



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Lønnsomhet i rørleggerbedrifter
Hvorfor har noen bedrifter så mye høyere
lønnsomhet enn snittet?

Rune Ohren

BE323E
MBA HHB Bodø



Abstract

Why do some companies in the plumbing industry have significantly better results than others, and what are they doing to achieve this? This has been the central task to try to solve in this thesis.

It was desirable to talk to leaders in companies with good financial results. Companies with good financial results were found by collecting public accounting data for businesses in the plumbing industry.

The theoretical basis of the thesis is related to Alexander Osterwalders Business Model Canvas, with Porters generic strategies and his model 5-forces as supporting theories. The survey where designed as a qualitative research method. Six interviews were conducted with managers in six different businesses, all with financial results above the average in the industry.

Common to all respondents have been that they all regard planning as an important factor for success. This particularly applies to the planning and facilitation of efficient production. How good are companies to get the most income by their employees effort and the materials they sell, that's the measure of efficiency. The key figure efficiency, as defined, provides a more accurate basis for comparison on how well companies are to generate income of their means of production.

Forord

Denne oppgaven er avsluttende del av min Master of Business Administration, MBA, utdannelse ved Universitet i Nordland, UIN, og er blitt til under det siste av tre års studier. Utdannelsen har vært til stor inspirasjon og har gitt nyttige kunnskaper i mitt daglige virke. Studiene er gjort ved siden av full jobb, og kombinasjonen har til tider vært krevende. Til daglig er jeg leder av et rørleggerfirma og interessen for temaet i oppgaven er et produkt av dette. Hvorfor er det enkelte rørleggerbedrifter som leverer resultater langt over snittet og hva er det de gjør? Dette er spørsmålene som har vekket min interesse for temaet og for egen bedrifts del ser jeg konkrete oppgaver som – forhåpentlig – gir oss mulighet til å bedre egne resultater. En viktig kilde til oppgaven har vært informasjonen jeg har fått av de som stilte opp til intervju. Disse skal ha en stor takk for innsatsen og for at de tok seg tid til å dele sin kunnskap. En takk går også til Ketil Hveding, som har vært min veileder gjennom oppgaven, for faglige råd og gode tilbakemeldinger.

Stjørdal 22.05.15



Rune Ohren

Sammendrag

Hvorfor har enkelte bedrifter i rørbransjen vesentlig bedre resultater enn andre, og hva er det de gjør for å oppnå dette? Dette har vært den sentrale delen av problemstillingen i oppgaven.

For å komme i gang med en undersøkelse av dette, var det nødvendig å finne gode kandidater til å gjennomføre intervjuer med. Til intervjuene var det ønskelig å snakke med ledere i bedrifter med gode resultater. For å finne disse bedriftene ble offentlige regnskapsdata for bedrifter i rørbransjen samlet og ut av denne sekundærundersøkelsen kunne de beste bedriftene identifiseres.

Det teoretiske grunnlaget til oppgaven er nært knyttet til Alexander Osterwalders Business Model Canvas, BMC, med Porters generiske strategier og hans modell 5-forces som støtte. I tillegg er det tatt med teori om segmentering og noe om tjenesteytende næringer. Til sortering av sekundærundersøkelsen ble det benyttet teori om nøkkeltallsanalyser.

Selve undersøkelsen ble lagt opp med en kvalitativ forskningsmetode. Det ble gjennomført seks intervjuer med ledere i seks forskjellige bedrifter, alle med resultater over snittet i bransjen. Momenter som ble trukket frem i intervjuene ble overført til tilhørende byggestein i Osterwalders BMC.

Felles for alle respondentene har vært at de oppgir planlegging som en viktig faktor for suksess. Spesielt gjelder dette planlegging og tilrettelegging for effektiv produksjon. Effektivitet handler om å utnytte produksjonsmidlene, her ansatte og materialer, på best mulig måte for å skape høyest mulig inntekt og resultat. Til sammenlikning av bedrifter i bransjen er det vanlig å benytte nøkkeltallet driftsmargin eller resultatmargin til rangering av bedriftene. Effektivitet, er i oppgaven, definert som nøkkeltall for å rangere bedriftene etter hvor gode de er til å utnytte sine produksjonsmidler. Sammenlikning av resultatmargin og effektivitet blant de 18 beste bedriftene, rangert etter resultatmargin, viser at rekkefølgen endres til dels mye om det rangeres etter effektivitet. Nøkkeltallet for effektivitet, gir derfor en mer riktig fremstilling av hvor flinke bedriftene er til å selge sine varer og tjenester.

Oppgavens konklusjon er derfor: Gode resultater skapes gjennom å planlegge hvordan man skal utnytte egne ressurser mest mulig effektivt for å skape høyest mulig inntekter innenfor de kundesegmentene man jobber i.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	v
Oversikt over tabeller	vii
Oversikt over figurer	vii
Oversikt over vedlegg	vii
1. Innledning	1
1.1 Aktualisering	1
1.1.1 Interesse – hvorfor dette temaet?	1
1.1.2 Formål	2
1.2 Problemstilling	2
1.2.1 Tema	2
1.2.2 Avgrensning	5
1.3 Om bransjen	6
1.3.1 Rørleggerbransjen	6
1.3.2 Bransjeorganisering	6
1.3.3 Kjedesamarbeid	7
1.3.4 Partnere – viktige leverandører og kunder	7
1.3.5 Særtrekk ved bedriftene	8
1.4 Forklaringsvariabler	9
1.5 Forskningsspørsmål	9
2. Teori	10
2.1 Forretningsmodell	10
2.2 Business Model Canvas	10
2.2.1 Verdiløftet	11
2.2.2 Målkunden	12
2.2.3 Distribusjonskanal	12
2.2.4 Kunderelasjoner	13
2.2.5 Inntektsmodellen	13
2.2.6 Nøkkelressurser	16
2.2.7 Nøkkelaktiviteter	17
2.2.8 Viktige partnere	17
2.2.9 Kostnadsstruktur	19
2.3 Porters generiske strategier	20
2.3.1 Konkurransefortrinn	20
2.3.2 Kostnadslederskap	21
2.3.3 Differensiering	24
2.4 Segmentering	26
2.4.1 Markedssegmentering	26
2.4.2 Segmentering av privatkunder	26
2.4.3 Segmentering av bedriftskunder	27
2.4.4 Kriterier for vellykket segmentering	28
2.5 Porters 5-forces	28
2.6 Markedsføringsmiks	32
2.7 Tjenesteytende næringer	33

2.7.1 Unike trekk	33
2.7.2 Viktige momenter ved tjenesteyting	34
3. Metode	36
3.1 Forskningsstrategi	36
3.2 Forskningsdesign	37
3.2.1 Sekundærdata	37
3.2.2 Primærdata	40
3.2.3 Intervjuguide	41
3.2.4 Bruk av data	42
3.3 Forskningsmodell	42
3.4 Tilgang til data	43
3.5 Dataanalysen	45
3.6 Validitet og reliabilitet	46
4. Analyse	47
4.1 Intervju 1	49
4.2 Intervju 2	54
4.3 Intervju 3	56
4.4 Intervju 4	57
4.5 Intervju 5	59
4.6 Intervju 6	61
4.7 Business Model Canvas	63
4.7.1 Verdiløftet	63
4.7.2 Målkunden	63
4.7.3 Distribusjonskanal	64
4.7.4 Kunderelasjon	64
4.7.5 Inntektsmodellen	65
4.7.6 Nøkkelressurser	65
4.7.7 Nøkkelaktiviteter	66
4.7.8 Viktige partnere	68
4.7.9 Kostnadsstruktur	69
5. Konklusjon	70
5.1 Planlegging	70
5.2 Andre forhold	72
Vedlegg 1	77

Oversikt over tabeller

Tabell 4-1: Antall byggesteiner i intervjuene.....	48
Tabell 4-2: Fordeling byggesteiner	48
Tabell 4-3: Sammenheng mellom resultatmargin og effektivitet.....	68

Oversikt over figurer

Figur 1.1: Driftsmargin 2013 NRLs medlemsbedrifter.....	3
Figur 2.1: Innovasjon Norges forretningsmodell	11
Figur 2.2: Generiske strategier.(Porter, 1992).....	21

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide.....	77
-------------------------------	----

1. Innledning

1.1 Aktualisering

1.1.1 Interesse – hvorfor dette temaet?

Hvorfor er noen rørleggerbedrifter mye mer lønnsomme enn andre? Hvordan kan de fortsette å være det år etter år? De ti beste bedriftene i kjeden Bademiljø og de ti beste i Norske Rørleggerbedrifters landsforening, NRL, har driftsmarginer som ligger på ca. 20%. Snittet i bransjen ligger på 2,9% for 2012 (Varde-Hartmark, 2014a) og 4,1% for 2013 (Varde-Hartmark, 2014b). Hva gjør de for å bli så mye bedre enn snittet? Er det noen ting de gjør likt, og som gjør dem gode? Om så, er det mulig å identifisere disse? Som daglig leder for ei mellomstor rørleggerbedrift, er dette tema som interesserer meg sterkt. Hvordan skal jeg lede firmaet slik at bedriften blir en trygg og sikker arbeidsplass for de ansatte? Hva er det de beste firmaene gjør som ikke vi gjør? Hva kan vi finne på for å nærme oss disse? Finnes det faktorer som er viktigere enn andre for å nærme oss disse? NRL har i de seneste årene aktivt analysert bransjens lønnsomhet gjennom vurderinger av nøkkeltall. Til å utføre disse analysene har de engasjert konsulentselskapet Varde Hartmark. Deres analyse er sammenfattet i rapporten «Nøkkeltallsanalyse av NRLs medlemmer og nære bransjer» (Varde-Hartmark, 2014b). Denne rapporten er nylig utgitt, med oppdaterte tall, for regnskapsåret 2013. Som i den foregående rapporten, (Varde-Hartmark, 2014a), er fokuset i rapporten på lønnsomhet, og særlig er det henvist til de beste. Likeledes er det gjennom en artikkel i Rørfag, NRLs eget fagblad, henvist til de ti beste bedriftene i denne rapporten (Midtskogen, 2014). Hva er det disse bedriftene gjør? Gjennom oppgaven er målet å finne årsakene til den høye lønnsomheten til enkelte bedrifter.

Det er til en viss grad interesse rundt temaet i media og i debatter, men da gjennom vinklingen at det er kostbart å bygge i Norge. Bygg og anleggsnæringen får delvis skyld gjennom høye priser (Sundøy, 2013). Mens myndighetene får delvis skyld gjennom skjerpede krav i byggeforskrifter (Kopp, 2013), og da særlig kravet til universell utforming, det at rullestolbrukere skal ha mulighet til å snu i alle rom. Rørleggerne blir, innen næringen, beskyldt for å være en konservativ bransje (Tengesdal, 2009) med lite fornyelse og derfor ikke bidrar til nye metoder for å redusere kostnader og dermed priser. Det kan hende det er noe riktig ved alt dette, og for egen bransje må lønnsomheten, etter min mening, bedres. Med bedring i bransjens lønnsomhet vil det være rom for investeringer i nye løsninger, i nye

verktøy, i nye metoder og andre arbeidsformer slik at effektiviteten kan økes og eller kostnader kan reduseres.

Innen bransjen har det blitt snakket om stadig mindre effektiv drift av byggeplasser som årsak til høyt kostnads- og prisnivå. (Hvam, 2013, Einar Aarre, 2014) Man mener driften av byggeplasser er blitt mer byråkratisk, samarbeidet mellom de forskjellige yrkesgruppene er blitt dårlige og ikke minst planleggingen av prosjekter er for dårlig slik at effektiviteten synker. Det finnes helt sikkert mange forbedringspunkter innenfor dette området og det er noe hele næringen må jobbe med fremover.

1.1.2 Formål

Som interessefelt er lønnsomhet blant rørleggerbedrifter noe som opptar meg en god del, og derfor er jeg også interessert i å lære mer om dette temaet. Videre ønsker jeg gjennom mer kunnskap om temaet å finne forbedringspotensialet i egen bedrift. Er det ting jeg lærer gjennom oppgaven som kan benyttes til å øke egen bedrifts lønnsomhet? Gjennom dette er det et ønske om å skape trygge arbeidsplasser, som er hovedformålet med oppgaven.

Økt lønnsomhet vil bidra til, i hvert fall for egen bedrift, mer ressurser til å utvikle bedriften og på den måten møte kritikken fra næringa. Utvikling av nye produkter, forenklinger av produksjonsmetoder, alternative organiseringer og andre endringer i bedriften kan i beste fall bidra til å gi konkurransefortrinn både gjennom lavere kostnader og bedre løsninger.

1.2 Problemstilling

1.2.1 Tema

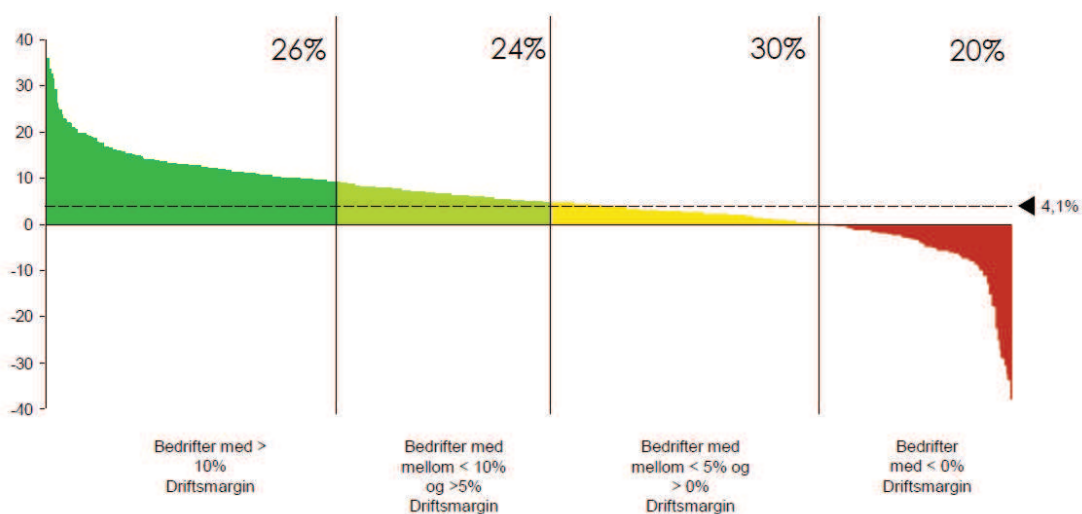
Gjennom oppgaven ønsker jeg å undersøke hvilke faktorer som skaper god lønnsomhet blant rørleggerbedrifter. Med tema som god lønnsomhet, dukker det opp behov for å avklare hva god lønnsomhet er. Videre følger mange andre begreper som man bør avklare i oppgaven. Er det bedre lønnsomhet i bedrifter som driver i samme geografiske område, eller som jobber innenfor samme markedssegment. Er det sammenheng mellom bedriftenes størrelse og god lønnsomhet, eller er det sammenheng med hvor etablert bedriften er? Alle disse elementene er faktorer som kan bidra til god lønnsomhet, i tillegg til mange andre.

En bedrift kan kalles å være lønnsom når dens inntekter overstiger utgiftene. I rørleggerbransjen er det driftsmargin, eller driftsresultat dividert med driftsinntekter, som ofte benyttes som mål for lønnsomhet. I bransjen finnes det ikke noe fasitsvar på hva som er god lønnsomhet. En bedrift som klarer å levere resultater som ligger over snittet i bransjen, bør kanskje defineres som en bedrift med god lønnsomhet. Nøkkeltallsanalysen (Varde-Hartmark, 2014b) viser at NRLs medlemmer, for 2013, i snitt leverte driftsmarginer på 4,1%. Analysens graf «Driftsmargin 2013 NRLs medlemsbedrifter», se Figur 1.1: Driftsmargin 2013 NRLs medlemsbedrifter, under, viser at 80% av bedriftene leverte positive resultater, 50% av bedriftene leverte som snittet eller bedre og at hele 26% av bedriftene leverte over 10% driftsmargin. Med dette som bakgrunn, kan god driftsmargin blant NRLs medlemmer defineres som god når driftsmarginen er bedre enn 10%.

02 Utvikling omsetning og lønnsomhet

26% av medlemsbedriftene oppnådde en driftsmargin på 10% eller mer. Tilsvarende oppnådde 20% av medlemmene fra 0 til store underskudd i 2012

DRIFTSMARGIN 2013 NRLs MEDLEMSBEDRIFTER



Note: Bedrifter med driftsmargin over +40% eller under -40% er fjernet da det er sannsynlig at regnskapet er ufullstendig eller foreligger et forhold til 2013. 4,1% gjennomsnittlig driftsmargin for medlemmene i NRL.
Kilde: ULTIMA 2014, Varde Hartmark Analyse

Figur 1.1: Driftsmargin 2013 NRLs medlemsbedrifter

Bedriftens økonomi (Hoff, 2010) benytter rentabilitet som mål på lønnsomhet, eller avkastning på investert kapital. Forskjellen mellom nøkkeltall som rentabilitet og driftsresultat, er at det første nøkkeltallet tar hensyn til investert kapital, mens driftsresultatet ikke tar hensyn til hvordan bedriften er finansiert. Bedriftens økonomi har heller ikke noe

fasitsvar på hva som er god lønnsomhet, men påpeker at vurderingen må ta hensyn til hvilken bransje bedriften jobber i og hvilken risiko den tar. Totalkapitalrentabilitet, R_{TK} – eller avkastning på den totale investerte kapital i bedriften, benyttes som mål for lønnsomhet, og denne bør være minst like stor som den gjennomsnittlige lånerenten bedriften betaler. Ved normal risiko bør R_{TK} være 5-6% høyere enn risikofri pengeplassering, eller bankrente. Med dette som utgangspunkt, og ei bankrente på 3-4%, bør $R_{TK} > 8\%$ for at bedriften kan sies å ha god lønnsomhet.

Ved å kombinere begge foregående lønnsomhetsbetraktningene, kan en definisjon på god lønnsomhet være de bedrifter som leverer driftsresultat over 10% og samtidig har totalkapitalrentabilitet over 10%.

Ved å definere en bedrift til å være lønnsom når inntektene overstiger kostnadene er det, rent matematisk, to faktorer som er avgjørende; nemlig inntekter og kostnader. Men å se på inntekter og kostnader gir ingen svar på hva som gir god lønnsomhet. Til å se på dette, må faktorene som påvirker inntektene og utgiftene finnes og analyseres. I tillegg til faktorer som direkte påvirker inntekter og kostnader, er det mange faktorer som indirekte påvirker dette også, som må finnes og analyseres. Priser på varer og tjenester vil, i stor grad, direkte påvirke inntektsnivået til bedrifter, mens lønnskostnader og varekostnader direkte påvirker kostnadene til bedrifter. Konkurransesituasjonen i et område og prisnivået i det aktuelle segmentet bedriften opererer i, påvirker hvordan prissettingen til bedrifter er og dermed indirekte bedrifters inntekter. Bedrifter som utfører oppgaver som ligger langt fra sitt nærområde, får normalt høyere kostnader til å flytte ressurser til å løse oppgavene sine, og dermed påvirker distribusjonsavstand indirekte bedriftens kostnader. I tillegg til å skille mellom faktorer som påvirker lønnsomhet direkte og indirekte, kan det også skilles mellom faktorer som bedriften kan påvirke selv, endogene, og faktorer som bedrifter ikke kan påvirke, eksogene.

Slike direkte-, indirekte-, endogene- og eksogene faktorer som påvirker bedrifter inntekter og kostnader er det helt sikkert svært mange av og virkningen til disse er nok også svært varierende. Med dette som hypotese, blir oppgaven med å lete etter hvilke faktorer som har størst virkning på lønnsomheten uoversiktlig. Til å rydde opp bildet benyttes Osterwalders rammeverk om strategisk ledelse gjennom en forretningsmodell bygd på ni byggesteiner, kalt Business Model Canvas, BMC. Ved å benytte Osterwalders BMC som rammeverk, må faktorene som påvirker bedriftenes lønnsomhet plasseres inn i modellen. Men å sette hele rørleggerbransjen inn i samme forretningsmodell medfører en for stor generalisering. Det er

mer hensiktsmessig å finne flere modeller enten delt på forskjeller i verdiløfte eller i forskjeller i målkunden. Osterwalder mener at bedrifter som benytter BMC lærer seg kraftfulle og innovative metoder for systematisk å forstå, designe og iverksette nye forretningsmodeller. Gjennom en opprydding av faktorer som påvirker bedriftenes lønnsomhet, gir det mulighet til å vurdere om det er en bevisst fokusering på forretningsplanen som gir grunnlag for gode resultater, eller om det er enkelte av faktorene som er avgjørende. Til å se helhetsbilde fungerer Osterwalder godt, men modellen kan ikke forklare hvordan enkelte faktorer påvirker. Til å forklare mekanismene bak de enkelte faktorene, er det derfor nødvendig å trekke inn andre teorier.

Michael Porters teori om generiske strategier kan være en forklaringsvariabel. Hvilke strategiske valg gjør bedriftene? Benytter bedriften strategisk valg, som kostnadslederskap, differensiering, kostnadsfokusering og fokusert differensiering? Denne teorien kan benyttes til å forklare faktorer innen flere av byggesteinene i BMC. Porters 5 forces om konkurransesituasjonen i bransjer kan trekkes inn. Teorier om segmentering kan benyttes som forklaringer. Virkemiddel som N. Bordens Marketing mix, med McCharthys – de 4P'ene. Lean er et begrep som er kommet sterkt de senere år, selv i en konservativ bransje som VVS-bransjen (Varme-, ventilasjon- og sanitær) (Grønlien, 2014). Kjernen i dette er at verdiløftet skal økes og alt annet skal reduseres.

1.2.2 Avgrensning

Det finnes nok mange faktorer som påvirker lønnsomheten til bedrifter, ikke bare innen bygg- og anleggsnæringen, men i alle bedrifter. Media, som tidligere nevnt, er inne på noen faktorer som helt sikkert spiller inn. Men om det er byggekrav eller en bransje uten særlig utvikling av nye ideer og løsninger som er mest hemmende for lønnsomheten eller om det er hvor effektivt byggeplasser driftes, er ikke det som ønskes undersøkt med denne oppgaven. Skjerpede krav i byggeforskrifter skal normalt ikke gi enkelte bedrifter bedre konkurransevilkår, da er kravene konkurransevidende. Men dersom bedriften er tidlig ute og tilegner seg kunnskap om skjerpede krav og ser markedsmuligheter, vil den kunne skape seg konkurransefortrinn, i hvert fall midlertidig. Bedrifter som er innovative eller som driver sine byggeplasser effektivt vil ha konkurransefortrinn mot bedrifter som ikke er like flinke på dette området. Hvorfor er de innovative og hvorfor er de flinkere til å drive byggeplassene effektivt, er ikke temaet som skal undersøkes i oppgaven. Derimot kan undersøkelsene vise at det er sammenheng mellom hvor flinke slike bedrifter er til å utnytte slike konkurransefortrinn gjennom organisering og

administrasjon av bedriftene. Oppgaven avgrenses derfor fra årsaksfaktorer som er av driftsmessig art, men skal være åpen for utnyttelse av konkurransefortrinn dette har gitt.

1.3 Om bransjen

Byggenæringen er en fellesbenevnelse for alle de bedrifter, organisasjoner og personer som tar del i byggevirksomhet i Norge. Dette inkluderer profesjonelle eiendomsbesittere, arkitekter og rådgivere, utførende entreprenører, leverandører, produsenter og varehandel. Byggenæringens landsforening, BNL, sier dette er Norges nest største fastlandsnæring. Etter omsetning er den Norges tredje største næring med 12%. Den er nest størst både etter sysselsetting og verdiskapning med henholdsvis 14% og 15%. I rene tall utgjør næringen en omsetning på i overkant av 525 milliarder kroner, den består av i overkant av 29.000 bedrifter, sysselsetter vel 260.000 personer (BNL, 2014). Sammenliknet med varehandelsnæringen er byggenæringen liten. Varehandelen omsetter for i overkant 1.438 milliarder kroner, består av i overkant 65.000 bedrifter og sysselsetter vel 368.000 personer (Sentralbyrå, 2014).

1.3.1 Rørleggerbransjen

Rørleggerbransjen er en del av byggenæringen og utfører og leverer rørtekniske anlegg. Bransjen består, i hovedsak, av rørleggerbedrifter og butikkhandel med rørteknisk materiell. For å gjøre en sammenlikning, rent tallmessig, med byggenæringen, må vi vise statistikk for VVS-arbeid, varme-, ventilasjons og sanitær. Her benyttes Statistisk Sentralbyrås, SSB, statistikkbank. SSBs statistikk skiller ikke ut rørleggerbransjen i sine tabeller, men samler VVS-arbeid i det som kalles næringskode F43.220 (NACE – standard for næringskoding). I tillegg til rørleggerbedriftene og butikkhandelen inkluderer denne koden også ventilasjonsarbeid. SSBs tabell for VVS-arbeid viser følgende tall (2012):

- Omsetning 33,4 milliarder kroner
- 4337 bedrifter
- 21322 ansatte

1.3.2 Bransjeorganisering

Byggenæringen i Norge er godt organisert gjennom sine respektive organisasjoner. Svært mange ansatte i byggenæringen er organisert i arbeidstakerorganisasjonen LO gjennom

Fellesforbundet, mens bedriftene er organisert i Norges Hovedorganisasjon, NHO, gjennom BNL. Denne organiseringen har tradisjonelt stått sterkt byggenæringen og har resultert i felles tariffavtaler for de ansattes lønns- og arbeidsvilkår. Organiserte norske rørleggerbedrifter er medlemmer av BNL gjennom Norske rørleggerbedrifters landsforening, NRL, som er arbeidsgiverorganisasjonen. NRL organiserer 670 bedrifter, med en samlet omsetning på 12,7 milliarder kroner i 2012 (Varde-Hartmark, 2014a).

1.3.3 Kjedesamarbeid

I tillegg til organisering gjennom NRL finnes det kjedesamarbeid for rørleggerbedrifter. De mest kjente er Bademiljø, Comfort, Varme & Bad og Rørkjøp. Til forskjell fra varehandelen, hvor det er vanlig med franchise eller avdelinger, er disse kjedene basert på at det er selvstendige bedrifter som eier kjedene. Kjedenes hovedoppgave er felles markedsføring og merkevarebygging, innkjøpssamarbeid og i mindre grad administrative hjelpemidler.

1.3.4 Partnere – viktige leverandører og kunder.

Tradisjonelt har rørleggerbedriftene levert varer og tjenester direkte til sluttbrukerkundene, enten disse er andre bedrifter, offentlige institusjoner eller privatpersoner. Varene har rørleggerbedriftene normalt skaffet gjennom sine grossister. De tre store rørgrossistene i Norge, Brødrene Dahl, Ahlsell og Heidenreich, har alle sitt utspring fra store norske rørleggerbedrifter. Brødrene Dahl er den største av de tre, har røtter fra rørleggerbedriften Setsaas as, Ahlsell er den nest største, og stammer fra rørleggerbedriften K. Lund as, mens Heidenreich er den minste og stammer fra Oslo Rørleggerbedrift as. Felles for disse rørleggerbedriftene var at de vokste seg store og ble ledende aktører både innenfor rørleggerdelen og innenfor leverandørleddet. Etter hvert skilte de ut grossistdelen av virksomhetene i egne selskaper, men med samme eierskap som rørleggerbedriftene. På 80- og 90-tallet ble det gjennomført mange og store fusjoner mellom grossister, som hadde sine egne geografiske markedsområder, slik at disse tre grossistene ble landsdekkende og omtrent de eneste grossistene i markedet. Dette har gitt grossistene en ledende rolle i bransjen, gjennom at de er landsdekkende, de fungerer som bindeledd mellom leverandører og sine kunder og de har en størrelse, i antall ansatte og i omsetning. I de siste årene har grossistene opplevd en stor trussel fra direkteleverandører og nisjegrossister som alle ønsker å levere sine varer direkte til rørleggerbedriftene uten å gå gjennom de tre store grossistene.

Som nevnt over har tradisjonelt rørleggerbedriftene hatt sluttbrukerne som sine kunder. Dette har vært både profesjonelle og private kunder. I økende grad har rørleggerbedrifter fått en ny kundegruppe i de senere år. Som et resultat av at byggherrer oftere velger totalentrepriser i stedet for delentrepriser har totalentreprenøren blitt rørleggerbedriftens kunder. Stort sett er det byggentreprenører som vært totalentreprenører og dermed rørleggerbedriftenes kunder.

1.3.5 Særtrekk ved bedriftene

Rørleggerbedriftene i Norge er generelt små enheter med lokal tilknytning. Av tallene over kommer det frem at VVS-bransjen sysselsetter 21.322 ansatte, omsetter for 33,4 milliarder gjennom 4.337 bedrifter. Dette medfører at hver bedrift, i gjennomsnitt, består av kun i underkant av 5 ansatte, og omsetter for i overkant av 7,7 millioner. Til sammenlikning har hver bedrift i varehandelen i overkant av 7 ansatte, og omsetter for over 28 millioner. Innenfor byggenæringen er rørleggerbedriftene å regne for en liten aktør. Omsetning og sysselsetting i bransjen utgjør kun rett over 6% av byggenæringen. Antall bedrifter innen bransjen derimot utgjør nesten 15% av alle bedrifter i næringen. Dette viser at den gjennomsnittlige bedriften er liten i forhold til de øvrige bedriftene i næringen.

Inntektsdannelse

Inntektene til bedrifter i rørbransjen, og for øvrig i byggenæringen, kommer i hovedsak fra to forskjellige typer oppdrag; oppdrag som betales etter medgått tid og materiell; regningsoppdrag eller oppdrag hvor det betales en fast pris; fastprisoppdrag eller totalentreprise, for et ferdig produkt basert på en funksjonsbeskrivelse. I den første formen danner varer og tjenester grunnlag for prisen. Prisen faktureres ved at leverte varer og monterings timer multiplisert med ei prisliste. I den andre formen kalkuleres prisen på forhånd. Den største forskjellen mellom disse to formene er plassering av risiko. I den første formen er det kunden som tar risikoen ved at han må betale for alle medgåtte timer og alle varer. I den andre er det bedriften som kalkulerer som tar risikoen for at den har kalkulert med alle timer og alle varer tilstrekkelig for å kunne levere avtalt produkt. Disse formene for plassering av risiko kan sies å danne ytterpunktene. Mellom disse er det forskjellig former som deler risikoen mer mellom bedrift og kunde. En kunde kan be om å få en overslagspris på et stykke arbeid. Dette blir en avart til regningsoppdraget ved at bedriften gir en overslagspris på den komplette jobben. Prisen beregnes som et regningsoppdrag, men med den forskjellen at totalsummen ikke vesentlig skal overskride overslagsprisen, og i hvert fall ikke mer enn 15%. I fastprisoppdrag kan også risikoen fordeles mer mellom bedrift og kunde. Dette kan

gjøres ved at kunde, eller dennes rådgivere, setter opp ei liste over de deler og materialer som skal leveres, også kalt ei mengdebeskrivelse. Her er det kunden som tar risikoen for at alle mengder er medtatt i forespørselen, mens bedriften sitter med risikoen for at det er kalkulert tilstrekkelig med tid til å utføre oppdraget.

1.4 Forklaringsvariabler

God lønnsomhet kan nok tilskrives mange forskjellige variabler. For å finne ut om noen er viktigere enn andre, må det undersøkes i hvilken grad de påvirker resultatene. Variabler som må undersøkes er:

- Bedriftens størrelse, enten i antall ansatte eller målt i omsetning.
- Eierstrukturen til bedriften.
- Risiko. I hvilken grad tar bedriften risiko?
- I hvilket geografisk marked opererer bedriften?
- Henvender bedriften seg mot enkelte kundesegmenter?
- Tilbyr bedriften sine varer og tjenester mot enkelte nisjemarkeder?
- Kunnskap
- Innovasjon
- Har det noe å si hvilken kjede bedriften er medlem i? Eller er det bedre å stå utenfor kjedene?
- Er medlemskap i NRL viktig?
- Hvem er viktigste leverandører
- Samarbeider bedriften med utbyggere, byggentreprenører eller andre viktige kunder?
- Benytter bedriften IKT-verktøy som gir bedre resultater enn andre?
- Har bedriften KS-systemer som gir mer effektiv drift?
- Har bedriften spesielle ressurser som gir bedre konkurransekraft?
- Benyttes markedsføring aktivt?

1.5 Forskningsspørsmål

- Hva er god lønnsomhet i rørbransjen?
- Finnes det enkelte faktorer som gir god lønnsomhet?

2. Teori

2.1 Forretningsmodell

Hvordan skaper bedrifter verdier? Hvordan klarer de å selge disse verdiene til sine kunder? Hva er det som gjør at bedrifter klarer å selge sine varer til en høyere pris enn det har kostet å produsere varene? Til sist er spørsmålet hva må bedriften gjøre for å være lønnsom? Dette er noen få av mange spørsmål nyetablerere eller gründere, på godt norsk, må stille seg før de starter opp ny virksomhet. Innovasjon Norge, som støtter nyetablerere, anbefaler at det utarbeides en forretningsmodell før man starter egen virksomhet.

Veletablerte bedrifter har også nytte av å benytte hjelpemiddel som en forretningsmodell til å evaluere egen virksomhet. En analyse av egen bedrifts forretningsmodell, enten den er et produkt av nøye planlegging i oppstartsfasen eller et resultat av tilfeldigheter, er et viktig verktøy for bedriftene til å legge strategiplaner for fremtiden.

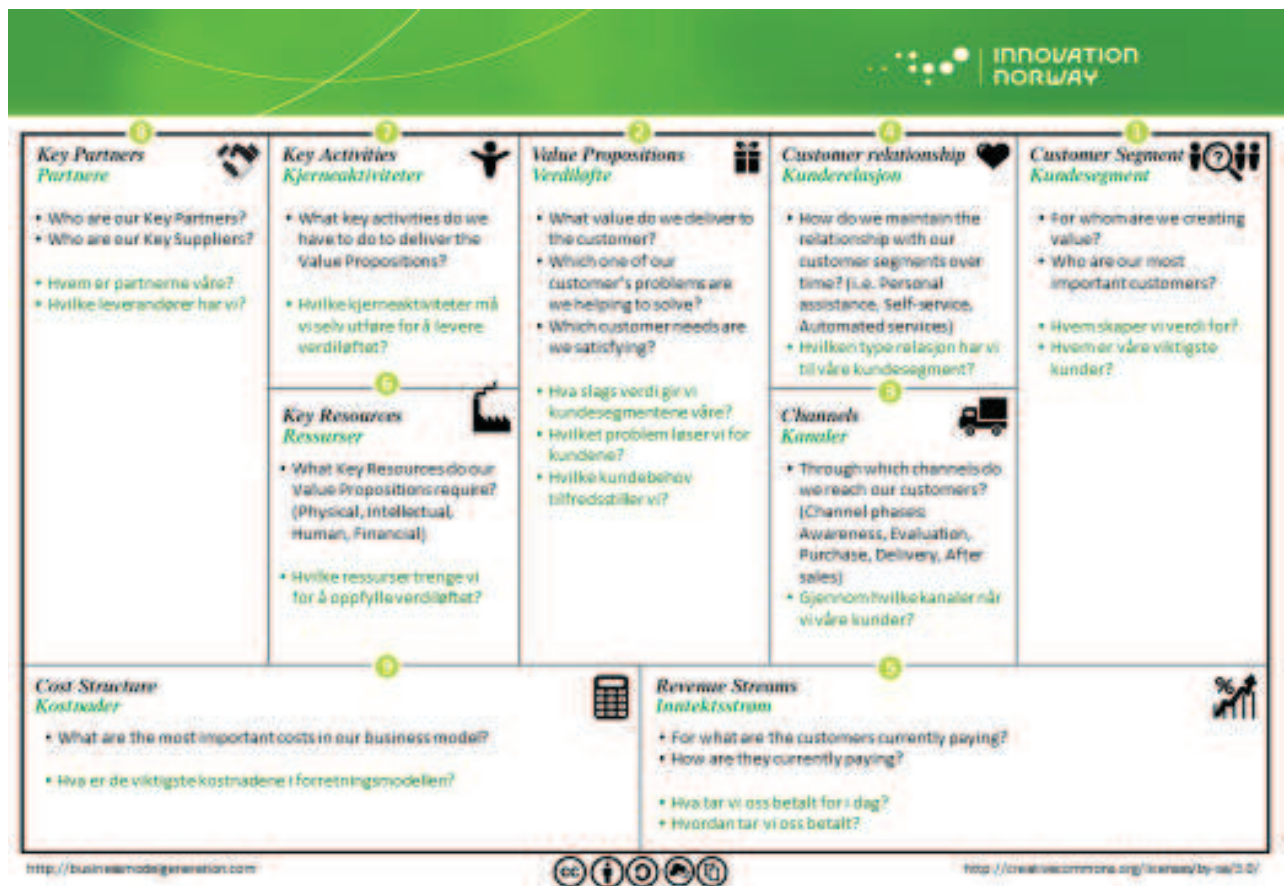
2.2 Business Model Canvas

Alexander Osterwalder har utviklet et strategisk ledelsesverktøy som kalles Business Model Canvas. Gjennom boka Business Model Generation (Osterwalder and Pigneur, 2010) er denne metoden å sette opp en forretningsmodell på godt beskrevet. Dette har blitt en vanlig måte å sette opp en forretningsmodell på, og er foretrukket av Innovasjon Norge og er også referert til av lokale oppstartshjelpere. Business Model Canvas består av ni byggesteiner som beskriver en eksisterende bedrifts forretningsmodell eller er en plan for hvordan en nyetablering av en bedrift skal komme i gang. De ni byggesteinene i Osterwalders Business Model Canvas er:

1. Målkunden
2. Verdiløftet
3. Distribusjonskanal
4. Kunderelasjoner
- 5.inntektsmodell
6. Nøkkelressurser
7. Nøkkelaktiviteter
8. Viktige partnere

9. Kostnadsstruktur

Innovasjon Norge benytter en versjon av denne ved at de har endret rekkefølgen slik at verdiløftet er den første byggesteinen. Oppgaven er videre basert på Innovasjon Norges rekkefølge av byggesteinene. Figur 2.1: Innovasjon Norges forretningsmodell, under, viser Innovasjon Norges forretningsmodell



Figur 2.1: Innovasjon Norges forretningsmodell (InnovasjonNorge, 2015)

2.2.1 Verdiløftet

Den første byggesteinen er verdiløftet. Dette inneholder hvilken verdi er det bedriften skal levere eller leverer til sine kunder. Hvilke problem hos kundene kan bedriftens produkter løse? Hvilke kundesegmenter betjenes av bedriftens varer og tjenester? Og hvilke kundebehov tilfredsstiller bedriften? Verdiløftet består av mange karakteristiske egenskaper ved bedriftens varer og tjenester. En viktig egenskap er ofte pris, andre viktige egenskaper kan være tilgjengelighet, ytelse, service eller utseende. Mange andre egenskaper kan, i enkelte bransjer og for enkelte kunder, være enda mer viktig enn de over. I motebransjen snakkes det mye om merkeklær. Med dette er det produsentens navn eller logo som skaper en ekstra verdi

for enkelte kunder eller kundesegmenter. I dagligvarebransjen kan pris være en av de viktigste egenskapene. VGs matbarometer måler, med jevne mellomrom, prisen på ei matkurv fylt med forskjellige varer i de forskjellige butikkjedene. Av dette rangeres kjedene etter pris. Det som skaper verdiløftet er ikke hvilken egenskap som er viktigst, men kombinasjonen av forskjellige egenskaper, styrken av disse og hvordan kundene vektlegger dem.

2.2.2 Målkunden

For hvem skaper bedriftene verdi? Hvem er bedriftens viktigste kunder. Dette er spørsmål Osterwalder stiller for å beskrive den andre byggesteinen. Kundesegment er et annet begrep som kan beskrive denne byggesteinen. Hvilke markeder betjener bedriften? Prøver bedriften å nå ut til massemarkedet, jobber det mot et nisjemarked, prøver den å ta et segment av markedet, prøver den å ta nye markeder gjennom diversifisering eller jobber bedriften med å nå sine kunder gjennom forskjellige kanaler? Hvilket mål ønsker bedriften å oppnå? Er bedriften på jakt etter høyest mulig fortjeneste, vil det være nødvendig med en strategi om å betjene de kundesegmentene som gir høyest salg med minst mulig bruk av ressurser. Dersom bedriften ser at den har høyest fortjeneste, og har et strategisk ønske om det, på å selge mest mulig enheter, bør målsettingen være å henvende seg til massemarkedet.

2.2.3 Distribusjonskanal

Den tredje byggesteinen er distribusjonskanal. Distribusjonskanal er bindeleddet mellom verdiløftet og målkunden, hvordan når bedriften sine kunder med sine produkter? Hvordan ønsker kundene at bedriften når dem? Hvordan når bedriftene kundene sine nå? Leverer bedriftene sine varer direkte til kundene eller går de gjennom mellomledd? Hvilke kanaler er mest effektive? Bindeleddet mellom bedriften og kundene er også delt inn i faser. Den første fasen er hvordan skaper bedriften oppmerksomhet rundt sine varer og tjenester.

Merkevarebygging eller reklame benyttes ofte til å skape og å øke oppmerksomhet rundt et produkt. Den andre fasen gjelder evaluering. Hvordan hjelper bedriften kundene å evaluere tilbudet? Er produktets egenskaper godt nok beskrevet gjennom reklame til at kunden ser nytten i å bruke penger på bedriftens varer? Den neste fasen gjelder hvordan bedriftene lar selve handelen foregå. Er det gjennom varehus hvor kundene oppsøker bedriften eller oppsøker bedriften kunden gjennom for eksempel telefonsalg? Har bedriften opprettet en netthandelsløsning? Den fjerde fasen gjelder hvordan bedriften distribuerer sine varer. I et varehus plukker kunden selv varene han ønsker, mens netthandel medfører at bedriften må ha

andre distribusjonskanaler. Selv med netthandel kan bedrifter sørge for at kundene må oppsøke bedriftens utsalgssted eller lager, men da er fordelene med netthandel ved at kunden får butikken inn i sin egen stue falt bort. Noe bedre blir det dersom varene leveres til for eksempel et posthus, på det viset kan kundene spare lange reiser til butikkens utsalgssteder eller lager. Ytterligere enklere blir det for kundene dersom netthandel følges opp med levering til kundens adresse. I tilfeller hvor varen ikke er et fysisk produkt, men for eksempel digital musikk kan bestilling, betaling og levering foretas med enkle tastetrykk på en smarttelefon. Apple snudde musikkbransjen på hodet når de introduserte iPod-enheter og iTunes som marked, og fikk virkelig fart på bransjeendringen ved lanseringen og suksessen til iPhone. Utbredelsen av iPhone og andre smarttelefoner åpnet et marked for digital distribusjon av musikk som medførte at CD som medium nærmest er ikke-eksisterende lengre. Den siste fasen innen distribusjonskanal gjelder hvordan bedriftene ivaretar kundene etter en handel. Hvor flinke er bedriftene til å yte service og i neste omgang beholde kunden til neste handel.

2.2.4 Kunderelasjoner

Kunderelasjoner er den fjerde byggesteinen i Business Model Canvas. Hvilken type relasjon ønsker bedriften å etablere med sine kundesegmenter? Og hvordan ønsker de å opprettholde relasjonene? Hvilke relasjoner har bedriftene allerede etablert? Hvor godt er kunderelasjonene integrert med resten av forretningsmodellen? Hva koster relasjonene? Dette er spørsmål bedriftene må stille seg under utvikling av forretningsmodellen. I tilfellet over med musikk salg gjennom iTunes er kunderelasjonene helt automatisert. Her gjør kunden alle transaksjoner selv fra å finne ønsket musikk, bestille denne, betale for den og laste den ned. I andre bransjer det mer behov for personlig kontakt mellom kunden og en representant for bedriften. En frisør må nødvendigvis ha personlig kontakt med kunden for å kunne klippen ham. I byggenæringen benytter mange leverandører egne selgere som reiser rundt i egne distrikter for å opprettholde kunderelasjonene eller for å etablere nye relasjoner. I dette ligger også et element av hvordan leverandøren skal kommunisere merverdiene i sitt produkt kontra andre leverandørers. Etter internetts stadig utvidede utbredelse er det blitt mer vanlig med egne kundeklubber, hvor kundene kan komme med sine innspill i forhold til produktene.

2.2.5 Inntektsmodellen

Inntektsmodellen er den femte byggesteinen i forretningsmodellen. Sammen med de fire første byggesteinene danner inntektsmodellen de fem byggesteinene som omhandler

bedriftens kontakt med kundene. Business Model Canvas legger opp til at den som setter opp modellen skal stille seg flere spørsmål for å evaluere sin bedrifts inntektsstrømmer eller for å planlegge en.

Hvor mye er bedriftens kunder villige til å betale? Dette er det første spørsmålet og handler om at bedriftene må vite hvor mye produktet sitt er verdt og hvor mye kundene er villige til å betale for det. Dersom bedriften har et produkt som er unikt, og som det er stor etterspørsel etter, sitter bedriften med forhandlingskortene. Bedriften må da vite hvor mye de kan ta seg betalt for og faktisk å ta seg betalt for det uten at det får for negative konsekvenser for salget.

Hva betaler de for i dag? Det er det neste spørsmålet. Bedriften kan se hvor mye kundene betaler for konkurrentenes tilsvarende produkter. De kan se hvor mye kundene betaler for produktene de allerede selger og hva kan de øke prisen med dersom de legger til en ekstra egenskap ved produktet? Dette spørsmålet handler om å posisjonere eget produkt i forhold til øvrige produkter i markedet.

Hvordan betaler de i dag? Hvordan ønsker de å betale? Disse spørsmålene handler om hvordan bedriften skal få sin betaling. Ikke bare handler det om kunden skal betale med kontanter eller med en transaksjon på en kortterminal, men hvordan de skal fange inntektsstrømmen.

En form for inntektsstrøm kommer fra salg av fysiske produkter. Når en bilforhandler selger en kunde en bil, overlates eiendomsretten til bilen til kunden. Å tildele noen bruksrettigheter, i stedet for å overlata eiendomsretten, til et produkt er en annen inntektsstrøm. Denne inntektsstrømmen kommer av å ta seg betalt for å gi noen slike bruksrettigheter. Kundene betaler deretter for hvor mye de har brukt disse rettighetene. Abonnementsordninger eller månedlige avgifter er enda en mulig inntektsstrøm. En slik inntektsstrøm kommer av at kundene er villige til å betale en avgift eller et abonnement for å ha muligheten til å benytte et produkt. I motsetning til en inntektsstrøm som kommer av at det er overført bruksrettigheter, vil ikke en avgift baseres på faktisk bruk, men på muligheten til bruk. Utleie eller leasing er en annen inntektsstrøm. Her overlates en eksklusiv rettighet til å benytte et produkt for en avtalt periode mot en avgift. Denne inntektsstrømmen medfører en jevn inntektsstrøm for en utleier, mens leietaker ikke tar, eller sterkt reduserer sin, risiko for at det leide produktets mulige verdifall. Lisensiering er en annen mulig inntektsstrøm. Her sitter en bedrift på en

rettighet og en beskrivelse til å produsere en vare. Bedriften kan selge denne rettigheten og selv sitte igjen med inntekter fra salg av denne rettigheten uten selv å måtte produsere noe eller å selge det. Eiendomsmeglere, og andre meglere, henter sine inntekter gjennom meglerhonorarer. Denne inntektsstrømmen kommer av en prosentandel av verdien på en transaksjon mellom kjøper og selger. Meglerhonoraret er dermed betaling for meglerens tjeneste med å koble kjøper og selger med hverandre på en slik måte at en handel avtales. Ulempen med denne formen for inntektsstrøm, er at den ofte er knyttet opp til et faktisk salg slik at honoraret ikke utbetales dersom handelen ikke finner sted. Reklame eller sponing er enda en mulig inntektsstrøm. Kjente merkevarer kan reklamere for andre produkter i bytte for andre varer eller annen betaling. Enkelte idrettsutøvere eller andre kjente personer kan selge reklameplass slik at en bedrifts produkter eller merkevare eksponeres i media eller i større arenaer.

Under evaluering av bedriftens inntektsstrømmer må prissettingsmekanismene for de forskjellige inntektsstrømmene den har gjennomgå. Prissettingsmekanismen kan i hovedsak deles inn i to typer; faste priser eller flytende priser. Den første handler om at det finnes ei prisliste for forskjellige standard varer eller tjenester. Disse standardproduktene kan utvides med tilvalg eller tilleggsytelser etter egne priser på disse. Biler har gjerne slike listepreiser, hvor opererer med listepreiser på en standardmodell og utover det har de til dels store utstyrspakker som kan velges som tillegg. Utover det å ta tillegg for ekstra egenskaper ved produkter, kan faste priser også inneholde lister for rabattering av prisene. Spesielle kundesegmenter kan i tilfeller innrømmes rabatt fordi det kan være viktige segmenter å levere varer til. En annen typisk rabattmulighet er kvantumsrabatt. Her får kunder rabatt i kraft av kjøp av mange nok enheter. Med en flytende prissettingsmekanisme er det ikke produktets egenskaper eller kjøpsvolum som avgjør prisen. I slike tilfeller kan prisen fastsette gjennom forhandlinger. Ofte blir slike forhandlinger gjort med utgangspunkt i en prisliste eller andre faste priser. Forskjellen er at her er det forhandlingsposisjonen til partene som er avgjørende for prisen og ikke produktets egenskaper eller kvantum. Markedspris er også en flytende prissettingsmekanisme. Denne kan fungere på forskjellige måter. I tilfeller hvor en bedrift ser at etterspørselen etter et produkt langt overgår tilbudet, kan bedriften øke sine priser uten at det reduserer salgsvolumet. Salg av flyreiser og hotellrom er ofte prissatt med denne mekanismen. Salg av olje og strøm har også en flytende prissettingsmekanisme, men i motsetning til ved salg av flyreiser og hotellrom, fungerer denne prissettingen gjennom markedsplasser eller børser. Her er det gjerne meglere som bistår som bindeledd mellom

kjøper og selger, mens flyselskaper og hoteller forvalter markedsprisen gjennom for eksempel sine egne nettsider. Auksjonspriser er også en flytende prissettingsmekanisme. Gjennom auksjonarius, meglere eller eiendomsmeglere samles mulige kjøpere for å by på forskjellige produkter. Avgjørende for en god pris er her at riktig potensiell kjøper er informert om salget.

Hvor mye bidrar hver inntektsstrøm til av totalen? For bedriftene er dette et veldig viktig spørsmål. Dersom bedriften kjenner sine mulige oppnåelige priser i sine forskjellige markeder, eller sine inntektsstrømmer godt, men feiler i å satse mest på de mest lønnsomme inntektsstrømmene er det kun slump som gjør om bedriften utnytter sitt potensiale til det fulle.

2.2.6 Nøkkelressurser

Hvilke ressurser eller eiendeler trenger bedriften for å kunne tilby sitt verdiløfte? Hva behøver bedriften for å nå sine målkunder? Gjennom hvilke distribusjonskanaler skal de levere verdiløftet til sine målkunder? Og hvilke kunderelasjoner må de ha med sine kunder? Hvilke ressurser må bedriften ha for at forretningsmodellen skal fungere? Nøkkelressurser, blir i Business Model Canvas, kategorisert etter deres egenskaper på følgende måte:

- Fysiske produkter. Dette inkluderer produksjonsfasiliteter som bygninger, maskiner eller systemer for å styre produksjonen. Det kan være salgsapparatet og distribusjonsnettverket.
- Intellektuelle ressurser. Dette er ressurser som en merkevare, rettigheten til patenter, spesiell kunnskap eller en database over mulige kunder.
- Menneskelige ressurser. Enhver bedrift er avhengig av menneskelige ressurser. I noen bransjer er behovene langt større enn i andre. Menneskelige ressurser er de som opererer produksjonslinjer, det er personer som sitter med spesiell kunnskap som igjen ikke er lett å overføre til andre eller til maskiner. Det er personer som ofte har kontakt med kundene, det er de som leverer varene. I håndverksyrker er menneskelige ressurser viktige; det hjelper ikke å ha de riktige verktøyene til å utføre et håndverk når kunnskapen om å bruke dette er en erfaringsbasert kunnskap som personene besitter. I de aller fleste håndverksyrker er det ikke mulig eller lønnsomt å utvikle automatiserte ressurser, de er rett å slett avhengig av personene som besitter denne erfaringsbaserte kunnskapen.

- Finansielle ressurser. Enhver bedrift er avhengig av betalingsmidler eller finansiering slik at den kan møte sine forpliktelser innen salg av dets produkter er foretatt. Ansatte skal ha sine lønninger og leverandører skal ha betaling for sine produkter.

2.2.7 Nøkkelaktiviteter

Hvilke aktiviteter er nødvendige for at bedriften skal kunne tilby sine kunder en salgbar verdi? Hva må den gjøre for finne sine kunder? Hva må bedriftene gjøre for å skaffe seg eller etablere relasjoner til sine kunder? Hvilke aktiviteter må bedriftene utføre for å distribuere sine varer og tjenester? Hvilke nøkkelaktiviteter må bedriften utføre for at den skal utnytte forretningsmodellen sin? I likhet med nøkkelressursene kan nøkkelaktivitetene kategoriseres:

- Produksjon. Nøkkelaktivitetene som kategoriseres under produksjon er de aktivitetene som bidrar til utvikling, design, produksjon, distribusjon og salg av produkter.
- Problemløsning. Med dette menes de aktivitetene som bedriften utfører for å løse spesifikke problemer til sine individuelle kunder. Enten dette innebærer utvikling av ny teknologi eller kunnskap eller om det innebærer videreutvikling av gammel teknologi eller kunnskap.
- Plattform/nettverk. Med plattformer eller nettverk menes de aktiviteter som bidrar til at bedrifter opprettholder sin unike tjeneste som en plattform for andre bedrifters aktiviteter. Dette kan være å vedlikeholde finn.no sin plattform som en markedsplass for kjøp og salg av forskjellige produktkategorier.

2.2.8 Viktige partnere

Viktige partnere er den åttende byggesteinen i forretningsmodellen. Dette inneholder en bedrifts viktigste partnere den behøver for å få forretningsmodellen til å fungere. Enten det gjelder partnere for å selge produktene, til å levere dem, til å levere nøkkelressurser eller til å utføre noen av nøkkelaktivitetene. Business Model Canvas skiller mellom fire typer partnerskap;

1. Strategiske allianser mellom ikke-konkurrenter. Ved å inngå samarbeid med andre bedrifter, som ikke konkurrerer, kan begge bedriftene utvikle bedre en eller flere byggesteiner slik at de enten blir mer effektive eller at ressursbruken reduseres. I noen tilfeller kan begge bedrifter både få mer effektive byggesteiner og samtidig med mindre ressursbruk.

2. Strategiske allianser mellom konkurrenter. I motsetning til den første typen partnerskap, er denne en allianse mellom to, eller flere konkurrenter. Det kan være at bedriftene innser at det er felles funksjoner som begge har som ikke er et viktig element i konkurransen mellom dem. I byggenæringen har flere bedrifter og organisasjoner gått sammen om å etablere felles varedatabaser, den såkalte NOBB-databasen. Andre former for samarbeid mellom to konkurrenter forekommer også i byggenæringen for eksempel når to bedrifter ser at hver for seg er de for små til å gjennomføre større kontrakter, men samlet kan de. Ofte resulterer slike samarbeid i arbeidsfelleskap. Et farlig eksempel på allianser mellom to konkurrerende bedrifter er når disse samarbeider om prissetting.
3. Joint Venture for å utvikle nye forretningsmodeller. To bedrifter som utfyller hverandre i en verdikjede kan kombinere sine byggesteiner og gjennom dette levere nye produkter eller andre måter å selge dem på eller å distribuere dem på.
4. Kunde- og leverandørsamarbeid. For å sikre forsyninger av varer og tjenester kan bedrifter søke å samarbeide med sine leverandører på en måte som sikrer at de har leveranser. Likeledes kan leverandørene, gjennom slikt samarbeid, sikre at de har distribusjons- og salgskanaler for sine produkter. Forutsetning for å inngå slike samarbeider at begge bedriftene opplever at det gir dem bedre konkurransefortrinn enn om de ikke hadde dette samarbeidet. Ulempen med slike samarbeidsformer er gjerne at andre leverandører gjerne oppfatter dette som eksklusive avtaler og dermed trekker seg fra å levere til bedriften, med det resultat at bedriftens forhandlingsmakt reduseres.

Motivasjonen for å inngå samarbeid med strategiske partnere kan deles inn i tre;

1. Den enkleste formen for partnerskap er motivert av at bedriftene ønsker å utnytte stordriftsfordeler ved å samarbeide om særlige felt. Gjennom dette ønsker de å redusere kostnader eller å dele infrastruktur.
2. Samarbeid om områder som ikke direkte er et viktig konkurranseelement er gjerne motivert gjennom at bedriftene reduserer sin risiko. For eksempel kan to eller flere bedrifter samarbeide om å utvikle nye standarder. Gjennom dette reduserer de risikoen for at den nye standarden ikke skal bli bransjestandarden.
3. I mangel av tilgang på særlige kompetanser og ressurser eller særlige aktiviteter kan bedrifter motiveres til å samarbeide slik at begge får tilgang til slike ressurser.

2.2.9 Kostnadsstruktur

Den siste byggesteinen i Business Model Canvas er kostnadsstrukturen. For å skape verdier og levere dem til kunder, for å opprettholde og utvikle gamle og nye kunderelasjoner og for å skape inntekter, påløper det kostnader til bedriften. Alle aktiviteter bedriftene utfører og alle ressursene de bruker, enten det er egne eller det er ressurser fra sine viktigste partnere, medfører at det påløper kostnader. Kostnadene bedriften pådrar seg kan relativt enkelt kalkuleres når bruk av sine nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter og sine viktige partnere er kjent. Vurdering og kalkulering av kostnadsstrukturen vil fortelle om forretningsmodellen er økonomisk fordelaktig for bedriften. Er kostnadene mindre enn inntektene, og er differansen mellom dem stor nok? Business Model Canvas peker på to forskjellige metoder til å øke gapet mellom inntekter og kostnader;

1. **Kostnadsdrevet.** Bedrifter som søker å redusere sine kostnader mest mulig, gjennom automatisering, gjennom å sette bort tjenester som andre gjør billigere og mer effektivt og gjennom å fjerne tilleggstjenester som ligger for langt til siden av det som er hovedproduktet.
2. **Verdidrevet.** I stedet på å fokusere på å redusere kostnader, søker noen bedrifter å finne merverdier som de kan tillegge produktet og som de kan ta ekstra betalt for. Bedriften ønsker å posisjonere sine produkter i et mer eksklusivt marked slik at de kan øke sine inntekter mer enn de øker sine kostnader ved å tillegge disse merverdiene. Klarer ikke bedriften å øke inntektene mer enn kostnadene ved en slik posisjonering, vil bedriften tape på en slik posisjonering.

Kostnadene til bedriftene, og i forretningsmodellen kan ha forskjellige karakteristiske trekk:

- **Faste kostnader.** De kostnadene bedriftene har, som ikke endrer seg med produksjonsvolum eller salg, kalles faste kostnader. Dette er typisk husleie, finanskostnader forbundet med produksjonsutstyret og i stor grad lønninger, selv om disse kan variere noe med produksjonsvolum eller særlig salgsvolum.
- **Variable kostnader.** Kostnader som endrer seg proporsjonalt med produksjonsvolumet kalles variable kostnader. Når en bedrift øker produksjonen av en vare, eller en tjeneste, øker samtidig behovet for råvarer og bruk av andre ressurser. På det viset stiger bedriftens kostnader proporsjonalt med produksjonsvolumet.
- **Stordriftsfordeler.** Med dette mener Business Model Canvas at store bedrifter har fordeler ved kjøp fordi deres innkjøpskvantum er så store at det gir grunnlag for rabattering av enhetsprisen. Som karakteristisk trekk er dette en variabel kostnad, men

det kan være en avgjørende faktor ved vurdering av forretningsmodellen og kan derfor skilles ut som et eget karakteristisk trekk.

- Samdriftsfordeler. Dersom stordriftsfordeler kan karakteriseres som en variabel kostnad, kan samdriftsfordeler karakteriseres som en fast kostnad. Bedrifter som har flere typer produkter og tjenester som kan benytte de samme ressursene, distribuere gjennom de samme kanalene eller på annet vis dele de faste kostnadene på flere produkter vil ha samdriftsfordeler. Slike samdriftsfordeler kan i tilfeller være avgjørende for om forretningsmodellen gir et positivt resultat, og kan derfor med fordel vurderes.

Business Model Canvas hevder at kostnadsstrukturen i forretningsmodellen er relativt enkel å kalkulere når ressursbruk, nøkkelaktiviteter og hjelp fra partnere er kjent, men en vurdering av fordelene ved stordrift og samdrift kompliserer dette noe. I tillegg gjør den forretningsmodellen mer usikker. Det er ikke sikkert at stordrifts- og samdriftsfordelene kan utnyttes slik som bedriften ønsker.

2.3 Porters generiske strategier

2.3.1 Konkurransefortrinn

Konkurransefortrinn er, for alle bedrifter, en viktig forutsetning for å skape god lønnsomhet. Utvikling og opprettholdelse av konkurransefortrinn for å oppnå samme eller bedre lønnsomhet enn sine konkurrenter, er nært knyttet til det klassiske strategiarbeidet (Roos et al., 2010). Valg av strategi handler om hvordan bedriften skal skaffe seg og videreutvikle sine konkurransefortrinn for å nå sine mål, oppfylle forretningsidéen og sin visjon. En viktig forutsetning for valg av strategi er på hvilket grunnlag skal bedriften skaffe seg konkurransefortrinn. Michael Porter hevder at i det lange løp er det ”konkurransefortrinn som kan opprettholdes” (Porter, 1992) som er det fundamentale grunnlaget for gode resultater. Porter deler bedrifters konkurransefortrinn inn i to hovedgrupper; kostnadsfortrinn og differensiering. Dette kombinert med hvilket konkurransespekter bedriftene forsøker å oppnå konkurransefortrinn innenfor kaller Porter de tre generiske strategiene.

		Konkurransefortrinn	
		Lave kostnader	Differensiering
Konkurransespekter	Bredt mål	1 Kostnadslederskap	2 Differensiering
	Snevert mål	3A Kostnadsfokusering	3B Differensiert fokusering

Figur 2.2: Generiske strategier. (Porter, 1992)

Porter hevder videre at for å bygge konkurransefortrinn, må bedriftene velge enten kostnadslederskap eller differensiering og samtidig hvilket konkurransespekter som de skal følge. Å prøve og få til alle samtidig, vil gi middelmådige resultater.

2.3.2 Kostnadslederskap

Bedrifter som selger varer eller tjenester, av tilnærmet eller like god kvalitet, men til lavere kostnad enn sine konkurrenter, er en kostnadsleder. Slike bedrifter søker å redusere sine kostnader i alle ledd av sin produksjon. Bedriftene må ha tilgang på råstoffer, eller produkter til videre bearbeiding, til en lavere kostnad enn konkurrentene i sin bransje. Kostnadene til videre produksjon må samtidig være lavest mulig. Dette kan gjøres gjennom lave kostnader til ansatte, effektiv drift og aller helst gjennom begge deler. Kostnader til distribusjon og salg av produktene må også være lavest mulig. Dette kan bedriftene oppnå gjennom å føre få og standardiserte produkter med lite behov for kostbare lagerløsninger og store salgsapparater. I tillegg til lave direkte produksjonskostnader, kan kostnadslederne også drive innenfor nært beslektede bransjer og i segmenter hvor de ikke er kostnadsledere. På denne måten kan de utnytte ressursene sine mer rasjonelt og dermed redusere kostnader.

Selv om kostnadsledere satser hardt på å redusere sine kostnader, er det ikke likhet med lavere priser til kundene. Produktet deres må oppfattes som likeverdig eller tilnærmet likeverdig for at prisen de kan oppnå i markedet er den samme eller tett opp til konkurrentenes priser.

Dersom de skal kunne utnytte sitt kostnadslederskap, må i hvert fall prisen de oppnår være så høy at avansen deres er bedre enn gjennomsnittet. I tilfeller hvor kostnadslederen har vesentlig bedre avanse enn sine konkurrenter, kan de utnytte dette til å ta markedsandeler fra

sine konkurrenter gjennom å redusere prisene sine. Kostnadslederen kan i slike situasjoner også øke sin markedsandel gjennom å utvikle produktet sitt og gi det bedre kvaliteter, kostnadslederen benytter da differensiering, for slik å redusere gapet til de beste produktene i markedet. Kundene vil oppleve mer verdi for pengene. I markeder med redusert etterspørsel eller hvor det er sterk priskrig, vil kostnadslederen ha fordeler mot sine konkurrenter gjennom at de har lavere kostnader.

For å opprettholde sitt fortrinn som kostnadsleder, er det viktig at de holder fokus på både reduserte kostnader og samtidig påse at produktene ikke oppleves som for dårlige, som nevnt over. Dersom en bedrift klarer å redusere sine kostnader tilstrekkelig til at de har sterke fortrinn mot sine konkurrenter, og klarer å hente høyere avkastning, er ikke dermed sagt at de kan avslutte sitt arbeid med å redusere kostnader. Ny teknologi kan fort endre bedrifters kostnadsmessige posisjon. Kostnadslederens stadige fokus på å redusere kostnader må derfor følges av stadig produktutvikling slik at deres produkter fortsetter å oppfattes som likeverdige eller tett opptil det, og dette arbeidet må vedvare slik at fortrinnet kan utnyttes i det lange løp.

I rørbransjen er det flere segmenter som man intuitivt ville tro det er fordeler å være kostnadsleder. I bedrifter som har butikk med salg av varer over disk, vil det være stor fordel å være kostnadsleder for slik å kunne redusere prisen til kundene. Samtidig er det sterkt priskonkurrans i dette segmentet. All faghandel opplever sterk bransjeglidning fra flere salgskanaler (Evensen, 2005). Faghandel i rørforretninger har mistet mye omsetning, i første omgang til byggevarehusene, og i senere tid til netthandel. Byggevarehus og nettbutikker utnytter sine stordriftsfordeler til å opptre som kostnadsleder innen områder de tradisjonelt ikke har hatt virksomhet. De benytter bransjeglidning til å ta deler av markedet fra tradisjonell faghandel. Byggevarehusene har, i tillegg til stordriftsfordeler, mulighet til å benytte mindre betjening for å selge varene sine og samtidig fokusere på de varene som det selges mye av. Netthandel og import fra lavkostland er en økende utfordring også innen rørbransjen som det er innen annen faghandel (Solem, 2013). Hvordan møter rørbransjen denne utfordringen? Benytter de differensiering eller prøver de kostnadslederskap?

Et annet segment hvor kostnadslederskap bør gi fortrinn, er i anbudsmarkedet. De fleste håndverksbedrifter innen bygg og anlegg utfører arbeid til en fast pris, et anbud. Anbud kan være alt fra fast pris på å skifte ut et servantbatteri til en kunde eller helt opp til de største bygningene. I tillegg skilles det mellom mengdebeskrevne anbud og anbud etter

kravspesifikasjon. Forskjellen mellom mengdebeskrevne og kravspesifikasjon er at ved den første har byggherre eller kunden laget et oppsett over hva den ønsker pris på, spesifisert ned til forskjellige komponenter, mens ved den siste har byggherren laget en kravspesifikasjon som stiller krav til hvilke funksjoner kunden ønsker dekket. I den siste er det bedriftene som plukker ut komponenter og beregner mengden av disse. En kostnadsleder vil, ved det første tilfellet, ha fortrinn mot sine konkurrenter ettersom de kan senke prisen under konkurrentenes og likevel ha tilsvarende eller bedre fortjeneste på anbudet. I det andre tilfellet vil kostnadsledere også ha fordeler, men her er differensiering viktigere som konkurransefortrinn. I mengdebeskrevne anbud er det gjerne pris som er helt avgjørende faktor ved valg av anbyder, men i de senere år har det foregått en dreining mot at flere kriterier skal avgjøre valget. Her er kompetanse, økonomisk gjennomføringsevne og håndverksmessig kapasitet stikkord. Ulempen med anbud hvor pris er en avgjørende faktor, er faren for at det benyttes ulovlige metoder. Her er byggebransjen gjerne utpekt som en ”versting”-bransje (Rolf K. Andersen, 2014). Slike forhold er det svært viktig å bekjempe. For den seriøse delen av byggebransjen vil ulovlige konkurransefortrinn være konkurransevridende, man oppnår fortrinn som kostnadsleder på ulovlig grunnlag. For samfunnet for øvrig er det viktig at slike ulovligheter bekjempes, særlig svart arbeid vil medføre reduserte inntekter til statskassen.

I den delen av anbudsmarkedet hvor det er utarbeidet kravspesifikasjoner er det også store utfordringer i forhold til ulovlige metoder, men her kan det i tillegg være utfordringer med uetiske metoder. For håndverksbedrifter er det svært ressurskrevende å utarbeide anbud på grunnlag av kravspesifikasjoner. Her må bedriften bruke sin kapasitet til å prosjektere frem en løsning som tilfredsstillende kravene, skissere og mengdeberegne det og prise håndverksarbeid og varer. Innad i bransjen snakkes det om at enkelte aktører tildeler jobber til nære allierte, til betingelser gitt i det mest fordelaktige tilbudet gitt til kunden. På den måten kan enkelte bedrifter ”spare” kostnader til bearbeidelse av slike tilbud, og høste kostnadsfortrinn som følge av det.

Lean er et begrep som er blitt aktualisert i de siste årene. Gjennom kontinuerlige forbedringer skal ressursbruk og dermed kostnader reduseres og målet om kostnadslederskap skal stadig komme nærmere. Begrepet Lean Production ble lansert som begrep av John F. Krafcik i 1988. Gjennom sine studier i produksjonssystemer innen bilindustrien, og spesielt ved å se på japanske bilfabrikkers høyere produksjonseffektivitet og høyere kvalitet enn sine amerikanske og europeiske konkurrenter, fant han sammenhenger mellom denne økte effektiviteten og

kvaliteten med det han kalte lean produksjon. (Krafcik, 1988). Krafcik innførte lean som begrep, spesielt om produksjonssystemene til Toyota Production System, for å beskrive hvordan de kuttet lager til et absolutt minimum for å spare kostnader og for å oppdage og å løse kvalitetsproblemer raskt. I tillegg hadde de samlebånd uten buffere for å sikre en sammenhengende produksjon. Vedlikeholdspersonell og kvalitetskontrollører var overflødige, da teamet som betjente samlebåndet selv skulle oppdage og rette problemer med utstyret og kvaliteten skulle bedres gjennom selve prosessen og ikke som et eget ledd i prosessen. Siden 1990-årene har Lean blitt en populær metodikk også langt utenfor bilindustrien. Som begrep forklares lean som en måte å redusere alt uvesentlig og konsentrere seg om det som skaper verdi til kunden. For mange oppfattes lean som verktøy til å finne og å redusere unødig forbruk og ved å kutte dette unødige forbruket skal kvaliteten økes, produksjonstiden og kostnadene reduseres.

2.3.3 Differensiering

Bedrifter som forsøker å tilby produkter som kvalitetsmessig overgår sine konkurrenters, og som kan ta høyere pris og likevel ha bedre fortjeneste enn snittet, kalles en differensiator. Bedriftens konkurransefortrinn er differensiering. Til forskjell fra en kostnadsleder fokuserer differensiatoren mer på å skape kvalitetsmessig bedre produkter og samtidig kan ta høyere pris, mens kostnadslederen fokuserer på lavere produksjonskostnader for å kunne redusere pris ved behov. Bedrifter som ønsker å utnytte konkurransefortrinn gjennom differensiering maksimalt, må mest mulig differensiere seg fra produktene til kostnadslederen. Det er mange faktorer som kan benyttes til å øke opplevd kvalitet ved produktene. Merkevarer er en kvalitet som er svært vanlig. Hvor solid et produkt er, hvilken teknologi inneholder det, service og vedlikehold av det og leveringstilbud er flere andre vanlige faktorer som gir grunnlag for differensiering. Kombinasjon av flere faktorer gir grunnlag for å kunne ta høyere pris og dermed utnytte konkurransefortrinn gjennom differensiering enda bedre.

På lik linje med at kostnadslederen ikke må glemme å differensiere sitt produkt, må også differensiatoren ha fokus på sine kostnader. Konkurransefortrinn gjennom differensiering reduseres dersom kostnadene til bedriftene stiger mer enn pristillegget de kan tillate og dermed kan fortjenesten reduseres til under snittet. Bedrifter som har sterkt differensierte produkter og samtidig har kostnader under snittet i sin bransje, kan oppleve sterke konkurransefortrinn. Bedrifter som kan selge sine varer til høyere pris enn snittet og samtidig har lavere kostnader enn snittet vil dermed ha et solid grunnlag for lønnsomhet.

Porter hevder, som nevnt over, at det er konkurransefortrinn som opprettholdes i det lange løp som gir grunnlag for gode resultater. Selv om en differensiator klarer å skape produkter, av høy kvalitet, som kan selges til en høyere pris enn andre og samtidig har relativt lave kostnader, må bedriften også sørge for å opprettholde dette konkurransefortrinnet over tid. Det blir viktig å stadig utvikle produktet sitt slik at konkurrentenes produkter oppleves som dårligere og samtidig ha et kostnadsnivå som ikke spiser opp merverdien i produktet.

For rørleggerbransjen er det intuitivt flere segmenter hvor differensiering bør benyttes. Innenfor butikkdrift oppleves det, som nevnt tidligere, sterk bransjeglidning og dermed reduserte marginer. En faghandel som ønsker å fortsette som en faghandel har små muligheter til å bli en kostnadsleder. Forutsetningene for stordrift er lavere enn hos byggevarehusene, utvalget av varer er bredere med mer fokus på varer med mindre omsetning, butikkenes betjening har høyere produktkunnskap og samlet gjør dette kostnadsnivået høyere. Skal slike butikker overleve i konkurransen med kostnadslederne, må de satse hardt på differensiering.

Anbudsmarkedet, og særlig anbud etter en kravspesifikasjon, er et annet segment i rørbransjen som etter definisjonen bør satse mer på differensiering. Her er det viktig at kunden får et produkt som oppfyller kravspesifikasjonen, og samtidig er konkurransedyktige på pris. For å kunne være konkurransedyktige på slike anbud, er det viktig at bedriften har høy kunnskap om faget. På den måten kan de designe anlegg som har lavere installasjonskostnader. Samtidig er det fordeler med gode referanselister slik at kunden kan være trygg på bedriften har kapasiteter til å produsere komplekse installasjoner som kunden av og til ber om, eller trenger. Videre er det avgjørende for kunden at leveransen skjer raskt nok, at den bidrar til å redusere kundens miljøbelastning eller andre attributter som hever produktets kvalitet, og at kunden har vilje til å betale en høyere pris. I slike konkurranser kan likevel slik differensiering være konkurransevidende. Ikke alle byggherrer er gode nok til å bedømme om innkomne anbud tilfredsstillende slik at bedriften med lavest pris velges fremfor den med lavest pris som samtidig oppfyller kravspesifikasjonen. For å kompensere for slike konkurransevidende element, må det bli strengere oppfølging av faktisk leveranse og sanksjonere brudd mot kravspesifikasjonen.

Service markedet er kanskje det segmentet det differensieres mest i. For kunder som har en vannlekkasje er det viktig med raskest mulig reparasjon av dette for å redusere

skadeomfanget. Her er det viktigst for kunden å skaffe en rørlegger til å rette dette raskest mulig i stedet for å vente noen dager på en rimeligere rørlegger.

2.4 Segmentering

2.4.1 Markedssegmentering

Markedssegmentering er i Foundations of marketing (Fahy and Jobber, 2012) definert som det å identifisere personer eller organisasjoner med like kjennetegn som har viktig betydning for valg av markedsføringsstrategi. I dette ligger det å dele opp ett marked i flere mindre undermarked, eller segmenter, som har like kjennetegn. Det er flere grunner til at det er fornuftig for bedrifter å segmentere sine marked. Foundations of marketing peker spesielt på muligheten bedrifter har til å øke fortjenesten sin ved å kjenne til kundenes behov. Videre peker de på muligheten til å finne muligheter for vekst og utvidelse av produktspekter. Til sist har bedrifter, gjennom segmentering, mulighet til å finne den delen av markedet som de kan konkurrere mest effektivt i.

2.4.2 Segmentering av privatkunder

Når en bedrift segmenterer sine produkter i forskjellige mindre elementer for å finne strategier til å markedsføre disse, er det også viktig å vite for hvilke kundegrupper de forskjellige produktene skal betjene. En vanlig måte å segmentere kundene på er gjennom å sortere etter adferd, etter psykografiske forhold eller etter profil.

Adferd

Kan igjen deles inn i ønskede fordeler eller verdier. Med dette menes de muligheter bedrifter, eller markedsførere, kan finne og benytte til å treffe sine ønskede kundesegmenter med varer og tjenester som disse verdsetter ekstra. Kjøpsadferd er en annen måte å finne rette kundesegment. Hvilken adferd har kundene når de velger en vare? Er de merkeloyale, eller er de likegyldige? Bruk eller volum er også et mulig segmenteringskriterium. Ønsker bedriften å treffe de kundene som bruker produktet oftest, eller de som bruker det litt eller de som enda ikke bruker det?

Psykografisk - Livsstil

Med livsstil ønsker man å dele inn kunder etter deres livsstil. Hvilke interesser har de, hvilke aktiviteter holder de på med og hvilke meninger har de? Tanken er at kunder med like

interesser eller som holder på med like aktiviteter også foretrekker produkter som forbindes med dette.

Profil

Kunder kan segmenteres etter personlige kriterier, som alder, sosial klasse og geografi. Å dele inn etter alder er viktig i forhold til at man mener de forskjellige aldersgruppene har varierende behov og ønsker. En deling etter sosial klasse er vanligvis knyttet til hvilket yrke den enkelte kunde har, med den tanken at sosial klasse bestemmes av yrke. Geografi er et grunnleggende kriterium for segmentering. Dette er en oppdeling av markedet basert på geografiske likheter.

Alle disse kriteriene for segmentering handler om å dele inn den enkelte kunden i mindre grupper med likheter eller behov som gjør at de effektivt kan betjenes likt innad i gruppen. På mer overordnet nivå kan markedet deles mellom privatkunden, den enkelte kunden som over, og bedriftskunden. Behovene til en bedrift eller en organisasjon vil normalt være forskjellig fra de til den enkelte kunden. Den store forskjellen mellom privatkundene og bedriftskundene, er at det er mange flere av privatkundene. Likeledes med kundesegmentering, kan bedriftsmarkedet deles inn i mindre grupper.

2.4.3 Segmentering av bedriftskunder

Bedriftsstørrelse

Bedriftsmarkedet kan sorteres etter størrelsen på bedriftene. De kan deles inn i store bedrifter, mellomstore og små. Her er tanken at store bedrifter har potensielt har større kjøpsvolum, andre innkjøpsrutiner og mer spesialisering enn mindre bedrifter.

Bransje eller næring

Segmentering etter bransje gjøres gjerne for å tilpasse produkter og tjenester til en enkelt bransje. Bedrifter innen samme bransje har ofte de samme behovene slik at tilbydere som har spesialiserte løsninger for en bedrift innen en bransje, med enkle grep, kan tilpasse sine produkter til andre bedrifter innen samme bransje. Tilbyderen vil også ha markedsføringsfordeler dersom den fokuserer sin markedsføring inn mot denne bransjen.

Geografi

Bedrifter i forskjellige geografiske områder kan ha forskjellige behov og forskjeller i kjøpspraksis. Slike forskjeller må tilbydere gjerne kjenne til for best mulig å tilpasse sine produkter til geografiske segmenter.

Vektlegging av egenskaper

Hvilke produktegenskaper ønsker kundene? Ønsker de lavest mulig pris, eller best mulig service? Ved å tilpasse bedriftens markedsføring og produkter best mulig til det som kunden vektlegger av produktegenskaper, kan bedriften øke salget.

Innkjøpsorganisasjon

Hvem som foretar innkjøpene i forskjellige bedrifter, kan være nyttig kunnskap for de som ønsker å levere varer og tjenester til en kunde. Enkelte bedrifter benytter egne ansatte bare til å foreta innkjøp, noen har spesialiserte innkjøpere og andre kan ha ansatte som blant annet skal gjøre innkjøp. Segmentering etter hvem som sitter med avgjørelsen ved innkjøp kan være nyttig.

2.4.4 Kriterier for vellykket segmentering

For at segmentering skal være vellykket, er det flere forhold som må oppfylles. For det første må segmentet, eller segmentene, bedriften ønsker å treffe være effektive. Segmentet må være homogent og det må skille seg markant fra et annet. For det andre må det være målbart. Det som skal skille segmentene må være mulig å skille enkelt fra hverandre. For det tredje må segmentene være tilgjengelige. Bedriften må ha en markedsføringsstrategi som fungerer mot segmentet. For det fjerde må det være utnyttbart. Segmenter som bedriften har identifisert må de klare å utnytte til å øke salg og fortjeneste. Og det må være lønnsomt. Segmentet som bedriften har identifisert, må være så attraktivt å gå inn i at det gir bedre salg og fortjeneste enn det segmentet bedriften allerede er i.

2.5 Porters 5-forces

En faktor som kan ha avgjørende betydning for en bedrifts resultater er hvordan den har plassert seg i konkurransesituasjonen i bransjen. Michael Porter har gitt ett rammeverk, kalt Porters 5-forces, hvor Porter definerer konkurransesituasjonen i en bransje gjennom fem krefter:

1. Potensielle nye aktører i bransjen. Hvor vanskelig er det for nye aktører å etablere seg i bransjen og innenfor et område. Hvilke ressurser må nye aktører ha tilgjengelige for

å kunne etablere seg? Hvilke segmenter kan de treffe med sin markedsføring og sine produkter. Trusselen fra nye aktører reduseres med dess sterkere og flere etableringshindringer som finnes. «Strategi – en innføring» (Roos et al., 2010) peker på sju sentrale kilder til etableringshindringer;

- a. Stordriftsfordeler. I tilfeller hvor enhetsprisen på et produkt synker med økt produksjonsvolum, må nye aktører enten produsere større volum enn de etablerte eller leve med et høyere kostnadsnivå.
- b. Produktdifferensiering. Bedrifter som er godt etablert i et marked har ofte bygget seg opp et godt merkenavn lokalt og gjerne kombinert med spesielle egenskaper som verdsettes av kundene. De har en trofast kundegruppe som helst kjøper hos den «gode, gamle» leverandøren. For å overvinne et slikt etableringshinder må nye aktører enten tilby produkter av samme eller bedre kvalitet, eller tilby produktet til en lavere pris.
- c. Kapitalbehov. I hvor stor grad kreves det kapital for å entre en bransje? Jo større behov nye aktører har for kapital for å komme inn i bransjen, jo større er etableringshindringen.
- d. Byttekostnader. Hvilke kostnader får kundene som følge av et bytte fra en etablert leverandør til en ny aktør? Denne byttekostnaden må nye aktører enten kompensere gjennom lavere priser, eller gjennom å overbevise om at byttekostnaden dekkes av høyere verdi.
- e. Adgang til distribusjonskanaler. Avtaler og forpliktelser mellom etablerte aktører i en bransje fungerer som et etableringshinder. For at nye aktører skal få tilgang til distribusjonskanalene, må de skaffe seg avtaler både oppover og nedover i kanalene. Dette kan i tilfeller medføre høyere kostnader enn hos de etablerte aktørene.
- f. Kostnadsulempner uavhengige av produksjonsvolum. Enkelte forhold ved produksjon i et område kan medføre ekstra kostnader som kun kan reduseres gjennom erfaring. Dette fungerer som et etableringshinder for nye aktører. Likeledes kan nye aktører få høyere kostnader enn de etablerte gjennom at de beste lokaliseringene allerede er tatt.
- g. Myndighetenes politikk. Innenfor enkelte bransjer kan myndigheter sette begrensninger som hindrer, eller reduserer nye aktørers mulighet til å etablere seg. I rørbransjen har det skjedd en lemping på slike hindre. Tidligere måtte bedrifter som ønsket å drive rørleggervirksomhet i en kommune inneha en

autorisasjon for å drive. Blant forutsetningene for å skaffe seg slik autorisasjon var at bedriften måtte drives av en person med mesterbrev i rørfaget og bedriften måtte stille en garanti til kommunen for eventuelt å dekke kostnader som følge av skader som kunne oppstå. Denne ordningen ble fjernet i forbindelse med revisjonen av plan og bygningsloven i 1997, da godkjenningsordningen trådte i kraft. Enda i dag markedsfører mange rørleggerforetak seg med «autorisert» i firmanavnet eller i andre sammenhenger – en måte å differensiere seg fra de øvrige.

2. Konkurransenintensitet blant etablerte aktører.

Mellom bedriftene i en bransje vil det alltid være konkurranse av forskjellig intensitet. Bedriftene kan benytte forskjellige virkemidler for å bedre sin konkurranseevne i forhold til de andre bedriftene. Priskonkurranse er et vanlig virkemiddel, bedre garantiordninger og bedre kundeservice er andre virkemidler som benyttes. En bedrift som øker verdien på produktet de selger, eller som reduserer prisen på varen, gjør dette med den hensikt å endre konkurransebilde. De ønsker å dreie en konkurransesituasjon i likevekt over i sin favør.

Dersom det er relativt mange konkurrenter i bransjen, eller det er flere jevnbyrdige konkurrenter, er det stor sannsynlighet for at andre konkurrenter følger opp med tilsvarende virkemiddel for å rette likevekten tilbake igjen. Dersom bransje er dominert av en eller få sterke aktører vil ikke slike situasjoner oppstå like lett. Her vil den dominerende aktøren spille en viktig rolle i konkurransesituasjonen.

I bransjer med lav vekst benyttes virkemidlene til å ta markedsandeler fra konkurrentene. Dette kan medføre ustabile forhold mellom aktørene, spesielt er dette sannsynlig dersom det knives om markedsandeler i bransjer med høy vekst. Her ønsker alle aktørene å beholde eller øke sin markedsandel.

Bedrifter som, med relativt lave ekstrakostnader, kan øke sin produksjon uten at den når kapasitetsgrensen, kan forsøke å ta markedsandeler fra sine konkurrenter ved å redusere enhetsprisen. Dersom bedriften klarer å selge sin økte produksjon til en samlet høyere pris enn før økningen, vil oppleve at den tar markedsandeler fra sine konkurrenter, gitt at markedet ikke vokser like mye som bedriftens økte omsetning. Dersom det er flere aktører som kan utnytte produksjonskapasitet tilsvarende, kan situasjonen bli at prisen på produktet varig reduseres og aktørenes fortjeneste reduseres.

3. Press fra substitutter

Trusselen fra substitutter vil medføre en begrensning av prisenivået i bransjen. Dersom kundene kan finne andre metoder eller andre løsninger, utenfor bransjen, på sine problemer vil dette medføre at bransjen opplever et pristak. Dersom prisen økes over dette taket, risikerer de at kundene går utenom bransjen. Denne trusselen er sjelden enkel å identifisere, det er vanskelig for bedrifter å se at deres produkter kan erstattes av andre løsninger.

4. Kundenes forhandlingsposisjon

Kundene har alltid mulighet til å påvirke pris, kvalitet eller servicenivå. Hvor sterk denne muligheten er påvirkes av flere faktorer. Store kunder vil ha større forhandlingskraft enn små kunder. Kunder som gjør hovedtyngden av sine innkjøp hos en leverandør har større gevinst av å presse enten pris, kvalitet eller servicenivå enn en kunde som kun kjøper en liten del av sitt behov og har dermed større forhandlingsmakt. I bransjer hvor det finnes mange forskjellige leverandører av like produkter, er det lett for kunden å finne andre leverandører og dermed øker kundenes forhandlingsmakt. Forhandlingsmakten til kundene øker samtidig i takt med økt informasjon. Internett er i de senere årene blitt en betydelig kilde til informasjon, og gjør at kundene kan skaffe seg mer informasjon og lettere kan finne alternativer, enten det gir lavere kostnader, lettere tilgjengelighet eller bedre service. I markeder som vokser vil sannsynligvis kundenes forhandlingsmakt avta, det blir lettere for bedriftene å selge sine produkter fordi etterspørselen i markedet er større enn tilbudet. I synkende markedet vil bedriftene lettere ty til virkemidler som å redusere prisen for å opprettholde sin omsetning og dermed øker kundenes forhandlingsmakt.

5. Leverandørens forhandlingsposisjon

Forhandlingsmakten til leverandørene kan være sterk som følge av flere faktorer:

- Det er få bedrifter som dominerer salget til bransjen og dermed mindre konkurranse.
- Det er lite konkurranse fra substitutter i bransjen.
- Produktene til leverandørene er en viktig produksjonsfaktor for bedriftene.
- De leverer til produkter til mange deler av bransjens behov.
- Leverandørene utnytter trusselen om at de kan starte salg av produktene til bransjens kunder enkelt selv.

Innen rørbransjen har grossistene inntatt rollen som leverandører og har samlet mye makt. Grossistledet i bransjen domineres av tre landsdekkende grossister; Brødrene Dahl, Ahlsell og Heidenreich. Det finnes enkelte nisjegrossister, men på ingen måte tilsvarende i størrelse, omsetning eller makt som disse. Det finnes også noen direkteleverandører som leverer deler av sortimentet bransjen har behov for, men disse fungerer mer som suppleringsleverandører enn reelle alternativ.

Som substitutt er det noen forsøk på import utenom grossistkanalene, men disse øker ikke konkurransen mellom leverandørene til rørbransjen, da mye av disse substituttene omsettes videre til sluttkundene utenom bransjen, i den senere tid kalt bransjeglidning.

Grossistene har videre vært flinke til å utvide sitt sortiment til å dekke stadig større deler av bransjen. I tillegg til å ha komplette sortiment på rør, deler og utstyr fra samtlige produsenter, har grossistene differensiert produktsortimentet mye. I dag fører grossistene komplette verktøysett og enkeltverktøy, arbeidstøy og personlig verneutstyr.

I tillegg har grossistene gjennom søsterselskaper, datterbedrifter og andre selskaper innenfor samme konsern eller gruppe store muligheter til vertikal integrasjon. Brødrene Dahl, som er den desidert største av de tre landsdekkende grossistene, er eid av Saint Gobain gruppen, som har eierinteresser i mange områder i byggenæringen. Optimera byggevarehusene er også eid av Saint Gobain gruppen og dermed søsterbedrift med Brødrene Dahl. Brødrene Dahl har selv eierinteresser i Bergersen Flis. Gjennom disse selskapene kan Brødrene Dahl opprettholde en trussel om å levere direkte til sluttkunden selv.

2.6 Markedsføringsmiks

Markedsføringsmiks er et begrep som omhandler de virkemidler som en bedrift har tilgjengelige for å nå sine mål. Neil Borden identifiserte i «The Concept of the Marketing Mix» 12 variabler som må tas hensyn til ved planlegging av markedsføringsaktiviteter. Jerome McCarthy introduserte de 4p-ene, produkt, pris, promotering og distribusjon(place). Produkt handler om de valg en bedrift må foreta om sitt produkts egenskaper og hvem dette tilbys til. Pris omfatter hvordan bedriften skal prissette sitt produkt i forhold til konkurrentenes, i forhold til kundenes oppfatning av verdien til produktet og til hvilken pris bedriften må ha for å overleve. Promotering er de virkemidlene en bedrift benytter for å gjøre sitt produkt kjent blant kundene. Dette kan være gjennom betalte annonser i aviser, reklamefilmer på tv eller på kino, det kan være å gjøre produktet kjent gjennom sponsorvirksomhet eller utstillinger eller produktet kan bli kjent for nye kunder gjennom et

godt rykte. Distribusjon, eller place, henviser til hvordan kunden kan skaffe seg produktene til en bedrift. Hvordan kommer kunden i kontakt med bedriften? Hvor enkelt er det å betale produktet? Hvordan leveres det? Innenfor tjenesteytende næringer benyttes begrepet 7p-ene. Denne utvidelsen omfatter physical evidence, eller det fysiske beviset på at en tjeneste er levert, people eller folkene som leverer disse tjenestene og prosessene, eller de administrative systemene som bedriften benytter til å utføre disse tjenestene.

2.7 Tjenesteytende næringer

2.7.1 Unike trekk

Statistisk Sentralbyrå, SSB, deler næringer inn i tre hovedgrupper; primær-, sekundær- og tertiærnæringer. Primærnæringen omfatter de bransjer som utvinner råvarer, sekundærnæringer er de som videreforedler råvarer og tertiærnæringer er de bransjer som leverer tjenester. Rørleggerbransjen, og andre håndverksbransjer, er plassert under sekundærnæringen, men leverer i stor grad tjenester i tillegg til salg av varer. Tjenester har, ifølge «The Foundations of Marketing» fire unike karakteristiske trekk;

1. Immaterielle. En tjeneste er ikke et objekt, men en innsats eller en ytelse. Dette medfører at det er vanskelig å bedømme en tjeneste over en annen. Det er videre vanskelig å bedømme en tjeneste før et eventuelt kjøp. Mens en kunde kan ta og føle på en vare, kan man ikke bedømme en tjeneste slik. Av den grunn blir gjerne tjenester bedømt etter at de er levert. utfordringen til tjenesteleverandøren er å finne håndfaste pekepinner som kundene kan bedømme tjenesten utfra, på forhånd.
2. Uatskillelig. En tjeneste produseres, leveres og forbrukes samtidig. I tillegg er ofte tjenesten nær knyttet til den personen hos leverandøren som leverer tjenesten. Enkelte personer kan sågar være av avgjørende betydning for at kunder ønsker denne tjenesten. Tjenesteytere kan derfor med fordel bygge sterke personlige relasjoner mellom leverandør og kunde.
3. Variasjon. En tjeneste som produseres og forbrukes samtidig, er ikke mulig å standardisere helt. Dette medfører at kvaliteten på tjenesten varierer fra gang til gang og med hvilken ansatt som leverer tjenesten. Den opplevde kvaliteten kan bedres gjennom opplæring av de ansatte som skal levere tjenestene og gjennom å standardisere mest mulig slik at tjenestene utføres mest mulig likt fra gang til gang. For noen kunder kan denne variasjonen faktisk være et fortrinn, gjennom at de får en tjeneste andre kunder ikke får.

4. **Forgjengelighet.** En tjeneste kan ikke produseres og lagres for senere salg. En viktig forutsetning for tjenesteleverandører er derfor å tilpasse tilbud og etterspørsel. En overkapasitet på tilbudssiden medfører ekstra kostnader som ikke har tilhørende inntekter så lenge denne overkapasiteten ikke kan benyttes til å produsere til lager. Tilsvarende er det vanskelig for tjenesteleverandører å ha tilstrekkelig kapasitet i perioder med høy etterspørsel. For å motvirke dette finnes det virkemidler som tjenesteyterne kan benytte. I perioder med lav etterspørsel kan prisen reduseres for å oppmuntre til å flytte kjøpstidspunktet og i perioder med høy etterspørsel kan prisen enten økes eller det kan settes opp ventelister.

2.7.2 Viktige momenter ved tjenesteyting

Under punkt 2.6 Markedsføringsmiks vises det til begrepet de 7P-ene som en utvidelse av de 4P-ene. Disse tre ekstra P-ene, physical evidence, people og process (fysiske bevis, ansatt og administrative systemer), utgjør tre av fire viktige momenter for øke etterspørselen etter en tjeneste. I tillegg er merkevarebygging et viktig moment for en tjenesteyter.

Physical evidence – fysiske bevis. En tjeneste er som nevnt ikke en vare som man kan ta i og kjenne på. Som alternativ er det derfor viktig å vise frem andre elementer som fremhever den tjenesten som skal ytes. En utstilling i en håndverksbutikk viser varer som den selger, men i tillegg viser den konsepter for hvordan håndverksbedriften kan bidra til at kunden oppleve tjenesten etter for eksempel en oppussing av et våtrom. Det er ikke bare produktene bedriften selger, men hvor flink bedriften er til å gi kunden inspirasjon og ideer til hvordan et våtrom kan bli og hvilke løsninger som passer godt i lag. Hvordan bedriften profilerer seg selv gjennom lokaler, ansatte, biler og andre synlige elementer kan påvirke hvordan kundene tror kvaliteten på tjenesten er før kjøp.

Merkevare kan benyttes som et bevis for høyere kvalitet eller som en attributt ved tjenesten som gir kundene høyere verdi. En merkevare er, som tjenester, en immateriell egenskap, den er ikke et fysisk bevis på høyere kvalitet eller verdi, men den kan bidra til at kundene assosierer merkevaren med tjenester av høy kvalitet og/eller høy verdi. Forskning har vist at det er fire karakteristiske trekk ved suksessfulle merkenavn (Berry et al., 1988).

1. **Særpreget.** Merkenavnet identifiserer umiddelbart tjenesteyteren og skiller den fra konkurrentene.
2. **Relevans.** Det kommuniserer hva tjenesten er og fordelene med den.
3. **Gjenkjennbart.** Hvor enkelt er det å kjenne igjen, forstå og huske?

4. **Fleksibilitet.** I tillegg til å peke på hvilke tjenester bedriften yter nå, må det vise til nye markedsområder som bedriften kan utføres på sikt. Dette kan også gjelde i de tilfeller hvor et merkenavn tidligere er knyttet til en del av en bedrifts produktspekter og hvor dette merket navnet nå skal reposisjoneres i andre markeder.

Bademiljø har tidligere fokusert mye på å selge gode varer til konkurransedyktige priser til sine kunder. Med bransjeglidning og stadig sterkere press på salg av produkter i rørleggerbransjen, har Bademiljø endret sin markedsføring til «Bademiljø – Rørlegger og butikk på samme sted» (Bademiljø, 2015). Gjennom dette prøver Bademiljø å skape et særpreg for merkevaren og dermed skille seg fra konkurrentene. Videre spiller det på relevansen ved at det henviser til tjenesten(rørlegger) i tillegg til varene (butikk) for å øke fordelene med merkevaren. Til sist viser det til fleksibilitet ved at tjenesten, som det tidligere ikke er fokusert på i markedsføringen, fremheves.

People – folk. En viktig formidler av tjenester er de ansatte i bedriftene som selger tjenester. Kundene møter de ansatte og mottar tjenestene fra disse ansatte. De ansattes fremtoning, kunnskapsnivå, holdninger og dagsform kan påvirke kundenes tiltro til tjenestene de ønsker å kjøpe. For en bedrift som lever av å selge tjenester kan det være avgjørende å ha de rette folkene til å levere tjenestene, eller å sørge for at de får tilstrekkelig opplæring til å kunne utføre sine oppgaver godt.

Prosesser – administrative systemer. Med dette menes de systemer, rutiner og andre administrative hjelpemidler som gjør at bedriften kan tilby sine tjenester. Kundene som søker bedriftens tjenester, har som tidligere nevnt, liten mulighet til å evaluere en tjeneste før den er mottatt. Når tjenesten er mottatt, har kunden mulighet til å evaluere den. De administrative systemer og støttefunksjoner som ligger til grunn for at bedriften har kunnet yte disse tjenestene påvirker ikke kundens oppfatning av tjenesten direkte. Systemene er kun et virkemiddel for at bedriften skal kunne levere tjenester, men systemene kan indirekte påvirke hvor kostnadseffektivt bedriften kan levere tjenesten og dermed kan det bidra til å redusere prisen til kundene og dermed øke kundens tilfredshet. Effektiviteten til disse støttesystemene kan likevel ikke økes slik at det påvirker tjenesten negativt. Dersom en bedrift reduserer antall kundebehandlere, for å spare kostnader, risikerer den at salget reduseres fordi kundene opplever en redusert ytelse. Utfordringen blir derfor at bedriften må øke effektiviteten enten gjennom at de utvikler systemene sine slik at flere kunder kan betjenes raskere, eller at de ansatte gis opplæring slik at de blir mer effektive og sist kan de forsøke å skape mer

overbevisende fysiske bevis, slik at kundene i større grad er klar til å kjøpe før de oppsøker bedriften.

3. Metode

3.1 Forskningsstrategi

Problemstillingen er laget for å finne ut hvorfor noen bedrifter i rørbransjen har bedre lønnsomhet enn andre. Finnes det sammenhenger mellom disse bedriftenes gode resultater og bevisste eller ubevisste strategier? Kan eventuelle sammenhenger forklares gjennom teorier beskrevet foran? Osterwalders BMC benyttes som en modell for å holde orden på de andre teoriene, i tillegg til at BMC fungerer som en metodikk for kontinuerlig forbedring. Målet med oppgaven er å forsøke å finne hvilke faktorer eller valg av strategier de beste rørleggerbedriftene gjør som medfører at de jevnt over har bedre resultater enn andre, og dette gjøres gjennom dybdeintervjuer med utvalgte ledere av noen rørleggerbedrifter.

Målet med dybdeintervjuene blir å undersøke om det er noen, eller flere, av Osterwalders byggesteiner som bedriften fokuserer sterkt på? Eller om bedriften har tatt strategiske valg som kan knyttes til Porters generiske strategier? Har bedriften fokusert på differensiering eller har bedriften benyttet segmentering og fokusert på en mindre nisje av rørleggerfaget? Er bedriften flink til å utnytte særegne trekk ved håndverksfaget, spesielt med tanke på graden av tjenesteyting som håndverksbedrifter utfører? Lean som teori har, som tidligere nevnt, særlig blitt aktuelt i de siste årene. Kan teorien om Lean gi ekstra forklaringer? Er det forhold internt i bedriften som gjør bedriften god eller er det forhold utenfor bedriften, som bedriften selv ikke kan påvirke, men som den kan tilpasse seg til, som gjør den god?

Ved å plote funn fra dybdeintervjuene inn i Osterwalders BMC og å knytte faktorer til disse teoriene og samtidig skille på om det er interne forhold eller om bedriften har tilpasset seg eksterne forhold kan det gjøres en sammenlikning mot analysen av regnskapstallene under. Kan regnskapstallene bekrefte funn i dybdeintervjuene, eller er regnskapstallene bare resultat av bedriftens valg av strategier.

3.2 Forskningsdesign

3.2.1 Sekundærdata

I den først fase av datainnsamlingen og analysen benyttes sekundærdata. Dette er i første rekke regnskapstall tilgjengelige fra bedriftenes offisielle regnskaper innsendt til Brønnøysundregistrene. Slike tall er tilgjengelige enten gjennom Brønnøysundregistrenes nettsider eller andre nettsider. Regnskapsdata innsendt til både NRL og Bademiljø er også skaffet. Begge organisasjonene gjennomfører lønnsomhetsvurderinger av sine medlemmer. NRL organiserer bedrifter som oppfyller visse medlemskrav uten hensyn til kjedetilknypning og har i overkant av 600 medlemsbedrifter. Bademiljø består av ca. 130 medlemsbedrifter som eier en andel av kjeden hver. Hvert medlem er selvstendige selskaper. Regnskapsdata innhentet gjennom disse kildene, benyttes til å finne et utvalg av de bedriftene med best lønnsomhet og et utvalg av de bedriftene med lønnsomhet nært opptil snittet i bransjen. Formålet med begge utvalgene er å kunne sammenlikne om gode fellesnevner i den beste gruppen skiller seg vesentlig fra tilsvarende tall i den andre gruppen. Utvalget av bedrifter med lønnsomhet nært snittet fungerer dermed som ei kontrollgruppe.

Innsamling av regnskaps- og nøkkeldata om foretak i rørleggerbransjen.

Regnskapstall for bedrifter som driver innen bransjen, ble samlet inn gjennom søk i ravninfo.no. Dette er en tjeneste som gjør oppslag i Brønnøysundregistrene og viser nøkkelinformasjon om alle foretak i Norge, totalt ca. 950.000. Ravninfo.no inneholder gode muligheter til å søke på foretak innenfor gitte kriterier slik at det har vært mulig å finne foretak som driver innen bransjen. Regnskapstallene kan ved enkle tastetrykk nedlastes som excel-filer for videre bearbeiding. Nøkkelinformasjon utover regnskapstall er organisasjonsnummer, firmanavn, adresse, registrert kommune og fylke, kontaktinfo, selskapsform, bransjetype, vedtektsformål, rolle- og styreinformasjon, underavdelinger, aksjonærer, aksjeposter og konsernrelasjoner.

I tillegg til regnskapstallene for bedriftene ble det samlet nøkkelinformasjon om eierstruktur, om registrert beliggenhet, antall ansatte og stiftelsesår. Dette er data som ble registrert manuelt i samme regneark som regnskapstallene for hver enkelt bedrift. Utvalget av bedrifter ble foretatt ved at den avanserte søkefunksjonen i ravninfo.no ble benyttet.

Første kriterium er bransjetype. Bransjetype tilsvarer Statistisk Sentralbyrås (SSB) ”Standard for næringsgruppering” (SN2007) som igjen tilsvarer EUs standard NACE revisjon 2.

Rørleggerbransjen sorterer i disse standardene under kode 43.220 VVS-arbeid. Foruten

rørleggervirksomhet inkluderer dette også ventilasjonsarbeider, kuldeentreprenører og varmpumpeleverandører. For å samle data om bare rørleggerbedrifter ble de som kun driver innen ventilasjon, innen kulde eller bare med varmpumper utelukket. Til å begrense bedrifter som faller utenfor rørleggerbransjen, ble vedtektsformålene, bedriftenes oppgitte hjemmeside og googlesøk benyttet til å avdekke om bedriften kunne karakteriseres som en rørleggerbedrift.

Andre kriterium er geografi. Søkene ble konsentrert om fylkesvis gjennomgang, fra Finnmark i nord, sørover via innlandsfylkene Hedmark og Oppland, langs vestlandskysten, ned til Sørlandet og avsluttet med det sentrale østlandsområdet. Denne metoden ble valgt av hensyn til å splitte opp arbeidsmengden slik at innsamlingen ble for monoton.

Det tredje og siste kriterium som ble benyttet var økonomi. Her er det mulighet for valg av forskjellige nøkkeltall. Sum inntekter, hvilket tilsvarer omsetning, ble valgt som økonomisk kriterium. Søket ble begrenset til bedrifter med over 10 millioner i omsetning. Som for første kriterium ble denne begrensningen valgt for å samle data om bedrifter som driver innenfor tilnærmet mest mulig like forhold. I dette ligger en forutsetning om at bedrifter som omsetter for mindre enn 10 millioner ikke nødvendigvis er sammenliknbare med bedrifter som omsetter for mer enn dette. Skillet kan likevel betraktes som noe kunstig, men det er samtidig et ønske om å skille ut de bedriftene som drives som enkeltmannsforetak, foretak med delt ansvar eller på andre måter skiller seg sterkt fra de øvrige rørleggerbedriftene.

Innsamlede data om foretak som oppfyller alle kriterium ble satt inn i en tabell i et Excel-regneark. Tabellen ble benyttet til å analysere dataene ytterligere, og til å utarbeide statistikk på noen nøkkeldata.

Søk i Ravninfo.no etter foretak som er registrert i bransjetype VVS-arbeid og som samtidig har omsetning over 10 millioner, gir 750 treff. Gjennom utvelgelse av foretak som kan defineres som rørleggerforetak sitter man igjen med 499 treff.

Regnskapsanalyser

For å vurdere økonomien til forskjellige bedrifter er det viktig med analyser av regnskapene deres. Til regnskapsanalysene benyttes nøkkeltall beskrevet i *Bedriftens økonomi* (Hoff, 2010). I tillegg til de tradisjonelle nøkkeltallene, beskrevet senere, er det ønskelig å finne andre nøkkeltall som kan gi mer spesifikke svar for rørbransjen. Offentlige regnskapstall gir for eksempel ikke oversikt over inntektssammensetningen til bedrifter i rørbransjen. Om inntektene kommer fra salg av timer, fra salg av varer, fra salg av prosjektering, fra salg av

tjenester levert av underentreprenører eller andre inntekter, sier tallene ingenting om. Om bedriftene selv har bedre tallmaterialer, som kan gi slik informasjon, er et annet område som kan utforskes nærmere i det videre arbeidet. Det er også ønskelig å finne nøkkeltall som kan gi indikasjoner på bedriftens inntektssammensetning, helst nøkkeltall som kan settes opp med utgangspunkt i offentlige regnskapstall.

Nøkkeltallsanalyser

NRL's bransjeanalyse for 2013 (Varde-Hartmark, 2014a), viser at gjennomsnittlig resultatmargin blant medlemsbedriftene ligger på 2,9% driftsmargin. Dette er ned fra 4,0% fra året før. Bransjeanalysen viser også de ti mest lønnsomme bedriftene av NRL's medlemmer. Bademiljø har også rangert de ti mest lønnsomme bedriftene. De ti mest lønnsomme fra NRL og Bademiljø gjennomføres det nøkkeltallsanalyser på. Dette settes opp som tabeller i et regneark. Noen av bedriftene finnes på begge listene og enkelte av bedriftene er nystartet og kommer ikke innenfor rammene for lønnsomhet over flere år. Utvalget av de beste bedriftene blir opptil 20 bedrifter. Dette utvalget reduseres ved å fjerne bedrifter som er nyetablert, eller som har færre enn 3 ansatte slik at utvalget består av bedrifter som er sammenliknbar. Det er bedrifter som har noenlunde like forutsetninger for drift. Kontrollutvalget, er som nevnt bedrifter som har lønnsomhet nært opp til snittet, og dette utvalget settes sammen av bedrifter som ligger nært opp til snittet, spesielt i NRL lønnsomhetsanalyser, men også i Bademiljø's tilsvarende tall. Kontrollutvalget bør være av tilsvarende størrelse som de best og samtidig tilfredsstillende samme begrensninger, som for eksempel nyetablerte og antall ansatte.

Rentabilitetsanalyser

Forskjellige nøkkeltall som viser rentabilitet benyttes til å rangere bedriftene. Det mest vanlige uttrykket i bransjen er driftsmargin; driftsresultat dividert med driftsinntekter. Det er også dette tallet som det refereres til både i NRL's og i Bademiljø's analyser. Andre analyser av rentabilitet som settes opp i regnearket er total kapitalens rentabilitet, egenkapitalens rentabilitet og avkastning på sysselsatt kapital. Rentabilitet kan benyttes til å rangere innenfor begge utvalgene. I tillegg til rangering og sammenlikning av utvalgene, er det ønskelig å finne overraskende sammenhenger som senere kan benyttes under intervjuene.

Likviditetsanalyser og omløpshastigheter

Likviditet er bedriftenes evne til å dekke sine løpende betalingsforpliktelser. Dette vil fortelle i hvilken grad bedriftene evner å fakturere utført arbeid, hvor flinke de er til å inndrive

betaling og hvordan de har kortere kredittid til kunder enn til sine egne leverandører. Negativ lønnsomhet vil medføre at likviditeten reduseres, men positiv lønnsomhet vil ikke automatisk medføre bedret likviditet. Anvendelse av likvider vil her ha stor innvirkning på likviditetsgraden. Dersom lønnsomme bedrifter benytter sine likvider til enten investeringer i ressurser, som biler, verktøy, og lignende eller utbetaler utbytte, vil likviditetsgraden ikke speile lønnsomheten. Er det bedre likviditet, kortere lagringstid på varelager, kortere omløpstid kundefordringer og lengre kredittid hos leverandører blant de mest lønnsomme bedriftene enn de gjennomsnittlige.

Soliditetsanalyser

Soliditetsanalyser viser hvordan bedriftene er finansiert og i hvilken grad de evner å takle tap. Innen bransjen er det egenkapitalandel; egenkapital dividert med totalkapitalen som er mest anvendt. Andre analyser som kan settes opp i regnearket er gjeldsgrad og rentedekningsgrad. Her bør det være en sammenheng mellom lønnsomhet og soliditet, selv om soliditeten sterkt kan påvirkes av bedriftenes utbyttepolitikk. I tillegg til nøkkeltall beregnet ut fra formler, kan det ved soliditetsanalyser settes opp tall for aksjekapital. Dette kan fortelle litt om aksjonærenes risikobedømmelse av bedriftene.

Inntektssammensetning

Som tidligere nevnt, er det vanskelig å angi om inntektene til bedrifter i bygg og anleggsbransjen kommer fra salg av materialer, timer eller sammensatte produkter. Gjennom analyser av lønns- og materialkostnader som forhold til totale kostnader og driftsinntekter, kan man se indikasjoner på sammensetningen. Dersom analysen av sekundærdata gir indikasjoner på inntektssammensetning som medfører bedre lønnsomhet, benyttes primærundersøkelsen til eventuelt å bekrefte dette.

3.2.2 Primærdata

Etter den innledende fasen med innsamling av sekundærdata og analyse av disse, gjennomføres den andre fasen ved å gjennomføre dybdeintervjuer med noen av de beste bedriftene funnet gjennom regnskapsanalysene som er gjennomført i første fase. I denne fasen benyttes kvalitativ metode. Eventuelle funn av sammenhenger fra den første fasen kan prøves belyst med utdypende svar fra respondentene. Idealet i dybdeintervjuer er at det gjennomføres så tett opp til en samtale som mulig. Dette skal gi mest mulig uanstrengte og tilbakeholdte svar. Dette idealet forsøkes gjennomført i intervjuene, men samtidig er det ønskelig med en

viss form for struktur. Denne strukturen oppnås gjennom å utarbeide en intervjuguide basert på Osterwalders byggesteiner. Kan forhold i bedriften plasseres under disse byggesteinene, eventuelt med ekstra forklaring i de andre teoriene over.

3.2.3 Intervjuguide

Innsamling av primærdata skal, som tidligere nevnt, foretas gjennom intervju med ledere av bedrifter som har de beste resultatene. For å sikre at aktuelle temaer blir omtalt i intervjuene, utarbeides det en intervjuguide. Denne utformes ikke som en rekke spørsmål, men som en mal for å lede samtalen inn på ønskede tema. Osterwalders BMC benyttes for å rydde opp i de mange mulige faktorene som kan påvirke lønnsomheten til bedriftene, derfor er det naturlig å samtidig benytte denne som en mal for intervjuguiden.

Til å starte med forklares litt om hensikt, mål med og problemstillingen i oppgaven og hvordan den forsøkes løst. Videre kan det være naturlig å fortsette med å be intervjuobjektet fortelle litt om egen bedrift. Det er ønskelig at dette skal gi en grunnleggende innføring om bedriften. I tillegg er ønsket at en slik forsiktig start skal etablere nødvendig tillit mellom intervjuobjekt og intervjuer.

Målet med intervjuet er at det skal være mest mulig åpent og at det er mest mulig en samtale. Men for at intervjuene ikke skal spore helt av, kan det være en fordel med en intervjuguide, i form av stikkord, for å lede samtalen inn på forskjellige tema.

Når samtalen kommer inn på ett tema, må målet være å stille spørsmål som avdekker dypere og dypere sammenhengen med god lønnsomhet og finner konkrete faktorer. I motsatt fall risikeres det at det kun avdekkes selvfølgeligheter. Stikkordsguiden som benyttes i intervjuene er basert på Osterwalders BMC og er vedlagt i vedlegg 2.

En foreløpig hypotese er at det er spesielt verdiløftet, målkunde, inntektsmodell og kostnadsstruktur som er av avgjørende betydning for gode resultater. Derfor benyttes mest tid på disse byggesteinene, og ved ytterligere tid i intervjuene forsøkes de øvrige byggesteinene belyst. Som tidligere nevnt avgrenses oppgaven fra faktorer som drift av byggeplasser og effektivitetsøkende tiltak på byggeplasser. Men dersom respondentene trekker frem dette som viktigste faktor, utforskes temaet ytterligere med fokus på om bedriften har særskilte faktorer som gir dem konkurransefortrinn over andre. Spesielt gjelder dette tema fra byggesteinene nøkkel-ressurser og aktiviteter eller viktige partnere.

3.2.4 Bruk av data

De momentene som respondentene tar opp i intervjuene, ønsker jeg å sortere for så å sette inn i Osterwalders BMC. På bakgrunn av denne sorteringen settes de ulike momentene, som trekkes frem enten ved at respondentene selv kommer inn på det eller spesielt blir spurt om det, inn i BMC under den byggesteinen det hører til under. Ved å sortere alle momentene som berøres under intervjuene, ønskes det å finne en strategisk plassering av bedriftene.

Momentene fra hvert intervju settes inn i egne BMC, slik at hver enkelt bedrift får sin strategiske plassering. Når denne sorteringen er gjort, blir neste oppgave å rangere effekten de ulike byggesteinene i hver bedrift har for bedriftens resultat. Dersom det er flere elementer innen en byggestein som trekkes frem som viktige, gjøres en ytterligere rangering i den byggesteinen. Ved å gjenta denne prosessen for hver av bedriftene og intervjuene etableres det ei liste rangert liste over elementer, som respondentene mener er viktige. Selv om utvalget er relativt lite, og ikke kan gi et statistisk entydig svar, er det ønskelig å finne tendenser.

Det er ønskelig å finne sammenhenger mellom nøkkeltall fra sekundærdataene og høyt rangerte elementer fra primærdataene. Dersom det finnes slike sammenhenger, kan større utvalg fra sekundærdataene analyseres nærmere.

3.3 Forskningsmodell

En bedrift er lønnsom dersom den har inntekter som overgår kostnadene. En enkel, matematisk fremstilling er at for å bedre en bedrifts lønnsomhet kan enten inntektene økes eller kostnadene reduseres. Denne fremstillingen blir straks mer komplisert når man stiller seg spørsmålet: Hvordan skal bedriften økes sine inntekter? eller hvordan skal den redusere sine kostnader? Trekker man samtidig inn spørsmål som hvordan skal inntektene økes uten at bedriften priser seg ut av konkurransen i bransjen? og hvordan kan kostnadene reduseres uten at det går utover kvaliteten på tjenester og produkter? da blir den matematiske fremstillingen så enkel at den ikke gir noen mening.

Som forskningsmodell kan den matematiske fremstillingen benyttes for å holde orden på faktorer som gir god lønnsomhet. Gjennom innsamling av primærdata i intervjuene, er målet å finne faktorer som påvirker enten inntekter eller kostnader og kan eventuelt disse faktorene prioriteres etter hvilken styrke de har. Ved å sette opp en modell, i form av en tabell, hvor

hver enkelt faktor plasseres i radene og kolonnene består av bedriftsnummer, faktor, påvirker faktoren inntekt eller kostnad, er det en intern eller ekstern faktor, hvordan prioriterer bedriften faktoren i forhold til de andre faktorene, hvilke teoretiske forklaringer kan knyttes til faktorene og er det mulig å knytte funn fra sekundærdataenes regnskapstall til faktorene og eventuelt om det er mulig å kvantifisere faktorenes påvirkning. Ved å kombinere funn i de kvalitative intervjuene og deres interne styrkeforhold med eventuelle kvantitative funn fra regnskapstallene, er målet med tabellen å kunne sortere faktorene ut fra hvilken styrke de har i forhold til hverandre, og dermed hva som gir best lønnsomhet.

3.4 Tilgang til data

Fordi jeg selv er en del av bransjen jeg ønsker å undersøke nærmere, ser jeg store problemer med å få tilgang til korrekte data blant mine kollegaer, særlig de som ligger geografisk nærmest. Jeg vil anta at konkurrenter ikke uten videre har anledning eller særlig ønske om å dele sine oppskrifter på hvordan drive lønnsomt. Videre ville jeg vært svært kritisk til data mottatt fra slike kollegaer. Er tallene til å stole på? Er det mulig å verifisere dem?

Som nevnt over har jeg avtalt med Bademiljø om hjelp til data å tilgang på noen data.

Bademiljø har i flere år samlet økonomiske data fra sine medlemmer og har gjennomført rangeringer på lønnsomhet. Gjennom dette har jeg derfor mulighet til å se på de beste firmaene i Bademiljø. Selv om medlemmene i Bademiljø er selvstendige selskaper og derfor er konkurrenter, er det likevel en geografisk spredning mellom medlemmene som gjør at vi ikke konkurrerer i de samme markedene. Samtidig er det et ønske innad i kjeden om å være attraktiv for kunder og for mulige nye medlemmer og derfor samarbeides det mer blant medlemmene om å utvikle seg bedre, både økonomisk og kvalitetsmessig. Nettopp derfor mener jeg at data som jeg kan skaffe fra de beste medlemmene i Bademiljø er til å stole på og at det er mulig å få tilgang på gode data.

Gjennom å analysere offentlige økonomiske tall for noen bedrifter som jeg selv har plukket ut og de bedriftene som Bademiljø og NRL har rangert som de ti best, kan jeg begrense utvalget til en mindre gruppe bedrifter. For mer utdypende datainnsamling ønsker jeg å intervju lederne i denne gruppen. I utgangspunktet ønsker jeg et utvalg på inntil ti medlemsbedrifter i Bademiljø, nettopp fordi jeg tror tilgangen på material er bedre her. Intervjuene med lederne i disse bedriftene må mest sannsynlig gjennomføres som en kombinasjon av telefonintervju og

”over bordet”. Dette fordi det blant de foreløpige ti kandidatene jeg har er det svært stor geografisk spredning.

Etter en runde med forespørsler om å få gjennomføre intervjuer med disse kandidatene, viste det seg fort at søket måtte utvides. De ti kandidatene som det først var ønske om å intervjuer, var alle ledere av bedrifter med særdeles gode resultater de siste fem regnskapsårene. Men blant disse var det samtidig mange som enten ikke hadde tid og anledning eller rett og slett ikke ønsket å delta i noe intervju. Til å begynne med var det håp om å få med bedrifter som hadde over 20% resultatmargin, men med flere kandidater som takket nei, av forskjellige årsaker, måtte listen utvides med bedrifter med lavere resultatmargin. I tillegg til flere som takket nei, var det enkelte som i utgangspunktet takket ja, men som i neste omgang ikke kunne videre. Dette medførte en del forsinkelser i prosessen og for å komme i mål med oppgaven, ble de to siste kandidatene valgt innen bekjentskaper. Den ene gjennom kontakt i kjedesammenheng i Bademiljø og den andre gjennom bransjetreff i NRL. Begge disse driver firmaer med resultater godt over snittet og slik sett gode kandidater.

Gjennomføring av intervju

De to første intervjuene, begge firmaene lokalisert i Østfold, ble avtalt gjennomført ved besøk i deres kontorer. Det første intervjuet ble gjennomført med lederen av bedriften i et skjermet møterom. Det andre intervjuet ble gjennomført samme dag, men etter lunsj, på lederens kontor. I begge intervjuene fikk vi sitte relativt uforstyrret. Det ble valgt å gjennomføre disse intervjuene «over bordet» i første omgang fordi den formen føltes tryggere enn ved å gjennomføre den via telefon eller bildetelefon. Videre krevde ikke denne reisen, fra Trøndelag til Østfold, særlig ressurser. Relativt raske, effektive og rimelige transportmidler gjorde det mulig å gjennomføre begge intervjuene på en dag.

De to neste intervjuene var med respondenter i ikke lang reisevei fra Trøndelag. Også her falt valget på intervjuer «over bordet». Her valgte jeg å kjøre først til den ene respondenten, videre til den neste og videre hjem igjen. Også dette ble gjennomført innen en dag, ble gjennomført på henholdsvis et møterom og på kontoret til lederne og relativt uforstyrret. Intervju fem ble gjennomført via telefon. For egen del var jeg nå komfortabel med å gjennomføre intervjuet på dette viset, i tillegg ble hensynet til respondentens og egen tid utslagsgivende for dette valget. Samtidig klarte jeg ikke å finne to kandidater som var villige til å delta innenfor relativt nær geografisk beliggenhet. Ulempen med å gjennomføre intervjuet på telefon ble mindre enn først forutsett. I de første intervjuene fikk jeg sett området bedriften

var lokalisert i, fikk sett lokalene deres, fikk sett respondentene og dannet meg et inntrykk av dem ved det. I dette intervjuet gikk jeg glipp av dette, men følte ikke det gjorde intervjuet dårligere av den grunn. En fordel med telefonintervjuet var at der vi tidligere var avbrutt noe, var dette på grunn av telefonoppringninger, og av naturlige årsaker var ikke dette mulig når vi satt i telefonen.

Det sjette og siste intervjuet ble gjennomført på nøytralt kontor i Trondheim. Begge har verv gjennom den lokale avdeling av NRL og lånte et møterom hos NRL i Trondheim.

3.5 Dataanalysen

Analyse av sekundærdata benyttes i hovedsak til å finne et utvalg av de beste bedriftene og et kontrollutvalg. De dataene som jeg klarer å samle gjennom intervjuer vil være av kvalitativ art slik at de ikke er direkte målbare. Likevel håper jeg å finne sammenhenger mellom kvalitative faktorer og økonomiske forhold. Gitt tilfellet at jeg klarer å finne slik sammenheng, er det ønskelig å finne nøkkeltall som kan underbygge sammenhengen og at dette i beste fall enkelt kan peke ut de bedriftene som leverer best resultat. Sammenligning av de beste bedriftenes offentlige regnskapstall ønsker jeg å gjøre i tabells form. Samtidig må jeg ta med regnskapstall for bedrifter som leverer gjennomsnittlige eller dårligere resultater. På den måten kan jeg avgjøre om det er enkelte nøkkeltall som gjennomgående skiller seg ut.

Gitt at noen bedrifter har bedre resultater enn andre, må nødvendigvis noen nøkkeltall være bedre, men med dataene fra intervjuene ønsker jeg å finne om enkelte faktorer har større påvirkning på resultatet enn andre faktorer. Kan i så fall disse faktorene påvises gjennom analyser av de offentlige regnskapstallene? Kan dette i så fall vises med nøkkeltall som allerede er beskrevet, eller er det behov for andre tall? Er det tilstrekkelig med offentlige regnskapstall, eller er det også behov for bedriftsinterne regnskapstall i den grad jeg klarer å skaffe dette?

Endringer i resultater fra ett år til annet kan være til god hjelp for å kunne finne enkelte element som gir grunnlag for gode resultater. Dersom det finnes bedrifter som har levert gjennomsnittlige eller dårligere resultater over tid, og som begynner å levere gode resultater over flere år, kan gi viktige bidrag til å avdekke enkelte faktorer. Hva ble gjort i overgangen fra ett år til det neste? Her kan sammenlikninger av regnskapstall over flere år benyttes.

Hvilke nøkkeltall har i så fall endret seg? Kan slike nøkkeltall overføres til andre bedrifter, som ikke har hatt en slik identifiserbar overgang?

3.6 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om undersøkelsens gyldighet og om dataene er til å stole på. Det finnes flere metoder for å validere sine funn på. Dag Ingvar Jacobsen beskriver flere metoder i «Hvordan gjennomføre undersøkelser?» (Jacobsen, 2005). En måte er at sentrale funn og konklusjoner fra undersøkelsen presenteres respondentene for å undersøke i hvilken grad de kjenner seg igjen i resultatene. En annen metode er å validere gjennom kontroll mot andre fagfolk og andre undersøkelser. Den tredje metoden er validering gjennom kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene. Av ressursmessige årsaker er ikke den første metoden benyttet. Forfatteren har søkt og lett etter undersøkelser som kan benyttes til validere gjennom kontroll mot andre undersøkelser, som beskrevet i den andre metoden, men helt uten hell. Til validering er det derfor valgt å gjennomføre en kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene.

Reliabilitet handler om i hvilken grad resultatene er pålitelige. I hvilken grad er resultatene påvirket av undersøkelsen. Er det forhold ved opplegget som påvirker kandidatene på et bestemt vis? Er det forhold ved intervjuene som påvirker resultatene? Hvordan er resultatene kategorisert og hvordan er data behandlet? Alle disse spørsmålene kan enten styrke eller redusere påliteligheten til resultatene.

Valg av kilder

Undersøkelsens sekundærdata viser regnskapsdata for bedrifter i rørleggerbransjen som omsetter for over kr.: 10 millioner / år. Denne utvelgelsen er gjort for å finne et utvalg av bedrifter som er mest mulig homogent. Problemstillingen er lagt opp til å finne hvorfor enkelte bedrifter leverer resultater langt over snittet. Til å belyse dette har forfatteren tatt frem de bedriftene som hadde resultatmarginer over 20%. Til å representere disse bedriftene var det ønskelig at daglig leder, eier eller andre sentrale personer kunne delta som respondenter. Valg av sentrale personer i bedriften er gjort bevisst i den tro at disse sitter med avgjørende kunnskap om bedriften som kan belyse problemstillingen.

Påvirkning av respondenter

For å få mest mulig riktig informasjon fra respondentene, er det viktig at undersøkernes påvirkning blir minst mulig. Etter utvelgelse av utvalget ringte forfatteren til lederne for bedriftene og avtalte intervjuer, og gav en liten forklaring på undersøkelsens problemstilling. Ulempen med dette er at det medfører at respondenten allerede setter seg inn i problemstillingen og tenker på årsaker til at nettopp de har gjort det så bra. På den annen side var det utenkelig å ikke avtale slike intervjuer i frykt for å bli avvist dersom man valgte overraskelsesmomentet. En påvirkningsfaktor som er benyttet for å øke motivasjonen til å delta, har vært å fokusere på de beste bedriftene. Det er lettere å få de til å delta når man samtidig kan skryte litt av at de er blant de beste. En annen faktor som kan påvirke svar er under hvilke forhold intervjuet gjennomføres i. Det var et ønske om å komme ut til hver enkelt bedrift og sitte over bordet å gjennomføre intervjuene for at det skulle skape en trygghet for både undersøker og respondent. Samtidig ble intervjuene gjort i møterom uten andre tilstede.

En svakhet med utvalget er at det kunne vært valgt bedrifter som ikke er blant de beste, men heller de som leverer svake resultater. Respondenter fra slike utvalg kunne kanskje gitt funn som hadde styrket validiteten til undersøkelsen eller bekreftet konklusjoner bedre, men samtidig ville det vært svært krevende å skaffe villige kandidater. Erfaringen fra å avtale intervjuer fra de beste bedriftene viste at det var vanskelig nok å motivere dem til å delta. På den annen side er det også en viss fare for at kandidatene fra den dårligste kategorien lettere ville ty til bortforklaringer og dermed redusere validiteten gjennom at informasjonen fra kandidatene ikke var korrekt.

Alle intervjuene ble gjennomført med båndopptaker og transkribert i etterkant slik at behandling av dataene ble mest mulig korrekte. Selve kategoriseringen har sine svakheter, som nevnt i kapittel 4 - Analyse.

4. Analyse

Alle intervjuene ble gjennomgått og forskjellige tema ble markert. Disse temaene ble satt inn i Osterwalders BMC, i tabellarisk form. Disse temaene er ikke utelukkende temaer som kan plasseres under den ene eller andre byggesteinen etter Osterwalder. De fleste markerte temaene medførte oppføring under flere byggesteiner. Dette er vist i tabellen under:

Tabell 4-1: Antall byggesteiner i intervjuene

Intervju nr	Tema / linjer	Byggestein
1	70	180
2	49	138
3	63	191
4	36	125
5	54	201
6	51	196
Sum	323	1031

Her er intervjuene sortert i radene og antall tema og antall byggesteiner vist i kolonnene.

Tabell 4-2: Fordeling byggesteiner

Intervju nr	Kundesegment	Verdiløfte	Kanaler	Kunderelasjoner	Inntektsstrøm	Ressurser	Kjerneaktiviteter	Partnere	Kostnader	Sum
1	32	17	1	10	26	31	39	5	19	180
2	31	9	2	10	22	21	17	11	15	138
3	28	17	9	19	13	38	42	16	9	191
4	17	6	4	12	8	24	25	18	11	125
5	29	6	4	21	15	48	45	15	18	201
6	34	7	0	16	33	46	37	6	17	196
gj.snitt	28,5	10,3	3,3	14,7	19,5	34,7	34,2	11,8	14,8	171,8
andel	17 %	6 %	2 %	9 %	11 %	20 %	20 %	7 %	9 %	100 %
Sum	171	62	20	88	117	208	205	71	89	1031

Tabell 4-2: Fordeling byggesteiner viser igjen intervjuene i radene, mens antall og andel av byggesteinene er vist i kolonnene. Disse tabellene er ikke ment å være noe statistisk grunnlag for å konkludere rundt, men er brukt for å gi en indikasjon på hvilke byggesteiner som oppfattes som hyppigst forekommende.

Det er mange usikkerheter knyttet til disse tabellene. For det første er det ikke sikkert alle temaene, som ble omtalt, er markert og sortert på byggestein. For det andre er det ikke sikkert sorteringen av de temaene, som er markert, er gjort mot riktig byggestein. Og for det tredje er det ikke sikkert at temaet kan sorteres under en byggestein, men kanskje skulle vært sortert under flere. To tema, som har vært vanskelig å definer hvilken byggestein de sorterer under, er konkurransesituasjonen i bransjen og organisasjonsmessige forhold i bedriften. Begge disse

temaene er vanskelig å sette entydig i den ene eller andre byggesteinen etter Osterwalders oppsett. Likevel gir tabellene en indikasjon på hvilke byggesteiner som er mest omtalt og gir forfatteren en mulighet til å konsentrere videre analyser mer mot de mest fremtredende byggesteinene.

Tabell 4-2: Fordeling byggesteiner viser at det er tre byggesteiner som klart skiller seg ut som de viktigste. Dette er ressurser, kjerneaktiviteter og kundesegment, med henholdsvis 20%, 20% og 17% av alle temaene som ble trukket ut av intervjuene. I videre analyser er det fokusert mest på disse tre byggesteinene og hvordan hver enkelt bedrift bruker disse.

4.1 Intervju 1

Respondent 1 skiller seg ikke fra snittet, de samme tre byggesteinene er hyppigst representert også her. Likevel skiller han seg noe fra de andre ved at han har et særlig fokus på hvordan en byggestein påvirker en annen. Et eksempel på dette er at bedriften setter opp den ordreservene de har og planlegger hvilke ressurser de skal bruke. Ved å gjøre dette ser de når de har behov for påfyll av jobb eller når de ikke har kapasitet til å ta på seg nye oppdrag. I neste omgang bruker de denne kunnskapen om når de trenger påfyll av jobber til å kalkulere og gi tilbud i de periodene hvor de oppfatter at det er mulig å oppnå høyest pris i markedet. Ordreservene, gjennom arbeid som skal utføres, er her kjerneaktiviteten. Den har bindinger til ressursene ved at de planlegger hvilke ressurser som skal utføre ordreservene. Dette har igjen bindinger til kundesegmentet, eller det å skaffe seg mer arbeid, som igjen har bindinger til kjerneaktivitet fordi om de må ha mer arbeid, må de kalkulere og gi tilbud. I neste omgang har dette binding til inntektssammensetning fordi de ønsker å gjøre dette når prisen er høyest.

Det neste eksemplet er hvis de for en bestilling på jobben, uavhengig av fra hvem, så planlegger de. De setter opp produksjonsplaner som sier hvor mange arbeidsdager hver arbeidsoperasjon skal ta. Dette bruker de i neste omgang til å ikke la seg overstyre av hovedentreprenøren eller byggherren. Det er de som styrer. På det viset kan de kreve, og får lettere tilleggsbetaling for å forsere når oppdragsgiveren oppdager at han selv er skyld i forsinkelser. Her er kjerneaktiviteten det å sette opp produksjonsplaner, som har bindinger til ressurser, gjennom det at de setter seg selv til å styre fremdriften. Dette har til slutt bindinger til inntektsstrømmen fordi de kan kreve ekstrabetaling om de må forsere.

Bedriften setter opp betalingsplaner til sine kunder, og gjør dem gjerne fremtung, slik at de har en mulighet til å stoppe arbeidene dersom kunden ikke betaler, og samtidig er det kunden som finansierer bedriftens bruk av penger, ved at de alt har pengene på konto som de produserer for. Her er det å sette opp betalingsplanen en kjerneaktivitet som har bindinger til ressurser gjennom at de raskt har kunnskap om når det må stoppe arbeidet. På det viset vet de at de får betalt for utført arbeid og sikrer inntektsstrømmen sin. Dette har i tillegg bindinger til kostnadene gjennom at finanskostnadene er redusert som følge av at kunden allerede har betalt på forskudd.

Det neste eksemplet som trekkes frem er at de er bevisste på hvilke jobber de ønsker. Så lenge markedet tilsier det, velger de bort leilighetsbygg. Bedriftens erfaring er hovedsakelig knyttet til andre bygningstyper som skolebygg, helsebygg og industribygg. Årsaken til dette er at leilighetsbygg tar mer energi og gir lavere dekningsgrad. Samtidig, hevder de, at leilighetsbygg er mer attraktivt for flere rørleggerbedrifter, da det ikke kreves like høy kunnskap til å bygge slike anlegg som ved industribygg og helsebygg. Dette gir mer konkurranse i segmentet for leilighetsbygg. Her sorterer de å velge bort leilighetsbygg kundesegmentet. Dette har igjen bindinger til ressurser fordi de har kunnskap om at disse byggene gir lavere dekningsgrad og krever mer energi. Samtidig er det en binding til inntektsstrømmen fordi det er skjerpet konkurranse i dette segmentet. Bedriften har et fortrinn gjennom ressurser også. De har kunnskap og erfaring til å gjennomføre mer komplekse oppdrag enn de fleste av sine konkurrenter.

Kostnader er ikke særlig fremtredende som byggestein for noen av respondentene, og dette kommer godt til syne hos respondent 1. Bedriften velger heller å betale ekstra for å få en vare til rett tid enn å måtte vente på å få varen fra en leverandør som er billigere. Samtidig er de bevisste på sine kostnader. Bedriften forhandler avtaler med de tre store grossistene i Norge og sprer varekjøpet sitt slik at alle tre vet de må prestere for å få levere senere. En annen årsak til at kostnadene ikke er like viktig som byggestein, er at det er ikke viktig hva prisen på en vare er, men at de har samme eller bedre betingelser enn konkurrentene sine. I hovedsak skal bedriftens lønns- og materialkostnader direkte faktureres videre til sine kunder. Kostnader har her bindinger til viktige partnere.

Jobber som bedriften satser på å få, legger de ned store ressurser på å kalkulere. Her tar de ut tegninger, strekprosjekterer selv og bruker mange timer på kalkulasjon. Dette gjør de for å ha

fullstendig kontroll på kostnadene i prosjektet. Andre ganger er tilstrekkelig å bruke erfaringstall. Bedriften bruker ressurser, i form av timer, på å gjennomføre en kjerneaktivitet, i dette tilfellet kalkulasjon og utarbeidelse av tilbud. Dette har binding til kostnader og inntekter, da det både er for å ha kontroll på kostnadene og for å vite hvilken inntekt prosjektet må gi for at det skal være lønnsomt.

Regnskapsføring har bedriften alltid hatt i eget hus. På det viset vet de alltid hvor mange timer og hvor mye materialer det er handlet for, og når de har benyttet ressurser tilsvarende 70% av kalkulert, rapporterer de særskilt hvor mye som gjenstår. På det viset kan de gjøre tiltak for å redusere eventuelle avvik. Ressursen her er at bedriften har regnskapet i eget hus, og ser hvor mye som er medgått. Denne ressursen benyttes til å gjennomføre en kjerneaktivitet; rapportering av prosjektøkonomien, som de i neste omgang kan benytte til å endre kostnadene eller inntektene.

Prosjektlederne er forholdsvis ofte ute på byggeplassene. De skal ikke ta av tiden til basene. Basene skal sørge for at rørleggerne til enhver tid produserer. Når prosjektlederne er ute på byggeplassen følger de opp produksjonsplanene og sørger for å få med seg eventuelle endringer som de skal ha ekstra betalt for. De er veldig påpasselige med endringsmeldinger og har utviklet en endringslogg selv. Kjerneaktivitetene er at de følger opp byggeplassen, som igjen frigir tid til basen til å planlegge produksjonen. Dette medfører at de produserer mer, samtidig bruker de denne oppfølginga til å sørge for å få betalt for endringer. Kjerneaktiviteten, oppfølging av byggeplassen, fører indirekte til at inntektene øker.

Byggeplassoppfølging er en viktig kjerneaktivitet for bedriften. Som tidligere nevnt setter de tidlig opp produksjonsplaner og under oppfølginga kan de selv styre sine ressurser om de følger planene sine. Det hjelper ikke om en av de store entreprenørene krever raskere fremdrift, de kan avvise det og henvise til at de ligger på tidligere avtalte planer, eller be om forseringstillegg. Men det forutsetter at de følger opp godt hele tiden og sørger for å ligge i forkant av de andre fagene til enhver tid. Igjen er det byggeplassoppfølginga som er kjerneaktiviteten, denne gangen for å sørge for at det benyttes kalkulerte ressurser til å gjennomføre jobben. Dette medfører i neste omgang at det er kontroll med kostnadene, eller at de i det minste får betalt for å sette på ekstra ressurser.

Når et bygg er ferdig og overlevert til byggherre, gir bedriften tilbud på serviceavtaler, spesielt der det er sprinkleranlegg. Det er stor mangel på kvalifiserte bedrifter til å gjennomføre slike servicer. Dette medfører at markedet er større enn etterspørselen og de kan tillate seg en høyere pris på dette. Samtidig er det uinteressant med en serviceavtale om sprinkleranlegget holdes utenfor, noe som fører til at de kan oppnå høyere priser på service av de andre rørtekniske anleggene. Her er det markedssegmentet serviceavtaler som er byggesteinen kundesegment. Ressursen her er at bedriften har kunnskap om at de kan oppnå høyere priser på serviceavtaler med sprinkleranlegg. De benytter ressursen kunnskap til å velge deler av kundesegmentet som gir høyest inntekt.

I tillegg til å tilby serviceavtaler, bruker bedriften en god del ressurser på å lage FDV-instruks, forvaltning-, drift- og vedlikehold, og de gjennomfører en opplæring av driftspersonellet. Bedriften bruker dette slik at de har ryggen fri i de tilfeller hvor brukerne av bygget har driftet eller vedlikeholdt bygget feil. Uten en spesifikk FDV-instruks og opplæring, er det stor fare for at bedriften måtte koste nye deler og lønn til personell for å rette slike feil. Kjerneaktiviteten er å lage FDV-instruks og å gjennomføre opplæring, slik at de i neste omgang unngår kostnader og heller skaffer seg inntekter av det.

Bedriften rendyrker å være prosjektrørlegger. De har ikke butikk, de har ikke små serviceoppdrag til privatkunder, men jobber med større prosjekter. Respondenten har tidligere vært med på å vurdere lønnsomhet blant bedrifter som har bare butikk, bare prosjekt og bedrifter som har alt blandet sammen. Hans konklusjon er at bedriftene må gjøre det ene eller det andre, ikke begge deler samtidig. Årsaken til dette, mener han, er at bedrifter som driver med begge deler ikke klarer å holde godt nok fokus på produksjonen. Der tanken var at bedriften skulle utnytte overflødige ressurser i en avdeling til å produsere i en annen, medførte i stedet til et overforbruk av ressurser i den andre avdelingen. Den delen av bedriften som egentlig gikk dårlig bedret seg litt, mens den delen som gikk godt forverret seg mer. Respondenten var også med på overta bedrifter med denne blandingsdriften, og var med på å rendyrke disse bedriftene til bare prosjekt og bare butikk og snudde resultatene på dem. Når det rendyrkes må hver bedrift stå for eget resultat og de må sørge for å ha fakturerbar tid. Overført til BMC er det flere byggesteiner som er viktige forklaringsfaktorer for dette. For det første må bedriften definere sitt verdiløfte, hva er det bedriften selger, hvilke tjenester kan den gi. Avhengig av hvilket verdiløfte bedriften definerer, så må de tilpasse målkunden eller kundesegmentet slik at de treffer de kundene som ønsker å kjøpe den verdien bedriften tilbyr.

For å kunne tilby sitt verdiløfte må bedriften ha noen nøkkelressurser, og disse ressursene må være tilpasset aktivitetsnivået i bedriften, hvor mye ressurser kreves for å gjennomføre nøkkelaktivitetene. En forklaring på hvorfor bedriftene med blandingsdrift ikke klarer gode resultater er at de setter på for mye ressurser på sine nøkkelaktiviteter slik at effektiviteten synker. De klarer ikke å planlegge for økt, effektiv produksjon når de får tilført økte, men tilfeldige ressurser. Respondenten oppsummerer dette med følgende sitat:

«Det er derfor jeg sier at resultatene våre skapes i produksjon. Hvis ikke vi planlegger for produksjon, så blir det ikke gode resultater.»

Bedriften har sitt geografiske marked fra svenskegrensa til bomringen rundt Oslo, men innen et segment driver de over hele landet. De har solgt enten konsulenttjenester eller hele installasjonen i ishaller rundt om i Norge. Dette er et marked som de tilfeldig har kommet seg inn på. Respondenten har både spilt og dømt ishockey og gjennom dette miljøet har ha kommet i kontakt med de som trenger hjelp til å sette opp ishaller. Gjennom en tidligere arbeidsgiver søkte han og fikk tilgang til kompetanse på rørtekniske anlegg i forbindelse med ishaller. Kunderelasjoner medfører at bedriften ønsker å utvide sitt verdiløfte. For å klare å oppfylle verdiløfte, er bedriften nødt til å skaffe seg ytterligere ressurser gjennom kunnskap om slike anlegg, og med denne kunnskapen er de i stand til å betjene markedssegmentet for ishaller.

Kunnskap og erfaring er et viktig fortrinn for bedriften. Fordi de har kunnskap om og kan å bygge ishaller, vet de hva som skal til for å lage dem, de vet hvilke ressurser som går, både av materialer og arbeidstimer og de vet hvilken risiko slike anlegg medfører. Konkurrenter som ikke har samme kunnskap og erfaring tørr ikke stole på egne kalkyler og priser risikotillegget høyt. I andre typer anlegg kan de komme med forenklinger eller andre måter å gjennomføre jobbene på og med god kunnskap og erfaring kan de skaffe seg godt betalte jobber. Der konkurrenter selger toaletter og dusjer i leilighetsbygg, selger bedriften kunnskap. Bedriften kan ha høyere priser på materiell og timer enn sine konkurrenter og likevel få jobben fordi de har mye lavere risikotillegg.

4.2 Intervju 2

Omsetning per hode mener respondent 2 er viktig for å skape gode resultater, men høy omsetning per hode gir ikke automatisk gode resultater det gjenspeiler hvor effektiv produksjonen er. For å klare dette er det viktig at de planlegger godt. Til dette bruker bedriften et åpent system og ser hverandres kalendere, og klarer å utnytte ressursene sine best mulig. De oppnår nesten bare fakturerbar tid og svært lite interntid.

Bedriften henvender seg til to hovedmarkeder. Den ene, som utgjør omtrent 45% er VA-markedet, mens resterende er VVS-markedet. Forskjellen ligger i at VVS gjelder rørarbeider inne i bygninger og hus og VA, som står for vann og avløp, er utvendige ledninger. Men i tillegg til bare utvendig rørlegging, utfører de alt papirarbeid og gravearbeid. Bedriftens verdiløfte er å tilby kunden vann og avløp innlagt i deres hytte. I tillegg kan bedriften hjelpe kunden ytterligere ved å installere bad og vann til kjøkken. I motsetning til den første bedriften betjener denne stort sett bare privatkunder. Bedriften har opparbeidet seg stor kunnskap og erfaring i det å bygge VA-anlegg i skjærgården. I tillegg har de gravemaskiner og lekter til å frakte utstyret mellom øyene i skjærgården. I likhet med den første bedriften har de et fortrinn som følge av kunnskap og erfaring, men i tillegg har de disse spesielle ressursene i gravemaskiner og lekter. Bedriften kan tillate seg en høyere pris fordi det samlede verdiløftet er større enn det de fleste konkurrentene kan tilby. Kunderelasjon blir en viktig byggestein for bedriften. Det er enklere for en kunde, som alt har benyttet bedriften til å legge inn vann og avløp, å kontakte dem igjen for å få hjelp til å bygge bad. I neste omgang har kunden behov for hjelp til å stenge av vann og avløp i og til hytta si før vinteren.

I VVS-markedet er det veldig lite totalentrepriser. Bedriften deltar i noen større entrepriser som underentreprenør til byggentreprenører, og ellers er det mange privatpersoner som er kundene. Prissetting i dette markedet skjer ved at det gis overslagspris, men at jobben avregnes etter medgått tid og material. Lov om håndverkertjenester for forbruker gir føringer på at overslagspriser ikke skal avvikes med mer enn 15%. Fordelen med denne prissettingsmetoden er at risikoen for leverandør og kunde er redusert til et lavt nivå for begge parter. Ulempen for bedriften er at kunden i mange tilfeller ville betalt vesentlig mer for samme ytelse, men med en fastpris. Forskjellen ligger hvor risikoen legges.

I tillegg til VA- og VVS-markedet, har bedriften egen butikk. Men i tillegg til bare å betjene kundene som handler fra butikken, er det butikken som hjelper kundene fra VVS-markedet med å plukke ut utstyr og de hjelper egen VA-avdeling med en god del papirarbeid. Bedriften er medlem av Bademiljø og har profilert butikken etter det. Kjedetilhørigheten fungerer som en del av markedsføringen. En viktig distribusjonskanal er at bedriften har lokaler rett ved hovedveien og alle må passere butikken deres for å komme til hyttene sine. Det og at bedriften har bygget et merkenavn siden oppstarten i 1971 har gjort bedriften kjent.

Bedriften har, som tidligere nevnt, en del spesielt utstyr for å kunne gjennomføre jobber i skjærgården. I tillegg mener respondenten at prosjektlederne er gode ressurser, gjennom at de er faglig dyktige, har et stort nettverk privat og gjennom arbeid og de har opparbeidet seg lang og viktig erfaring. Bedriftens ressurser innen kunnskap og erfaring og dens kunderelasjoner er i dette tilfellet sterkt knyttet til personer og ikke aktiva i bedriften.

I likhet med den første bedriften er det viktigere at de får varene når de skal ha dem enn at prisen er lavest mulig bestandig. Selvfølgelig er de opptatt av å holde kostnadene nede, men de stoler heller på at innkjøpsavtalen de har gjennom Bademiljø medfører at de har gode priser til enhver tid. Til forskjell fra den første bedriften har de sentralisert forhandlingsmuligheten til Bademiljø. I utgangspunktet skal større volum gi høyere innkjøpsmakt og lavere priser, men en svakhet med det kan være at bedriften kunne oppnådd bedre priser på andre varegrupper enn den sentrale avtalen gir dem.

Bedriften har tatt i bruk mye elektroniske hjelpemidler i sin daglige drift. De bruker Exchange kalender på alle ansatte for å planlegge arbeidsdagene fremover. De skriver timer og materialer på håndholdte enheter; SpeedyCraft, som samtidig er synkronisert med ViaTracks og dermed får registrert kjørelengde og bompenger både for kostnadsregistrering og som grunnlag til faktura til kunde. Vareplukk fra lager foregår med strekkodelesere og gir oppdatert varebeholdning direkte. Det meste av varekjøpet til bedriften foregår elektronisk. De viktigste leverandørene innrømmer 5% ekstra rabatt på elektronisk handel i tillegg til at det blir mer sporbart for bedriften.

4.3 Intervju 3

Et viktig mål for bedriften har vært å bli gjeldfrie, gjennom nøkternhet og det å la overskudd stå igjen i bedriften. For bedriften har dette blitt en ressurs, å ha en solid og ryddig økonomi i grunn. Utgangspunktet var at grossistene hadde mye makt over bedriften ved at den skyldte penger til grossisten. Grossisten er en viktig partner for bedriften i dag også, men det er ikke lengre et avhengighetsforhold, og et underliggende krav til å handle til denne fordi man skylder penger til dem.

Selv om bedriften ligger i en forholdsvis liten kommune, er det flere rørleggerbedrifter som konkurrerer med dem. Respondenten mener at deres fortrinn over konkurrentene er at de har satset på kunnskap, kunnskap som gjør dem i stand til å gjennomføre mer komplekse jobber enn konkurrentene. I likhet med de to første bedriftene har denne bedriften en ressurs i form av kunnskap som gjør dem i stand til å gjennomføre jobber som konkurrentene ikke gir priser på eller hvor de gir høye priser.

God planlegging er et stikkord for bedriften. De har lister over jobber som skal utføres og har oversikt over det som skal gjøres slik at når det blir ledige rørleggere, kan de sendes på neste oppdrag raskt. De har oversikt over hvilke typer oppdrag som skal utføres, hvor de skal utføres og hvilken prioritet oppdraget skal ha. Dette gjør at de kan samle opp flere oppdrag i enkelte områder slik at minst mulig tid går tapt når det skal forflytte seg fra ett oppdrag til ett annet. De sorterer også på hvilken rørlegger som best kan utføre oppdraget. Kjerneaktiviteten er at bedriften planlegger og tilrettelegger for effektiv produksjon. De styrer riktig ressurs til rett målkunde. Bedriften bruker prosjektlederne og de i butikken til å gjennomføre avklaringer med kunder om valg av produkter og med andre yrkesgrupper om når rørleggerne skal gjøre jobben, slik at rørleggerne kan produsere mest mulig effektivt på byggeplassene.

En viktig bærebjelke for bedriften er servicearbeid, selv om respondenten personlig synes det er bedre å jobbe med prosjekter, kan de ikke forsake servicearbeidet. I motsetning til den første bedriften er dette et viktig kundesegment for bedriften. Der den første bedriften ikke hadde mindre servicejobber, er dette viktige jobber for denne bedriften. Markedet for rørleggere er mindre på små plasser og bedriften kan derfor ikke konsentrere seg om prosjektmarkedet.

Som nevnt over har bedriften kunnskap slik at de tørr gjennomføre større jobber enn sine konkurrenter, men samtidig står de ved ei skillelinje. Hvor store oppdrag tørr de ta på seg. Enten må de skaffe seg flere prosjektledere eller så må de opprettholde størrelsen for å kunne ha kontroll. Bedriften opplever at den heller må bli mindre enn større, om de skal klare å planlegge godt nok.

Bedriften har vellykket endret prissettingsmetoden sin. I bransjen var det tidligere vanlig med grossistpriser og til dels store rabatter på disse til rørleggerbedriftene. I butikkene dannet grossistprisen med et påslag gjerne pris ut til kunde. Denne kunne og måtte de gi til dels store rabatter på. I stedet for å fortsette denne prissettingen, har bedriften endret til påslag på sin kostpris og mer beskjedne rabatter til gode kunder. Dette har resultert i at bedriften har fått flere snekkerlag som kunder og som samtidig henviser sine kunder til bedriften, fordi de oppfattes som rimeligere enn konkurrentene.

I tillegg til at bedriften har drevet nøkternt og lagt grunnlaget for en solid økonomi, sørger bedriften for å fakturere så fort og så tidlig som mulig. Det har vært et mantra til tidligere eier og drifter av bedriften. Om de ikke hadde tid til å fakturere, kunne de like gjerne stoppe jobbene ute og i stedet få fakturert. Både inntekter og kostnader er dermed viktige byggesteiner for bedriften, gjennom henholdsvis det å fakturere tidlig og å drive nøkternt.

Både denne bedriften og bedrift nummer 2 er medlemmer av Bademiljø og bruker merkevaren Bademiljø og sitt eget firmanavn og det ryktet firmaet har opparbeidet opp gjennom årene som en profilering mot kundene sine. Annonsering utover dette gjør begge bedriftene svært lite av. I motsetning til bedrift nummer 2 er denne i liten grad digitalisert. Veldig mye planlegging, timeføring, materialføring og kalkulasjon foregår med penn og papir i stedet for med data.

4.4 Intervju 4

Respondenten har konsentrert seg om å ha nok å gjøre og å gjøre en så bra jobb som mulig. Bedriften han leder er forholdsvis liten, den minste av bedriftene i denne undersøkelsen, og mange oppgaver faller på ham. I tillegg til å stå i ordinær produksjon, som rørlegger, på dagtid, blir det mye kalkulasjoner, befaringer og serviceoppdrag han løser selv på kveldstid.

Bedriften har hatt nesten alt av større oppdrag som har forgått i sitt geografiske område de siste 10 årene. De har gjort jobber i flere næringsmiddelindustrien. Når de først har kommet inn i den bransjen, kommer flere bedrifter i samme bransje og etterspør bedriftens tjenester. I tillegg har de mange hytter. Gjennom et samarbeid med et brønnborefirma kommer de i kontakt med flere hyttebyggere, både enkeltstående hytter og hyttefelt under utbygging. Avtalen med brønnborefirmaet er slik at brønnboreneren borer hullet, leverer pumper og utstyr, mens bedriften installerer alt dette. Det er brønnboreneren som har kommet i kontakt med hyttebyggerne, men fordi bedriften gjør rørarbeidet fra borehullene, er det lettere å komme i direkte kontakt med hyttebyggerne. På det viset skaffer bedriften seg installasjonsjobben i hyttene i tillegg. Om noe går galt i slike oppdrag, kan det vises seg å bli særdeles krevende jobb og håndtere. Der bedriften kunne gjort en jobb for en kunde, brønnboreneren, gjør de jobben til kanskje 20 hytteeiere, og da kan det fort bli 20 kunder som klager og ikke bare en.

Respondenten bruker ikke mye tid på å få rørleggerne sine ut i arbeid på morgenen. De er veldig selvgående slik. Men han bruker mye tid på å planlegge for å få oppgavene løst med de forholdsvis få ansatte han har. Det blir fort store utfordringer om noen er borte en dag. Dette har medført at bedriften har veldig lite dødtid. I tillegg til å planlegge produksjonen bruker respondenten hver morgen, før de andre starter, å ta imot varene og å klargjøre dem for de oppdragene disse varene skal til.

Bedriften har gjort mange jobber for næringsmiddelindustrien i sitt nærmiljø. Som nevnt over er det enklere å få slike oppdrag når de først har fått en fot innenfor. Kunnskap om og erfaring med litt spesialiserte anlegg som til næringsmiddelindustrien er en viktig ressurs for bedriften og eksisterende kunder hjelper dem og fungerer som distribusjonskanaler til å nå nye kunder. Men i motsetning til de tre første bedriftene, utnytter ikke bedriften denne ressursen godt nok i forhold til inntektssammensetningen sin. Der de tre første leverer fastpriser på henholdsvis ishaller, VA-anlegg til hytter og litt større oppdrag, så utfører denne bedriften slike jobber og fakturerer etter medgåtte timer og materiell. Samtidig kan det være en fordel med tanke på bedriftens størrelse. Dersom bedriften skulle gitt fastpriser på disse oppdragene, ville det krevd ytterligere ressurser til kalkulasjon og risikoen ville blitt vesentlig større.

Bedriften har, etter eget utsagn, veldig konkurransedyktige priser både på timer og materiell. Det burde være rom for høyere priser, som kanskje kunne medført at respondentens lange

arbeidsdager ble redusert. Han kunne enten fortsatt som rørlegger og ansette noen til å utføre alle de oppgavene han selv har gjort på kveldstid, eventuelt om han ville gjort dette motsatt.

Materialhåndtering er et område som er viktig for bedriften. Alle rørleggerne er flinke til å notere ned det de trenger av materialer i nær fremtid. De har noe varer på eget lager, men må bestille varer hver dag for at de skal ha tilstrekkelig. Ikke har de noe plukkklager hos grossistene å kjøre innom. Dette opplever for øvrig respondenten som en fordel, de mister ikke unødig tid på små turer til grossistene i tide og utide. Rørleggerne må bli flinke til å melde behov for varer i god tid. Varene forsøker de å bestille elektronisk der det er mulig, og får ekstra rabatter på det.

Det meste av økonomistyring, kalkulasjon og KS-system, kvalitetssikrings-system, utføres med datasystemer utviklet for dette. Selv om bedriften har et datasystem for økonomistyring, er det fortsatt en del manuelle oppgaver som må gjøres på ordrenivå – den delen av økonomistyringen som er knyttet til hvert enkelt oppdrag. Om dette skyldes mangler i datasystemet eller bruken av dette ble ikke avdekket.

Bedriften bruker mye tid med kunden for å avdekke hva han ønsker og virkelig har behov for. Respondenten er ikke interessert i å overselge produkter kunden ikke har behov for, men vil heller tilby rimeligere løsninger der kundens behov likevel blir dekket. Bedriften bruker mye tid på kunderelasjonen slik at de kan avdekke kundens behov og tilpasse verdiløftet sitt deretter.

4.5 Intervju 5

Bedriften har som prinsipp at den skal være 2 delt. Den ene delen skal betjene servicemarkedet, med rehabilitering av bad, service, småjobber og butikk, mens den andre delen skal betjene prosjektmarkedet. Årsaken til dette er at det er bedre inntjening i den første delen, og det er et mye mer stabilt marked enn prosjekt og det er et marked som må betjenes jevnt. Mister man det markedet er det vanskelig å komme inn i det markedet igjen. Grunnen til at det fortsatt er i prosjektmarkedet er at de skal opprettholde kompetansen om å drive slike prosjekter.

Respondenten er klar på at rørleggeren skal produsere. Derfor må de hele tiden tilrettelegge slik at rørleggeren får produsert og slipper å kjøre rundt og hente materialer og bruke tid på det. De har en bonusordning hvor 5% av resultatet går tilbake til rørleggerne. Sammenhengen mellom størrelsen på resultatet, og dermed bonusen, og planlegging og tilrettelegging er klar for alle i bedriften slik at det kreves at alle tilrettelegger. En del av tilretteleggingen er at bedriften bestiller, mottar og pakker varene til forskjellige oppdrag på eget hus, slik at rørleggerne slipper det. Bedriften bestiller varene elektronisk for det gir besparelser i forhold til å ringe inn bestillingene eller ikke minst å kjøre hente dem. De krever at rørleggerne varsler varebehov 2 dager i forveien slik at de kan bestille. I tillegg til at dette gir besparelser i form av bedre innkjøpsbetingelser, tvinger dette rørleggerne til å planlegge egen hverdag bedre.

Rehabilitering av bad er et viktig segment for bedriften. Et av deres fortrinn i fremtiden, mener respondenten, blir 10-års garantien de gir. Som for den øvrige driften, er det viktig med planlegging. Badene blir 100% planlagt før oppstart, de blir tegnet ut i 3D-tegneprogram, det blir innhentet tilbud fra andre fag og rør og deler til rørleggeren blir pakket og ordnet. Selv om bedriften ikke annonserer for baderom, så har de stort sett nok å holde på med. Omdømme er et viktig stikkord for å klare dette. For ikke å ødelegge sitt omdømme er det viktig for bedriften å rette opp eventuelle feil og mangler raskt. Er det feil på en faktura, må denne raskest mulig rettes opp. Når bedriften klarer å ha tilstrekkelig etterspørsel etter denne tjenesten, er de påpasselige med å fylle sørge for jevn produksjon gjennom hele året, også i de perioder hvor kundene helst ikke ønsker håndverkere inn i huset sitt. Det å kalkulere og gi tilbud på rehabilitering av bad er en ressurskrevende oppgave, og i mange tilfeller er det ikke samsvar mellom kundenes forventning til pris og faktisk tilbud. Til å begynne med gir bedriften overslagspris på rehabiliteringen og om det er stort sprik mellom kundens budsjett og antatt tilbudssum, avslutter de heller prosessen før de bruker mer ressurser på oppdrag som aldri blir realisert. Et annet viktig moment med rehabilitering av bad er at de har hatt langvarig samarbeid med de andre fagene, snekker, murer og elektriker. Dette har medført at de har et fortrinn ved at alle fagene vet å ta hensyn til hverandre, de passer på hverandre og de er ambassadører for hverandre. Dette samarbeidet er så avgjørende at kundene er nødt til å velge hele gruppen og ikke bare noen av fagene.

På prosjektsiden er totalentrepriser et segment bedriften forsøker å unngå. De konsentrerer seg heller om delte entrepriser hvor oppdragsgiveren er byggherren og ikke en av de store

byggentreprenørene. De liker ikke å ligge under disse. Enkelt av disse kan de samarbeide med, mens andre kun er ute etter å tyne mest mulig ut av bedriften. Derfor velger de bort slike oppdrag også.

Bedriften driver med alle delfagene innen rørleggeryrket, sanitær, varme, kjøling og varmepumper, men ikke særlig med sprinkleranlegg. Sprinkleranlegg synes de ikke det er god nok inntjening på og det er muligens fordi de ikke er gode nok på det. I prosjekter hvor det skal leveres sprinkleranlegg, kjøper bedriften denne tjenesten av et firma som har spesialisert seg på slike anlegg. Selv med et påslag er de fortsatt konkurransedyktige på prosjektet.

Et viktig moment innen inntektsmodellen til bedriften er etterkalkyler. Bedriften etterkalkulerer jobbene de har utført slik at de kan justere prisene sine. På den ene siden er det viktig for at bedriften skal opprettholde en lav pris som konkurransefortrinn, og på den andre siden for å kunne ta så høy pris som markedet gir rom for.

4.6 Intervju 6

Bedriften ble startet av tre rørleggere, som ganske raskt ble leder for hver sin avdeling. Alle tre fortsatte å jobbe ute på prosjektene og fungerte som anleggsledere. Mye av jobben deres ble da å planlegge, bestille varer og å tilrettelegge. I tillegg sørget anleggslederen for at alt av endringer ble ivaretatt og samtidig ble avgjørelser tatt ut på byggeplassen. Dette sørget for at produksjonen ikke stoppet opp. Bestilling av varer har blitt betydelig enklere de siste årene på grunn av elektronisk bestilling. Dette gjøres fortsatt av anleggslederen ute på byggeplassen.

Tidligere kalkulerte anleggslederne de forskjellige prosjektene også. Nå er dette arbeidet overlatt til daglig leder, som ikke er en av de tre gründerne. Om bedriften får jobben gjennomfører de en prosjektgjennomgang. Denne gjennomføres med daglig leder, anleggsleder og basen på jobben. Her prøver de å overføre hva som er tenkt, hva som er tatt med og prøver å avklare eventuelle usikkerheter. Alle jobben er organisert med en anleggsleder, en bas og rørleggerne under dette. Det er viktig at anleggslederen påpeker både ting som fungerer bra og ting som ikke fungerer. Utfordringen med bassystemet er at rørleggeren som plukkes ut, ofte ikke fungerer som sjef.

Underveis i prosjektene har de alltid månedsregnskaper. Dette har de gjennomført siden dag 1. Her får de oversikt over timer, materiell og fremdrift. Det er gjør det lettere å avdekke avvik i forhold til kalkylene og gjøre tiltak for å rette disse.

Bedriften legger bemanningsplaner for omtrent 6 måneder fremover. På det viset avdekker de, på et tidlig tidspunkt, om det er behov for mer arbeid i perioden. Respondenten mener planleggingshorisonten, ikke bare i rørleggerbransjen, men i hele byggenæringen, generelt er for kort. Dette fører til at prisene kan variere opptil 30% fordi flere bedrifter får «panikk» når de oppdager at de har for lite arbeid, og skrur dermed ned prisen for å få sysselsetting nok. Paradokset er at bedriften gjerne klarer å skape samme inntjening selv med lavere priser. I gode tider er det lettere å søle bort overskuddet med innleie og det blir mindre tid til planlegging.

Et fortrinn bedriften mener er en viktig ressurs, er at de prosjekterer og tegner alle jobbene selv. De har to ingeniører til dette. På den ene siden kan anleggslederen og basen på et prosjekt enkelt kommunisere med ingeniøren for å avklare detaljer eller gjøre endringer som forenkler produksjonen. På den andre siden er det lettere for bedriften å gi faste priser når de har tegnet og prosjektert jobben. Fordelen med dette er at det ofte gir bedre betalte jobber når prisen er fast enn ved regningsjobber. Kunnskapen til bedriften benyttes til å redusere risikoen ved å gi faste priser, samtidig som risikotillegget ikke gis bort til kunden. Med andre ord klarer bedriften å ta betalt for kunnskapen sin.

Prosessindustri og dataromskjøling er et område bedriften er blitt gode på. Dette er et segment de har gode kunnskaper om og lang erfaring med og dermed gode kunderelasjoner. I mange slike prosjekter er det kostnadene med å stenge fabrikken som er avgjørende for om prosjektet kommer i gang og ikke hva rørleggeren koster. I de tilfeller bedriften i tillegg prosjekterer og tegner disse jobbene og gir faste priser, kan de oppnå svært gode resultater på jobben.

I likhet med bedrift 1 er denne ikke medlem av noen kjede og må selv forhandle med grossistene om innkjøpsavtaler. Men i motsetning til bedrift 1 gjør de kun avtaler med to av de tre store grossistene. Begrunnelsen for dette er at de ønsker at det skal være skjerpet konkurranse og at det er greit å kunne ha en i bakhånd om de blir uenige med de andre to. Forklaringen på at avtale med to av tre skal gi skjerpet konkurranse, ligger antagelig i det at tredjemann tar i godt ved neste forhandlingsrunde. Et annet grep bedriften har gjort for å ha

kontroll på kostnadene sine, er at de fokuserer på å ha så lave faste kostnader som mulig. Da kan de heller gi bonuser, turer og andre goder når det er rom for det.

4.7 Business Model Canvas

Alle de momentene som er kommet frem i intervjuene over er det mulig å sortere under en av byggesteinene. Under er hver enkelt av de ni byggesteinene forklart med momenter som er sammenfallende for flere eller alle bedriftene eller ting som skiller seg spesielt ut ved en enkelt bedrift.

4.7.1 Verdiløftet

Verdiløftet som byggestein er ikke særlig fremtredende som en viktig faktor for bedriftene i denne undersøkelsen. Tabell 4-2: Fordeling byggesteiner viser at det kun er ca. 6% av momentene som omhandler verdiløftet. Noe av forklaringen på dette kan ligge i at begrepet er lite konkret og dermed vanskeligere å sette frem som forklaring på god lønnsomhet. En annen forklaring på at dette ikke ender opp som en viktig byggestein, er kanskje at bedriftene i bransjen oppfatter seg som veldig like. Det den ene bedriften tilbyr skiller seg ikke sterkt fra en annen.

4.7.2 Målkunden

Segmentering av målkunden kan gjøres på mange parametere. Kundetyper, geografisk område, spesielle deler av faget er noen parametere som det kan segmenteres på. Dette er kanskje forklaringen på at målkunde/kundesegment er en av de tre mest fremtredende byggesteinene. Kundetyper kan deles inn i to hovedgrupper. Den ene er privatkunder, dette er privatpersoner som skal ha gjort mindre jobber i eget hus eller hytte, mens den andre hovedgruppen er bedriftskunder. Alle de jobbene i hus eller prosjekter som ikke skal betales av en privatperson direkte sortere under bedriftskunden. I denne undersøkelsen er det bedrift 1 og 6 som nesten utelukkende betjener bedriftskundene, mens de øvrige bedriftene betjener begge gruppene. En annen parameter er geografisk område. Alle bedriftene betjener sitt nærområde, det ene unntaket er at bedrift 1 utfører nisjen ishaller i hele landet. Geografi som segmentering kan samtidig ha innvirkning på hvilke kundetyper bedriften betjener. Bedrift 1 og 6 betjener, som nevnt, kun bedriftsmarkedet. Samtidig er disse bedriftene lokalisert i større byer og har dermed større mulighet til å velge bort privatkundene og likevel ha tilstrekkelig tilgang på jobb. Nisjer er en annen parameter som det kan segmenteres på. Dette skiller

likevel ikke bedriftene særlig fra hverandre. Alle har nisjer som de er bedre på og gir dem konkurransefortrinn innen den nisjen, men ingen av bedriftene har et verdiløfte som er fokusert mot denne nisjen sin. Nærmest er kanskje bedrift 2 som har et godt grep om VA-markedet i sitt geografiske nedslagsfelt.

4.7.3 Distribusjonskanal

Distribusjonskanal er den byggesteinen som det var minst fokus på i intervjuene. Dette kan ha sammenheng med at distribusjonskanal beskrives av hvordan bedriften kommuniserer med og når sine kundesegmenter til å levere verdiløftet. Når verdiløftet er så lite fremtredende blir naturlig også distribusjonskanal det samme. Samtidig er det ingen av bedriftene som bruker særlig ressurser på å reklamere og annonsere for sine tjenester. Forskjellen i distribusjonskanal er at de bedriftene som betjener privatmarkedet er mer avhengig av fordelaktig beliggenhet. For bedrift 2 er det strategisk viktig med plassering langs hovedveien som bringer hytteeierne til hyttene sine. For bedrift 1 som kun betjener bedriftsmarkedet er ikke plassering viktig. I forhold til hvordan bedriften leverer verdiløftet sitt, er det stort sett på samme måte; de er nødt til å utføre jobben sin på byggeplass til kunden. Unntaket er her salg i butikk, der kunden selv plukker ut det han ønsker og monterer det selv. I mange tilfeller bruker kunden butikken til å velge produkter, men at det er rørleggerbedriften som kommer og monterer dette.

4.7.4 Kunderelasjon

Kunderelasjon er ikke av de mest fremtredende byggesteinene, men ligger midt i. Skillet mellom privatkunder og bedriftskunder spiller en liten rolle i de kunderelasjonene bedriftene har. For privatkunden er det ikke alltid pris som er avgjørende, men at de finner en leverandør som kan levere og som de kan stole på. Omdømme er et viktig kunderelasjon i så måte. Bedriftskunden er mye mer opptatt av pris som konkurransefortrinn. Den avgjørende årsaken er oftest pris. Det ene unntaket er i de tilfeller kunden er avhengig av kortest mulig stans av fabrikken eller egen produksjon, slik som var tilfelle for bedrift 6 innen segmentet prosessindustri. En annen viktig faktor innen kunderelasjon er at samarbeidet med andre fag er viktig fordi samarbeidende bedrifter henviser sine kunder til hverandre.

4.7.5 Inntektsmodellen

Inntektsmodellen er litt over middels fremtredende som byggestein i intervjuene med disse bedriftene. I prinsippet har disse bedriftene to forskjellige prissettingsmetoder. Den ene er faste priser og den andre er regningsarbeid. Begge disse metodene kan ytterligere deles opp. Faste priser er mest brukt der kunden ønsker å ha en trygghet for hva det kommer til å koste når jobben er ferdig. Mens regningsjobber i hovedsak benyttes der det ikke er avgjørende hva prisen blir til slutt. Hovedforskjellen mellom disse to metodene er hvor risikoen legges. I de tilfeller hvor kunden ønsker fast pris, må bedriften prise et risikotillegg avhengig av hvor sikker bedriften er på kostnadene som kommer til å gå med. I regningsjobber vet bedriften at den får dekning for sine utgifter, både til å lønne håndverkere og til materialer. Risikoen for overskridelser er dermed flyttet over på kunden. I utgangspunktet burde alle kunder velge å betale arbeidene etter medgått tid og materialer. Likevel er det avtalt faste priser på veldig mye arbeid. Årsaken til dette er at det er stor forskjell på hvor flink bedrifter er til å prissette risikoledet og det medfører ofte at faste priser vil bli mer fordelaktig for kunden fordi noen rørleggere ikke får med seg alle deler og timer. Spesielt viktig er dette i perioder hvor bedriftene har lite å gjøre. Bedrift 6 mente prisen kunne variere så mye som 30% mellom lav- og høykonjunkturer. Oppdeling utover faste priser og regningsarbeid er avarter av dette, med forskjellig spredning av risiko. En mye brukt løsning ved regningsarbeid, er at det gis overslagspriser og at det betales etter medgåtte timer og materiell, dog innenfor $\pm 15\%$. Fra ytterpunktet hvor all risiko ved regningsjobber ligger på kunden, er nå noe risiko flyttet til bedriften. Det andre ytterpunktet er at all risiko ligger på bedriften, typisk er dette der en kunde kun spesifiserer en ytelse for eksempel et komplett røranlegg i et kontorbygg. Her er det opp til bedriften å levere et anlegg til kunden som møter kravene og som samtidig står for risikoen med at kundens krav er møtt. I frykt for at risikoledet blir dyrt, kan kunden velge å spesifisere arbeidene ytterligere for å redusere bedriftens risiko. Mengdebeskrivelser er eksempler på arbeider hvor risikoen er redusert maksimalt for bedriften, ved at det lages ei beskrivelse som inneholder alle rørlengder og utstyr og mengdene av disse som skal benyttes i prosjektet. Risikoen er da redusert til hvor mye deler som går med per enhet rør og utstyr.

4.7.6 Nøkkelressurser

Nøkkelressurser er sammen med nøkkelaktiviteter den desidert største byggesteinen i denne undersøkelsen. Kunnskap er en viktig ressurs for bedriftene. På den ene siden må bedriftene ha kunnskap om faget sitt for å kunne bygge og opprettholde et omdømme som gir kundene trygghet om at bedriften klarer å tilby dem funksjonelle løsninger, til rett tid og til rett pris. På

den andre siden er bedriftene avhengig av kunnskap for å vite hvilken risiko den skal prise, spesielt i fastprisjobber. Innenfor nisjer blir dette veldig synlig, der bedrifter med liten kunnskap om nisjepregede anlegg må prise risikoleddet høyt, har bedrifter med god kunnskap og erfaring muligheter til å redusere risikoleddet betydelig. Bedrift 3 har drevet nøkternt, er gjeldfrie og er flinke til å fakturere raskt og mener dette har gitt dem et fortrinn. Sammenliknet med de øvrige fem bedriftene i denne undersøkelsen, og mest sannsynlig de andre også, så er ikke dette en ressurs som gir dem noe fortrinn. Snarere er det en ressurs som er skapt av gode resultater over lengre tid. Økonomisystemer og bruk av data er en ressurs som kunne vært avgjørende for gode resultater. Men bedriftene i denne undersøkelsen er alle bedrifter som har levert resultater langt over snittet i bransje, og det er påfallende hvor forskjellig bedriftenes bruk av data er. Fra det ene ytterpunktet hvor svært lite er elektronisk, men nesten alt er på papir enda, til det andre ytterpunktet hvor nesten alt er gjort elektronisk. Andre ressurser bedriftene har er svært sammenfallende. Alle har rørleggere, som i varierende grad er utstyrt med biler og forskjellig verktøy, alle har anleggs- eller prosjektledere som styrer rørleggerne og jobbene. Ingen av disse kan derfor sies å gi bedriften konkurransefortrinn over konkurrentene. Ikke har de spesielle ressurser, enten som er patentbeskyttet, særdeles kostbart å skaffe seg eller på noe vis særegent for bedriften. Unntaket er bedrift 2 som har anskaffet seg gravemaskiner, minidumper og lekter for å kunne utføre VA-anlegg. Likevel er ikke dette utstyr som er særlig vanskelig for konkurrenter å skaffe seg. Det spesielle med bedrift 2 i så måte er at deres verdiløfte er komplett, de kan tilby kundene vann og avløp til hyttene ved at de påtar seg det aller meste av jobben selv. Mer avgjørende for om bedriften har et konkurransefortrinn med sine ressurser er hvordan de disponerer ressursene sine.

4.7.7 Nøkkelaktiviteter

Den viktigste nøkkelaktiviteten for alle bedriftene, ikke bare de i denne undersøkelsen, men alle, må være å produsere. Det er nok dette som også gjør nøkkelaktiviteter til den mest fremtredende byggesteinen sammen med nøkkelressurser. Det som skaper fortrinn er hvor effektivt bedriften produserer. Dette henger sammen med ressursene. Temaet alle bedriftene i denne undersøkelsen har trukket frem er at de planlegger og tilrettelegger for at rørleggerne skal produsere mest mulig effektivt. Effektiviteten kan heves ved at bedriftene planlegger hvordan ressursene skal benyttes. Utover dette er det ingen spesielle aktiviteter, som skiller seg ut, som bedriftene gjør som gir grunnlag for gode resultater. Alt blir forskjellige innfallsvinkler på å planlegge og tilrettelegge for effektiv produksjon. Enten det er bestilling

av varer, oppfølging på byggeplasser eller koordinerer fremdrift enten med andre entreprenører eller kunden, så er målet å effektivisere produksjonen. Det er vanskelig å måle hvor effektiv en bedrift er i forhold til andre. Bedrift 3 mente at et viktig nøkkeltall var omsetning per hode. Å måle dette i regnskapstallene fra sekundærundersøkelsen gir ikke entydige svar. I varehandelen, der omsetning skapes av kun salg av varer, er bruttofortjeneste et viktig nøkkeltall for lønnsomhet. Bruttofortjenesten er forskjellen mellom inntektene og varekostnadene. Sagt på annen måte, hvor mye klarer bedriften å selge sine varer for. I håndverksbedrifter gir ikke begrepet bruttofortjeneste særlig godt mål på lønnsomhet. Omsetningen til en håndverksbedrift består i tillegg til varesalg også av salg av håndverkstjenester. En håndverksbedrift kan bli mer lønnsom ved å øke inntektene sin, enten gjennom høyere priser på varene eller timene de selger. Men i markeder med god konkurranse, er det markedet som bestemmer til hvilken pris bedriften kan selge sine varer og tjenester for. Dersom bedriften ikke kan øke sine priser, må kostnadene reduseres for å øke lønnsomheten, de må bli mer effektive. Sagt på en annen måte, hvor mye klarer bedriften å selge sine varer og tjenester for. Der varehandelen har bruttofortjeneste, kan vi i håndverksbedrifter sette opp effektivitet som nøkkeltall. Der bruttofortjeneste er differansen mellom salgsinntekt og varekostnaden, kan effektiviteten defineres som differansen mellom salgsinntekter og summen av vare- og lønnskostnader. For å sammenlikne to bedrifter innen varehandelen mot hverandre, må bruttofortjenesten uttrykkes som forholdstall. På samme måte må effektivitet uttrykkes som forholdstall for å kunne sammenlikne håndverksbedrifter mot hverandre. Matematisk kan dette uttrykkes som formelen under:

$$\text{Effektivitet} = \frac{\text{Salgsinntekt} - (\text{Varekostnad} + \text{Lønnskostnad})}{\text{Salgsinntekt}} \times 100\%$$

Dette tallet kan på ingen måte benyttes til å sammenlikne lønnsomhet i varehandelsbedrifter med lønnsomhet i håndverksbedrifter, bare til å sammenlikne håndverksbedrifter mot hverandre. Under er det satt opp tabeller som viser effektivitet på alle bedriftene med resultatmargin over 20%. I tillegg er det satt inn gjennomsnittet til bedriftene innen forskjellige intervaller av resultatmargin. Bedriftenes navn er erstattet med bokstaver for å anonymisere dem.

Bedrift	Salgsinntekt	Varekostnad	Lønnskostnad	Effektivitet	Resultatgrad
A	23 762	10 755	2 999	42,1 %	25,86
B	14 202	5 394	4 594	29,7 %	22,2
C	12 208	3 886	3 757	37,4 %	23,57
D	14 295	5 883	3 436	34,8 %	20,46
E	11 581	4 551	3 160	33,4 %	25,18
F	29 444	7 707	11 563	34,6 %	23,23
G	17 321	5 330	6 314	32,8 %	20,51
H	13 909	6 522	4 735	19,1 %	36,05
I	17 041	6 968	3 682	37,5 %	24,73
J	11 947	4 805	3 008	34,6 %	24,02
K	14 645	5 623	3 648	36,7 %	22,66
L	10 866	4 867	2 264	34,4 %	26,04
M	37 796	13 735	8 087	42,3 %	32,59
N	13 930	5 930	3 545	32,0 %	21,78
O	35 134	15 752	6 403	36,9 %	27,87
P	37 325	19 977	6 805	28,2 %	22,13
Q	10 255	3 120	2 203	48,1 %	20,6
R	81 744	39 269	18 713	29,1 %	22,93
Snitt 1	22 634	9 449	5 495	34,0 %	> 20%
Snitt 2	24 953	11 041	7 726	24,8 %	10 - 20%
Snitt 3	50 153	20 258	20 689	18,4 %	0 - 10%
Snitt 4	47 847	26 558	17 845	7,2 %	< 0%

Tabell 4-3: Sammenheng mellom resultatmargin og effektivitet

Det kan argumenteres med at sammenhengen mellom resultatmargin og effektivitet er så stor at effektivitet ikke gir andre funn enn resultatmargin, men det er noen faktorer som påvirker effektivitet forskjellig fra resultatmargin. Bedrift H er den bedriften med høyest resultatmargin, men med lavest effektivitet blant bedriftene over. Bedrift Q har høyest effektivitet, men har nesten lavest resultatmargin. Forklaringen ligger i at bedrift H har veldig store andre driftsinntekter, som ikke tas med i salgsinntekt, og bedrift Q har veldig relativt høy andre driftskostnader. Det kan være i form av høy husleie, høye tapstall eller andre kostnader. Nøkkeltallet for effektivitet, som definert over, gir derfor en mer riktig fremstilling av hvor flinke bedriftene er til å selge sine varer og tjenester.

4.7.8 Viktige partnere

Viktige partnere er ikke særlig fremtredende tema under intervjuene. Det kan kanskje ha sammenheng med at bedriftene ikke anser det som særlig konkurransefremmende. Bransjen er dominert av tre store grossister som står for det meste av vareleveransen til rørbransjen. Alle bedriftene i undersøkelsen, med unntak av bedrift 6, benytter alle tre, overført til hele bransjen

gjelder mest sannsynlig det samme, alle bedriftene får handlet til alle grossistene. I så måte gir det ikke noe fortrinn for noen av bedriftene. Det som kan gi fortrinn er hvor flinke de er til å forhandle priser og bonuser med grossistene. I denne undersøkelsen er det to bedrifter som forhandler direkte, og fire som er medlem av kjeder som forhandler avtaler for hele kjeden. I utgangspunktet bør man anta større volum gir bedre priser, men samtidig er det grossistene som har oversikt over kjøpsvolum fordelt på varenummer som hver enkelt bedrift handler av. Denne kunnskapen sitter ikke kjedene med og dermed har grossistene en fordel ved at de kan gi gode rabatter på varer de vet kunden handler lite av og lave rabatter der de vet kunden handler mye, likevel kan kunden sitte igjen med inntrykket av at de har fått en veldig god avtale. Som nevnt er fire bedrifter medlem av kjeder, tre i Bademiljø og en i Varme & Bad, de to øvrige, er frittstående bedrifter. Dette er for øvrig sammenfallende med kundetyper som bedriftene betjener. Kjedere er opprinnelig dannet for å ha en distribusjonskanal mot forbrukerkunden, i dette tilfellet privatkunden. Ellers har alle bedriftene samarbeid med forskjellige andre håndverksfag i større eller mindre grad. Slike samarbeidende firma gir ikke bedriften konkurransefortrinn i seg selv, men gjennom hvor flinke de er til å samarbeide og planlegge sitt eget og andres arbeid hos kunden.

4.7.9 Kostnadsstruktur

I utgangspunktet er det lett å anta at kostnadsstruktur er en viktig parameter for å oppnå gode resultater. Men som Tabell 4-2: Fordeling byggesteiner viser er dette et tema som er under middels fremtredende, i hvert fall i denne undersøkelsen. Det som kanskje har vært påfallende i undersøkelsen er at for å komme inn på dette temaet, måtte respondentene veiledes dit av intervjueren. Det er likevel to ting som er sammenfallende med bedriftene når det gjelder kostnader. Det ene er at varekostnaden er mindre avgjørende, men at leveransedyktighet er en viktigere egenskap ved varene de kjøper. Det andre er at alle bedriftene, i utgangspunktet, anser seg for å være verdidrevet. Det er viktigere for bedriften å yte et verdiløfte som kunden blir fornøyd med enn at det skal være så billig som mulig. En årsak til at temaet var så lite fremtredende som det var, kan være at det meste av bedriftenes kostnader er kostnader til inntekts erverv. Med andre ord lønnskostnadene og varene som er de største kostnadene til bedriftene skal viderefaktureres til kundene og skal gi bedriften et påslag.

5. Konklusjon

5.1 Planlegging

Det har ikke vært enkelt å finne entydige årsaker eller enkeltstående forhold til gode resultater blant de seks respondentene som har deltatt i undersøkelsen. Ett forhold synes, etter forfatterens syn, likevel å være avgjørende for gode resultater, og det er planlegging. Dette er et tema som alle respondentene har vært innom. Respondentene har vært innom planlegging i forskjellige faser og for forskjellige oppgaver, men felles for dem alle har vært planlegging for at rørleggeren skal produsere mest mulig. Hvordan de planlegger for dette varierer. Der respondent 1 setter opp produksjonsplaner hvor de har angitt ressursbruk for flere aktiviteter hele prosjektet gjennom, planlegger respondent 2 slik at rørleggerne vet hvor og hva de skal jobbe med neste uke. Respondent 3 prøver alltid å ha jobbene klare slik at det blir minst mulig dødtid. Den neste planlegger for å få det til å gå opp når de ikke er flere enn de er. Respondent 5 føler at det viktigste er at man innser at det er rørleggeren som skal produsere og at det tilrettelegges mest mulig for det, og den siste mener rørleggeren produserer mer når han vet hva han skal gjøre og at han har materialene i nærheten. Alle sammen planlegger for at rørleggeren skal produsere mest mulig effektivt.

Planleggingen til respondent 1 strekker seg langt utover det å tilrettelegge for effektiv produksjon, allerede før han regner på jobber bruker han planer for å avgjøre om han har kapasitet. Ved å sette opp omtrentlige planer for bemanning i de prosjektene han alt har fått, ser han om og når han behøver nye jobber. Dette er senere avgjørende for hvilket prisnivå han må legge seg på når han skal regne nye jobber, og hvor mye ressurser de skal legge i det å regne på den enkelte jobben. Om han får en jobb, starter han med å sette opp en aktivitetsplan med antall arbeidsdager for hver operasjon. Denne planen må oppdragsgiveren i neste omgang ta hensyn til. Respondenten styrer med det egne ressurser. Han kan sette på det mannskapet han behøver for å klare tidsfristene han selv har satt i stedet for at må tilpasse seg fremdriften til de andre fagene. Om det blir tvingende nødvendig å sette på mer ressurser, får han betalt for forseringen. I de prosjektene det trappes opp med ressurser på slutten, blir det dårlige resultater. Det neste han fortsetter med, er at han lager en betalingsplan, gjerne litt fremtung slik at det er oppdragsgiveren som finansierer materialer og timer, samtidig sitter han i en posisjon som gjør at han kan stoppe arbeidene om betalingene uteblir, uten at han

taper mye. Når jobbene skrider frem, er prosjektlederne ute på anleggene jevnlig for å følge opp at planene følges og for å avdekke om det er grunnlag for krav om tillegg.

Respondent 2 bruker på langt nær planlegging like utstrakt som respondent 1. En vesentlig grunn til dette kan være at der respondent 1 har mange større prosjekter og kan ha en lang planleggingshorisont, er mange av jobbene til respondent 2 mindre jobber med kort varighet og dermed en mye kortere planleggingshorisont. Selv mener respondent 2 at mye av suksessoppskriften deres ligger i planlegging. De har et åpent system hvor alle ansatte ser hverandres kalendre og ser hvor og hva de skal jobbe med i neste uke. Dette har medført at de har lite interntimer og nesten bare fakturerbare timer. Effektiviteten er høy.

Planleggingen til respondent 3 ligner mye på den respondent 2 bruker. De har et system som gjør at rørleggerne er ute og produserer mest mulig. Den største forskjellen mellom 2 og 3 er at respondent 2 bruker elektroniske hjelpemidler i stor utstrekning, mens respondent 3 benytter gule lapper. Respondent 3 skiller seg noe fra 2 i den grad at han benytter planlegging mer enn respondent 2. Han planlegger mer ved at han samler opp jobber innenfor enkelte områder, slik at det går relativt sett mindre tid til transport når jobbene skal gjøres, i tillegg er det kontorpersonalet som tar seg av det meste av koordinering med kundene og med de andre fagene slik at rørleggeren skal få produsere mest mulig. Dette blir likevel en avveining. Det må gjøres en avveining om hva som er knapp ressurs. Dersom det er lite arbeid for rørleggerne, må det vurderes om mer at kontorpersonalets oppgaver kunne vært delegert til rørleggerne slik at kontorpersonalet kunne brukt tid på å skaffe nye jobber.

Respondent 4 skiller seg fra de andre respondentene ved at han selv deltar i direkte produksjon selv. Han sitter ikke på kontoret å planlegger rørleggernes arbeidsdager. Selv om han deltar i direkte produksjon, bruker han forholdsvis mye tid på planlegging, tilrettelegging, befaringer og anbudsregning, men dette er aktiviteter han gjør utenom rørleggernes normale arbeidstid. Han starter gjerne dagen med å ta imot varer, fordele disse til riktig jobb, og sørge for å få disse ut på prosjektene. Deretter deltar han selv i produksjonen frem til han er nødt til å bestille varer for neste dag sent på ettermiddagen før bestillingsfristen er omme. Kveldene blir ofte brukt til å ta unne servicejobber, gjennomføre befaringer og regne anbud. I omfang er hans planlegging mer lik respondent 1 enn 2 og 3, men der 1 hadde langsiktige planer, er respondent 4 mer opptatt av å fylle opp med arbeid. Til forskjell fra respondent 2 og 3, som har fokus på å fylle opp arbeidsdagene til sine rørleggere, har respondent 4 fokus på å fylle

opp rørleggere på de forskjellige jobbene. Det er rørleggerne som er knapp ressurs og ikke tilgang på arbeid.

Den femte respondenten er noe lik 2 og 3 i sin planlegging. Der 2 og 3s fokus er å sørge for at rørleggerne hele tiden vet hvor de skal jobbe i nær fremtid, er det tilrettelegging respondent 5 bruker. Han tilrettelegger slik at det meste er avklart når rørleggeren skal jobbe, slik at han slipper å bruke tid på å hente varer. Han er dermed mer lik respondent 4, det virker som deres knappe ressurs er arbeidskraft til å gjennomføre jobber og ikke begrenset tilgang på arbeid. Dette kommer til uttrykk når det gjelder rehabilitering av bad. Respondent 5 har tilgang på så mye arbeid at han kan bestemme når jobben skal gjøres og ikke når kunden helst vil at jobben skal gjøres. Dette medfører at han kan planlegge og utnytte ressursene sine bedre.

Respondent 6 planlegger mye likt med det respondent 1 gjør. Bedriften ble startet av tre gründere som hver for seg fungerte som avdelings- og anleggsledere. I tillegg til å delta aktivt i direkte produksjon, går mye av jobben deres ut på å tilrettelegge for at de andre rørleggerne skal produsere mest mulig. Dette kan sammenliknes mye med det prosjektlederne til respondent 1 gjorde under sine besøk på prosjektene, bortsett fra at disse ikke direkte deltar i produksjonen. Videre gjør også respondent 6 planlegging ved at den setter opp bemanningsplaner for omtrent 6 måneder fremover. Som for respondent 1 er dette et viktig verktøy for å bestemme prisnivået de kan legge seg på. Denne bemanningsplanleggingen har, i de to siste nedgangsperiodene, hjulpet dem til å ha fulle ordrebøker fordi de har kunnet justere egne priser etter markedet.

5.2 Andre forhold

Som nevnt over er planlegging ett tema som alle respondentene har trukket frem som en viktig faktor. Men det er andre forhold som kan trekkes frem, som hver av respondentene ikke har hatt oversikt til å se. Et forhold, som forfatteren på forhånd trodde kunne være viktig, er hvilke systemer bedriftene har. Med systemer menes ordre, faktura, regnskap, lønn og timeføring. Variasjonen mellom respondentene er svært stor, fra det ene firmaet som bruker papirlapper til ordresystem, har satt bort regnskapet og kalkulerer etter erfaringstall uten bruk av data til firmaet i andre enden som har alt lagt inn på data, bruker håndholdte enheter til timer, vareuttak og som deler kalenderen sin trådløst gjennom disse håndholdte enhetene. Det

kan med andre ord ikke konkluderes med at datasystemer gir gode resultater, men heller det at de har et system som er enkelt å bruke og at det faktisk blir brukt.

Det er en blanding av markedsområder bedriftene jobber i. Alle bedriftene påtar seg større jobber, enten i form av totalentrepriser eller delte entrepriser, fire av bedriftene jobber med mindre servicejobber mot privatpersoner, tre av bedriftene har egen butikk, to bedrifter jobber aktivt med rehabilitering av bad og en bedrift jobber mye med VA. Det som er likt mellom bedriftene innenfor de markedsområdene de jobber i, er kunnskap. Bedriften som utfører en god del VA-anlegg er kanskje den bedriften som utnytter kunnskap mest. Ved at den har kunnskap og erfaring om lover og regler, om prosjektering og oppbygging av avanserte pumpeanlegg, samt en del spesialisert verktøy, har de et sterkt konkurransefortrinn. Bedrift 1 har også et tilsvarende sterkt konkurransefortrinn gjennom nisjen ishaller. Forskjellen er at for bedrift 2 utgjør dette omtrent 45% av omsetning og i tillegg medfører mer arbeid for resten av bedriften, mens det for bedrift 1 er ishaller en liten del av omsetningen. Bedrift 4 og 6 er sterke på prosessanlegg og gjør mye arbeid for prosessindustri. Bedrift 3 mener de er sterkere på større jobber, i sitt nærområde, enn sine konkurrenter fordi de tørr regne på og utføre slike jobber, fordi de har kunnskap om slike jobber. Bedrift 5 er sterke på rehabilitering av bad, fordi de har kunnskap og erfaring med denne type jobber over lengre tid.

Alle bedriftene samarbeider godt med andre fag på sine respektive byggeplasser og har forskjellig grad av formelle samarbeidsformer. Det kan ikke sies å gi dem konkurransefortrinn at de har den ene eller andre formen for slikt samarbeid. Kjedetilknytning gir heller ikke noe konkurransefortrinn. Tre bedrifter er medlem av Bademiljø, en bedrift er medlem av Rørkjøp og de to siste bedriftene har ikke kjedetilknytning.

På samme måte som teorien og analysene er satt opp med fordeling på Osterwalders byggesteiner, er det naturlig å fordele konklusjonen på de samme byggesteinene. Men der Osterwalder begynner med kundesegment eller målkunde, er det mer naturlig å starte med kjerneaktiviteter, fortsette med ressurser, inntektsmodell og videre til kundesegment. De øvrige fem byggesteinene er mindre viktige for alle respondentene.

Planlegging er kjerneaktiviteten. Her gjelder det for bedriften å planlegge og tilrettelegge for at rørleggerne skal produsere mest mulig effektivt og den må legge bemanningsplaner. Ressursene er de ansatte og den erfaringen og den kunnskapen de har og til en viss grad

spesielt verktøy. Inntektsmodellen berøres fordi planleggingen av bruk av ressursene gjør bedriften i stand til å påvirke prisnivået sitt ved å velge hvilket kundesegment til skal henvende seg mot. Dette kan sies som: Å planlegge hvordan man skal utnytte egne ressurser mest mulig effektivt for å skape høyest mulig inntekter innenfor de kundesegmentene man jobber i.

Litteraturliste

- BADEMILJØ. 2015. *Bademiljø* [Online]. Available: www.bademiljo.no [Accessed 10.01.2015 2015].
- BERRY, L. L., LEFKOWITH, E. F. & CLARK, T. 1988. In *Services, What's in a Name?* *Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business Review.
- BNL, B. L. 2014. *Fakta om byggenæringen* [Online]. www.bnl.no. Available: http://www.bnl.no/globalassets/dokumenter/rapporter/bnlfaktabrosjyre_web_spreads.pdf [Accessed 16.11.2014 2014].
- EINAR AARRE, E. R., KJELL ØSTENBØ. 2014. Byggenæringen får kritikk for lav produktivitet. *Bergens Tidende*, 24.03.2014, p.6.
- EVENSEN, K. 2005. Kraftig vekst i byggevarerbransjen. *Dagens Næringsliv*, 01.04.2005, p.15.
- FAHY, J. & JOBBER, D. 2012. *Foundations of marketing*, London, McGraw-Hill.
- GRØNLIEN, B. 2014. Blir fullt hus i Bergen med Lean-erfaringer. *Norsk-vvs*.
- HOFF, K. G. 2010. *Bedriftens økonomi*, Oslo, Universitetsforl.
- HVAM, M. 2013. Stadig dyrere å bygge. *Dagens Næringsliv*, 26.02.13, p.3.
- INNOVASJONNORGE. 2015. *Forretningsmodell* [Online]. <http://www.innovasjon norge.no/no/grunder/ideutvikling/slik-lager-du-en-forretningsmodell/#.VVTXPZWJhD8>. Available: <http://www.innovasjon norge.no/no/grunder/ideutvikling/slik-lager-du-en-forretningsmodell/#.VVTXPZWJhD8> [Accessed 14.05.15 2015].
- JACOBSEN, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Kristiansand, Høyskoleforl.
- KOPP, H. 2013. Kostnadene må reduseres. *Aftenposten*, 09.10.2013.
- KRAFCIK, J. F. 1988. Triumph of the Lean Production System. *Sloan Management Review*.
- MIDTSKOGEN, R. 2014. *Dette er NRLs mest lønnsomme bedrifter* [Online]. rorfag.no. Available: <http://www.rorfag.no/article/20141127/BRANSJE/141129995/1003/bransje&ExpNodes=1003> [Accessed 27.11.2014 2014].
- OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. 2010. *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Hoboken, NJ, USA, John Wiley & Sons.
- PORTER, M. E. 1992. *Konkurransetortrinn*, [Oslo], Tano.
- ROLF K. ANDERSEN, L. E., JOHAN RØED STEEN 2014. *Privatmarkedet i byggenæringen*. Oslo.
- ROOS, G., KROGH, G. V., ROOS, J. & BOLDT-CHRISTMAS, L. 2010. *Strategi: en innføring*, Bergen, Fagbokforl.
- SENTRALBYRÅ, S. 2014. *Varehandel. Hovedtall, etter region, tid og statistikkvariabel* [Online]. Available: <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectout/ShowTable.asp?FileformatId=2&Queryfile=20141116142028773690255VarehNarBedFylk&PLanguage=0&MainTable=VarehNarBedFylk&potsize=3> [Accessed 16.11.2014 2014].
- SOLEM, L. K. 2013. Kan bety kroken på døra for en av tre. *Dagens Næringsliv*, 18.09.2013, p.4.
- SUNDØY, J. E. 2013. Bygg-prisene rett i været. *Stjørdalens Blad*, 16.05.2013, p.6.
- TENGESDAL, P. 2009. *Avlegs rør-tenkning* [Online]. Rørfag: Rørfag. Available: <http://rorfag.no/article/20090121/VARME/519653047/1002&ExpNodes=1002> [Accessed 07.04.2014 2014].

VARDE-HARTMARK 2014a. Nøkkeltallsanalyse av NRLs medlemmer og nære bransjer.

VARDE-HARTMARK 2014b. Nøkkeltallsanalyse av NRLs medlemmer og nære bransjer.

Vedlegg 1

Intervjuguide

1. Verdiløftet. Hvilken verdi er det bedriften din kan tilby sine kunder? Hvilke problemer eller utfordringer har kundene som dere kan løse for dem?
 - a. Har bedriften særegne produkter som skaper unik verdi? Har bedriften et konkurransefortrinn gjennom differensiering (Porters generiske strategier og de 4P'enes produkt).
 - b. Er produktene til bedriften vanskelige å erstatte og er det vanskelig for nye aktører å etablere seg? (Porters 5-forces – trusselen for nye aktører og fra substitutter.)
2. Kundesegment. Hvilke kundegrupper ønsker bedriften å betjene? Er det helst alle kunder, eller er det enkelte mer lønnsomme kunder, eller kundegrupper, som bedriften bevisst ønsker å betjene? (Segmenteringsteori)
 - a. Har bedriften truffet ett eller flere kundesegment som er særlig lønnsomme?
 - b. Har bedriften en ledende rolle innen ett, eller flere segmenter?
3. Kanaler. På hvilken måte betjenes kundene? Hvordan nås kundene i dag?
 - a. Hvordan gjør bedriften seg og sine produkter kjent? Benytter de spesiell markedsføring? (de 4P'enes promotion)
 - b. Hvordan kan kundene nå bedriften og skaffe seg dets produkter? (de 4P'enes place)
 - c. I hvilken grad har bedriften klart å gi kundene fysiske bevis for hva deres tjenester gir kundene i form av merverdier? (de 7P'enes physical evidence). Sammenhengen mellom tjenestens immaterielle egenskap og det bedriften har klart å vise kundene som fysisk bevis (det immaterielle trekket ved tjenester)
4. Kunderelasjoner. Hvilket forhold har bedriften med sine kunder? Er det likt for alle segmenter som betjenes?
 - a. Hvor god er bedriftens forhandlingsposisjon i forhold til kundens? Har bedriften en fordelaktig posisjon. (Porters 5-forces – kundenes forhandlingsposisjon)
 - b. Er bedriftens produkter og tjenester sterkt knyttet til enkelte ansatte i bedriften, og i hvilken grad bruker bedriften i så fall dette? (det uatskillelige trekket ved tjenester)
5. Inntektsmodell. Hvordan skaper bedriften sine inntekter? Hvilken sammensetning har inntektene? Er bedriften klar over hvor mye kunden er villig til å betale for varen?

- a. Hvordan er konkurransesituasjonen i området? Er det lite konkurranse slik at de kan øke prisene? (Porters 5-forces – konkurransen i bransjen.)
 - b. Har bedriften konkurransefortrinn gjennom kostnadslederskap? (Porters generiske strategier og de 4P'enes pris)
6. Nøkkelressurser. Hvilke nøkkelressurser krever bedriftens verdiløfte? Har bedriften tilstrekkelige nøkkelressurser, eller mangler den noen? Er det noen ressurser som er betydelig mer viktige enn andre?
 - a. Hvor gode er de ansatte til å levere bedriftens produkter og tjenester? (de 7P'enes people)
7. Nøkkelaktiviteter. Hvilke aktiviteter er viktige for at bedriften skal kunne levere gode resultater?
 - a. Hvor godt tilrettelagt er bedriftens systemer og aktiviteter tilpasset bedriftens produkter og tjenester? (de 7P'enes prosesser)
 - b. Har bedriften klart å standardisere sine tjenester? Og hvor mye opplæring er gitt til de ansatte? (Variasjon som unikt trekk ved tjenester)
 - c. Hvordan tilpasser bedriften kapasiteten på sine tjenester? Hvordan klarer bedriften å tilpasse tilbudet til etterspørselen i sterkt skiftende markeder? (Forgjengelighet som unikt trekk ved tjenester)
8. Viktige partnere. Hvem er bedriftens nøkkelpartnere? Hva utfører de for bedriften?
 - a. Hvor sterke er leverandørene? Er det sterk konkurranse blant leverandørene i området slik at prisene presses ned og bedriften har gode forhandlingskort. (Porters 5-forces – leverandørenes forhandlingsmakt.)
9. Kostnadsstruktur. Hvilke kostnader er de viktigste for at bedriften skal opprettholde verdiløftet? For at den skal nå sine kunder? For at den skal betale sine nøkkelressurser og aktiviteter?
 - a. Hvordan er kostnadsnivået til bedriften? Har bedriften en strategi om å ha de laveste kostnadene? (Porters generiske strategi – kostnadslederskap)
 - b. Har bedriften programmer for kontinuerlig forbedring av ressursbruk og reduksjon av kostnader (Lean)

I stikkordsform:

1. Verdiløftet, spesielle egenskaper ved produktene/varene:
 - a. Komplet
 - b. Tilpasset
 - c. Innovativ
 - d. Design
 - e. Fungerende
2. Målkunde/kundesegment
 - a. Massemarkedet
 - b. Nisjemarked
 - c. Segmenter
 - d. Diversifisert
 - e. Flere segmenter
3. Distribusjonskanaler, faser
 - a. Oppmerksomhet
 - b. Evaluering
 - c. Kjøp
 - d. Overlevering
 - e. Oppfølging
4. Kunderelasjoner
 - a. Selvbetjening
 - b. Personlig assistanse
 - c. Automatisert
 - d. Samarbeid
5. Inntektsmodellen
 - a. Hva genererer inntektene?
 - i. Salg av varer
 - ii. Bruksavhengig
 - iii. Abonnement
 - iv. Utlån
 - v. Lisensproduksjon
 - b. Prissettingsmetodikk
 - i. Listepriser
 - ii. Faste priser
 - iii. Styrte av segment
 - iv. Styrte av volum
 - v. Forhandlinger
 - vi. Prisbørs
6. Nøkkellressurser
 - a. Fysiske
 - b. Kunnskap
 - c. Menneskelige
 - d. Finansielle
7. Nøkkelaktiviteter
 - a. Produksjon
 - b. Problemløsning

- c. Plattform/nettverk
- 8. Viktige partnere
 - a. Samarbeid med
 - i. Ikke-konkurrent
 - ii. Konkurrent
 - iii. Joint venture
 - iv. Leverandører
 - v. Kjede
 - vi. Organisasjon
 - b. Motivasjon for samarbeid
 - i. Stordriftsfordeler
 - ii. Risikospredning
 - iii. Tilegnelse av spesielle ressurser eller kunnskap
- 9. Kostnadsstruktur
 - a. Kostnadsdrevet
 - b. Verdidrevet