

Myren, Ole Kristian
Gundersen, Pål
Moen, Morten Mørch

Bacheloroppgave

ved Handelshøyskolen BI



-Verdi kan måles i så mye mer enn kroner og ører-

Eksamenskode og navn:

BTH 9743

BACHELOROPPGAVE I BEDRIFTSUTVIKLING FOR SMB

Innleveringsdato:

01.06.2015

Stuedsted:

BI TRONDHEIM

«Oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er forekommet, eller de konklusjoner som er trukket.»

Forord

Denne oppgaven er utarbeidet, våren 2015, som bacheloroppgave i fordypningsfaget Bedriftsutvikling for små- og mellomstore bedrifter ved Handelshøyskolen BI i Trondheim.

Gjennom et krevende, intensivt og lærerikt semester har vi opparbeidet oss mye kunnskap om hva som skal til for å utarbeide en god oppgave. Vi har opparbeidet oss stor kunnskap om bedriftsutvikling og hvordan dette kan settes ut i praksis. Når vi nå er ferdige med vår bachelor på BI, ser vi frem til å bruke alle den kunnskap vi har tilegnet oss i arbeidslivet. Det er med stor glede at vi nå kan presentere vår siste oppgave på bachelorstudiet.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Frode Solberg for at han tok seg tid til å besvare på alle våre spørsmål, komme med ideer og hjelpe oss når vi stod fast.

Vi vil også takke Marit Terese Balstad som har hjulpet oss med kildehenvisning og referanseteknikk.

Videre ønsker vi å takke NB Gruppen AS med Kent Hugo Høgås og Per Otto Wigum i spissen. Dere har vært til stor hjelp både når det kommer til informasjonsinnhenting, men også ved råd angående entreprenør- og eiendomsbransjen. Vi vil også takke alle ansatte i NB Gruppen AS som tok seg tid til å snakke med oss, og særlig de som satt igjen etter endt arbeidsdag for å delta i vår fokusgruppe. I tillegg ønsker vi å takke fagfolkene som har tatt seg tid til å delta på våre intervjuer.

Sist, men ikke minst vil vi takke alle som har hjulpet oss med korrekturlesing, ideer og tanker rundt vår oppgave, samt våre medstudenter som har hjulpet oss gjennom flere seminarer.

Handelshøyskolen BI i Trondheim, 28. mai 2015

Morten Mørch Moen

Pål Gundersen

Ole Kristian Myren

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	IV
1. INNLEDNING	1
1.1 FORMÅLET MED OPPGAVEN	1
1.2 VÅR VALGTE VIRKSOMHET	1
1.2.1. Lokaler	2
1.2.2. Aktiviteter	2
1.2.3. Økonomi	3
1.3 PROBLEMSTILLING	3
1.3.1. Hva vil være relevant for vår oppgave?	4
1.3.2. Avgrensing av problemstillingen	4
1.4 OPPGAVENS OPPBYGGING	4
2. TEORI	5
2.1 FORRETNINGSMODELL	5
2.1.1. Definisjon	5
2.1.2. Osterwalders «Business Model Canvas»	6
2.1.3. Forretningsmodellens eksterne omgivelser	7
2.1.4. Forretningsmodell som innovasjonsverktøy	8
2.2 BALANSERT MÅLSTYRING	8
2.2.1. Kritiske suksessfaktorer og måleparametere	8
2.2.2. CRM	9
2.2.3. Internkontroll	10
2.3 BLUE OCEAN	12
2.3.1. Verdiinnovasjon	13
2.4 EVNE OG MULIGHET FOR ENDRING	13
3. METODE	14
3.1 PRIMÆR OG SEKUNDÆRDATA	15
3.2 UTVALG	15
3.3 FORMÅL MED UNDERSØKELSENE	16
3.4 GJENNOMFØRING AV KVALITATIV UNDERSØKELSE	16
3.5 KRITIKK AV METODEVALG	17
3.6 FEILKILDER	17
4. PRESENTASJON AV FUNN	18
4.1 FUNN FRA FOKUSGRUPPEN	18
4.2 INTERVJUER MED FAGFOLK	20

4.3 FUNN FRA ANDRE OMRÅDER.....	22
5. DRØFTING.....	22
5.1 FORRETNINGSMODELL.....	22
5.2 BALANSERT MÅLSTYRING	22
5.2.1 Intern kontroll.....	22
5.2.2. CRM	24
5.3 VERDIINNOVASJON	24
5.4 KRITISKE SUKSESSFaktorER OG MÅLEPARAMETERE	25
5.5 EVNE OG MULIGHET FOR ENDRING.....	27
6. FORSLAG TIL FORRETNINGSMODELL	27
6.1 ANBEFALINGER OG DRØFTING AV NY FORRETNINGSMODELL	27
6.2 FORRETNINGSMODELLENS EKSTERNE OMGIVELSER.....	37
7. KOSTNADER FORBUNDET MED VÅRE ANBEFALINGER	39
8. KONKLUSJON	39
REFERANSELISTE	41
FIGURLISTE	44
FIGUR 1: COMPONENTS OF A BUSINESS MODEL.....	44
FIGUR 2: THE BUSINESS MODEL CANVAS.....	44
FIGUR 3: AVKASTNING PÅ BRUK AV FORRETNINGSMODELL	45
FIGUR 4: VERDIINNOVASJON.....	45
VEDLEGG	46
VEDLEGG 1: EIERSTRUKTUR.....	46
VEDLEGG 2: ÅRSREGNSKAP	47
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE FOR PRIMÆRUNTERSØKELSEN	50
VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE FOR TILLEGGSUNDERSØKELSEN	51

SAMMENDRAG

Formålet med oppgaven har vært å se på totalentreprenøren NB Gruppens («NB Gruppen») virksomhet, herunder NB Gruppens behov for å skape økt opplevd verdi for produktene og tjenestene NB Gruppen leverer. Målet har vært å se på muligheten for å bedre den opplevde verdien både internt i NB Gruppen og blant NB Gruppens kunder.

Konsernstrukturen i NB Gruppen består av holdingselskapet/ultimate moderselskapet NB Gruppen AS, som eier 100 prosent i datterselskapene Quartett Eiendomsutvikling AS og Næringsbygg AS. I tillegg har NB Gruppen AS 51 prosent eierskap i joint venturet Næringsbygg Betong AS som drifter sammen med fire ansatte i Næringsbygg Betong AS.

Ved å samle flere ledd i verdikjeden under ett tak har NB Gruppen AS oppnådd en bedre informasjonsflyt i sine prosjekter, noe som igjen har gitt kundene en bedre oversikt over sin totalentreprenør.

Opgavens formål har vært å finne ut av hvordan NB Gruppen AS kan øke den opplevde verdien på sine produkter og tjenester for seg selv og sine kunder. Etter vår mening vil dette best kunne gjøres ved å se på NBG sin nåværende forretningsmodell, og hvordan denne kan forbedres.

Innledningsvis i oppgaven presenteres NB Gruppen og dets nåværende situasjon. Deretter redegjøres det for vår problemstilling, oppgavens formål og gjennomføring av oppgaven. Oppgavens problemstilling er som følger:

«Hvordan kan NB Gruppen AS øke den opplevde verdien på sine produkter og tjenester ved hjelp av forretningsmodellering?»

For best og kunne besvare denne problemstillingen er oppgaven delt i to deler. Del én av oppgaven er en beskrivelse av relevant teori som danner grunnlaget for besvarelsen av oppgavens problemstilling. Utgangspunktet er forretningsmodell, balansert målstyring, «blue ocean» strategi, samt virksomhetens mulighet og evne for endring.

I del to gjennomgår vi de ulike metodene vi har benyttet for å besvare problemstillingen i oppgaven. Formålet med studiet var å finne ut hva som skaper verdi for kundene og for NB Gruppen. Det ble benyttet undersøkelser utformet med utgangspunkt i Alexander Osterwalders «The Business Model Canvas». Våre undersøkelser bygger på eksplorativt design i form av en fokusgruppe og intervjuer med to utvalgte byggherrer. For å oppnå formålet med oppgaven plasserte vi først de ansatte og ledelsen i NB Gruppen i en fokusgruppe, hvor etter

spørsmål knyttet til NB Gruppen sin nåværende forretningsmodell ble diskutert. I tillegg intervjuet vi to utvalgte byggherrer (uavhengige av selskapet) innen eiendom og entreprise for å bekrefte våre funn og antakelser om NB Gruppen sin nåværende forretningsmodell.

Funnene som vi har gjort ved våre vil bli presentert i kapittel 4. Ved arbeidet i fokusgruppen fikk vi klart frem hva NB Gruppen er gode på i dag, og hvordan de skaper verdi for sine kunder. Oppsummert vider resultatene fra fokusgruppen at NB Gruppen har en god oversikt over de ulike byggeklossene i forretningsmodellen, men ikke evner til å se sammenhengen mellom disse.

I kapittel 5 har vi vurdert og drøftet våre funn opp mot relevant teori. Deretter har vi utarbeidet en fremtidig forretningsmodell som presenteres og klarlegges i kapittel 6. Ved gjennomgangen av den fremtidige forretningsmodellen vil vi også trekke frem tiltak vi anser avgjørende for konsernets videre drift, samt en beskrivelse av hvordan de kan skape økt opplevd verdi for sine kunder og NB Gruppen.

I kapittel 7 har vi tatt for oss kostnadene som vil påløpe ved gjennomføring av våre anbefalinger. Et eksempel på en slik kostnad vil være implementeringen av et CRM-system.

Hver av våre anbefalinger er betinget av en rekke faktorer som må tas i betraktning ved implementeringen. Disse faktorene utgjør hindringer for implementeringen av den enkelte anbefaling. Faktorene er beskrevet i underpunkt 5.5 om evne og mulighet for endring samt under punkt 6.2 om forretningsmodellens eksterne omgivelser.

I siste del av oppgaven vil vi forsøke å besvare problemstillingen og fremsette vår konklusjon.

Våre funn indikerer også at gjennomføringsevne er en svært viktig faktor for kundene, og mange av våre anbefalinger vil derfor kunne knyttes til nettopp dette.

1. INNLEDNING

I løpet av høsten 2014 og våren 2015 har vi jobbet tett på både de ansatte og ledelsen i NB Gruppen (heretter kalt «NBG»). Vi har av den grunn opparbeidet oss en god oversikt over både virksomheten og bransjen selskapet er en del av. Dette har vært til stor hjelp, både ved vår analyse og drøftelse av de utfordringene vi mener NBG står ovenfor i dag og i fremtiden. Høsten 2014 skrev vi en fordypningsoppgave i faget Bedriftsutvikling for små og mellomstore bedrifter. Hovedfokuset for den oppgaven var ledelse, styret og fusjon. Når vi nå skal skrive denne bacheloroppgaven, ønsker vi å se nærmere på hvordan NBG kan øke den opplevde verdien på sine produkter og tjenester. Med ordet verdi mener vi å se på kundenes respons til det NBG tilbyr, og deretter se på sannsynligheten for atferd. «(.....*De viktigste verdiene en entreprenør skaper for sine kunder er kvalitet, fleksibilitet, leveringsdyktighet og ærlighet. Kunder er mer opptatt av gjennomføringsevne, kvalitet og pris.*)» - Intervjuobjekt 1

Vi har derfor tatt i bruk relevante teoretiske emner, metoder og analyser for å kunne svare på vår problemstilling.

For å lettere kunne besvare vår problemstillingen, ønsker vi å knytte den opp mot følgende teoretiske emner:

- Forretningsmodell
- Balansert målstyring
- «Blue Ocean strategy», og
- Evne og mulighet for endring

1.1 Formålet med oppgaven

NBG er i flere sammenhenger preget av at ting ikke er satt på papiret og faktisk blitt implementert. Strategier, visjoner og mål går fortsatt på «word-of-mouth», lite er nedskrevet og lite har aktivt blitt vedtatt av konsernledelsen. Når NBG nå har begynt å få de ansatte til å forstå den fremtidige strategien og de mål som er kommunisert fra ledelsen, mener vi at det er på tide å se på selve verdien av det NBG leverer.

1.2 Vår valgte virksomhet

NBG består av morselskapet NBG AS som ble stiftet 20. februar 2013. Samme år ervervet NBG 100 prosent av aksjene i hver a datterselskapene Næringsbygg AS («Næringsbygg») og Quartett Eiendomsutvikling AS («Quartett»)(vedlegg 1:

eierstruktur) I tillegg eier NBG 51 prosent av aksjene i joint venturet Næringsbygg Betong AS («Betong») som driftes sammen med fire ansatte i Næringsbygg Betong AS (proff.no a-d 2014). Etter konserndannelsen i 2013 har den daglige ledelsen i Næringsbygg, Quartett og Betong samarbeidet for å knytte de tre virksomhetene sammen og skape en felles virksomhet herunder dra nytte av synergieffektene muliggjort ved å få de tre selskapene under en felles paraply.

NBG er en totalentreprenør som spesialiserer seg på boligutvikling og entreprenørvirksomhet innenfor både privatbolig- og næringsutbygg. Deres slogan er «vi bygger fremtiden». Styret består i dag av en ekstern styreformann og NBG sine fire aksjonærer. Hver aksjonær eier 25 % av aksjene i NBG (proff.no 2014a). Kent Hugo Høgås sitter som daglig leder, mens den eksterne styreformannen er Tormod Anders Sletten. Alle de tre virksomhetene som inngår i NBG, har sitt eget styre.

Formålet med opprettelsen av konsernstrukturen var å samle en hel verdikjede under ett tak, og derav få kontroll på byggeprosessen gjennom hele prosjektet. På nåværende tidspunkt sysselsetter NBG 70 ansatte, hvorav 51 hos Næringsbygg, 5 hos Quartett og de resterende 14 hos Næringsbygg Betong. NBG har som mål påta seg prosjekter med en forholdsmessig fordeling på 70/30 innenfor henholdsvis næringsbygg og privatbygg (NB Gruppen 2015).

1.2.1. Lokaler

NBG har i dag to lokaler i Trondheim, hvorav hovedkontoret er lokalisert på Sluppen mens det andre lokalet NBG disponerer er et «ute-lager» på Tiller. Lokalet på Sluppen var tidligere eid av Næringsbygg AS. Gewi AS, som tidligere eide 70 % av Næringsbygg AS, har nå tatt over eierskapet av dette lokalet. Etter salget av lokalet på Sluppen, leier NBG nå disse lokalene av Gewi AS.

1.2.2. Aktiviteter

For øyeblikket så er NBG involvert i seks større prosjekter, og ca. 15 små prosjekter. Prosjektene omfatter alt fra nybygg til service og ombygging av eksisterende bygg.

1.2.3. Økonomi

	2014	2013	Endring i %
Driftsinntekter	202 885 708,-	245 169 875,-	- 17,25 %
Driftskostnader	200 338 091,-	254 430 460,-	- 21,26 %
Driftsresultat	2 547 617,-	- 9 260 585,-	+ 127,51 %
Resultat før skatt	2 750 943,-	- 4 253 447,-	+ 164,68 %
Skattekostnad	776 977,-	- 2 472 547,-	+ 131,42 %
Resultat etter skatt	1 973 966,-	- 1 780 900,-	+ 210,84 %

Tabell 1.1: Tallene er hentet fra årsregnskapet til NB Gruppen AS (vedlegg 2: Årsregnskap)

Som en kan se ut i fra tabell 1.1, så har det vært en reduksjon i både driftsinntekter og driftskostnader fra 2013 til 2014. På tross av dette har NBG klart å snu et underskudd før skatt i 2013 til et positivt resultat før skatt i 2014. Underskuddet før skatt i 2013 skyldtes blant annet at NBG hadde store kostnader i forbindelse med en større organisasjonsendring. Effekten av organisasjonsendringen materialiserte seg i 2014 og målsetningen er å fortsette denne trenden i 2015.

1.3 Problemstilling

Problemstillingen for vår oppgave er som nevnt innledningsvis:

«Hvordan kan NB Gruppen AS øke den opplevde verdien på sine produkter og tjenester ved hjelp av forretningsmodellering?»

NBG befinner seg i dag i et marked preget av «red ocean» Et «red ocean» marked kjennetegnes av høy konkurranse, mange «like» konkurrenter og en begrenset markeds plass. Dette er en situasjon NBG ikke uten videre kan endre på. Fokuset vår vil istedenfor være faktorer ved selve driften, og produksjonen i dag, herunder hvilke endringer som kan iverksettes for å oppnå en høyere verdi for virksomheten og NBG sine kunder.

Entreprenørbransjen er som tidligere nevnt sterkt preget av mange aktører, lave marginer og høy konkurranse om de ulike anbudene og prosjektene. For å kunne svare på vår problemstilling har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse blant de ansatte i NBG. I tillegg har vi også valgt å gjennomføre to intervjuer med fagfolk innen entrepris og eiendom. Disse intervjuene ble utformet med tanke på å underbygge de antakelser og funn som ble gjort i den kvalitative undersøkelsen. Ved hjelp av teori knyttet til problemstillingen, og de områder vi har valgt å fokusere på, vil vi utrede en god anbefaling for hvordan NBG kan oppnå en høyere opplevd verdi på sine produkter og tjenester.

1.3.1. Hva vil være relevant for vår oppgave?

Forretningsmodell, balansert målstyring, blue ocean strategy samt evne og mulighet for endring vil være våre primære teoretiske fokus i oppgaven.

Vi tatt i bruk Alexander Osterwalder sin «Business Model Canvas» som grunnlag for våre kvalitative metode og drøfting med anbefalinger, og vi vil i vårt metodekapittel gjennomgå bruken og gjennomføringen av «The Business Model Canvas» som en kvalitativ metode.

1.3.2. Avgrensing av problemstillingen

På bakgrunn av oppgavens omfang, er vi nødt til å avgrense oppgaven og den valgte problemstillingen. Som tidligere nevnt vil vår oppgave omfatte NBG som en helhet. Vi vil i hovedsak se på de interne forholdene i virksomheten, men også kundenes synspunkter og behov. Vi vil også avgrense oppgaven til hovedsakelig å gjelde verdien på selve produktet, nærmere bestemt den opplevde verdien for kunden. Det er i tillegg viktig å presisere at det er NBG som selv må ta tak i våre anbefalinger for at kundene skal få en økt opplevd verdi.

NBG leverer sine produkter og tjenester til næringskunder (heretter kalt «B2B») og privatkunder («B2C»). Vår oppgave vil i hovedsak fokusere på B2B delen av NBG. Denne delen av virksomheten er valgt på bakgrunn av NBG sitt ønske om en 70/30 fordeling, i favør næringsbygg, på sine prosjekter. Midlertidig mener vi at de fleste analyser, funn og anbefalinger kan overføres fra B2B til B2C, og vi anser det dermed uansett ikke nødvendig å analysere og drøfte B2C.

Ettersom vi hovedsakelig vil se på hvordan NBG selv kan øke verdien på sine produkter og tjenester, har vi valgt å avgrense oppgaven til å ikke omhandle konkurrentene i bransjen. Selv om konkurrentenes handlinger tidvis kan ha innvirkning på verdien til NBGs løsninger, vil vårt fokus være på de interne områdene og prosessene som NBG selv kan kontrollere.

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er bygget opp slik at vi innledningsvis har presentert vår problemstilling, deretter vil vi nå gjennomgå relevant teori, metode, funn og drøfting før vi avslutningsvis kommer med våre anbefalinger. De fleste anbefalinger som kommer frem i oppgaven, bygger oppunder teori ved drøftelser opp mot de ulike funnene vi har kommet frem til. Teorikapittelet vil derfor være vårt faktagrunnlag.

2. TEORI

Følgende kapittel vil ta for seg oppgavens faktagrunnlag. Vi vil senere i oppgaven sammenligne de ulike funnene som er blitt gjort hos NBG i forhold til teorien vi skal nå redegjøre for.

2.1 Forretningsmodell

En forretningsmodell forteller oss hvordan en virksomhet leverer sitt verdiløfte. Med dette i tankene kan virksomheten ta i bruk forretningsmodellen som et verktøy for å analysere faktorer som kan ha stor betydning for å øke verdien kundene opplever.

2.1.1. Definisjon

Konseptet med forretningsmodell fikk økt oppmerksomhet på slutten av 90-tallet og tidlig 2000-tallet med fremveksten av internettbaserte virksomheter. Selv om begrepet forretningsmodell har eksistert en stund, finnes det fortsatt ikke noen akademisk definisjonen i litteraturen (Carayannis, Sindakis og Walter 2015, 87). Shafer, Smith og Linder (2005) foretok en gjennomgang av relevant litteratur og avdekket tolv ulike definisjoner i utgitte publikasjoner i årene 1998-2002. På tvers av alle de ulike definisjonene fant de ut at det var 42 forskjellige forretningsmodell-komponenter (heretter kalt byggeklosser) som ble nevnt (Shafer, Smith og Linder 2005, 200).

Etter at Shafer, Smith og Linder (2005) sammenlignet definisjonene og undersøkte hvor ofte hver og enkelt av disse byggeklossene innenfor samme kategori ble nevnt. De fant at det var hensiktsmessig å operere med fire hovedkategorier (*figur 1*):

- *Strategiske valg* (kundesegment, verdiløfte)
- *Verdiskapning* (nøkkelressurser, kjerneaktiviteter)
- *Verdinettnettverk* (kunderelasjoner, kanaler, partnere), og
- *Verdioppnåelse* (kostnadsstruktur, inntektsstrøm)

(Osterwalder sine byggeklosser i parentes)

Slik forskningen viser finnes det mange ulike definisjoner av ordet forretningsmodell. Vi har valgt å gå for Aleksander Osterwalder og Yves Pigneur sin definisjon, ettersom den inneholder/omhandler alle de fire hovedkomponentene som kom frem i Shafer, Smith og Linder sin forskning av relevant litteratur.

Osterwalder og Pigneur (2010) sin definisjonen på forretningsmodell er som følger:

«En forretningsmodell beskriver hvordan en organisasjon skaper, leverer og fanger opp verdier».

2.1.2 Osterwalders «Business Model Canvas»

Forretningsmodellering blir av Osterwalder beskrevet som en reise gjennom «The Business Model Canvas» ved hjelp av ni byggeklosser (*figur 2*).

Forretningsmodellen kan benyttes som et kart for hvordan en strategi skal implementeres gjennom organisasjonsstrukturer, prosesser og systemer. Meningen med dette konseptet er at det skal skape et felles språk som enklere beskriver ulike virksomheters forretningsmodeller, og som senere er med på å skape strategiske alternativer. «The Business Model Canvas» har som formål å analysere og utvikle verdiskapningen i små og mellomstore virksomheter. De ni byggeklossene lar virksomheten til å tegne en ny eller forbedre en eksisterende forretningsmodell (Osterwalder og Pigneur 2010, 42). Nedenfor følger en oppstilling og beskrivelse av de ni byggeklossene.

Kundesegment: En organisasjon må ta et valg av hvilke kundesegmenter virksomheten skal levere verdiløftet til, og hvilke som skal unnlates (Osterwalder og Pigneur 2010, 20).

Verdiløfte: Beskriver hvilke produkter og tjenester som skaper verdi for et spesifikt kundesegment (Osterwalder og Pigneur 2010, 22). Et verdiløfte skaper verdi for et kundesegment gjennom en distinkt blanding av elementer som imøtekommer hvert enkelt segments behov (Osterwalder og Pigneur 2010, 23).

Kunderelasjoner: Hva slags type forhold virksomheten skal ha til sine kunder er ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) viktig med tanke på hva slags type kundesegment virksomheten velger. Ulike typer kunderelasjoner kan være personlige assistanse (menneskelig samhandling), egen tjeneste og automatiserte tjenester.

Kanaler: Kanaler beskriver hvordan en virksomhet kommuniserer og når ut med det valgte verdiløftet til sitt kundesegment (Osterwalder og Pigneur 2010, 26).

Inntektsstrømmer: Representerer ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) inntjeningen virksomhetene genererer fra hvert kundesegment. I tillegg er det viktig å se hvor mye hver inntektsstrøm genererer til de samlede inntektene.

Nøkkellressurser: Disse ressursene tillater en virksomhet å lage og tilby et verdiløfte, nå ut i markedene, opprettholde relasjoner med kundesegmentene og skape inntekter (Osterwalder og Pigneur 2010, 34). Osterwalder og Pigneur (2010) kategoriserer nøkkellressurser som *de fysiske* (bygninger, maskiner og systemer), *de intellektuelle* (merke, proprietær kunnskap og partnere), *de menneskelige* (eksperter og erfaring) og *de finansielle* (likviditet, soliditet og garantier).

Kjerneaktiviteter: På lik linje med at nøkkellressurser *skaper* verdi, er kjerneaktivitetene måten virksomhetene *leverer* verdiløftet til kundene (Osterwalder og Pigneur 2010, 37).

Partnere: Denne byggeklossen beskriver nettverket med distributører og partnere en virksomhet må ha for å kunne levere sitt verdiløfte. Virksomheter danner allianser for å optimalisere sin forretningsmodell, redusere risiko, eller for å få tilgang på ressurser (både nøkkellressurser og kjerneaktiviteter) (Osterwalder og Pigneur 2010, 38).

Kostnadsstruktur: Beskriver de viktigste kostnadene som forekommer når en virksomhet opererer med en bestemt forretningsmodell. Slike kostnader kan enklere kalkuleres etter at man har definert virksomhetens nøkkellressurser, kjerneaktiviteter og nøkkelpartnere (Osterwalder og Pigneur 2010, 40). Kostnadsstruktur kan deles inn i to hovedklasser; *kostnadsdrevet* og *verdidrevet*. *Kostnadsdrevet* kostnadsstruktur fokuserer på å minimere kostnadene der hvor det lar seg gjøre. Ved en slik kostnadsstruktur kan virksomheten opprettholde lav pris på verdiene som blir skapt. I den *verdidrevne* kostnadsstrukturen er man mindre opptatt av de kostnadmessige konsekvensene, men mer opptatt av verdiskapningen (Osterwalder og Pigneur 2010, 41).

Etter en gjennomgang av de ni nevnte byggeklossene er målet at virksomheten skal oppnå et større og klarere bilde av hvordan virksomheten lager, leverer og fanger verdi.

2.1.3. Forretningsmodellens eksterne omgivelser

For å få en bedre forståelse av virksomhetens valgte forretningsmodell, foreslår Osterwalder og Pigneur (2010) at virksomheten kartlegger de eksterne omgivelsene for forretningsmodellens valgte miljø. Å forstå endringen i omgivelsene vil være til hjelp slik at en kan tilpasse den valgte forretningsmodellen til å bli mer effektiv mot de ytre kreftene (Osterwalder og

Pigneur 2010, 200). Disse fire hovedområdene er bransjekrefter, markedskrefter, nøkkeltrender og makroøkonomiske krefter. Det er med andre ord viktig å ha kontroll på, og implementere de endringene som kan forekomme fra de eksterne omgivelsene inn i de interne omgivelsene.

2.1.4. Forretningsmodell som innovasjonsverktøy

Tuff og Wunker (2014) har utarbeidet en rapport som viser at av 5.000 innovasjoner de siste 15 årene, så ble kun 4,5% av disse en suksess (kapitalkostnaden har blitt returnert). Grunnen til dette, mener Tuff og Wunker, er at det lenge har vært fokus på produktytelse og produktinnovasjon. Derimot, så delte de mest suksessfulle innovasjonene to viktige egenskaper. (i) fokus på skift i forretningsmodellen som viser hvordan virksomhetene tjener penger og skaper verdi, og (ii) anvendelse av flere typer innovasjoner. De suksessrike innovasjonene viste seg å være banebrytende innovasjoner som det senere har vært vanskelig å gjenskape. Disse innovasjonene leverte høy verdi for kundene og ble integrert i virksomheten (på tvers av virksomhetens funksjoner).

Av alle de totalt 5.000 innovasjonene var det kun 2 prosent som viste de overnevnte egenskapene (i og ii). Disse 2 prosentene klarte likevel å levere 90 prosent av den samlede verdien av alle de studerte innovasjonene. Derfor kan vi si at avkastningen ved å satse på forretningsmodellering er mye høyere enn å satse på produktet i seg selv (*figur 3*).

2.2 Balansert målstyring

Balansert målstyring («BM») er i vid forstand et komplett styringskonsept, det vil si, et rammeverk for styring (Gjønnes og Tangenes 2014, 62). Dersom virksomheten skal forbedre sine finansielle prestasjoner, må de ha innsikt i selve verdiskapningsprosessen, og kunne påvirke årsaksfaktorene i denne prosessen. Oppstilling av mål i nokså stor grad virker motiverende for bedring. Samtidig som virksomheten ønsker å fastslå om deres tiltak har effekt, ønsker de å gjøre årsaksfaktorene målbare. Virksomheten ønsker altså ikke bare å måle resultatene av verdiskapningen, men også verdiskapningens drivere. Dette er kjernen i balansert målstyring (Gjønnes og Tangenes 2014, 64).

2.2.1. Kritiske suksessfaktorer og måleparametere

Husby og Løvlie (1998) beskriver kritiske suksessfaktorer som bindeleddet mellom visjon og strategi på den ene siden, og operativ styring på den andre

siden. De kritiske suksessfaktorene er spydspissen i virksomhetens strategi. Lykkes virksomheten med å oppnå suksessfaktorene, realiseres visjonen, og virksomheten får de ønskede rammebetingelser for alle andre aktiviteter i virksomheten. Det er derfor avgjørende at virksomheten velger riktige kritiske suksessfaktorer.

Når kritiske suksessfaktorer skal utformes starter man med et hovedmål, og diskuterer deretter hva virksomheten bør lykkes med for å kunne realisere denne delen av strategien. Det er her arbeidet med å operasjonalisere visjon og forretningsidé begynner. Det er nødvendig at alle avdelinger i virksomheten med relevant kunnskap er representert, slik at de kan utformes til å bli relevante for virksomheten.

Etter at de viktigste kritiske suksessfaktorene er valgt ut, starter prosessen med å komme frem til måleparametere. Gjønnes og Tangnes (2014) omtaler måleparametere som kvantifiserbare parametere, som setter oss i stand til å måle og utrykke i hvilken grad de respektive suksessfaktorer faktisk er oppfylt.

For hver kritisk suksessfaktor skal det lages en beskrivelse av hvorfor nettopp denne faktoren anses for å være nettopp en kritisk suksessfaktor. Derneft bør det utarbeides en beskrivelse av hvorfor valgte styringsparametere indikerer hvorvidt virksomheten vil lykkes med å oppnå disse faktorene.

2.2.2. CRM

Gorm Kunøe (1999) definerer CRM (Customer Relationship Management) på følgende måte:

«CRM er utvikling og styring av kunderettede, verdiøkende tiltak, satt i verk for å fastholde og utvikle positive holdninger hos spesifikke kunder til et produkt, et merke, en organisasjon eller en organisasjons representanter for å utvikle lojalitet til disse og øke gjenkjøpsfrekvensen».

Det er mennesker, og ikke datasystemer, som skaper relasjoner mellom selgeren og kunden. Datasystemene er kun en viktig del av prosessen, og mens det er selgere med gode sosiale egenskaper som er uunnværlige for en virksomhet, når kunderelasjonen skal utvikles. Det er også de beste selgerne som er gode til å utvikle relasjoner på tvers av virksomheter, som får mest ut av sitt CRM – system. Ved å forstå og anvende kundedata aktivt kan CRM bli en forretningsfilosofi som

hjelper en virksomhet med å utvikle gode kunderelasjoner, til å selge mer og til å yte bedre service for sine kunder (Kunøe 1999, 17).

En virksomhet bør anskaffe et CRM – system, ide et slikt systemet hjelper til med å forkorte salgsprosesser, forbedre kunderelasjoner, øke omsetning, øke kundeandeler og dermed markedsandeler, samt redusere salgskostnader og øke lønnsomhet (Kunøe 1999, 23). I tabell 2.1 beskrives de forskjellige oppgavene til et CRM-system og hva disse går ut på.

OPPGAVENE TIL ET CRM-SYSTEM	
Account management	Hvordan virksomheten skal ta vare på den enkelte kunde
Styre aktiviteter	Gi en «hjelpende hånd» ved å huske hva som er planlagt
Styre kundekontakt	Komplette lister over navn, adresser, telefonnumre, email etc.
Kundens engasjement	Det er viktig å ha kontroll over hvor lang i prosessen hver enkelt kundes ordre er kommet, og hvor langt virksomheten er kommet i salgsprosessen overfor den enkelte kunde
Kundehåndtering	Alle i organisasjonen får tilgang til samme informasjon om kunden
Styring av prospekt - lister og muligheter	Kartlegging av nye potensielle kunder
Styre salg- og relasjonsprosess	Når salgsprosessen er avsluttet med en ordre bør utviklingen av relasjonen fortsette.

Tabell 2.1: Innhold hentet fra Kunøe (2010)

2.2.3. Internkontroll

Direktoratet for økonomistyring (DFO) beskriver internkontroll som et lederansvar, og en nødvendig forutsetning for god styring (Dfo.no 2015). DFO sier også at effektiv internkontroll legger til rette for at ting gjøres riktig første gang og således bidrar til økt kvalitet. COSO-rapporten (Norsk bankrevisorforening 1996) definerer internkontroll som:

«en prosess iscenesatt og gjennomført av foretakets styre, ledelse og ansatte for å gi rimelig sikkerhet vedrørende måloppnåelse innen målrettet og effektiv drift, pålitelig rapportering og overholdelse av lover og regler».

Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) har utarbeidet en oversikt over hvilke komponenter internkontroll bør bestå av. Denne oversikten er essensiell for å forstå internkontroll, og de hovedaktivitetene kontrollen innebærer. DIFI (2015) beskriver internkontrollen med syv ulike hovedkomponenter, henholdsvis: (i) *ledelsens styring*, (ii) *risikovurdering*, (iii) *risikohåndtering*, (iv) *overvåkning og hendeshåndtering*, (v) *måling – evaluering – revisjon*, (vi) *kompetanse- og kulturutvikling* og (vii) *kommunikasjon*.

Internkontroll foreskriver kontrollaktiviteter knyttet til gjennomføringen av konkrete oppgaver. Videre oppfordrer internkontroll til virksomhetsovergripende systemer og strukturer, herunder for eksempel fullmakter, fordeling av roller og ansvar, kompetanse, kultur og holdning.

Ledelsens styring og oppfølging er ifølge DIFI (2015) selve «hjernen» i internkontrollen. Det er hos ledelsen at grunnlaget for internkontrollen blir lagt og hvor både de langsiktige og årlige føringene blir gitt. Den systematiske gjennomgangen og oppfølgingen fra ledelsen identifiserer hvor tilfredsstillende informasjonssikkerheten, styringen og kontrollen er i virksomheten.

DIFI (2015) uttrykker det slik at der hvor ledelsens styring er «hjernen», så er *risikovurderingen* «hjertet» i internkontrollen. I risikovurderingen identifiseres, analyseres og evalueres risikoer som kan påvirke informasjonssikkerheten. Det er «risikoeierne», linjelederne og prosjektlederne, som utfører risikovurderingene. Resultatet av risikovurderingene har betydning for alle de øvrige hovedaktivitetene som utføres i forbindelse med internkontrollen. «Uten risikovurdering fungerer rett og slett ikke internkontrollen» (Difi.no 2015).

Underveis i *risikohåndteringen*, tar «risikoeierne» stilling til hvordan ulik risiko skal håndteres. En tiltaksansvarlig skal bli utpekt og tiltak for å redusere risiko skal bli finansiert, besluttet, utformet, implementert og vedlikeholdt.

For at en internkontroll skal være vellykket, er *overvåkning og hendeshåndtering* sentralt. Ved å innarbeide tekniske og manuelle rutiner kan feil, avvik og uønskede hendelser, som krever håndtering, avdekkes og følges opp.

Videre så er det nødvendig med en «kontrollør» for internkontrollen. Det er i denne sammenheng aktivitetene *måling, evaluering og revisjon* kommer inn i bildet. Hensikten med målingene er å teste om iverksatte tiltak har fungert. Slike

målinger sammen med evalueringer og intern revisjon er viktige beslutningsgrunnlag for både «risikoeiere» og ledelsen.

En ytterligere komponent i internkontrollen er *kompetanse- og kulturutvikling*.

DIFI (2015) omtaler dette steget som «en kontinuerlig aktivitet og prosess der kompetanse og kultur blir utviklet i samhandling med andre». Dette må skje i hele organisasjonen, og det vil være behov for konkrete opplæringstiltak rettet mot kunnskap, bevisstgjøring og ferdigheter.

Den siste komponenten av internkontrollen er *kommunikasjon*, hvilket er selve limet i internkontrollen. Med *kommunikasjon* siktes det til de retningslinjer, systemer, rutiner og den kultur som er etablert for informasjon og kommunikasjon, og som avgjør om nødvendig informasjon flyter som den skal. God kommunikasjon legger til rette for læring, og er således sentralt for hendelseshåndtering samt er det som gjør en virksomhet i stand til å jobbe samlet med informasjonssikkerheten.

Det er føringer fra, og rapportering til ledelsen som danner rammene for internkontrollen. Føringene går til, og grunnlaget for rapportene kommer fra, alle de andre hovedaktivitetene.

Det er daglig leder som er ansvarlig for den interne kontrollen. Daglig leder skal holdes ansvarlig ovenfor styret dersom vedkommende ikke påser at internkontroll gjennomføres. Styremedlemmene skal imidlertid fremstå objektivt til internkontrollen, og ikke legge seg opp i selve utførelsen av internkontrollen.

Ved evalueringen av kontrollsystemenes effektivitet, spiller internrevisoren en viktig rolle. Samtidig skal internrevisoren også bidra til videre effektivitet. De ansatte har også, uansett stilling, et felles ansvar for å følge opp og gjennomføre internkontrollen. Internkontrollen bør derfor være en eksplisitt eller implisitt del av de ansattes jobbeskrivelse (Norsk bankrevisorforening 1996).

2.3 Blue Ocean

«Blue Ocean» er en strategi som kan forklares ved å forestille seg at universet av markeder består av to hav; et rødt («Red Ocean») og et blått («Blue Ocean»). Det røde havet representerer alle de næringene som eksisterer i dag. Dette er det vi kaller *det kjente markedet*. Det blå havet betegner alle bransjer som ikke eksisterer i dag, altså *det ukjente markedet* (Kim og Mauborgne (FTTP) 2005 , 106). Kim og Mauborgne (2005) hevder at «Blue Ocean» strategien utfordrer virksomheter til,

ved blodig konkurranse, å bryte ut av det røde havet. Videre at dette gjøres ved å skape et nytt marked som er ubestridt, hvilket igjen fører til at konkurranse er irrelevant.

Oppsummert kan en si at det man ønsker med «Blue Ocean» strategien går ut på å skape et helt nytt marked. Det er derfor viktig å definere det røde havet, nemlig det som allerede eksisterer (Kim og Mauborgne 2005, 4).

2.3.1. Verdiinnovasjon

Kim og Mauborgne (2005) beskriver verdiinnovasjon som en av hjørnesteinene i «Blue Ocean» strategien. De definerer verdiinnovasjon på følgende måte:

«verdiinnovasjon skapes i områder der en virksomhets handlinger positivt påvirker både kostnadsstrukturen og dens verdiforslag til kundene.

Kostnadsbesparelser gjøres ved å eliminere og redusere de faktorene en industri konkurrerer om. Kjøperens verdi øker ved å heve og skape elementer som bransjen aldri har tilbudt. Over tid, blir kostnadene ytterligere redusert ettersom stordriftsfordelene slår inn på grunn av de høye salgsvolumer som overlegen verdi skaper».

Verdiinnovasjon (*figur 4*) fokuserer ikke på å slå konkurrentene i et eksisterende marked, men heller på å komme seg ut av det eksisterende markedet ved å skape et sprang i verdi for både kunder og egen virksomhet, i tillegg til å redusere kostnadene (Kim og Mauborgne 2005 (VI), 22). Ved å ta i bruk verdiinnovasjonsstrategi kan man åpne opp nye og ubestridte markeder. Verdiinnovasjon kan oppstå hvor som helst i foretakenes virksomhet – ved produktet, servicen, leveringen, kostnadene, prisene eller i forretningsmodellen (Leavy 2005, 14).

2.4 Evne og mulighet for endring

En virksomhets evne og mulighet for endring er ifølge Jacobsen (2012) en funksjon av virksomhetens *indre-* og *ytre kontekst*.

Den *indre konteksten* er knyttet til virksomhetens trekk. Selv om to virksomheter produserer og leverer det samme produktet, vil de ansatte som jobber der, faglig bakgrunn, verdier og kultur være ulik. Et selvsagt, men fortsatt viktig moment, er hvorvidt virksomheten er i stand til å gjennomføre selve endringen. En endring kan medføre kostnader, og virksomheten må således ha de ressurser som er nødvendig for kunne gjennomføre endringen. Disse poengene

innebærer at en endringsprosess vil være forskjellig fra virksomhet til virksomhet selv om virksomhetene fra utsiden, kan virke identiske.

Den *ytre konteksten* tar for seg virksomhetens omgivelser. Disse omgivelsene kan eksempelvis være føringer og regler. En liten kiosk på hjørnet vil mest sannsynlig ha færre føringer og regler å ta hensyn til sammenlignet med for eksempel et hotell. Med andre ord kan offentlige lovverk og rammevilkår være faktorer en virksomhet må ta i betraktning før en foreslått endring besluttes.

Overnevnt teori støttes også av Karp (2014) som uttaler at «endringer i virksomheter søker likevekt, orden og balanse, og er definert av eksterne og interne rammebetingelser og grenser».

Når en virksomhet vedtar, eller foreslår å vedta, en endring kan det ofte oppstå motstand innad i virksomheten. Jacobsen (2012) lister opp ulike former for motstand som ofte kan oppstå i slike situasjoner. Motstanden kan være faglig uenighet der de ansatte ikke ser behovet for endringen, og det kan oppstå frykt for det ukjente hvor ansatte ikke ved hvordan jobben deres vil bli framover. Tap av personlige goder, som etablering av nye hindringer for opprykksmuligheter innad i virksomheten eller ekstraarbeid, kan også begrunne intern motstand. Følelse av at virksomheten mister sin identitet og endrende maktforhold i virksomheten fører også for til motstand. Til slutt kan omrokninger på arbeidsplassen gjøre at arbeiderne mister den sosiale kontakten innad i virksomheten, og igjen være grobunn for misnøye med endringen og derav motstand mot forslaget eller beslutningen.

3. METODE

Valg av riktig design når det kommer til metode, er viktig for at vi skal kunne svare på vår valgte problemstilling, idet måten vi innhenter informasjon på er påvirket av designet som er valgt. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) beskriver tre hovedtyper av design: eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Måten vi innhenter informasjon på er påvirket av designet som er valgt.

Etter å ha kartlagt hva slags data vi trenger for å besvare vår valgte problemstilling, kom vi frem til at vi generelt vet lite om saksområdet som skal analyseres. Vi har derfor valgt *eksplorativt design*, og Osterwalders «*Business Model Canvas*» som utgangspunkt i den kvalitative forskningen. Når en tar i bruk eksplorativt design vil man ifølge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) starte med å utvikle hypoteser om mulige sammenhenger av det du skal undersøke. I tillegg

vil man prøve å samle inn informasjon (litteratur) og data (primær-/sekundærdata) på området som skal undersøkes.

For å skape debatt rundt- og forståelse for NBGs nåværende forretningsmodell, har vi valgt å bruke kvalitativ metode i vår undersøkelse. I tillegg ønsket vi å gjennomføre en tilleggsundersøkelse for å støtte opp under funnene i vår primære undersøkelse. Denne undersøkelsen ble utført med hjelp av et telefonintervju og et dybdeintervju, av personer med lang erfaring innen eiendom og entrepriser (heretter kalt fagfolk).

3.1 Primær og sekundærdata

Vi skiller mellom to hovedtyper av data; primær- og sekundærdata.

Primærdata samles inn for å gi svar på en klart avgrenset og aktuell problemstilling (NDLA 2015). I vårt tilfelle er disse primærdataene innhentet med det formål å se på mulighetene for å skape en høyere opplevd verdi for kundene på NBG sine produkter og tjenester. En av fordelene med primærdata er at vi ut i fra hvilke opplysninger vi ønsker å innhente, kan bestemme undersøkelsesopplegget, utvalget, datainnsamlingsmetode og analyse, for at kravene til dataenes omfang, nøyaktighet og representativitet blir tilfredsstillende (Grennes 2001, 154).

Sekundærdata er data som har blitt innhentet til øvrige formål, som ikke er samlet på bakgrunn av vår oppgave. Sekundærdata kan være lurt å ta i bruk om det er liten tilgang på primærdata. I vår oppgave har vi tatt i bruk kilder som årsregnskap, virksomhetsinformasjon, eksterne finansrapporter, nettsider og generelle publikasjoner som er relevant for vår problemstilling.

3.2 Utvalg

Fokusgruppen bestod av personer med ulike stillingsinstruksjoner i NBG. Ettersom en potensiell endring i NBG vil berøre alle ansatte var det naturlig at fokusgruppen besto av personer med ulik erfaring, stilling og utdanning. NBGs arbeidskraft er derfor sentral i vår oppgave. Fokusgruppen som deltok i undersøkelsen bestod av:

- Seks (6) ledere fra ulike ledd av verdikjeden
- Én (1) prosjektkoordinator
- To (2) tømmerere, og
- Én (1) eiendomsutvikler

Fagfolkene som ble intervjuet i tilleggsundersøkelsen ble valgt ut på bakgrunn av deres erfaringer og kompetanse innen eiendom og entrepriser. Imidlertid er vi oppmerksomme på at disse to respondentene kan anses som potensielle kunder, selv om dette ikke var årsaken til at de ble valgt ut.

Respondentene betegnes som intervjuobjekt 1 og intervjuobjekt 2:

Intervjuobjekt 1: Var på intervjuetidspunktet ansatt som direktør for drift og prosjekt av en virksomhet innen eiendomsutvikling, og har 35 års erfaring som byggherre.

Intervjuobjekt 2: Har flere års erfaring innen utbygging, og var på intervjuetidspunktet administrerende direktør av en utbyggervirksomhet.

3.3 Formål med undersøkelsene

Formålet med undersøkelsene er å tilegne oss størst mulig oversikt over NBGs forretningsmodell per dags dato, og deretter kunne anbefale tiltak som vil øke den opplevde verdien både for NBG sine kunder, og NBG som virksomhet.

3.4 Gjennomføring av kvalitativ undersøkelse

Ved gjennomføring av fokusgruppeundersøkelsen var alle tre medforfatterne av oppgaven samt de ti respondentene samlet i en fokusgruppe. Undersøkelsen startet med at vi redegjorde kort for hva som skulle foregå, før vi dernest gikk gjennom spørsmål knyttet til de ni ulike byggeklossene i Osterwalders «The Business Model Canvas». Respondentene ble deretter parett sammen to og to, og gitt anledning til å diskutere våre spørsmål. Etter hvert spørsmål gjennomførte vi en felles diskusjon i fokusgruppen hvor fokuset var svarene de ulike parene hadde kommet frem til. Avslutningsvis oppsummerte vi de svar som hadde kommet frem underveis, før vi het til slutt ba deltakerne gi oss konstruktiv kritikk på gjennomføringen av fokusgruppen.

Tilleggsundersøkelse ble derimot foretatt ved et dybdeintervju med intervjuobjekt 1 og et telefonintervju med intervjuobjekt 2. De samme spørsmålene ble forelagt begge intervjuobjektene (vedlegg 2). I dybdeintervjuet deltok alle tre medforfatterne på lik linje, mens telefonintervjuet ble ledet i hovedsak av en person. Selv om de øvrige medforfatterne ikke deltok aktivt ved å stille spørsmål, lyttet de til samtalen og noterte. Intervjuene med fagfolkene utviklet seg til åpne samtaler, hvilket medførte at vi ikke slavisk trengte å følge intervjuguiden.

3.5 Kritikk av metodevalg

Vi har i vår oppgave benyttet oss av en utradisjonell gjennomføringsmetode, idet vår kvalitative metode først og fremst bestod av en fokusgruppe med Osterwalders forretningsmodell som underliggende tema. Ved å ta i bruk denne formen for kvalitativ metode fikk vi innhentet data som, etter vår mening, har høy relevans for den valgte problemstillingen. Vi anser denne formen for metode for å ha vært veldig effektiv, særlig med tanke på at vi fikk samlet mye data på kort tid. I tillegg åpnet metoden opp for diskusjoner blant de ansatte som ellers ikke ville ha forekommet ved bruk av tradisjonelle en-til-en dybdeintervju.

Enkelte av respondentene i fokusgruppen var imidlertid i liten grad aktive i diskusjonen. På bakgrunn av vår manglende kjennskap til de ansattes personligheter på forhånd, viste det seg å være vanskelig å velge ut passende respondenter i forkant av undersøkelsen. Ved en utvelgelse basert på kjennskap til de ansattes personlighet kunne vi ha sikret oss en høyere kvalitet på de data som ble innhentet.

I etterkant av den primære undersøkelsen, innså vi også at spørsmålene kunne ha vært formulert bedre for å utfordre vår problemstilling ytterligere. Likevel følte vi at de svarene som kom frem, var gode sett hen til vårt formål med undersøkelsen. Svarene vi fikk gav oss et godt utgangspunkt for å utforme en skisse over NBGs nåværende forretningsmodell.

Når det gjelder den gjennomførte tilleggsundersøkelsen er vår hovedkritikk av metode det faktum at vi kunne vurdert å intervju flere fagfolk, samt tidligere kunder. Imidlertid anså vi ikke dette som nødvendig ettersom resultatet av tilleggsundersøkelsen i stor grad støttet våre funn i primærundersøkelsen. Denne vurderingen underbygges også av at svarene og synspunktene til intervjuobjektene i stor grad samsvarte. Vi anser i tillegg fagfolkene for å ha tung kompetanse innenfor fagområde, slik at svarene som kom frem har stor grad av reliabilitet og validitet.

3.6 Feilkilder

Vi anser det nødvendig å ta forbehold om at det kan eksistere feilkilder i vår metode. Eventuelle feilkilder kan skyldes *utvalgsfeil* som følge av at kun 14 prosent av NBGs ansatte deltok i undersøkelsen. I tillegg anser vi det mulig at *ikke-utvalgsfeil* kan foreligge, i det våre spørsmål kan være formulert uheldig slik at spørsmålene har evnet til å frembringe svar på problemstillingen.

4. PRESENTASJON AV FUNN

I dette kapittelet vil vi presentere våre funn. Intervjuguidene til våre undersøkelser følger vedlagt som vedlegg 3 og 4. Legg merke til at spørsmålene som ble stilt til fokusgruppen er utformet med tanke på «The Business Model Canvas» hvorimot intervjuguiden til fagfolkene er utformet på bakgrunn av de funn som ble gjort i fokusgruppen.

4.1 Funn fra fokusgruppen

De første funnene vi vil gjennomgå er basert på resultatene av vår fokusgruppe, og relaterer seg til NBG sin nåværende forretningsmodell.

Kundesegment: NBG sine kunder er små og mellomstore virksomheter og personer i B2C segmentet. NBG har en nåværende fordeling mellom privatbygg og næringsbygg på 50/50. Våre undersøkelser indikerer at punktlighet, effektivitet, fleksibilitet, oppfølging, kvalitet på utførelse og god informasjonsflyt er viktig for kundene når det kommer til valg av entreprenør. Kort oppsummert så er gjennomføringsevne, pris og kvalitet de viktigste behovene for en kunde.

Verdiløfte: NBG er organisert som en fullstendig verdikjede med flere ulike tjenester og god kvalitet i alle ledd. Dette innebærer at all informasjon er samlet under ett tak, og dermed enkelt kan videreformidles til kunden. En slik organisering fører til et godt samspill med både nåværende og potensielle kunder. Målet til NBG er at kunden skal merke at etikk og moral står i fokus, og de ønsker å spille med åpne kort ovenfor sine kunder. NBG mener at de kan tilby bygg med lite behov for vedlikehold og som er med på å løfte bybildet. Videre kom det frem at NBG satser på å oppføre bygg med lokal arbeidskraft, til en pris som gjenspeiler kvaliteten, og de mener at dette vil føre til fornøyde kunder.

Kunderelasjon: NBG har et sterk ønske om å ha og oppnå fornøyde kunder, og er blant annet i denne sammenheng klar over hvor viktig det er å gi løpende informasjon til kundene underveid i byggeprosessen. NBG ser likevel at dette ikke alltid er like enkelt. I tillegg opplever NBG at det er viktig å levere og ferdigstille avtalte produkter til avtalt tid for å opprettholde gode kunderelasjoner. NBG har også et sterkt ønske om å utføre personlig assistanse for sine kunder, idet dette anses som positivt for kunderelasjonen.

Kanaler: NBG når ut til sine kunder hovedsakelig ved hjelp av anbud. NBG mener de vinner sine anbud på bakgrunn av god planlegging og god

prosjektering av prosjekter. NBG har også tatt i bruk sosiale medier, men mener selv at disse forumene ikke blir godt nok prioritert.

Inntektsstrømmer: Som nevnt har NBG en nåværende fordeling av arbeid mellom privatbygg og næringsbygg på 50/50. Imidlertid er det næringsbygg som gir størst profitt. I tillegg ligger ekspertisen til NBG i oppreisning av næringsbygg og derfor er deres gjennomføringsevnen bedre på dette området. NBG innser derfor at de må fokusere på å nå målet om en fordeling på 70/30 i favør næringsbygg om de skal klare å øke eksisterende omsetning.

Kjerneaktiviteter: Som totalentreprenør gjennomfører NBG de fleste nøkkelaktivitetene i byggeprosessen. Disse nøkkelaktiviteten består blant annet av oppføring av bygg og prosjektledelse. Likevel kommer det fram at fremdriftsplanene for prosjektene ikke er gode nok. De tekniske fagene (elektrisk m.fl.) og arkitekttjenester utfører derimot ikke NBG selv, de benytter de seg av underleverandører til disse tjenestene.

Nøkkelressurser: NBG ser på det å ha hele verdikjeden samlet under ett tak som noe positivt. De mener dette resulterer i god samkjøring og god informasjonsflyt internt i virksomheten. NBGs oppfatning er videre at de har god kompetanse og erfaring i egne rekker, og fremhever blant annet at de ansatte innenfor anleggsledelsen har 10 års erfaring i snitt.

Partnere: For NBG er det viktig at underleverandørene er lokale, idet de på den måten bidrar til at det skapes verdier for nærmiljøet. I tillegg ønsker NBG kun å samarbeide med seriøse aktører, som er på samme bølgelengde, og som også ønsker å bidra til nærmiljøet (eksempelvis gjennom miljøsertifisering). NBG ser at de må fortsette å lete etter gode underleverandører som deler samme visjon og tankesett for hvordan ting skal gjennomføres, slik at de på lang sikt kan sikre og realisere verdiløftet. Det kommer fram at NBG ikke er helt fornøyd med enkelte tjenester som blir utført av deres underleverandører per dags dato.

Kostnadsstruktur: Av de funnene som ble gjort fra fokusgruppen i de nevnte byggeklossene, har vi funnet ut at NBGs kostnadsstruktur er basert på en verdidrevet modell. Bakgrunnen for den verdidrevne modellen er NBGs ønske om å levere et produkt av høy kvalitet. For å kunne gjennomføre dette er de avhengige av ansatte med høy kompetanse (som gir høye lønnskostnader), kortreiste materialer (varekostnaden kan være høyere enn ved import fra utlandet) og gode underleverandører som klarer å gjenspeile den kvaliteten NBG ønsker å tilby.

4.2 Intervjuer med fagfolk

Denne delen fokusere på at de funn som er basert på intervju med våre to fagfolk.

Når en entreprenør skal utforme et anbud er det viktig at entreprenøren svarer på de kriteriene byggherren etterspør. Mange entreprenører kommer med istedenfor med egne løsninger fremfor å svare på byggherrens ønsker. Det er derfor viktig at entreprenøren ikke forhaster seg gjennom utformingen av anbudet, og at entreprenøren fokuserer på at anbudet utformes oversiktlig. Selve anbudet skal utformes etter norsk standard og det skal legges ved relevante CV-er. Når det avholdes oppklaringsmøter skal de viktigste personene for prosjektet være tilstede, og det er også viktig at prosjektlederne er med på utformingen selve av anbudet.

Pris, kvalitet og gjennomføringsevne er de tre faktorene som er rangert høyest når det kommer til valg av entreprenører. Særlig gjennomføringsevnen trekkes frem som en viktig faktor. *«Uten en god gjennomføringsevne er det ikke interessant for byggherren å se på andre faktorer som pris og kvalitet»*. Prisen må også gjenspeile kvaliteten på det som blir levert.

En anbudsprosess innledes normalt ved at byggherren tar kontakt med de entreprenørene som de allerede har gode erfaringer med og/eller har et godt omdømme. Byggherren vil vanligvis ha en plan for hvordan prosessen skal gjennomføres. Mange byggherrer ønsker også at entreprenørene er medlem av StartBank, hvilket viser de finansielle musklene til virksomheten. Det er viktig at byggherren kan stole på entreprenøren og dens underleverandører, samt at de deler samme visjon for prosjektet. Det er viktig å bruke kortreist arbeidskraft, i den forstand at den er norsk. Derimot har entreprenøren anledning til å importere materialer fra utlandet ettersom import skaper konkurranse, holder kostnadene nede og kan bidra til å heve nivået på det lokale markedet.

Når en entreprenør skal nå ut til nye kunder er prosessen litt annerledes, det er viktig at entreprenøren er fremoverlent, bruker nettverket sitt og hele tiden er i dialog med aktuelle kunder. Det er mange ulike kanaler en entreprenør kan benytte, eksempler er konferanser, møteplasser, fagblader og ulike forum. Sosiale medier som Facebook, Instagram m.fl. er også sentrale kanaler i dag. Det kan også være lurt for entreprenøren å ta i bruk andre metoder for markedsføring. Eksempler på alternativ markedsføring er webkameraer som overfører live fra byggeplass til alle som ønsker å følge med på prosessen. Under selve arbeidsforholdet er god kommunikasjon med jevnlig kontakt og informasjonsflyt

viktig. Når arbeidsforholdet er over, og partene er ferdig med oppgjøret etter prosjektet, er det ikke like nødvendig å pleie kundeforholdet på samme måte.

Det skal ikke være noen forskjell på hvordan man behandler en kunde, hvorvidt om det er B2B- eller B2C kunder. Kunden skal behandles profesjonelt, og entreprenøren skal være nøye med dokumentasjon, gode kontrakter og oppfølging av kunden. De viktigste verdiene en entreprenør skaper for sine kunder er kvalitet, fleksibilitet, leveringsdyktighet og ærlighet. En entreprenør har mer interesse av kortreiste bygg, miljøfyrtårn og lignende enn hva byggherrene og kundene har. Kunder tenker lite over dette, ettersom de er mer opptatt av gjennomføringsevne, kvalitet og pris.

Det blir mer og mer viktig for byggherrene at entreprenørene har en velfungerende intern kontroll. Oppstarten av en god intern kontroll vil dermed være en kostbar investering som lønner seg over tid. Intern kontroll er viktig på mange områder. Først og fremst kan den knyttes opp mot gjennomføringsevne, men internkontroll er også viktig for å sikre kvalitet og et godt resultat. Dokumentasjon av arbeidet er sentralt for å gjøre det enklere og smidigere å skrive avvik og endringsmeldinger. Det er også viktig at underleverandørene blir implementert i internkontrollen. Oppstartskostnaden for et slik system vil, ifølge våre fagfolk, ligge mellom 200.000 – 400.000 kroner.

Fra våre intervjuer med fagfolk kom det frem at det viktigste for å lykkes med lønnsom kommersialisering er at virksomheten har god likviditet, har et fungerende internkontrollsystem, god personalpolitikk og at virksomheten er tilpasningsdyktig. I tillegg er det viktig at virksomheten leverer det produktet kunden etterspør, og at entreprenøren viser evne til å kunne skape den verdien kunden etterspør. Den utførende delen er ansett for å være den mest kritiske kompetansen i bransjen, men også god prosjektstyring og prosjektledelse er sentrale komponenter.

4.3 Funn fra andre områder

I løpet av høsten 2014 og våren 2015 har vi som nevnt fått anledning til å observere arbeid som ble utført av NBG. I denne perioden har vi også hatt flere uformelle samtaler med både styret, ledelsen og de ansatte. Disse uformelle samtalene har gitt oss følgende relevante funn;

- NBG mangler et CRM-system
- NBG mangler internkontroll
- NBG har tilgjengelig bankgaranti som kan benyttes som kapitalgaranti for prosjekter, og
- NBG brunker tidvis sosiale medier som Facebook og Instagram. NBG er bedre på å oppdatere Facebook, enn Instagram, med relevant informasjon

5. DRØFTING

I dette kapittelet vil vi drøfte de funn som er kommet frem gjennom våre undersøkelser opp mot oppgavens teoretiske grunnlag.

5.1 Forretningsmodell

På bakgrunn av vår teori, hvor det nevnes at forretningsmodellen kan vise til hvordan en virksomhet leverer sitt verdiløfte, kan man ta i bruk forretningsmodellen som et verktøy for å analysere faktorer som kan ha stor betydning for å øke kundenes opplevde verdi. Vi mener således at det å bearbeide og integrere en god forretningsmodell i NBG vil være med på å skape høyere verdi både for kunden (opplevd i tjeneste) og for virksomheten (opplevd i inntjening). Våre funn i den kvalitative undersøkelsen, viser at NBG ikke har en forretningsmodell som er satt i system. NBG har et syn på hvordan de forskjellige byggeklossene ser ut den dag i dag, men mangler innsikt til å se hvordan de ulike byggeklossene påvirker hverandre. Vi vil i kapittel 6 drøfte og anbefale et forslag til ny forretningsmodell.

5.2 Balansert målstyring

5.2.1 Intern kontroll

Av den grunn at NBG per dags dato ikke har en internkontroll, vil det være vanskelig å drøfte deres nåværende forhold til kontrollen. Vi vil istedenfor drøfte mulighetene og hensikten med opprettelsen av en internkontroll i NBG.

Våre funn indikerer at internkontroll blir mer og mer viktig for byggherrene. Ut i fra teorien om internkontroll, kan vi se at blant annet risikovurdering er en sentral del av kontrollen. Her kan man identifisere all risiko som et prosjekt medfører, og vil være kostnadsbesparende både for entreprenøren og byggherren.

I våre undersøkelser kom det frem at internkontrollen bidrar til økt gjennomføringsevne, kvalitet og resultat. Gjennomføringsevne ble i våre undersøkelser beskrevet som det mest kritiske behovet når det kommer til valg av entreprenør. Internkontroll vil gi rimelig sikkerhet vedrørende blant annet målrettet og kostnadseffektiv drift. Dette kan føre til en lavere kostnad på NBG sine produkter og tjenester, i tillegg til at man vil kunne fange opp avvik. Internkontroll vil ifølge våre funn hjelpe til med å dokumentere avvik og endringsmeldinger. Dette vil føre til høyere grad av informasjonsflyt som er en viktig del av kontrollen, noe som ifølge våre funn er viktig for kunden. God dokumentasjon og informasjonsflyt vil også være en bidragsyter til å kontrollere at kvalitet blir hensynstatt i prosjektet.

Det vil også være viktig at underleverandørene er godt kjent med internkontrollen. Teorien sier at alle ledd i virksomheten, og hos underleverandører, skal være kjent med kontrollen. Underleverandører som ikke kjenner til innholdet og hensikten med internkontrollen, vil være til stor skade for dens formål.

I tillegg indikerer også våre funn at om NBG skal lykkes i henhold til lønnsom kommersialisering, så trenger de et internkontrollsystem. Opprettelsen av en internkontroll vil være en kostbar investering som vil lønne seg over tid. Teorien på området sier at hvis internkontrollen skal være gjennomførbar og hensiktsmessig, er det viktig at alle de ansatte er en del av den. Dette kan gjøres ved blant annet å implementere internkontroll i de ansattes stillingsinstrukser.

Videre vil også opprettelsen av en intern kontroll føre til at viktig informasjon formidles til alle berørte parter. Dette gjør at både kunder og NBG vil få noe ut av et slikt system. Daglig leder i NBG vil måtte stå som den øverste ansvarlige for gjennomføringen av internkontrollen. Dette for å følge opp de avvik, rapporter og resultater som kommer frem.

For å kunne opprette en slik internkontroll, vil det være hensiktsmessig å leie inn en ekstern konsulent for opplæring og kartlegging av systemets funksjoner. Det er for oss vanskelig å fastslå den nøyaktige kostnaden for et slikt

system, ettersom prisen vil variere ut ifra størrelse på virksomhet og hvilken ekstern aktør som gjennomfører implementeringen.

5.2.2. CRM

Med bakgrunn i våre uformelle samtaler med NBG, har det kommet frem at de per dags dato ikke benytter seg av noen form for CRM-system. Dette vil, ifølge teorien, føre til at NBG ikke får samlet og lagret viktig informasjon om kundene. Skal et CRM-system fungere er det viktig at alle som skal bruke det får en god opplæring. For at et slikt system skal fungere, er det viktig at alle de involverte parter benytter seg av det. Blir CRM-systemet utnyttet til sitt fulle, kan det ifølge teorien hjelpe NBG til å effektivisere, være et verdiøkende tiltak og hjelpe til å utvikle gode kunderelasjoner. Kunden får blant annet bedre oppfølging, sparer tid i forhold til færre informasjonsmøter og NBG sitter igjen med verdifull informasjon om kunden som kan brukes ved en senere anledning. Systemet vil etter all sannsynlighet gjøre NBG mer automatisert når det kommer til kundebehandling. Det vil være en relativt rimelig investering i forhold til hvor mye tid NBG kan spare ved å ta i bruk et CRM-system.

5.3 Verdiinnovasjon

NBG opererer per dags dato i et marked av det teorien omtaler som rødt hav. Dette begrunnes i at både markedet og reglene for markedet er satt, og at konkurransen etter etterspørsel er stor. Hvis NBG skal klare å differensiere seg fra andre totalentreprenører i markedet, må det satses på verdiinnovasjon, fremfor å skape et nytt marked (blått hav).

Som teorien nevner, skapes verdiinnovasjon i områder der en virksomhets handlinger positivt påvirker både kostnadsstrukturen og dens verdiforslag til kundene. Derfor mener vi at det er viktig for NBG å ta i bruk ulike verktøy og systemer for å skaffe seg god oversikt over de kostnader som kan elimineres og kostnader som er med på å øke verdiforslaget ut til kundene. Det å utarbeide en forretningsmodell vil være nettopp et slikt verktøy NBG kan bruke for å bedre sitt verdiforlag. På den andre siden vil internkontrollen være en medhjelper når de skal drive kostnadseffektivt.

5.4 Kritiske suksessfaktorer og måleparametere

For å kunne nå målet om økt opplevd verdi for kunden er det viktig at vi definerer NBG sine kritiske suksessfaktorer. Lykkes NBG med disse faktorene, vil de ifølge vår teori kunne realisere visjonen, og virksomheten vil kunne få den ønskede rammevirkningen for alle andre aktiviteter.

I vår senere anbefaling for NBGs verdiløfte kommer vi frem til følgende visjon:

«NBG skal være en tilpasningsdyktig og lokal totalentreprenør, med høy gjennomføringsevne, som tilbyr bygg til små og mellomstore virksomheter med et stort fokus på etikk, moral og deg som kunde»

Ut i fra denne visjonen har vi definert tre suksessfaktorer. De tre faktorene er: *god planlegging og prosjektering, høy kompetanse i arbeidskraften og gode partnere.*

Vi har valgt disse tre kritiske suksessfaktorene med bakgrunn i deres påvirkning på NBG sin gjennomføringsevne. Alle våre undersøkelser indikerer at nettopp gjennomføringsevnen er den viktigste faktoren for en kunde når de skal vurdere entreprenør.

God planlegging og prosjektering vil først og fremst føre til kontroll i byggeprosessen. Er virksomheten god til å planlegge, vil de være mer tilpasningsdyktig med tanke på uforutsette hendelser. Det er ikke bare NBG som må være tilpasningsdyktig, men også underleverandørene. Det hjelper lite at NBG har en god plan for gjennomføring, om underleverandørene ikke klarer å tilpasse seg etter nødvendige eller uforutsette hendelser som kan oppstå underveis. God planlegging og prosjektering krever erfaring fra de ansvarlige. En god og erfaren prosjektleder vil forhåpentligvis kunne fange opp situasjoner som krever endring og tilpasning, og da er det viktig at denne personen er løsningsorientert.

God logistikk fører også til høy gjennomføringsevne. God logistikk gjør at NBG får en bedre oversikt over når bestillinger for innkjøp skal gjøres, når de skal ankomme byggeplass og når materialene skal tas i bruk. Dette kan også være til hjelp for å holde kostnadene nede.

Når NBG skal gjøre tilpasninger og endringer underveis i prosjektet, vil gode systemer være til stor hjelp. I et CRM-system vil man raskt kunne finne relevant informasjon fra kunden når det kommer til løsninger på uforutsette hendelser, noe som igjen fører til god løsningsorientering.

For å kunne måle i hvilken grad den kritiske suksessfaktoren *god planlegging og prosjektering* faktisk er oppfylt, vil NBG måtte ta i bruk følgende måleparametere:

- avvik fra tidsplan
- avvik i kostnader ut i fra budsjetterte
- antall anbud NBG har vunnet i forhold til antall leverte, og
- kvantifiserbare kundeundersøkelser i etterkant av prosjektet, som måler i hvilken grad kunden er fornøyd med planlegging og prosjektering

Den andre kritiske suksessfaktoren er *høy kompetanse*. Denne faktoren omhandler kompetansen blant de prosjektlederne og ansatte som er en del av et prosjekt.

For å kunne oppnå denne kritiske suksessfaktoren er det, i tillegg til de ansattes erfaring, også viktig med internkontroll. En internkontroll vil hjelpe til med å holde kompetansen på et høyt nivå, ved at kontrollen blant annet fanger opp viktig informasjon og avvik fra rutinene.

Når NBG skal måle i hvilken grad denne suksessfaktoren er oppfylt vil de måtte ta i bruk følgende måleparametere:

- tidsavvik i prosjektet, og
- gjennomsnittlig erfaring hos de ansatte i prosjektet, ut i fra forhåndsbestemte mål

Den siste kritiske suksessfaktoren som vi mener fører til en god gjennomføringsevne, er *gode partnere*. Herunder alle de partnere som er nødvendig for at NBG skal kunne levere sitt verdiløfte til kunden. Eksempler på disse partnerne vil være underleverandører og finansielle partnere.

Det er viktig for oppnåelse av visjonen at NBG sine partnere er kjent med dens formål og hensikt. Partnerne må kunne levere avtalt produkt og tjeneste til avtalt tid. Dette vil igjen føre til at NBG kan levere sitt verdiløfte etter avtalt plan. Partnerne må også dele NBG sine krav for god etikk og moral. Med andre ord må de være til å stole på.

Vi vil ta i bruk følgende måleparametere for å måle denne suksessfaktoren:

- tidsavvik fra plan
- avvik fra budsjett, og
- antall reklamasjoner og klager som relaterer seg til partnerne

Om disse tre kritiske suksessfaktorene er oppfylt vil NBG, etter vår teori, kunne nå den foreslåtte visjonen om høy gjennomføringsevne. Vi vil derfor på det sterkeste anbefale NBG å legge stor vekt på oppnåelse av disse.

5.5 Evne og mulighet for endring

Alle virksomheter er ulike, og deres mulighet til å utføre en endring er et resultat av deres ansatte, faglig bakgrunn, verdier, kultur og tilgang på ressurser.

Når NBG skal utføre endringer internt i virksomheten så er det flere hindringer som kan oppstå.

Det første er den økonomiske faktoren. Som vi senere henviser til i forretningsmodellens eksterne omgivelser (*makroøkonomiske krefter*) så har det vært en avtakende vekst i bygg- og anleggssektoren i januar 2015, og den generelle veksten i norsk økonomi er forventet å avta. Denne faktoren vil også gå utover den indre konteksten til NBG ettersom disse går inn i hverandre. Når makroøkonomiske endringer oppstår så har dette også ringvirkninger ut til den enkelte individuelle virksomhet. Selv om et internkontrollsystem vil hjelpe til på sikt, vil det koste en god del i oppstarten og dermed er det avgjørende at NBG har ressurser til å kunne iverksette og implementere dette tiltaket. Det samme gjelder for våre andre kostnadskrevenne anbefalinger.

Motstand fra de ansatte kan også være en stor hindring for NBG. Både når det gjelder implementering av interkontroll og CRM er det viktig at alle de som blir berørt av dette tar endringen seriøst og implementer disse endringene i sine daglige rutiner. Om det ikke blir gjort kan hele investeringen være bortkastet og NBG vil heller sitte igjen med store unødvendige kostander.

Det kan også være generell motstand til endring på grunn av at de ansatte ikke ser hva de kan vinne ved å implementere de nye anbefalingene, men heller bare ser ekstra arbeid. Frykt for det ukjente kan også være et problem for en ansatt, ettersom en endring kan tvinge personer ut av komfortsonen deres.

6. FORSLAG TIL FORRETNINGSMODELL

Vi vil nå presentere vårt forslag til ny forretningsmodell for NBG. Den er utviklet på bakgrunn av relevant teori, data som har blitt innhentet gjennom vår valgte metode og tidligere drøftelser.

6.1 Anbefalinger og drøfting av ny forretningsmodell

Vi vil til hver byggekloss starte med å presentere våre anbefalinger, for deretter drøfte disse.

Kundesegment

- Virksomheter med behov for små og mellomstore lokaler/bygninger (B2B)
- Privatkunder i alle kategorier (B2C)
- Geografisk begrenset til Trondheimsregionen, og
- Fordeling på 70/30 mellom B2B og B2C.

Gjennom vår kvalitative undersøkelse og samtaler med NBG, har vi kommet frem til hvilke kundesegment de bør levere sitt verdiforslag til. Innen B2B segmentet leverer NBG de fleste typer næringsbygg, både standardmodeller samt skreddersydde løsninger etter kundenes behov. På B2C siden tilbyr NBG alt fra små leiligheter med lav standard (typisk leiligheter for førstegangskjøpere) til større leiligheter med høy standard. Segmentene er geografisk begrenset til Sør-Trøndelag.

Ved våre samtaler med NBG har NBG ytret et sterkt ønske om å nå en fordeling på 70/30 mellom næringsbygg og privatbygg/leiligheter. Dette er også presisert på konsernets hjemmesider. Ettersom dette skyldes av en større kompetanse innen enn privatboliger. I tillegg er prosessen rundt oppføringen av næringsbygg er mindre krevende, og det er et større slingsmonn på næringsbygg. Dette er med på å holde kostnadene nede. NBG er innerforstått med at de fremdeles har mye å lære innen bygging av leiligheter/privatboliger. NBG har sett potensialet i dette markedet og at de stadig øker sin kompetanse i så måte. En fordeling på 70/30 mener vi vil gjøre NBG mer tilpasningsdyktige og fleksible ved at de kan påta seg flere leilighetsprosjekter når behovet for næringsbygg er lavt. Ettersom NBG er en liten virksomhet sammenlignet med de største aktørene i bransjen, bør de ikke påta seg for store prosjekter, da dette vil binde opp mye kapital som kan påvirke deres soliditet. Tatt i betraktning NBGs kapasitet, størrelse og begrensninger, anbefaler vi at de leverer sitt verdiforslag til kunder med behov for små og mellomstore lokaler. NBG bør også levere sitt verdiforslag til alle privatpersoner skal bygge/har behov for leilighet og bolig i Trondheimsregionen.

Verdiløfte

Vår anbefaling for NBGs verdiløfte gjenspeiles vårt forslag til visjon:

«NBG skal være en tilpasningsdyktig og lokal totalentreprenør, med høy gjennomføringsevne, som tilbyr bygg til små og mellomstore virksomheter med et stort fokus på etikk, moral og deg som kunde».

Teorien omtaler verdiløftet med det som skaper verdi for kunden gjennom virksomheten sine produkter og tjenester. På bakgrunn av oppgavens formål mener vi at verdiløftet er en av de viktigste byggeklossene i vår forretningsmodell. Ved våre intervjuer med fagfolk ble gjennomføringsevne, kvalitet og pris trukket frem som de viktigste faktorene for en kunde ved valg av entreprenør. Gjennomføringsevne ble rangert som det viktigste. Uten gjennomføringsevne andre faktorer som kvalitet og pris irrelevant. Gjennomføringsevnen består først og fremst av en virksomhets evne eller mulighet til å fullføre et prosjekt. For å kunne vise til en god gjennomføringsevne, må de interne forholdene relatert til dette være til stede i NBG. I tillegg bør NBG ha gode aktører og partnere på sin side. NBG bør også kunne vise til et statistisk grunnlag for sin gjennomføringsevne ved utarbeidelse av anbud. Det er svært viktig for NBG å kunne vise til gjennomføringsevne om de skal nå målsetningen om en økt kunde verdi på sine produkter og tjenester. Et fokus på gjennomføringsevne er sentralt ved vårt verdiforslag til NBG.

Av våre undersøkelser fremkommer det at effektivitet og punktlighet er andre viktige faktorer for kunden. Her mener vi at NBG har et godt fundament for å øke kundens opplevde verdi, ettersom hele verdikjeden er samlet under ett tak. Av den grunn kan NBG tilby kunden informasjon og kontakt med alle ansvarlige i prosjektet uten at kunden må kontakte flere uavhengige aktører. Vi vil anbefale NBG å bruke denne pakkelsen som et salgsargument når de skal utforme anbud. NBG må også se viktigheten av å kommunisere kritisk informasjon ut til kunden, samtidig som de har et godt system for lagring av inngående informasjon. Dette vil føre til økt effektivitet og punktlighet og kan løses ved hjelp av et godt CRM-system.

Respondentene i fokusgruppen trakk frem lokale entreprenører er en viktig faktor for kundene. Denne faktoren ble avkreftet av fagfolkene, som mente at dette var en større verdi for entreprenøren enn for kundene. Lokale underleverandører skaper mer verdi for lokalsamfunnet, enn lokal entreprenør. Dette bør fortsatt være et fokus for NBG. Vår anbefaling vil derfor ikke legge vekt på lokalitet som et viktig element for å øke kunde verdien på produkter og tjenester.

Gode underleverandører som deler NBGs visjoner og planer er viktige for gjennomføringen av et prosjekt. Fagfolkene omtalte også dette som en viktig faktor for kundene når det kommer til valg av entreprenør. Det er derfor

hensiktsmessig at underleverandørene gjøres kjent med verdiene NBG ønsker å tilby sine kunder, samt at underleverandørene ivaretar disse. Etter vår mening bør NBG være nøye med valg av underleverandører, og gjennomføre detaljerte evalueringer av disse etter hvert prosjekt. Vi anbefaler at NBG oppretter en internkontroll som kan knyttes ved gjennomføringen av evalueringen. Dette kommer vi tilbake til under.

NBG omtaler etikk og moral som viktige satsningsområder ved sin drift. Våre funn indikerer at dette også er viktig for kundene. Dette er områder vi mener NBG stiller svært sterk på i dag, og vi vil anbefale at de beholder dette fokuset i fremtiden.

Fokusgruppen trakk frem det de kaller «bygg bygget av Norge» som en viktig verdiskapende faktor. Begrepet «Bygg bygget av Norge» innebærer at alle materialer, leverandører og arbeidere kommer fra norske virksomheter, i tillegg til at arbeiderne har norsk fagbrev. Fagfolkene er enige i at man skal holde kompetansen i landet, ved at de ansatte jobber for norske virksomheter og har utdanning etter norsk standard. Derimot er det uenighet om at materialene som blir brukt må være tilvirket i Norge. Fagfolkene mente det var viktigere med materialer av høy kvalitet til en lav pris, fremfor norsk opprinnelse. Vi vil derfor anbefale NBG å fortsette og fokusere på kvalitet i form av norsk kompetanse og utdanning. Materialer tilvirket i Norge vil ikke være en del av vår anbefaling og NBG bør fokusere på kvalitet og pris fremfor hvor materialene kommer fra. Ved kjøp av materialer fra utenlandske leverandører vil føre til økt konkurranse på hjemmemarkedet, som igjen kan bidra til bedre kvalitet og pris fra norske leverandører.

Kanaler

- Økt fokus på utforming av anbud
- Deltakelse på relevante konferanser og temadager
- Økt bruk av sosiale medier
- Livestream fra byggeplass, og
- Time-lapse fra prosjekter.

Osterwalders teori om forretningsmodell beskriver kanaler som måten en virksomhet kommuniserer- og når ut med verdiløftet til sitt valgte kundesegment.

Per dags dato benytter NBG blant annet anbud for å nå ut til potensielle kunder. Dette skjer normalt på forespørsel fra kundene. Ifølge fagfolk legger byggherrer stor vekt på at entreprenørene først og fremst svarer på

anbudsbeskrivelsen, for deretter å komme med egne løsninger og ideer ved en senere anledning. Det er avgjørende at tilbudet blir svart på en oversiktlig og ryddig måte.

I våre møter med NBG har det kommet frem at de vinner mange av sine tilbud grunnet god planlegging og prosjektering av prosjekter. Våre funn indikerer at dette også er viktig for byggherrene. Videre er det viktig for byggherrene at alle de som er ansvarlige for gjennomføringen er med på utforming av prosjektet, i tillegg til kontraktsmøter mellom byggherre og entreprenør.

Når NBG skal nå ut til nye kunder er det viktig at de er fremoverlente og bruke hele sitt nettverk. Dette kan gjøres ved å delta på relevante konferanser og temadager. På denne måten får NBG mulighet til å synliggjøre seg samt bli kjent med nye potensielle kunder. I tillegg vil det være hensiktsmessig å markedsføre seg i fagblader som retter seg mot personer innen bransjen.

Et annet tiltak som vil kunne styrke NBG sin markedsføring er aktiv bruk av sosiale medier. Facebook og Instagram er gode kanaler som ikke bare er nyttige ved markedsføring av merkenavnet NBG, men også for å formidle informasjon om virksomheten.

Av våre funn ser vi at NBG per dags dato ikke er gode nok til å benytte sosiale medier. NBG oppdaterer jevnlig Facebook med blant annet bilder fra prosjekter, og vi vil anbefale NBG å fortsette med dette. På Instagram ser vi store muligheter til forbedringer. Per dags dato er ikke NBG gode nok til å bruke emneknaggen sin. Dette er noe de bør oppfordre deres ansatte med å bruke fornuftig.

Vår anbefaling for bruk av sosiale medier vil derfor være økt bruk av sosiale medier ved å legge ut relevant informasjon til nåværende og potensielle kunder.

Et annet alternativ for markedsføring av NBG vil være bruken av såkalte «streams» fra webkamera på byggeplassen. En slik løsning kan også brukes til å produsere «time-lapse» -montasjer som kan benyttes i markedsførings øyemed på sosiale medier og tilbud. «Time-lapse» kan også være et nyttig verktøy for dokumentasjon. Om dette blir gjennomført så er det viktig at NBG fokuserer på at byggeplassen ser presentabel ut.

Kunderelasjon

- CRM-system
- Løpende kontakt, og
- Personlig assistanse.

Teorien som kunderelasjon i forretningsmodellen forklarer hvilke type forhold virksomheten skal ha til sine kunder ut i fra hvilket kundesegment som er blitt valgt.

Våre funn indikerer at kunden ønsker ukentlig kontakt med entreprenøren, særlig med prosjektlederne. Ved hyppige møter kan det tenke seg at informasjonsflyten er stor og informasjonen må lagres på en god og oversiktlig måte. Etter at prosjektet er ferdigstilt, er det ifølge fagfolk ikke lenger nødvendig med en like hyppig kontakt. Det er viktig at NBG lagrer all informasjon som er kommet frem i løpet av prosjektperioden.

For å kunne opprettholde en god kunderelasjon vil vi anbefale NBG å gå til anskaffelse av et CRM-system. Et slikt system vil føre til at all informasjon og kommunikasjon mellom NBG og kundene blir loggført og lagret. Dette sikrer god oversikt over tidligere møter og prosjektet i sin helhet, selv etter ferdigstillelse. Et aktiv og god bruk av CRM-systemer vil bidra til at informasjon forsvinner fra NBG selv om den ansvarlige for kunderelasjonen ikke lenger er ansatt i NBG.

Ved våre undersøkelser hos NBG kom det frem at man i B2B segmentet har lite kontakt med kundene under byggeprosessene. Våre undersøkelser indikerer også at sluttproduktet spiller en stor rolle for en videre relasjon med kunden. Videre mener fagfolkene at alle kunder innen B2B og B2C segmentene skal behandles på likt. Ved å benytte seg av CRM-systemer vil NBG kunne tilby personlig assistanse og samtidig ha løpende kontakt med kunder i alle segment.

Inntektsstrømmer

- Prosjektene må bygges med høy gjennomføringsevne og være av høy kvalitet.

Som bearbeidet i teorien representerer denne byggeklossen inntjeningen virksomheten genererer fra hvert kundesegment samt hva kundene faktisk er villige til å betale for NBGs verdiløfte.

NBG generer sin inntekt ved at deres verdiforslag blir gjennomført. Det vil si hele forløpet fra godkjent anbud, ferdigstilt bygg og til kunden er fornøyd. Fra verdiforslaget viste det seg at NBGs gjennomføringsevne er en viktig faktor for

størrelsen på inntektsstrømmen. Dette innebærer at inntektene som genereres øker proporsjonalt med antall fullførte prosjekter.

Gjennom våre intervjuer med byggherrer, fremkommer det at god gjennomføringsevne ikke bare medføre at NBG gjennomfører et prosjekt på en god måte, men også til nye oppdrag med «gjenkjøp». I tillegg kan høy gjennomføringsevne vekke interessen til andre byggherrer, som i fremtiden vil vekke anbud fra NBG tyngre. God gjennomføringsevne blir av byggherrene også forbundet med god kvalitet. Derfor kan dette føre til at NBG genererer høyere inntekt i form av å ta høyere pris på god kvalitet. Våre funn indikerer, at pris speiler kvalitet, og ved høyere kvalitet kan NBG oppnå høyere vederlag fra deres prosjekter.

På bakgrunn av våre undersøkelser og vår valgte teori, vil de nevnte forslag til forretningsmodell føre til økte inntektsstrømmer.

Nøkkelressurser

- CRM-system
- Internkontroll
- Erfaring
- Gode underleverandører, og
- Garantisikring fra bank.

Nøkkelressursene Nøkkelressurser er ifølge vår teori de viktigste ressursene for å oppnå verdiskaping i en virksomhet. Det er nettopp disse ressursene som tillater en virksomhet å lage og tilby et verdiløfte.

For å kunne tilby det anbefalte verdiløftet trenger NBG alle de fire ressursene som blir nevnt i teorien; *fysiske, menneskelige, intellektuelle og finansielle*.

Når det kommer til de *fysiske ressursene* har vi tidligere i vårt forslag til forretningsmodell anbefalt NBG å implementere et CRM- og internkontrollsystem i virksomheten for å kunne levere sitt verdiforslag.

De *menneskelige ressursene* besitter NBG i form av de ansattes erfaring deres ansatte sitter på. I tillegg nevner NBG at er i en posisjon at de nærmest kan håndplukke de ansatte de ønsker. I og med at NBG har en hel verdikjede samlet under ett tak, er det viktig at de klarer å utnytte denne muligheten for rekrutering. Et svakt ledd i verdikjeden vil bli en følgefeil fra start til slutt. Det er derfor viktig at systemene som blir anbefalt blir godt implementert i verdikjeden. Ved god implementering vil NBG få større oversikt over hva som skjer i de forskjellige leddene i verdikjeden. En samlet verdikjede er kun et fortrinn hvis alt går

effektivt, gjennomføringsevnen er god og kompetansen i alle ledd lar seg utnytte til det fulle.

Videre er det viktig at NBGs *intellektuelle ressurser* blir tatt vare på og styrket. Som tidligere nevnt viser våre funn at det er viktig at NBG har gode leverandører og underleverandører som deler visjon og mål. NBG som merkenavn kan styrkes ved at de er fremoverlente og tar i bruk de kanaler som er tilgjengelige.

Hva gjelder de *finansielle ressursene* er det en stor fordel for NBG med bankgarantier. Bankgarantier bidrar til å frigjøre kapital forbundet til det enkelte prosjekt. Dette fører til at NBG slipper å binde opp mye kapital på hvert prosjekt. For at NBG skal kunne bli vurdert ved et prosjekt er det viktig at byggherren kan være sikker på at NBG har de finansielle muskler som kreves for å utføre og gjennomføre prosjektet. Vi anbefaler derfor NBG i å melde seg inn i StartBank. StartBank er et felles leverandørregister som brukes av innkjøpere innenfor bygg og anlegg, forvaltning, forsikring og fast eiendom i Norge. Dette leverandørregisteret er til støtte for seriøse leverandører og inneholder oppdatert og kontrollert leverandørinformasjon. Dette gir leverandørene mulighet til å konkurrere på like vilkår, bidrar til bruk av seriøse aktører, og skaper nye forretningsmuligheter for innkjøpere og leverandører (Achilles 2015). Innmelding og årsavgift i StartBank vil utgjøre seg en kostnad på kr 4000,- eksklusiv mva (StartBank 2015).

Ved å ha disse nøkkelressursene på plass, vil man ha en god grobunn for at NBG skal kunne utføre prosjekter med en god gjennomføringsevne, noe som vår metode tilsier å være den faktoren som fører til høyest verdi for kunden.

Kjerneaktiviteter

- Aktivt bruk av internkontroll, og
- Høy kompetanse blant underleverandørene.

Vår teori omtaler kjerneaktiviteter som måten virksomheten leverer verdiløftet til kundene. Som totalentreprenør, med full verdikjede i eget hus, leverer NBG de fleste kjerneaktivitetene selv. De kjerneaktivitetene som NBG leverer selv er blant annet utforming av anbud, prosjektering og planlegging, oppreisning av bygg og eiendomsutvikling.

I tillegg til de kjerneaktivitetene som NBG utfører selv, bruker de underleverandører til mange av de tekniske fagene og til tegning av bygg.

Fokusgruppen trakk frem tillit til underleverandøren som en avgjørende faktor. Ettersom underleverandørene utfører en stor andel av prosjektet i form av de tekniske fagene, og at NBG mangler denne kompetansen selv, er det viktig at de kan stole på at jobben blir utført på en god måte og er i tråd med NBG sine visjoner og verdier. Det kom også fram at noen av de underleverandørene de bruker per dags dato ikke alltid leverer den kvalitet som gjenspeiler NBGs ønsker. Våre fagfolk uttrykte viktigheten av underleverandørenes gjennomføringsevne. Blant annet så har arkitektene ofte kommet med endringer underveis i prosjektet, noe som har ført til store endringer i prosjektet for NBG, som har ført til uforutsette kostnader.

Vi anbefaler derfor å aktivt bruke internkontrollen for å oppdage avvik og feil i arbeidet og rutinene til underleverandørene. Avvik og feil hos underleverandører kan være en faktor som fører til at gjennomføringsevnen til NBG svekkes, om disse ikke blir oppdaget i tide.

Partnere

- Partnere som er innforstått med NBGs visjon og målsetning, og
- Bruke eksisterende og nye kanaler for å finne gode partnere.

Byggeklussen partnere, blir av Osterwalder beskrevet som de allianser virksomheten danner for å optimalisere sin forretningsmodell, redusere risiko og/eller gi NBG tilgang på ressurser.

NBG har et sterkt fokus på å oppføre «kortreiste bygg», det vil si å benytte seg av lokale underleverandører. Det er viktig for NBG å gi tilbake til nærmiljøet ved bruk av lokal arbeidskraft og virksomheter som deler samme visjon og tanke sett for hvordan ting skal gjøres. NBG er også opptatt av samarbeid med virksomheter som er miljøfyrtårn. Ifølge fagfolkene spiller imidlertid ikke dette noen stor rolle for byggherrene ved valg av entreprenør. Vi kan derfor konkludere med at dette er mer verdsatt internt i NBG enn hos kunden.

For NBG er det viktig at underleverandørene er til å stole på, da leveringsdyktighet er avgjørende i entreprenørbransjen. Ved valg av partnere/underleverandører er det viktig for både NBG, og den aktuelle kunden, at de kan stole på at underleverandørene kan levere et produkt av høy kvalitet. Gjennomføringsevne er som tidligere nevnt det mest sentrale ved kundens valg av entreprenør. NBG må være like kritisk til underleverandørenes gjennomføringsevne som sin egen, før de velger å inngå partnerskap. Hvis

underleverandørene ikke har god gjennomføringsevne, kan dette medføre at NBG ikke klarer å leve opp til verdiløftet.

NBG bør i første rekke underleverandørene og partnere etter gjennomføringsevne, dernest etter lokasjon, miljøfyrtårnsertifisering mv.

Vi anbefaler NBG å ta i bruk de kanaler (jfr. Kanaler) de har til rådighet for å finne nye potensielle partnere og underleverandører.

Kostnadsstruktur

- Verdidreven
- CRM-system
- Internkontroll
- StartBank, og
- Webkamera på byggeplass med «time-lapse» -funksjon.

Kostnadsstruktur beskriver ifølge vår teori de viktigste kostnadene som forekommer når en virksomhet opererer med en bestemt forretningsmodell. Vi anbefaler NBG å fokusere på å skape en verdidreven kostnadsstruktur.

Vi mener at flere av våre anbefalingene vil hjelpe NBG med å identifisere og kutte unødvendige kostnader, uten at det vil ødelegge kundens opplevde verdi.

Vår anbefaling om at NBG benytter et CRM-system vil bidra til å identifisere unødvendige kostnader som skal kuttes. CRM-systemet i seg selv medfører ikke store kostnader for NBG, men som vår teori bekrefter, være verdiskapende for både NBG og kundene. Prisen på et CRM-system vil variere fra leverandør til leverandør. For å kunne vurdere hvilken leverandør som har den beste løsningen, har vi valgt å se på produktanmeldelser fra kunder i samme bransje som NBG. Basert på en gjennomgang av ulike tilgjengelige CRM-system, har vi kommet frem til at Salesforce (SalesForce 2015) er det beste systemet for NBG. Dette systemet koster \$65/mnd. per bruker. Ut i fra valutakursen den 31.05.2015, vil dette koste 505,78 NOK.

Et internkontrollsystem er den anbefalingen vi kommer med som medfører høyest kostnad for NBG, både i form av opplæring, implementering og iverksetting. I vår tilleggsundersøkelse med fagfolk, ble det anbefalt å leie inn en ekstern konsulent, med høy kompetanse innen området. En slik ekstern konsulent vil være sentral for å få implementert et godt internkontrollsystem i NBG. Kostnadene ved å engasjere en ekstern konsulent vil mest sannsynlig påløpe seg til mellom 200.000 – 400.000NOK. Vi mener dette er en nødvendig kostnad som vil kunne øke verdien på NBGs verdiforslag. Dette begrunnes med at et slikt

system vil føre til større gjennomføringsevne hos NBG, og deres underleverandører. Det understrekes at et internkontrollsystem ikke vil komme til nytte om ansatte i NBG og deres underleverandører ikke er kjent med formålet og innholdet ved kontrollen.

Det vil også medføre kostnader for NBG om de velger å melde seg inn i StartBank. Dette er i midlertid en kostnad som vil være med på å bekrefte NBGs utsagn om at de er en entreprenør som spiller med åpne kort. I tillegg vil det, ifølge våre fagfolk, være en viktig faktor for beslutningstakere ved valg av anbud. Innmelding i StartBank koster 4.000NOK ekskl. mva. per år (StartBank 2015).

Våre anbefalinger inneholder også bruk av livestream fra byggeplass og time-lapse løsninger ved hjelp av webkamera. Det er her viktig at NBG velger en løsning som gir høy kvalitet og oppløsning på streamingen. Oppstartsprisen for en slik løsning er 9.990NOK pluss en månedsavgift på 2.890NOK (Byggekamera.no 2015).

6.2 Forretningsmodellens eksterne omgivelser

I dette kapittelet vil vi se nærmere på eksterne omgivelsene som mulige hindringer for vår anbefalte forretningsmodell for NBG.

Markedskrefter: I henhold til våre funn og teorier er NBG i en bransje hvor det er sterk konkurranse om markedsandelene. Substitutter for kundene er virksomheter som kan tilby en høyere opplevd verdi på sine produkter og tjenester, enn det NBG kan levere.

Vi har også sett at generell gjennomføringsevne er viktig for kunden. Manglende gjennomføringsevne hos NBG er en faktor som kan gjøre at potensielle kunder av NBG vil kunne engasjere NBGs konkurrenter.

Bransjekrefter: Finansdepartementet (2004) hevder at dersom den kostnadmessige konkurranseevnen for konkurranseutsatt sektor i Norge blir svekket, for eksempel som følge av en sterkere vekst i lønnsatser og andre faktorpriser enn hva produktivitetsutviklingen gir rom for, vil konkurranseutsatte næringer gradvis tape markedsandeler både på eksport- og hjemmemarkedene. Dette leder til at investeringene i næringene avtar og at sysselsetting og produksjon gradvis reduseres. For NBG kan dette føre til at markedet blir mettet og konkurransen for å fullføre prosjektene blir hardere.

Fra og med inntektsåret 2014 ble det innført rentefradragsbegrensning for lån mellom nærstående parter og sikkerhetsstillelser fra nærstående. Dette er fastsatt i

forskrift fra finansdepartementet per 24 april 2014 (Regjeringen 2014). Dette innebærer en reduksjon i fradraget for rentekostnader knyttet til konsernsinterne lån og for konserninterne gevinster. Reglene vil eksempelvis medføre at entreprenørkonsern med internfinansiering eller gevinster vil risikere å få redusert eller miste skattefradraget knyttet til finanskostnadene. Dette vil kunne ramme likviditeten i virksomheten hardt.

Nøkkeltrender: Kan være lover og regler som kan føre til skift i forretningsmodellen. Et eksempel er vedtaket om konjunkturavgift på investeringer i nye næringsbygg for budsjetterminen i 2001, med 10 prosent (Regjeringen 2009). Dette ville ha ført til høyere kostnader for NBG, og i verstefall ført til byggestans og permitteringer. Teknologien utvikles, noe som kan føre til at konkurrenter får tak i verktøy, systemer og metoder som gjør byggeprosessen, kundeforholdene og generelt gjennomføringsevnen, bedre enn hos NBG. Det er viktig at NBG følger med på disse trendene, og tilpasser seg disse. For NBG som ønsker å være en lokal entreprenør, med en geografisk avgrensning til Sør Trøndelag området, er det viktig å huske at omgivelsene endrer seg hele tiden. Dette gjør at NBG må være i stand til å plukke opp disse endringene for deretter rette seg etter disse, for å kunne tilby den verdien som er forventet av omgivelsene.

Makroøkonomiske krefter: Ifølge «Pengepolitisk rapport 1/15» (NorgesBank 2015) utformet av Norges Bank, hadde boliginvesteringene for 2014 falt. I rapporten ble det rapportert at det hadde vært en avtakende vekst innen bygg- og anleggssektoren i januar 2015. Videre ble det rapportert at den generelle veksten i norsk økonomi har avtatt, men at den i 2016 skal ta seg opp igjen. Styringsrenten forventes å ligge på 1,25 prosent eller noe lavere fram mot slutten av 2016, for deretter å øke i 2017. Den registrerte arbeidsledigheten forventes å øke med 0,5 prosentpoeng fra 2015 til 2016. Med en økt arbeidsledighet og svak lønnsvekst forventes det at prisveksten på norskproduserte varer og tjenester kommer til å avta de neste årene. På bakgrunn av dette vil makroøkonomiske krefter kunne være til hinder for at NBG får gjennomført våre anbefalinger.

7. KOSTNADER FORBUNDET MED VÅRE ANBEFALINGER

I tabell 7.1 finnes en oversikt over konkrete kostnader forbundet med gjennomføring av våre anbefalinger.

Anbefaling	Kostnad
Salesforce sitt CRM-system	\$65 i måneden pr. bruker
Implementering og opplæring av de ansatte innen internkontroll	200.000 til 400.000NOK avhengig av avtale
Webkamera på byggeplass	9.990NOK + 2.890NOK i måneden
Innmelding i StartBank	4000NOK ekskl. mva

Tabell 7.1: Kostnader forbundet med våre anbefalinger

Etter å ha snakket med andre aktører som bruker dette systemet i dag, har vi funnet ut at Salesforce vil være den beste løsningen for NBG. Prisen for Salesforce er i motsetning til de andre kostnadene oppgitt i dollar, ettersom valutakursen vil endre seg fra måned til måned.

Ettersom vi ikke er i en posisjon til å innhente tilbud fra ulike aktører innen opplæring og implementering av internkontroll er det vanskelig å fastsette en konkret pris. Anslagsvis vil prisen ligge på mellom kr 200.000 og 400.000. Anslaget er basert på samtale med fagfolk.

Våre undersøkelser indikerer at byggekamera.no har den beste løsningen for oppsett og bruk av webkamera på byggeplass. Vi anbefaler NBG å gå for løsningen som heter Time-lapse. Denne løsningen har en oppstartspris på kr 9.990 med en månedsavgift på kr 2.890. Løsningen inkluderer fast kamera, live tilgang fra mobil, overføring av bilder til nettside og mulighet for å lage time-lapse video. Løsningen innebærer også et M2M dataabonnement med maks 100GB overføring per måned. Time-laps løsningen innebærer at det tas bilde av byggeplassen hvert minutt, for så å overføre bildene til f. eks nbgruppen.no. Innmelding i StartBank krever en årlig avgift på kr 4000 eks. Mva. Dette inkluderer innmelding og avgift.

8. KONKLUSJON

I dette kapittelet vil vi komme med en konklusjon på problemstillingen «*Hvordan kan NB Gruppen AS øke den opplevde verdien på sine produkter og tjenester ved hjelp av forretningsmodellering?*»

Under innhenting av relevant teori, fant vi tidlig ut at Alexander Osterwalder sin «Business Model Canvas» var den forretningsmodellen som var mest egnet for å kunne hjelpe NBG med å øke kundens opplevde verdi.

For at NBG skal kunne gjennomføre våre anbefalinger, er det viktig at de har et økt fokus på kritiske suksessfaktorer. Dette blir bekreftet gjennom utsagnet til en av våre fageksperter «(.....*De viktigste verdiene en entreprenør skaper for sine kunder er kvalitet, fleksibilitet, leveringsdyktighet og ærlighet. Kunder er mer opptatt av gjennomføringsevne, kvalitet og pris.*)»

Byggekløssene i Osterwalders forretningsmodell ble satt i system, og drøftet opp mot de funn som ble gjort. Med dette som utgangspunkt kom vi frem til flere anbefalinger for hvordan NBG kan øke kundenes opplevde verdi. Et sammendrag av disse anbefalingene, samt vår konklusjon for en fremtidig forretningsmodell, finnes i figur 8.1.

Vi kan på bakgrunn av våre drøftinger og teori om forretningsmodell, kritiske suksessfaktorer og «blue ocean strategy», anbefale denne fremtidige forretningsmodellen som et verktøy for å øke NBG sin gjennomføringsevne, noe som igjen vil føre til en økt opplevd verdi for kundene.

Med det kan vi konstatere at *verdi kan måles i mer enn bare kroner og ører.*

Partnere	Kjerneaktiviteter	Verdiløfte	Kunderelasjon	Kundesegment
Partnere som er innforstått med NBGs visjon og målsetning Bruke eksisterende og nye kanaler for å finne gode partnere	Aktivt bruk av internkontroll Høy kompetanse blant underleverandørene	NBG skal være en tilpasningsdyktig og lokal totalentreprenør, med høy gjennomføringsevne, som tilbyr bygg til små og mellomstore virksomheter med et stort fokus på etikk, moral og deg som kunde.	CRM –system Løpende kontakt Personlig assistanse	Virksomheter med behov for små og mellomstore lokaler/bygninger (B2B) Privatkunder i alle kategorier (B2C)
	Nøkkelressurser CRM-system Internkontroll Erfaring Gode underleverandører Garantisikring fra bank		Kanaler Økt fokus på utforming av anbud Deltakelse på relevante konferanser og temadager Økt bruk av sosiale medier Livestream på byggeplass Time-lapse fra prosjekter	Geografisk begrenset til Trondheimsregionen Fordeling på 70/30 i favør B2B
Kostnadsstruktur Verdidrevet CRM- System Internkontroll StartBank Webkamera på byggeplass med "time-lapse"-funksjon		Inntektsstrømmer Prosjektene må bygges med høy gjennomføringsevne og er av høy kvalitet		

Figur 8.1: Forslag til ny forretningsmodell

REFERANSELISTE

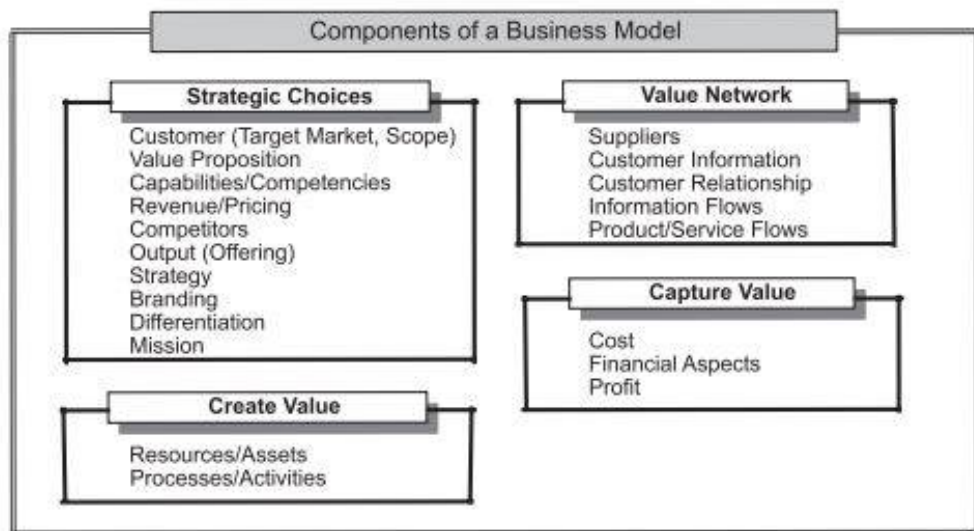
- Achilles. 2015. «StartBank.» Hentet 04. mai 2015
<http://www.achilles.com/nb/nettverk/413-countries/norway/construction/836-startbank-norge-register-for-bygg-anlegg-facility-managment-og-forsikring>
- Byggekamera.no. 2015. «Et nyttig verktøy». Hentet 28. mai 2015.
<http://www.byggekamera.no>
- Carayannis, Elias G., Stavros Sindakis og Christian Walter. 2015. “Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability”. *The Journal of Technology Transfer* 40(1): 85-104.
- Dfo.no. 2015. «Internkontroll». Hentet 25. mai 2015
<http://dfo.no/no/Styring/Internkontroll/>
- Difi.no. 2015. «Internkontroll i praksis – informasjonssikkerhet». Hentet 25. mai. 2015. <http://internkontroll.infosikkerhet.difi.no/>
- Brandmanagement. 2009. «Vekstdilemma: Forstå din egen forretningsmodell». Hentet 11. mars 2015.
<http://www.brandmanagement.no/2009/10/vekstdilemma-forsta-din-egen-forretningsmodell/>
- Finansdepartementet. 2004. «Kapitaltilgang og økonomisk utvikling». Hentet 26. mai. 2015
<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/fin/rap/2004/0004/dd/pdfv/214457-kapitalstyrke.pdf>
- Gjønnnes, Svein H. og Tor Tangenes. 2014. *Økonomi og virksomhetsstyring*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Grennes, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse*. 2 utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Husby, Øyvind og Johan Løvlie. 1998. ””The Balances Scorecard” – mer enn et målesystem”. *Magma*, Mai. Hentet 23. Mai 2015
<http://www.magma.no/the-balanced-scorecard-mer-enn-et-maalesystem>
- Innovasjon Norge. 2013. «Markedsorientering». Hentet 27. mai 2015.
<http://image.slidesharecdn.com/markedsorientering-130320090037-phpapp01/95/markedsorientering-12-638.jpg?cb=1363770076>

-
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Karp, Tom. 2014. *Endring i organisasjoner: ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm
- Kunøe, Gorm. 2010. *Salg og salgsledelse med CRM – systemer*. 1. Utgave. Oslo: Andvord Grafisk.
- Kim, W. Chan og Renée Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation
- Kim, W. Chan og Renée Mauborgne (FTTP). 2005. “Blue Ocean Strategy: From Theory To Practice”. *California Management Review* 47(3): 105-121
- Kim, W. Chan og Renée Mauborgne (VI). 2005. “Value Innovation: a leap into the blue ocean”. *Journal of Business Strategy* 26(4): 22-28
- Leavy, Brian. 2005. “Value pioneering – how to discover your own “blue ocean””: interview with W. Chan Kim and Renée Mauborgne”. *Strategy and Leadership* 33(6): 13-20
- NB Gruppen. 2015. «Om NB Gruppen.» Hentet 17. apr. 2015.
<http://nbgruppen.no/om-nb-gruppen/>
- NDLA. 2015. «Primære og sekundære datakilder.» Hentet 20. apr. 2015
<http://ndla.no/nb/node/93370>
- NorgesBank. 2015. «Pengepolitisk rapport: Pengepolitisk rapport med vurdering av finansiell stabilitet 1/15». Hentet 28. mai 2015.
http://static.norges-bank.no/pages/102900/PPR_1_2015.pdf?v=19032015132454
- Norsk Bankrevisorforening. 1996. *Intern Kontroll: et integrert rammeverk: COSO-rapporten*. Oslo: Cappelen Damm
- Osterwalder, Alexander og Yves Pigneur. 2010. *Buisness Model Generation*. New Jersey: John Wiley and Sons
- Proff.no a. 2014. «Roller og kunngjøringer». Hentet 28. november 2014
<http://www.proff.no/roller/nb-gruppen-as/trondheim/-/Z0IAWLRD/>
- Proff.no b. 2014. «Roller og kunngjøringer». Hentet 28. november 2014
<http://www.proff.no/roller/n%C3%A6ringsbygg-as/trondheim/entrepren%C3%B8rer/Z0I5CE17/>
-

-
- Proff.no c. 2014. «*Roller og kunngjøringer*». Hentet 28. november 2014
<http://www.proff.no/roller/quartett-eiendomsutvikling-as/trondheim/-/992324015/>
- Proff.no d. 2014. «*Roller og kunngjøringer*». Hentet 28. november 2014
<http://www.proff.no/roller/n%C3%A6ringsbygg-betong-as/trondheim/-/Z015CQQW/>
- Proff.no e. 2014. «*Regnskapstall: konsernregnskap*». Hentet 14. november 2014
<http://www.proff.no/regnskap/nb-gruppen-as/trondheim/-/Z0IAWLRD/>
- Regjeringen. 2009. «Konjunkturavgiften». Hentet 26. mai. 2015
<https://www.regjeringen.no/nb/dokument/dep/fin/statsbudsjettet/budsjett-2001/konjunkturavgiften-/id411355/>
- Regjeringen. 2014. «Fradrag for gjeldsrenter i interessefelleskap». Hentet 31. mai 2015
<https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/Unntak-fra-reglene/id757676/>
- SalesForce. 2015. ”Sales Cloud”. Hentet 28. mai 2015.
<http://www.salesforce.com/crm/editions-pricing.jsp?d=70130000000lzfF&internal=true>
- Shafer, M. Scott, Jeff H. Smith og Jane C. Linder. 2005. “The power of business models”. *Business Horizons* 48(3): 199-207
- StartBank. 2015. «Påmeldingsblankett for leverandører». Hentet 28. mai 2015.
http://www.achilles.com/images/pdf/communitypdfs/Startbank/startbank_orderform-no.pdf
- Tuff, Geoff og Stephen Wunker. 2014. «Beacons for Business Model Innovation». *Doblin*. November. Hentet 22. apr. 2015.
http://doblin.com/files/Beacons_Article_vf7_single.pdf

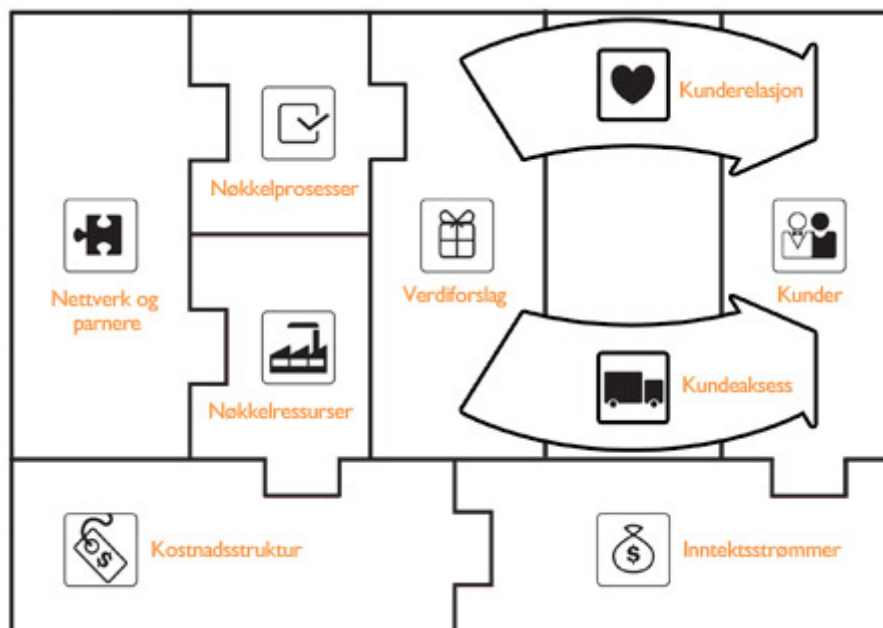
FIGURLISTE

FIGUR 1: Components of a Business Model



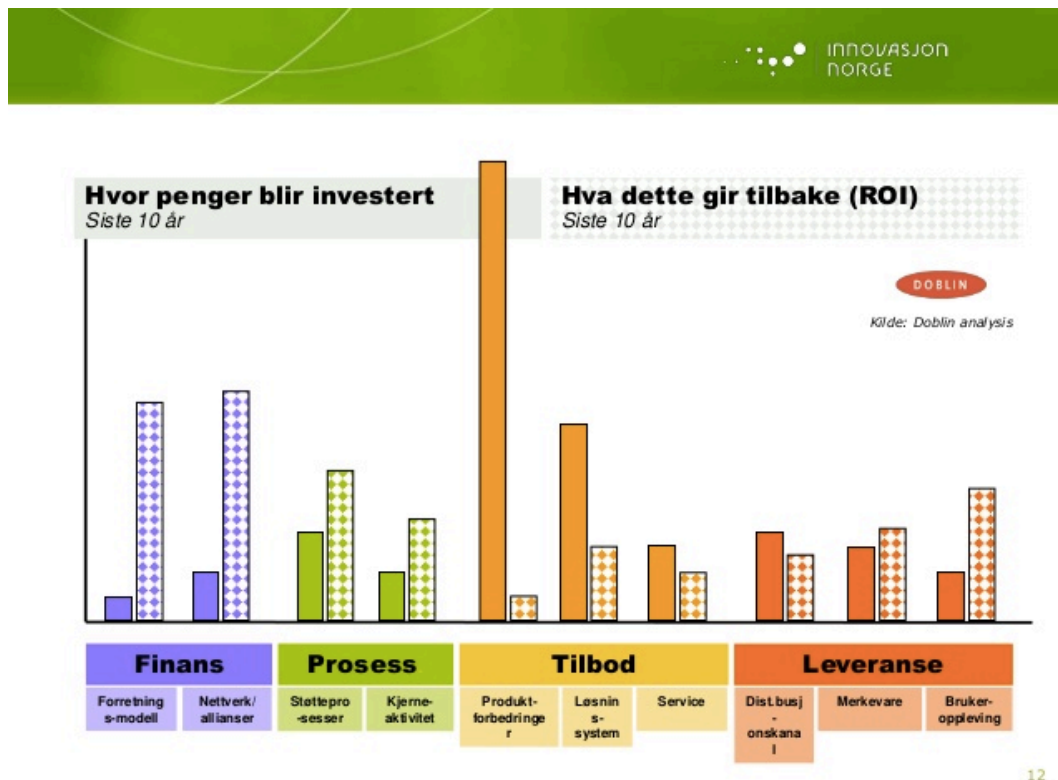
Figur 1: Components of a Business Model (Shafer, Smith og Linder 2005, 202)

FIGUR 2: The Business Model Canvas



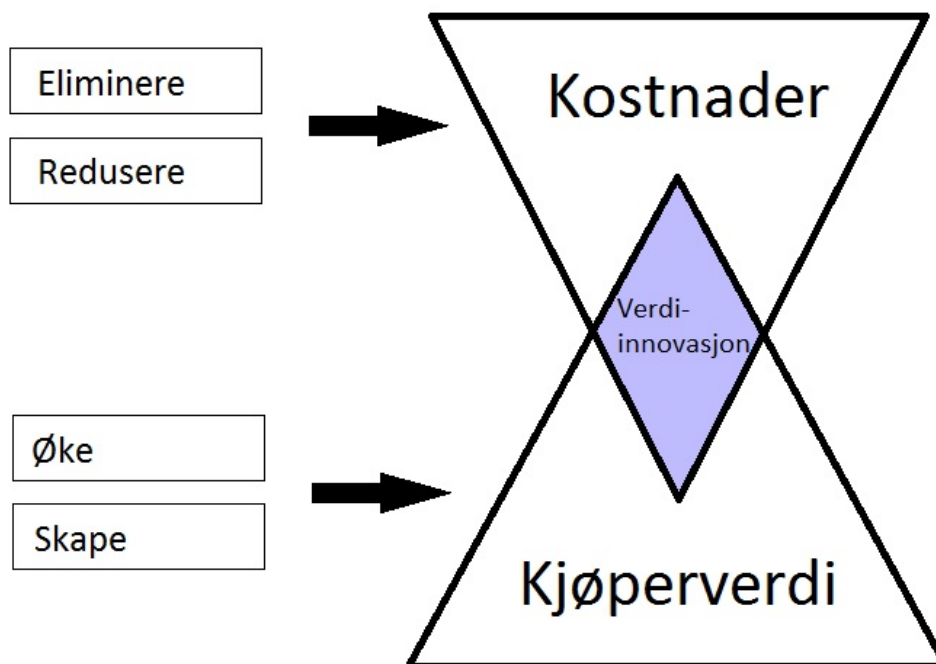
Figur 2: The Business Model Canvas (Brandmanagement 2009)

FIGUR 3: Avkastning på bruk av forretningsmodell



Figur 3: Avkastning på bruk av forretningsmodell (Innovasjon Norge 2013)

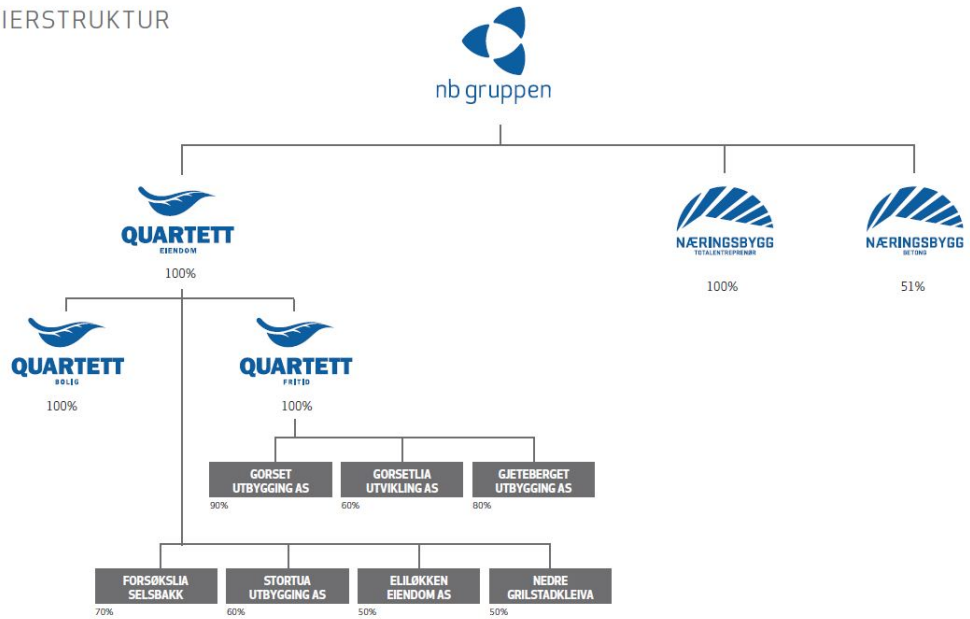
FIGUR 4: Verdiinnovasjon



Figur 4: Verdiinnovasjon

Vedlegg 1: Eierstruktur

EIERSTRUKTUR



Vedlegg 2: Årsregnskap

Resultatregnskap			
Næringsbygg AS			
Driftsinntekter og driftskostnader	Note	2014	2013
Driftsinntekter	1, 2, 11	202 111 131	244 788 515
Annen driftsinntekt		774 577	381 360
Sum driftsinntekter		<u>202 885 708</u>	<u>245 169 875</u>
Varekostnad	1, 2	151 920 606	209 523 048
Lønnskostnad	3, 15	30 442 362	27 669 946
Avskrivning på varige driftsmidler	4	444 211	573 115
Annen driftskostnad	3, 14	17 530 912	16 664 351
Sum driftskostnader		<u>200 338 091</u>	<u>254 430 460</u>
Driftsresultat		<u>2 547 617</u>	<u>-9 260 585</u>
Finansinntekter og finanskostnader			
Annen renteinntekt		739 330	303 637
Annen finansinntekt		0	5 008 683
Nedskrivning av andre finansielle anleggsmidler	13	0	-300 000
Annen rentekostnad		535 904	305 182
Annen finanskostnad		100	300 000
Resultat av finansposter		<u>203 326</u>	<u>5 007 138</u>
Ordinært resultat før skattekostnad		<u>2 750 943</u>	<u>-4 253 447</u>
Skattekostnad på ordinært resultat	1, 6	776 977	-2 472 547
Ordinært resultat		<u>1 973 966</u>	<u>-1 780 900</u>
Årsresultat		<u>1 973 966</u>	<u>-1 780 900</u>
Overføringer			
Avsatt til utbytte		500 000	0
Avsatt til annen egenkapital		1 473 966	0
Overført fra annen egenkapital		0	1 780 900
Sum overføringer		<u>1 973 966</u>	<u>-1 780 900</u>

Balanse			
Næringsbygg AS			
Eiendeler	Note	31.12.2014	31.12.2013
Anleggsmidler			
Varige driftsmidler			
Bygningsmessige innredninger	1, 4	166 000	199 200
Maskiner, anlegg, transportmidler o.l.	1, 4, 10	332 960	395 203
Driftsløsøre, inventar o.a. utstyr	1, 4	179 264	289 244
Sum varige driftsmidler		<u>678 224</u>	<u>883 647</u>
Finansielle anleggsmidler			
Investeringer i datterselskap	13	36 040	36 040
Lån til foretak i samme konsern	14	16 191 281	15 634 815
Obligasjoner og andre fordringer	1, 9	190 804	244 014
Sum finansielle anleggsmidler		<u>16 418 125</u>	<u>15 914 869</u>
Sum anleggsmidler		<u>17 096 349</u>	<u>16 798 516</u>
Omløpsmidler			
Fordringer			
Kundefordringer	1, 2, 10, 14	40 329 254	53 236 411
Andre kortsiktige fordringer	1, 14	807 458	456 901
Sum fordringer		<u>41 136 712</u>	<u>53 693 312</u>
Bankinnskudd, kontanter o.l.	5	1 358 847	9 429 403
Sum omløpsmidler		<u>42 495 559</u>	<u>63 122 715</u>
Sum eiendeler		<u>59 591 908</u>	<u>79 921 231</u>

Balanse

Næringsbygg AS

Egenkapital og gjeld	Note	31.12.2014	31.12.2013
Egenkapital			
Selskapskapital	7, 8	510 000	510 000
Annen egenkapital	7	10 412 391	8 938 425
Sum egenkapital		<u>10 922 391</u>	<u>9 448 425</u>
Gjeld			
Avsetning for forpliktelser			
Pensjonsforpliktelser		22 420	22 420
Utsatt skatt	6	1 366 563	589 586
Sum avsetning for forpliktelser		<u>1 388 983</u>	<u>612 006</u>
Annen langsiktig gjeld			
Gjeld til kredittinstitusjoner	10	2 500 000	2 500 000
Sum annen langsiktig gjeld		<u>2 500 000</u>	<u>2 500 000</u>
Kortsiktig gjeld			
Gjeld til kredittinstitusjoner		4 788 662	0
Leverandørgjeld	14	32 288 020	46 925 906
Skyldige offentlige avgifter		2 305 421	2 462 782
Utbytte		500 000	0
Annen kortsiktig gjeld	1, 2, 8	4 898 431	17 972 112
Sum kortsiktig gjeld		<u>44 780 534</u>	<u>67 360 800</u>
Sum gjeld		<u>48 669 517</u>	<u>70 472 806</u>
Sum gjeld og egenkapital		<u>59 591 908</u>	<u>79 921 231</u>

Trondheim, 30.04.2015
Styret i Næringsbygg AS

Erik Nordtømme
Styremedlem

Georg Williamsen jr.
Styremedlem

Per Otto Wigum
Styremedlem

Tormod Sletten
Styreleder

Kent Hugo Høgås
Styremedlem / daglig leder

Vedlegg 3: Intervjuguide for primærundersøkelsen

Kundesegment	
1	Hvem er deres kunder?
2	Hvilke behov har deres kunder?
3	Hva vektlegger deres kunder ved valg av entreprenør?
Verdiløfte	
4	Hvilke verdier skaper dere for kundene?
5	Hva er deres unike styrke i konkurransen om kundene?
Kunderelasjoner	
6	Hvordan er dagens relasjon til deres kunder?
7	Hvordan opprettholder dere kunderelasjonene?
8	Hva slags relasjon forventer kundene å ha til dere?
Kanaler	
9	Hvordan leverer NBG sine produkter og tjenester til kundene?
10	Hvilken kanaler bruker dere for å kommunisere/markedsføre verdiløftet?
Inntektsstrøm	
11	Hvordan skapes inntekter fra kjernevirksomheten og hvordan oppnås eventuelle andre inntekter?
12	Hvordan kan dere øke eksisterende omsetning?
13	Bør dere kutte ut deler av det NBG driver med?
Nøkkellressurser	
14	Hvilken gjennomføringsevne har dere?
15	Hvilke(n) kompetanse og personlige egenskaper er det som gjør dere spesielt egnet til å utvikle NBG?
16	Hvilke viktige ressurser og tilleggskompetanse trenger dere på kort og lang sikt for å realisere verdiløftet?
Kjerneaktiviteter	
17	Hvilke kjerneaktiviteter må dere selv utføre?
18	Hvilke kjerneaktiviteter må settes ut til andre?
19	Hva er de mest kritiske faktorene for å lykkes med hensyn til lønnsom kommersialisering?

Partnere	
20	Hvilke partnere samarbeider dere med for å kunne levere verdiløftet?
21	Hvilke partnere er viktige på kort og på lengre sikt?
22	Hva er deres viktigste kriterier for valg av partnere?
Kostnadsstruktur	
23	Hvilke kostnader har dere for å utvikle, og drifte, nåværende forretningskonsept?

Vedlegg 4: Intervjuguide for tilleggsundersøkelsen

Om deg:	
1.	Hvor lang erfaring innen eiendom/entreprise har du?
2.	Hva slags type utdanning har du?
3.	Hva er din stilling?
4.	Hva slags tidligere arbeidserfaring har du?
Kunden:	
5.	Hva mener du vektlegges høyest av kundene når det kommer til valg av entreprenør? (Se bort ifra anbud).
6.	Hvilke kriterier setter/vektlegger du ved utforming av anbud?
7.	Hvilke (markedsførings-) kanaler er viktig å bruke for å nå ut til aktuelle kunder?
8.	Hvordan kan man opprettholde/skape kunderelasjoner som en entreprenør?
9.	Hvilke verdier er viktige å skape for dine kunder?
10.	Hva er de viktigste forskjellene mellom B2B (næringskunder) og B2C (privatkunder) i entreprenørbransjen?
11.	Hva tror du kundene mener om kortreist bygg (lokale (under)leverandører, lokal arbeidskraft)? Er dette noe kundene tar hensyn til?
Virksomheten:	
12.	Hvor viktig er intern kontroll, for å skape et konkurransefortrinn rundt det organisatoriske i en virksomhet?

- | | |
|-----|---|
| 13. | Hva mener du er det viktigste for å lykkes med hensyn til lønnsom kommersialisering? |
| 14. | Hva slags kompetanse er kritisk i din bransje? |
| 15. | Hvem er viktige partnere/nettverk for en virksomhet i entreprenørbransjen? |
| 16. | Hva er dine tanker om at hele verdikjeden (eiendomsutvikler til entreprenør) er samlet under ett konsern? (fordeler og ulemper) |