar med två affärsmodeller; Smålandsvillan och Myresjöhus som riktar sig mot olika kundsegment. Inkluderar man projektsidan (B2B), så kan ju även Kärnhem inkluderas som en tredje modell i strategin. Derome är ett annat exempel, som kombinerar Varbergshus, A-hus och nu utvecklar B2B delen med Derome Plusshus. Trivselhus är ett tredje, där man kombinerar Movehome och Trivselhus i samma företag. Idag, som berörts ovan, är trenden att nästan alla aktörerna utvecklar B2B (projektdelen) i sin verksamhet. Till och med de företag som tydligast avgränsat sig till en affärsmodell satsar nu mer på att även inkludera B2B (t ex Älvsbyhus, Willa Nordic, Eksjöhus).

Tar vi steget helt från slutkundsperspektivet, så finns det andra sätt att organisera sin(a) affärsmodeller. Flera intervjuade diskuterar om en del husföretag snarare är "tomtföretag", dvs där förvaltningen av mark utgör kärnaffären och hustillverkningen egentligen bara är ett sätt att förädla marken. Bristen på tomter verkar driva alltfler av husföretagen till att börja jobba aktivt med

tomtfrågan (t ex Älvsbyhus och Hjaltevadshus)¹⁸. Detta är en affärsmodell som verkar hantera branschens fluktuationer på ett bra sätt. T ex genom att man dimensionerar produktionen av hus utifrån tillgången av tomter. Det gör att företaget inte förleds till snabb expansion i goda tider och dessutom lyckas hålla försäljningen uppe i dåliga tider, då man kan hålla försäljningen uppe med hjälp av bra tomter.

OBOS strategi mot bostadsutveckling av stora markområde är ett sätt att utveckla skalekonomi genom markförädling. Genom sitt totalerbjudande (som snart kompletteras med hyreshus) kan man själv bebygga sådana markområden med egna bostäder. OBOS köp av mark i Tygelsjö (Skåne) av Midroc Properties är ett tydligt exempel. Där skall 210 bostäder produceras med start 2018. Det planeras en bebyggelse med friliggande villor, kedjehus och flerfamiljshus. Resurserna inom OBOS gör att man i egen regi kan bygga det mesta av de planerade 210 bostäderna själva. Mindre konkurrenter utan OBOS breda produktsortiment gör sig icke besvär.

Vi kan även identifiera skogsbaserade företag, även om kopplingarna till skog och sågverk kanske inte är lika tydliga idag som de varit historiskt. Derome "Från skog till färdigt hus" är troligen det tydligaste exemplet på hur ett företags övergripande strategi drivs utifrån träförädlingsprincipen (även Södra med Trivselhus och Vida med Villa Vida, samt Älvsbyhus och Eksjöhus med egna sågverk kan sägas tillhöra denna grupp). Det hindrar dem dock från att driva tydliga affärsmodeller riktade mot olika kundgrupper inom hustillverkningen (t ex Deromes varumärke Varbergshus, A-hus och Derome Plusshus).

Från skog till färdigt hus är ett exempel på en vertikal integration framåt. Går vi utanför fokuset för rapporten, kan man även identifiera en affärsmodell som bygger på vertikal integration bakåt. K2A kan genom Grännäs Trähus (dotterbolag) med fabriker i Valdemarsvik (förvärvad 2015) och Gävle (produktionsstart 2018Q1) utgöra ett exempel på en sådan affärsmodell. K2A är ett fastighetsbolag som äger, utvecklar och förvaltar hyresrätter. De har under senaste åren framförallt producerat studentboende. Grännäs Trähus kommer att ha en produktionskapacitet på 1000 lägenheter när fabriken i Gävle startat.

¹⁸ Att definiera sig som ett tomtföretag vars huvudaffär är att spekulera i attraktiva tomter med bygg rätt gör dock att man exponerar sig för en vidare konkurrens. I SOU 2015:105 framgår att Sveriges fyra största byggbolag äger 50 000 bygg rätter (2013). Under 2015 uppskattades det motsvara tio års byggande i dessa bolag. Men med ökat byggande har "lageromsättningen" ökat.

En intressant reflektion när det gäller dessa senare typer av affärsmodeller är frågan om kapitalbindning. Arbetar man med att förädla mark, en träförädlingsstrategi eller fastighetsförvaltning binder man mycket mer kapital än om man arbetar enligt Fiskarhedenvillans modell och fokuserar på marknadsföring, försäljning, design, konstruktion, samt på organisation av värdekedjan. Ägare som är mer känsliga för kapitalbindning kan då tänkas att undvika de förstnämnda affärsmodellerna (t ex riskkapitalbolag som EQT och Litorina).

Strategiska utmaningar relaterade till nuvarande affärsmodeller

Aktörerna som tillämpar de fyra affärsmodellerna ovan brottas med ett antal utmaningar. Vi har identifierat utmaningar inom säljorganisationen, framtidens kunder och varumärkets betydelse i framtiden, som vi i det följande fördjupar diskussionen kring.

Säljorganisationen

Frågan om lokal närvaro!

Vårt urval är husföretag som arbetar med en försäljningsorganisation i Sverige. En säljorganisation där säljarna antingen är anställda av hustillverkaren eller är långsiktigt kontrakterade agenter. Vi har inte några exakta siffror men i nuläget uppskattar vi att drygt 80% av alla säljare i trähusbranschen arbetar på agentbasis.

I praktiken innebär vår avgränsning att vi fokuserar trähusföretag som på sin hemsida beskriver en säljkår om minst 5 personer och som uttryckligen säljer hus till privatpersoner. Som redan nämnts har vi inkluderat 25 sådana företag. Med utgångspunkt från företagens beskrivningar av sina säljorganisationer på hemsidorna under våren 2017 har vi sammanställt statistik. Enligt hemsidorna driver dessa 25 företag 535 kontor¹⁹ med 541 säljare, dvs i snitt cirka 22 kontor/säljare per företag.

¹⁹ Vad är ett "kontor"? När vi hittat en fysisk adress/ kommun kopplat till en säljare har vi klassat detta som ett kontor. Några gränsfall finns det. OBOS samlokaliserar i stor utsträckning (helt?) Smålandsvillan och Myresjöhus kontor så i praktiken sjunker totalsiffran med ca 30 kontor om det tas i beaktande. Skidstahus uppger inga adresser på sin hemsida, så där har vi endast angett ett kontor (men 17 säljare). Rörvik har 20 säljare på vad de uttrycker som 47 "lokala kontor". Bilder och adresser indikerar dock att i flera fall täcker en säljare flera sådana lokala kontor. I Norrland täcker en person t ex in 15 "lokala kontor" från sin adress i Bollnäs.

Intrycket på hemsidorna är att lokala kontor är viktigt. Det verkar finnas två huvudsakliga strategier. Den första är att företaget har ganska få lokala kontor, på grund av att företaget är litet och eller att man fokuserar en avgränsad del av Sverige (t ex Varbergshus som täcker in västra Sverige med sina kontor²⁰, Faluhus som inte har något kontor söder om Göteborg, Willa Nordic som inte har något kontor norr om Uppsala-Oslo och JB villan som endast är verksamma i Skaraborg). Den andra strategin är att man strävar efter att visa upp en nationell täckning med kontor, en strategi som tillämpas av de flesta husföretagen. En del är mer övertygande än andra. När en säljare täcker in Skåne, Halland och Blekinge eller en säljare bemannar 15 lokalkontor norr om Uppsala, blir den nationella täckningen lite ihålig.

Är då lokal närvaro viktigt? Det finns flera aspekter på den frågan. Naturligtvis är lokal närvaro viktigt, då det personliga mötet fortfarande är helt avgörande för husaffären. Vi skriver fortfarande, då många informanter beskriver en utveckling som börjar tona ner betydelsen av det personliga mötet. De alltmer avancerade hemsidorna med konfiguratorer och VR funktioner gör att den potentiella husköparen kan sköta alltmer kunskapsinhämtningen på distans (till viss del ersätter det dock bara den traditionella huskatalogen). Tor Fjastad på Trivselhus berättade t ex att de faktiskt haft något fall där en kund hörd hörde av sig till dem då hen inte kunde hitta varukorgen på Movehomes hemsida. Det är dock osannolikt att kunden i framtiden kommer att köpa hus så som vi idag shoppar böcker, kläder och andra konsumentprodukter, men huskunden kommer obönhörligen bli att kunnigare och därmed kommer säljarens roll att förändras och kanske betydelsen reduceras.

Men, kanske det osannolika är sannolikare än man tror? Vi har tidigare noterat att Trähus-tillverkarna tar intryck från bilbranschen. Under Oktober 2019 presenterade Volvo Car sin nya Polestar 1 modell. I SvD 20171019 skriver man att den stora nyheten inte är bilen utan affärsmodellen. Man skall endast kunna köpa Polestar 1 på nätet. Några få visningslokaler och sedan görs resten upp via internet. Och, man prenumerera enbart på bilen i två eller tre år. det sistnämnda återkommer vi till nedan.

Lokal närvaro är dock viktig av flera skäl. Ett uppenbart skäl i nuläget är att lokal närvaro gör det lättare att hitta intressant tomtmark men det ger även bättre access till lokalt verksamma byggare. Den lokala närvaron är även betydelsefull i själva försäljningsprocessen. Att förtroendegivande kunna besvara frågor om kommunikationsmöjligheter, om den lokala skolan är bra och hur samhället

²⁰ Möjligt de säljer via A-hus säljare i resten av landet.

kommer att gestalta sig kring den föreslagna byggplatsen, är betydelsefullt. Det faktum att de flesta husköpare flyttar relativt korta sträckor gör också lokal kunskap betydelsefull. Här finns en uppenbar länk till husföretagets strategi när det gäller mark. Överlåter man åt kunden att fixa tomten och jobbar med delad eller generalentreprenad, kan behovet av lokal förankring (åtminstone i teorin) reduceras från husföretagets sida.

Kvinnor vs Män

Vi klassificerade även de 541 säljarna enligt kön och hittade då en andel på 14% kvinnor (76 stycken). Ser man närmare på skillnader mellan de redovisade företagen noterar man att andelen kvinnor skiljer sig åt. Varbergshus (71%), LB Hus (33%), Smålandsvillan (31%), Willa Nordic (30%), Trivselhus (29%) och Fiskarhedenvillan (27%) har högsta andel kvinnor. Emedan Faluhus, Ljusnehus, Rörvik, Skidstahus alla har noll procent kvinnor som säljer deras hus. Tätt följda av Vallsjöhus, Götenehus, Västkoststugan och Myresjöhus, alla med mindre än 10% kvinnor i säljorganisationen.

Många intervjuade (därav 20% kvinnor, tre agenter och en marknadschef) kommenterade att andelen kvinnor som arbetade som säljare/agenter ökade. Åtskilliga kunde ge exempel på kvinnor (och män) utan byggtknisk bakgrund som tillhörde deras toppsäljare. Ants Suurkusk berättade även att hälften av Fiskarhedenvillans konstruktörer var kvinnor. Trots den positiva trenden var vi förvånade över den låga andelen kvinnor i försäljningsorganisationerna. Inte minst då många intervjuade var tydliga med att det var kvinnan i familjen som påverkade köpbeslutet mest.

Få orsaker till skillnaderna mellan andelen kvinnor i de olika försäljnings-organisationerna gick att spåra. Ett skäl som framkom var den låga personal-omsättningen. Dvs med stor försäljningsorganisation går det snabbare att öka andelen kvinnor, om man systematiskt ersätter män som slutar med kvinnor. I linje med detta, blir det även lättare att öka andelen kvinnor om försäljningsorganisationen växer. Det är dock inte helt lätt att se ett sådant mönster i vårt material. En annan förklaring som föreslagits är att ökad standardisering av hus (läs volymhus) bidrar till att fler kvinnor arbetar i försäljningsorganisationen. Tanken är då att "mjukare värden" blir relativt sätt viktigare försäljningsargument när man säljer standardiserade hus (läs volymhus). Samt att kvinnor är bättre att sälja på dessa "mjuka värden".

Vad gör säljaren/agenten?

Beroende på graden av kundanpassning skiljer sig naturligtvis säljarens arbete åt. Det innebär att säljare som säljer Willa Nordics hus kanske säljer färre antal hus än den som säljer enligt Älvsbyhusmodellen. Detta innebär därmed att arbetet för säljaren av t ex Willa Nordic och Smålandsvillan blir något annorlunda. Man kan anta att kunden förväntar sig att mer tid ägnas åt införsäljning, husdesign och personlig kundvård i Willa Nordic fallet.

En annan dimension är om husen säljs via totalentreprenad eller delad/general-entreprenad. Agenter/säljare som säljer via delad/generalentreprenad är generellt mer involverade i själva byggprocessen, de kanske tom fungerar som (inofficiell?) projektledare för bygget. I en del fall görs det även meraffärer genom att agenten driver eget byggföretag och kanske även säljer tomten till husköparen. En del företag har tydliga policys på detta område emedan andra verkar acceptera individuella lösningar. På företag med mer standardiserade erbjudande (läs Älvsbyhusmodellen), är vårt intryck att gränsen mellan sälj och byggledning är tydligast. I de andra modeller kan säljaren även fungera som byggledare och i Willa Nordic och Fiskarhedenvillan modellerna är det tom viktigt att säljaren, trots att en byggledare tar över ansvaret, upprätthåller kontakten med husköparen genom hela byggprocessen. Det är ett sätt att säkerställa kundnöjdheten.

De flesta intervjuade är ense om att totalentreprenad²¹ är framtidens koncept. De är också inne på tanken att mer specialiserad försäljning är effektiv. Dvs att säljarna säljer och att en byggledare sköter själva byggprojektet. Detta är kanske även en anledning till att man kan identifiera fler funktioner på de lokala försäljningskontoren. Vi hittade följande typer av titlar när vi kartlade säljorganisationerna, vilket indikerar vilka olika arbetsuppgifter som utförs lokalt.

Sälj; säljaren, representanten, agenten, husrådgivare, säljassistent, säljtraineé, försäljningschef, säljkoordinator

Husdesign: Husdesigner, arkitekt, ritare

Byggprojektet; Byggledare, entreprenadsamordnare, byggledarassistent, teamledare byggcenter

Övrigt: Regionchef, administratör, Affärsutvecklingschef (skapa tomt erbjudande/projektutveckling)

Inom ramen för säljarbetet kan även mer eller mindre av arbetsuppgifterna läggas ut på agenten/säljaren. Det finns t ex skillnader mellan hur mycket administrativt jobb som säljare av

²¹ Men som vi kommenterade tidigare, är det inte helt solklart hur begreppet totalentreprenad skall definieras.

Älvsbyhus och Smålandsvillan gör lokalt och hur mycket som sköts av huvudkontoret. Husföretaget kan också utföra en del av arbetet genom att ha anställda säljassistenter på det lokala kontoret. De strategiska valen när det gäller specialisering av säljfunktionen samt utlokalisering av arbetsuppgifter till säljarna bör naturligtvis påverka provisionsnivåerna. Dessutom är det inte oväsentligt att diskutera vilken bas som provisionen beräknas på. Beräknas provisionen t ex på materialsatsen (eller volymhuset) och entreprenaden inte inkluderas, så påverkas naturligtvis provisionens storlek av relationen mellan totalpriset fördelning på materialsatsen/huset och monteringskostnaden. Flera hävdade att provisionerna låg på ungefär samma nivå i alla företagen, även om det också finns rykten om rätt stora skillnader. Något förvånansvärt var det få intervjuade som resonerade spontant om relationen mellan nivån på provisionen samt typ och mängd av arbete som agenten utförde i processen. Vi har dock inte fördjupat oss i frågan med de intervjuade. Ett intressant ämne för en uppföljning?

En annan aspekt på fördelningen av arbete mellan husföretagets huvudkontor och säljaren är upprätthållandet av tydlighet i konceptet. Mer utlokalisering av arbetsuppgifter och beslut lokalt till agenten tillsammans med en affärsmodell som understryker kundunikitet kan ses som ett recept för mer speciallösningar och mer ändringar under byggprocessen. Special och ändringar tar tid och som bekant är tid pengar!

Försäljningsorganisationerna i framtiden?

Enligt TMFs statistik levererade de 32 företag som medverkar i statistiksamarbetet 4272 styckebyggda småhus under 2016. Hus som antingen sålt av en agent eller säljare på dessa företag. Leker man med tanken på att dessa hus i genomsnitt kostade 2 MSEK (ex moms), innebär det en omsättning på cirka 8 Miljarder kronor. Fortsätter man tankeleken och antar att provisionen/direkta försäljningskostnaden uppgick till 7,5% av detta²², innebär det att dessa 32 företags försäljningsorganisationer kostade cirka 600 MSEK under 2016.

Oavsett den exakta korrektheten i siffrorna ovan så är slutsatsen tydlig. Det finns ett tydligt incitament till att söka mer kostnadseffektiva sätt att sälja trähus.

Kostnadseffektivitet kan uppnås inom det befintliga paradigmet och handlar då t ex om arbetsfördelning mellan huvudkontoret och säljaren, som diskuterats ovan. Det kan även handla om

²² 7,5% kan vara ett snitt. Som diskuteras ovan kan provisionen beräknas på olika baser.

hur provision styr säljarnas beteende. Idag verkar nästan alla företag utgå från husets försäljningssumma som bas för provisionsberäkning. Dvs ett volymmått som inte säger mycket om hur lönsamt husprojektet är. Prioriteras lönsamhet är provision baserad på vinstmarginalen i det enskilda projektet kanske något som skulle prioriteras upp? T ex genom att lönsam försäljning av tillval ger högre provision på dessa delar? Eller genom att försäljning av vissa strategiska hustyper belönades med högre provision? Idag verkar det endast finnas ett "kampanjtänk" inom detta område (av typen "köp ett hus idag, så får du ett garage på köpet") och de flesta intervjuade avfärdade ett mer lönsamhetsbaserat provisionssystem då det skulle "bli för krångligt"²³. Tankar på att koppla lönsamhet och provision tydligare verkade dock finnas på något håll.

En annan fråga är att uppnå ökad kostnadseffektivitet genom att fundera på den geografiska lokaliseringen. Idag verkar det som om det geografiska lokuset är mer slumpartat. Det är ganska självklart att relativt unga företag som t ex Intressanta Hus och JB villan har fokus på sina närområden, Mälardalen och Skaraborg²⁴, bara för att nämna två exempel. När vi kommer till företag som varit verksamma under längre perioder blir logiken inte lika självklar. Kanske det i vissa mindre företag skulle löna sig med en tydligare avgränsad geografisk fokusering? Istället för att ha en stor kader av säljare (agenter) som i många fall säljer ett hus om året och sedan ägnar sig åt sidoverksamheter. En reflektion är också att många husföretag har stora kontor i Stockholmstrakten. Är det verkligen där som B2C hus kommer att säljas i framtiden? Fastighetsförmedlingens enkät och boverkets analys indikerar att det är utanför storstäderna som drömmen om den egna villan är starkast. Där borde även tomttillgången vara störst.²⁵

De intervjuade är dessutom överens om att visningshus är mycket betydelsefulla i lokal marknadsföringen. Inte minst intresset för att ha sitt hus på husknuten.se understryker denna betydelse. När vi frågade om vad de skulle prioritera om de fick 10 miljoner kronor till marknadsföring var det vanligaste svaret visningshus. Att jobba mer fokuserat geografiskt skulle då även göra att man kan jobba mer frekvent med visningshus inom bekväma köravstånd. Att även satsa mer på

²³ En del av detta "krångel" kan kanske härledas till trähusföretagets förmåga att bedöma lönsamheten i olika husmodeller och tillval?

²⁴ Enligt tidningsuppgift 2017 har JB villan 50% marknadsandel på styckebyggda hus i Skaraborg. De hävdar att de inte har någon aktiv marknadsföring och ingen katalog (SLA.se 20170304)

²⁵ Skriver "borde", då denna mening skrivs i Jönköping!

själva visningsaktiviteten, genom att t ex inkludera events i visningen och koppla fysiska visningar med digitala visningar kan förstärka marknadsföringsresultatet²⁶.

I många fall verkar arkitekter vara som en del av den befintliga säljorganisationen. Willa Nordic uppger t ex att husköpare ofta blivit refererade till dem via arkitekter, som de har långsiktiga samarbete med. Sannolikt skulle ämnet; hur man arbetar med arkitekter i husbranschen? räcka till en egen rapport (med underrubriker som; Inhouse eller externa arkitekter? Långsiktighet i samarbete med externa arkitekter? Styrning eller inte styrning av arkitekten? Arkitektur som konkurrensaspekt? etc). En enkel reflektion är dock att vi inte stött på någon som diskuterat möjligheten till att skapa en allians med ett arkitektföretag. Att alliera sig med Tengboms (bara för att ta ett exempel) och placera sina hussäljare på deras elva kontor i Sverige skulle ju kunna vara en möjlighet att stärka en mindre hustillverkares säljförmåga? Arkitekthus (numera ägda av Sköna Hus) är ett exempel på hur man uttryckligen säljer på det arkitektoniska uttrycket och arkitekternas eget varumärke. Arkitekthus affärsidé är att välkända arkitekter slår sig samman och erbjuder "typhus" av hög arkitektonisk kvalitet men med viss prefabricering.

Går vi mer utanför det nuvarande paradigmet så finns det en del intressanta möjligheter. Den nuvarande trenden att jobba mot bostadsrättsmarknaden med volymhustillverkning gör sannolikt att ökade volymer av trähus kommer att säljas via egna anställda inom projektorganisationen och/eller genom fastighetsmäklare i framtiden. Enligt uppgift är provisionen till en fastighetsmäklare som säljer ett hus i ett gruppboende/ bostadsrätt väsentligt lägre än ett hus sålt av en agent²⁷. Men, detta sagt, så gör inte fastighetsmäklaren samma jobb som många agenter, framförallt inte om det handlar om delad eller generalentreprenad²⁸. Frågan är också hur långt samarbetet med fastighetsmäklare kan utvecklas innan lagen säger stopp?²⁹

²⁶ Trivselhus arbetar t ex aktivt med events på husvisningar (se t ex <http://maklarvarlden.se/lottalundgren-lagar-mat-pa-husvisning/>) och Hjältevadshus samarbete med Evry om digitala visningar är bara ett exempel av många på hur VR tagit steget in i husbranschen (se evry.com)

²⁷ Wåhlberg (2012) anger t ex försäljningskostnaden via fastighetsmäklare för en gruppbebyggelse i Karlstad till lägre än en procent av försäljningspriset.

²⁸ Prisskillnaden mellan fastighetsmäklarna och agenterna består till stor del på att agenterna gör betydligt mycket mer jobb än fastighetsmäklaren. Vid försäljningen av det fristående huset är agenten ofta mer eller mindre officiellt involverad i både tomtarbetet, byggherrefrågor och tillval i huset. När trähusföretaget säljer gruppbebyggelse genom fastighetsmäklare till slutkunden måste dessa frågor hanteras av trähusföretaget själva.

²⁹ OBOS (som äger Myresjöhus och Smålandsvillan) driver idag sin egen eiendomsmejlari kedja i Norge.

I Finland säljer man hus via byggvaruhandeln. Något som även testats av Findomo i Sverige (via K Rauta och Beijer försökte man sälja "Smarta hus"³⁰). Inget som säger att inte det kan återkomma i Sverige. Kan ju t ex ligga när till hands att Derome med sina 37 byggvaruhus utvecklar denna modell³¹. De skulle ju t ex kunna koppla logistiken i sin byggvaruhandel till en expansion av Varbergshus. Och tänker man på det, så är steget inte så stort för en byggvaruhandel att sälja hus enligt Fiskarheden villans affärsmodell, eller?

Pratar vi byggvaruhandel, är steget litet till byggfirmor. Vad vi vet är det endast Götenehus som (till viss del) monterar/bygger sina hus själva. Övriga outsourcar helt denna del när man säljer på totalentreprenad. Oftast outsourcas till lokala byggföretag. Karlsonhus, har tagit ett större steg och outsourcat både produktionen (till Åsbo Hus AB³²) och monteringen (till DD Hus AB) av alla sina hus. DD Hus AB är dessutom återförsäljare av Karlsonhus i Stockholm.

Slutligen, kan man inte undvika e-handel när man diskuterar framtidens försäljningsorganisation. Att konfiguratorer, virtual reality, bloggande etc redan förändrar försäljningsprocessen är nog alla överens om. Kanske även huskatalogen kommer att på allvar ifrågasättas till slut? Steget till att sälja hus via nätet är dock något som ingen ser som realistiskt i nuläget. De stora investeringarna i företagens hemsidor gör dock att husköparen själv kommer att få access till alltmer av den expertkunskap som säljaren/agenten traditionellt står för. Det innebär att säljarens jobb blir annorlunda, mer inriktat på rådgivning och coachning. De många exempel som de intervjuade nämner på säljare som lyckas väl som hussäljare utan någon bakgrund inom byggindustrin understryker detta. Fortsätter denna utveckling, och generella försäljningsegenskaper inte måste kombineras med byggexpertis hos framtidens säljare, bör det bli enklare att rekrytera säljare i framtiden. Något som t ex kan öppna upp möjligheter för internationell expansion.

³⁰ Följande kunde läsas på NTT Woodnet, 2005. "Småhustillverkaren Finndomo lanserar ett nytt koncept tillsammans med Beijer Byggvaror. Kunden köper ett hus som är helt färdigt utvändigt. Invändigt är elen dragen och kontakter på plats. VVS är dragen och WC/dusch installerad plus värmepump och element. För köparen återstår att själv fixa resterande ytskikt, golv, väggar och kök. Kunden får köpa materialet till specialpris hos Beijer med rådgivning. Tanken är att ett nytt hus ska bli billigare än att köpa ett begagnat i flertalet städer i landet."

³¹ Framstår som att det redan finns samlokalisering i Alingsås mellan Derome Byggvaror och A-hus?

³² Även BoKlok (B2B aktör) har outsourcat en stor andel av produktionen till Anebyhus och estniska Harmet

Exempel: En fullmatad hemsida (Visualisering av hus, konfigurator etc) som översätts till Polska. En nyrekryterad utbildad polsk försäljningskår, kombinerat med en ny husfabrik i Polen. Skulle det inte det vara ett relativt enkelt steg för Älvsbyhus, Smålandsvillan eller Hjältevadshus? Ännu enklare för Fiskarhedenvillan, som "bara" behöver ett logistikcentrum, då de outsourcat tillverkningen till underleverantörer.

Vänder vi på resonemanget så har tanken på att agenter skulle kunna representera flera varumärken väckts. OBOS ligger nära denna tanke när de samlokaliserar sina kontor för Smålandsvillan och Myresjöhus³³. En samordning som alltid (?) sker när det gäller husföretagens projektverksamhet. Frågan är dock om en agent skulle kunna representera flera olika hustillverkare i framtiden? Skulle en agent för Hjältevadshus även kunna marknadsföra Willa Nordic hus? Ofta sneglar husföretagen på bilbranschens agerande och där är denna företeelse snarare en regel än ett undantag. Det är dock en känslig fråga och det finns tyvärr många historiska exempel från andra branscher på hur denna typ av kostnadseffektiverande samordning i försäljningsledet misslyckats.

Kanske är det enklare att samordna försäljningen av hus med andra, närliggande produkter. Försäljning av fönster? Kök? Badrum? Utemiljöer (tomtmaterial, uterum?), Färg? Alla de produkter som husknuten.se har inkluderat i sitt inspirationscentrum kan egentligen övervägas.

Badrumsinredning · Bastu · Markiser & Solskydd · Handelsträdgård · Uterum - Pool/Spa · Ljud · Ljus · Grill · Uppvärmning & energilösningar · Utemöbler, Köksinredning - Heminredning · Innemöbler · Snickeri · Inredningsarkitekt · Måleri · Glashus/Uterum · Fönster - Kakel · Klinker · Granitkeramik · Isolering · Husgrunder · Friggebodar · Kaminer - Larm & Säkerhet · Intelligentia hem. (se <http://inspirationscentrum.se/>)

Framtidens kunder

Hur kommer kundernas beteende att förändras i framtiden? Och kommer eventuella förändringar att ge upphov till andra möjligheter att segmentera marknaden? Nedan diskuterar vi kriterier för segmentering kopplat till försäljningsprocessen.

³³ I ett fall säljer fru Smålandsvillan och maken Myresjöhus.

Alla intervjuade är överens om att försäljningsprocessen kan liknas vid en tratt. Enligt en IMA studie från 2007 känner kunderna i genomsnitt till 13 husleverantörer, av dessa kontakter de fem och begär in offert från 2,5 (Kollberg & Brege, 2009). Våra intervjuer bekräftar att dessa siffror står sig. Lars Ambring nämnde siffrorna 11 (känner till), 5-6 (söker information), 3-4 (tar kontakt), 2-3 (tar in offert). Den klassiska AIDAS modellen fungerar alltså bra här. Det handlar om att skapa attention (uppmärksamhet) så att man är med bland de varumärken som kunden känner till. Interest (intresse) så att kunden går vidare och söker information samt tar kontakt. Samt desire (önskan) action (handling) samt satisfaction (tillfredsställelse) hos köparen.

Hur överlever man då som leverantör från den initiala "känner till" fasen till att den potentiella kunden tar kontakt? En uppenbar faktor som sållar i den processen är priset.

Medvetet eller omedvetet segmentera kunden leverantörer enligt priset. Det sker utifrån budskapet i kataloger, på hemsidor och genom personliga kontakter. Det finns många subtila sätt att kommunicera prisnivåer, t ex genom språket på hemsidan och i katalogen, men enklast är naturligtvis att helt enkelt ange priset på hemsidan! Vårt intryck är att husföretagen blivit mer villiga att kommunicera pris på hemsidan. Kanske för att alltför utvecklar en konfigurator, där kunden själv kan göra sina val och koppla det till pris?

Vi gjorde en liten studie våren 2017. Några varumärken kommunicerar priset tydligt på sin hemsida. Smålandsvillan skriver att Villa Näsby kostar "från 1 311 000:-", medan man kan köpa Elsa hos Älvsbyhus "från 1 290 300:-" och Sober 79 från Hjältevadshus från 1 390 000:-. Älvsbyhus gör det lite mer detaljerat genom att inkludera den geografiska parametern (tre Zoner) vilket gör att man kan få reda på att Elsa kostar ungefär som Villa Näsby överallt utom i Norrbotten och Västerbotten. Å andra sidan kostar Villa Näsby 1 311 000:- bara i "övriga landet" och om man är beredd att göra en del av jobbet själv, medan Sober 79 kostar 1 390 000 upp till Södertälje och då exklusive slutmålning och endast inredd nedervåning (i och för sig ett ett-plans hus³⁴). Å andra sidan är Villa Näsby grundoljad och grundmålad och Elsa är skyddsmålad, vilket vi tolkar som att slutmålningen återstår även på de husen. Det är inte lätt att jämföra priser!

Till detta kan vi lägga kommentarer som alltid nämns i intervjuerna, vad kostar egentligen schaktningen (och är den inkluderad eller ej). Är värmepumpen med i priset? Och det helt avgörande. Vad kostar tomten? I de flesta fallen är kanske tomten det som helt avgör hur nöjda kunden är med

³⁴ För den som undrar säljer alla tre sina 1,5 eller 2 plans hus utan inredd ovanvåning.

sitt nya hus. Enligt uppgift är dessutom kostnaden för huset endast 40% av totalkostnaden för projektet (40% tomten och 20% administrativa avgifter) i Stockholmstrakten.

Så i slutänden vet alla som har byggt ett hus att det i princip är omöjligt att bestämma exakt vad huset kostade. Alla tillkommande arbeten, t ex trädgårdsanläggningen, stenarbete, diverse mer eller mindre fast inredning i huset, gör att helhetskostnaden blir något helt annat än den där första prisuppgiften från trähusföretaget. Det är få kunder som till slut orkar hålla reda och jämföra i en sådan komplex värld.

Den uppenbara slutsatsen av detta resonemang är att "priset" fungerar som en trubbig sällningsmekanism, så att den potentiella kunden väljer "rätt" varumärke. Raljerar man lite kan man säga att en agent/säljares första uppgift är att ta reda på om den potentiella kunden gjort rätt i sina antagande om prisnivåer. Dvs har kunden råd med vårt hus? Men i nästa fas i processen är priset även en del av ett trygghetsarbete. Det handlar om att reducera osäkerhet hos kunden genom tydlighet. Lars Armbring (IMA) hävdar t ex att nästan alla husköpare är kvalitetsmässigt nöjda med sitt hus. Dock är många mindre nöjda med själva husaffären. En stor orsak till detta är inte om huset var dyrt eller ej då det är omöjligt att avgöra, utan om slutpriset avviker från det som kunden utgått från under planeringsprocessen.

Efter att säljaren kontrollerat att kunden klarat sällningstestet handlar det om att utbilda kunden så att hen förstår att vår produkt är bättre för hen än vad konkurrenternas är. Det underlättar då om hen inte jämför med för många alternativ. Det underlättar även om hen jämför med kända alternativ, där säljaren kan mycket om för- och nackdelarna. Då är det lättare att styra utbildningsprocessen. Skillnaden från tidigare i vår digitaliserade värld är kanske framförallt att det idag är lättare att nå fram till kunder som söker information, även om dessa kunder inte var medvetna om företagets varumärke innan de aktivt sökte information. Gissa om det kommer upp många husannonser på nätet efter att man googlat på hustillverkare några gånger. Vi vet!

Förutom att möjligheterna att hitta och jämföra fler husleverantörer har förenklats har vi även varit inne på att digitaliseringen innebär att potentiella huskunder kan lära sig oerhört mycket mer om hus utan att kontakta en säljare. Säljarens expertmonopol under det vi kallar "utbildningen" ovan är alltså utmanat, vilket ställer högre krav på säljarnas förmåga att resonera och argumentera men även högre krav på att säljaren är kunskapsmässigt uppdaterad. Vi inkluderar A-hus beskrivning av A-hus Online, där man tydligt beskriver hur digitaliseringen förändrar relationen mellan säljare och kund.

A-hus Online är en del av A-hus där vi erbjuder ett smart sätt att bygga och köpa hus på. Via A-hus Online kan du välja husmodell, göra dina personliga val och få priset direkt. När du ”byggt” färdigt ditt hus online, kan du enkelt via ett knapptryck skicka en offertförfrågan till den säljare som ansvarar för din byggkommun. Du kommer då att få en unik offert för ditt hus. **Skillnaden är att du kan sitta hemma och göra dina val, få ett pris och vara väl förberedd inför ditt möte med A-hus säljare.**

Våra säljare finns där för att hjälpa dig, **vi har bara gjort det enklare för dig som kund att välja själv ännu mera.**

Skulle du känna att du vill ha mer hjälp från oss på A-hus finns vi givetvis till hands. **Du väljer själv exakt hur mycket hjälp du vill ha.**

Så med A-hus stabilitet och långa erfarenhet av hustillverkning i ryggen kan vi äntligen erbjuda det kompletta webbverktyget för att bygga och köpa hus på nätet. Du kan alltså sitta hemma i soffan eller i solstolen på semestern och designa huset, fixa med planlösningen, göra materialval och få priset direkt på nätet. **Att bygga och köpa hus på nätet kanske kan verka både främmande och läskigt. Men faktum är att det både är enkelt, flexibelt och tryggt.**

(citerat från A-hus hemsida våren 2017, vår markering)

Andra grunder för segmentering

Utöver förändringar i försäljningsprocessen har några intervjuade varit inne på möjligheterna till andra typer av segmentering, ofta kopplat till demografin och den stora migrationen till Sverige. Beroende på ökad diversitet i befolkningen framledes kan preferenserna differentieras i större utsträckning (klinkers i vardagsrummet?) och köpprocessen kan behöva differentieras (stor del av släkten medverkar på säljmötena och i beslutsfattandet?). Frågan är hur omfattande denna typ av kulturellt inspirerad differentiering i kundgruppen blir och om det formar underlag för mer segmentspecifika erbjudande i framtiden. Fastighetsbyråns nystartade kampanj där man erbjuder stöd på 20 språk kan ses som en indikation på att olika kulturgrupper blivit allt viktigare att ta hänsyn till (se <https://www.fastighetsbyran.se/sprakstod/>).

Som noterats ovan segmenterar många husföretag demografiskt, men det finns kanske möjligheter att utveckla detta i framtiden? Vi gjorde en lite extra studie av detta. kartlade 180 husbyggare och fann då endast fem som tydligt marknadsförde sig mot distinkta demografiska grupper. Två sålde Attefallare till ungdomar (BYGGMax AB och Prefabfabriken), Två inriktade sig mot seniorer. LB-hus med sina skraddarsyddas seniorhus verkar ha viss framgång på marknaden och Seniorvillor.se hävdar att seniorvillor hör framtiden till! Det femte exemplet var LjusneHus AB som erbjuder hus speciellt

framtagna enligt Migrationsverkets krav på boende för flyktingar. En annan möjlighet är att adressera prismedvetna kunder genom att marknadsföra hus med en tydlig uthyringsdel (vanligt i Norge)³⁵.

Intresset för branschen att fokusera volymhus och/eller totalentreprenad är även kopplat till uppfattningen att alltfler kunder blir alltmer bekvämare. Bekvämare, såtillvida att de inte är intresserade av att fördjupa sig i detaljer och lägga mycket arbete i verken köpprocessen eller själva bygget. Många är också otåliga. Har de väl bestämt sig för att köpa hus, skall det gå snabbt! Att förmågan att besvara en kontaktförfrågan är viktig för att få sälja ett hus är en ganska banal kunskap, men fortfarande tåls den att upprepas. Förmågan att besvara snabbt och ha en väl upparbetad process som gör att man kan driva beslutsprocessen snabbare än konkurrenterna är en mer avancerad förmåga. Några intervjuade (agenter) framhöll detta som en viktig konkurrensfördel.

Kopplat till bekvämlighetstrenden har även intervjuade varit inne på möjligheten att leasa bostaden i framtiden. Leasing förenklar både köpet (slipper det stora köpbeslutet) och underlättar finansieringen (slipper kontantinsatsen). Här kan vi återigen koppla till bilbranschen, där Volvo Cars t ex tänker sig att endast leasa ut sin nya Polestar 1 på två eller tre år.

Bekvämlighetstanken har inspirerat oss till att identifiera fyra typer av kunder uppdelade efter praktiskt kunnande (hur mycket kan man göra själv i byggprocessen och byggandet) och kontrollbehov (hur säker måste kunden vara innan beslut kan tas i de olika faserna i husbygget?). Utifrån dessa dimensioner kan man "leka" med fyra olika typer av kunder, som kräver specifika erbjudande och differentierad säljprocess.

De opraktiska med litet kontrollbehov. Dessa kunder köper trygghet. Trygghet kan erhållas genom att man är trygg med sin agent/säljare (t ex genom lokal förankring) och/eller genom att man köper sitt hus hos ett husföretag som marknadsför ett tydligt erbjudande och en smidig och tydlig köpprocess. Här kan t ex avgränsningen till få valbara alternativ vara en fördel, då det gör livet enklare.

De praktiska med litet kontrollbehov. Här är man beredd på att göra mer själv både i köpprocessen och i själva bygget. Gärna delad entreprenad eller ett hus där man själv inreder våning två och/eller köp via general/delad entreprenad. Kunden tar gärna snabba beslut, då hen förlitar sig på att hen kan lösa problemen efterhand som de uppstår.

³⁵ Fiskarhedenvillan tog fram en sådan möjlighet "Koltrasten", men enligt uppgift har den inte sålt bra.

De praktiska med stort kontrollbehov. Dessa kunder bygger sannolikt sitt hus själv eller i samarbete med lokal byggare. Gör mycket själv och är prismedveten när det gäller de delar av huset som köps in. Ett lösvirkesprojekt?

De opraktiska med stort kontrollbehov. Jobbiga kunder. Vill gärna ha speciallösningar. Ganska misstänksamma mot säljarna och bildar sig gärna egna uppfattningar baserade på goggle.com. Krävs en uthållig säljare och stor flexibilitet i husföretagets koncept.

Varumärkets betydelse i framtiden

Alla intervjuade är eniga om att varumärket är viktigt. Frågan är hur viktigt? Ett sätt att bedöma varumärkets betydelse är att undersöka hur många nya husköpare som blivit rekommenderade av tidigare köpare. Flera intervjuade uppger att det handlar om ungefär en tredjedel av nya kontakter som tas på grund av rekommendationer. Med tanke på att husköparprocessen ofta är en omfattande och rätt lång process är det intressant att det inte är fler som använt sina kontaktnät för att få råd och inspiration innan de tar kontakt med husföretaget!

Nöjda kunder är bra för varumärket. Det har husföretagen lärt sig över åren. Ett stort fokus på "nollvisionen" när det gäller besiktningar gör att siffrorna är goda. detta fokus är också en delförklaring till varför alltför många husföretag prioriterar totalentreprenader. Har man ansvar för hela affären, kan man även ha koll på kvalitén i hela leveransen. Ants Suurkuusk på Fiskarhedenvillan, som hittills inte jobbat med totalentreprenader, understryker betydelsen av nöjda kunder när han berättar att de medvetet är (mycket) generösa vid reklamationer. Enligt honom (och en 45% omsättningstillväxt på två år) betalar sig denna generositet bra.

Intresset för de nöjda kunderna verkar dock avta efter att huset byggts. Vi ställde genomgående frågan till de intervjuade om hur de håller kontakten med husköparna efter husköpet. Något som borde vara av vikt om rekommendationer är en viktig drivkraft till kontakt med nya köpare. Genomgående är svaret att kontakter efter husköpet är negativt initierad, undantaget är visningshus. När det handlar om visningshus, så väljer man naturligtvis de kunder som man har goda kontakter

med, och dessa blir ofta ambassadörer för varumärket³⁶. Bortsett från dessa, är kontakterna negativt initierade, dvs kontakterna styrs av de problem/klagomål som uppstått i huset. Ingen uppgav att de systematiskt hade kontakt med husköparna efter två år och endast en av femtio köpare genomförde två års besiktningen (varför betala 5-8000:- om man är nöjd med huset?).

Detta är ingen ny fråga. Många intervjuade ser potentialen i utökade kontakter och erkänner att det har möjligheterna (kundregistret finns), men hittills inte prioriterat frågan. Flera av de intervjuade har funderat på hur man skulle kunna förstärka varumärket genom att utveckla kundrelationen. Förutom det uppenbara, att göra ett årligt utskick med information om företaget för att påminna om varumärkestillhörigheten, skulle man även kunna inkludera ett serviceavtal i köpet. Vilket t ex skulle innebära en årlig regelbunden kontakt (telefonsamtal från säljaren/agenten samt utskick med nyheter från husföretaget) och möjligheter till servicehjälp när behov påkallas. Något som skulle kunna tilltala de opraktiska med litet eller stort kontrollbehov i kundsegmenteringen ovan.

Det finns förutom den långsiktiga effekten, dvs att varumärket förstärks, även två kortsiktiga vinningar med att utveckla kundrelationen efter köpet. Den första är att man undviker dålig ryktesspridning genom att man kan förutse och åtgärda fel på ett tidigt stadium. Ju mer komplicerad produkt (läs Internet of things) ju fler saker kan gå snett. Sannolikheten är stor att kunden med ett krånglande elektroniskt lås kommer att ringa husleverantörerna för att klaga! Den andra är att man skapa merförsäljning, antingen i egen regi, eller genom samarbete med andra "husrelaterade" entreprenörer. Och den tredje är att en mer utvecklad kundrelation kan skapa ny kunskap om husköparens beteende. Kunskap som kan förbättra erbjudandet i framtiden.

Att bygga vidare på kundrelationen kan även vara intressant av flera aspekter. Husköpet är ofta en initiatör för flera köp. Bygger man hus köper man ofta nya möbler och annan inredning, nya ljudanläggning (ibland byggs den in i huset) och en mängd utemiljö produkter. Då sitter säljaren (som byggt upp ett unikt förtroende hos köparen) i ett guldläge. En förlugen kommentar av typen; *skall ni plantera häck, så rekommenderar jag xx handelsträdgård, X och Y som jag sålde till ifjol köpte av dem och är mycket nöjda*, kan få stor betydelse för många av husköparens framtida köp. Vårt intryck är att det är få av husföretagen som jobbar systematiskt med dessa meraffärer (Trivselhus är ett strålande exempel på någon som gör det). På de flesta håll verkar man bara samarbeta med en

³⁶ Dock verkar ingen vad vi vet jobba aktivt med dessa ambassadörer efter det att deras engagemang som visningshus avslutats.

möbelkedja och möblerar visningshusen med deras produkter. BoKlok har av uppenbara skäl tagit detta lite längre och erbjuder IKEA family medlemmar extra förmåner när de köper ett BoKlok hus!

Framtidens erbjudande

Småhusindustrin har traditionellt bestått av ganska många ganska små företag. Vid några tillfällen höll bilden på att ändras, bl a när Borohus hade sina storhetstid (enligt uppgift hade Borohus en kapacitet på 5500 hus, och 28% marknadsandel 1990). Idag är dock marknaden fortsatt fragmenterad. OBOS är den största aktören (Smålandsvillan, Myresjöhus) och Älvsbyhus det största enskilda varumärket. Totalt har dessa två företag cirka 30% av marknaden. Därutöver finns det fortfarande många aktörer (med vårt avgränsade fokus identifierade vi 25 företag med samma övergripande affärsmodell, TMF har ett åttiotal medlemmar i sin trähusgrupp).

Fragmentering är inte bra för lönsamhet. Det är en gammal sanning att alla företag strävar efter monopol, eller åtminstone ett oligopol. Denna strävan kan ske på många sätt. Som vi kommenterade inledningsvis är detta inte en bransch där sammanslagningar av befintliga företag hör till vanligheterna. Detta är annars ett beprövat sätt att skapa skalekonomi och reducera konkurrens. Istället tenderar man att växa organiskt i småhusbranschen. Något som förklarar alla investeringar i nya husfabriker som sker för närvarande.

Tillväxt oavsett om det sker genom köp eller organiska tillväxt drivs av tanken att man skall uppnå skalekonomiska fördelar jämfört med sina (då) mindre konkurrenter. Traditionellt kopplas skalekonomiska fördelar till produktionen, det är ett skäl till att våra undersökta företag väljer att producera industriellt. Automatisering är nyckeln till skalekonomi i produktionen. Kan man investera i maskiner som ger hög kapacitet reduceras kostnaden per enhet. Något som är välkänt men ack så svårt. Tomokuhus 100 Miljoner kronor investering i Gävle i början av 200-talet är ett exempel på en stor svårighet. Dvs investerar man 100 MSEK i en industrialiserad volymtillverkning är det bra om det finns en marknad för dessa volymer. Tyvärr hade marknaden i Japan försvunnit när fabriken i Gävle stod färdig.

Men skalekonomi kan uppnås inom många områden, inköp, digitalisering och marknadsföring är tre som vi valt att fundera över. Ökade inköpsvolymerna bör leda till lägre pris per inköpt komponent. Här har vi funderat lite på tillvalsstrategier. Idag verkar det som om alla husföretag arbetar enligt samma strategi när det gäller tillval. Sortimenten/varumärkena är ganska lika (läs (nästan) alla har NIBE värmepumpar) och tillval används inte speciellt tydligt för att förstärka varumärkesprofileringen. Här

borde det finnas en stor potential till mer kreativa lösningar. Någon intervjuad nämnde att det tidigare organiserats inköps-samverkan mellan en del mindre husföretag. Potentialen till att skapa skalekonomiska fördelar och samtidigt förstärka varumärkesprofileringen borde vara många.

Digitaliseringen av själva huset, elektroniska lås, ljuskontroll, värmereglering, brand och rökdetektorer, vattenavstämning etc är andra möjligheter att skapa uniktet och skalekonomi. Vi har hittat några samarbeten inom digitalisering (OBOS/FM technologies, Hjaltevadshus/Evry, Intressanta Hus/Compare-IT) som sannolikt bara utgör toppen på ett isberg. För ett år sedan när vi besökte Husknuten i Göteborg var vi förvånade över hur få utställare som positionerade sig inom detta område. Men ryktet säger att det hänt mycket under 2018. Den stora frågan är om husföretagen vill göra IoT till en tillvalsfråga, där man erbjuder någon annans teknologi (som t ex solpaneler som alla tillverkare erbjuder men vad vi förstår få köpare prioriterar), eller om man vill skapa sin egen lösning för att styra husets funktioner. Något som kräver initiala investeringar men som i framtiden kan ingå i husföretagets grundläggande erbjudande och bli en bas för skalekonomiska fördelar.

Inom marknadsföring uppnås skalekonomi genom att man delar marknadsförings-kostnader på flera sålda enheter. Ett av skälen till varför det är lockande att göra reklamfilmer som kan dubbas och därmed användas inom flera språkområden. Här erbjuder digitaliseringen möjligheter. Kostnaderna för att bygga och underhålla hemsidor med konfiguratorer, VR funktioner, bloggare etc blir bara högre och högre. Det krävs volymer i form av sålda hus för att finansiera utvecklingen inom dessa områden. Kanske det även här finns skalekonomiska fördelar genom att flera husföretag delar samma tekniska lösningar, men inkluderar sitt eget innehåll?

Avslutande ord

Vårt mål med projektet var att initiera en kreativ diskussion för att utveckla affärsmodellerna i trähusbranschen. Detta "initierande" har nu blivit till en ganska lång rapport. Vi skulle kunnat hålla på längre, men någonstans måste man sätta stopp! Vi hoppas att du som tagit dig tid att läsa tycker det varit värt mödan och att du fått någon idé om hur er affärsmodell kan utvecklas. Hör gärna av dig om du vill diskutera mer. Skriv då ett mail till Anders.Melander@ju.se

Litteratur

Brege, S., Stehn, L., & Nord, T. (2014). Business models in industrialized building of multi-storey houses. *Construction Management and Economics*, 32(1-2), 208-226.

Brege, S., Nord, T., & Stehn, L. (2017). Industriellt byggande i trä-nuläge och prognos mot 2025. Forskningsrapport LIU-IEI-RR-17/00263-SE. Linköpings Universitet.

Junghard, M. (2011). Välkommen hem!:-marknadsföring genom småhuskataloger under en femtioårsperiod, 1960-2010. HT 2011, Linnéuniversitet

Koklic, M. K., Vida, I. (2011) Consumer Strategic Decision Making and Choice Process: Prefabricated house purchase. *International Journal of Consumer Studies*. 35, 634-643.

Lessing, J., & Brege, S. (2015). Business models for product-oriented house-building companies—experience from two Swedish case studies. *Construction Innovation*, 15(4), 449-472.

Falkå, G., Jakobsson, V. (2014) Industry Culture and the Strategy process – A case study of Internationalization in the Swedish Prefabricated Wooden Housing Industry 1965-2014.

Wåhlberg, G. (2012) Strategiska val för trivselhus, en fallstudie. Examensarbete nr 106. SLU.

Monie, P. (2012) Småhusmarknaden. Magisteruppsats i Företagsekonomi Göteborgs Universitet.

Kollberg, B., Brege, S. (2009) Utveckling av strategiska sortimentsalternativ – en fallstudie hos en svensk trähustillverkare. LIU-IEI-R-09/0065-SE. Linköpings Universitet.

Hovstadius, A. (2013) God fastighetsmäklarsed vid förmedling av nyproduktion. VT 2013, Uppsala Universitet



Glasbransch
FÖRENINGEN

Glasforskningsföreningen
Glafo



Länsstyrelsen
i Jönköpings län



Länsstyrelsen
Kalmar län



LÄNSSTYRELSEN
I KRONOBERGS LÄN



RI.SE



JÖNKÖPING UNIVERSITY



Linnéuniversitetet

SMART HOUSING SMÅLAND

351 96 VÄXJÖ
TEL 010-516 50 00
E-MAIL INFO@SMARTHOUSING.NU
SMARTHOUSING.NU