



LØNNSOMHETSFAKTORER I BYGGEBRANSJEN

*En studie av hvilke faktorer som kan forklare ulik lønnsomhet
mellom to kataloghusforhandlere*

Lene Hjelmæsæth og Birgitte Boldvik

Veileder: Professor Anna Mette Fuglseth

Masterutredning, Økonomi & Administrasjon – Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne masteroppgaven utgjør siste del av vår mastergrad i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole, og utgjør 30 studiepoeng. Vi har begge økonomisk styring som hovedprofil og finansiell økonomi som støtteprofil, og gjennom kurset strategiske lønnsomhetsanalyser og prising fattet vi en særskilt interesse for lønnsomhetsperspektivet og hva som skaper lønnsomme bedrifter. Da vi er nysgjerrige av natur falt det oss naturlig å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, hvor vi kan forske og trekke konklusjoner basert på funn.

Arbeidet med utredningen har vært spennende, lærerikt og utfordrende. Vi har lært mye om boligbyggebransjen, en bransje som er under press og i stadig utvikling. Det at vi har vært to som har samarbeidet om utredningen, har bidratt til nyttige diskusjoner og økt refleksjon rundt ulike forhold.

Vi ønsker å takke Nordbohus Modum AS og vår bedriftsveileder daglig leder Jan Henning Kleiv, samt Arnesen Bygg AS med daglig leder Jan Kåre Røstad i spissen for at vi fikk lov til å skrive denne utredningen i samarbeid med dem. Alle ansatte vi har vært i kontakt med har vært svært hjelpelige og samarbeidsvillige.

En spesiell takk vil vi gi til vår veileder Anna Mette Fuglseth, som har bidratt med veiledning og gode råd underveis i prosjektarbeidet. Hun har alltid vært tilgjengelig ved behov, og dette har vi satt stor pris på.

Bergen, Juni 2014.

Lene Hjelmesæth

Birgitte Boldvik

Sammendrag

Boligbyggebransjen er preget av lave marginer og stor konkurranse, samt stadig nye krav fra myndighetene. Lønnsomhet er derfor et viktig nøkkelord i bransjen, og av avgjørende betydning for å overleve. Målet med denne utredningen har derfor vært å undersøke hvilke faktorer som kan forklare forskjeller i lønnsomhet mellom Nordbohus-forhandlerne Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS.

Utredningens forskningsspørsmål er:

Hvilke ulike faktorer kan forklare forskjeller i lønnsomhet mellom forhandlere innenfor samme kjede?

Deltagende bedrifter i studien er Nordbohus-forhandlerne Arnesen Bygg AS og Nordbohus Modum AS. Studien er bygget opp som en komparativ casestudie, hvor Nordbohus Modum AS er en forhandler med god lønnsomhet og Arnesen Bygg AS er en forhandler med svak lønnsomhet. Vi har gått i dybden på områdene mål, organisasjonsmessige forhold, salg og salgsprosess samt prosjektstyring.

Vi konkluderer med at det finnes en rekke ulike faktorer som kan forklare forskjeller i lønnsomhet mellom de to forhandlerne. Disse faktorene er motivasjon, organisasjonsstruktur, eierskap, lokalisering, fokus på innsalg, håndtering av salg, prissetting, salg og markedsføring, kundetilfredshet, oppfølging, salg og kalkulasjon i prosjektplanleggingsfasen. Vi har funnet teoretisk støtte for at områdene mål, motivasjon, eksterne forhold, salg og salgsprosesser, markedsføring og sosiale medier samt prosjektstyring er faktorer som påvirker lønnsomheten i bedrifter.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG.....	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
FIGURER OG TABELLER	7
1. INNLEDNING.....	8
1.1 BAKGRUNN	8
1.2 FORMÅL, FORSKNINGSSPØRSMÅL OG DELSPØRSMÅL	8
1.3 AVGRENSNING.....	9
1.4 STRUKTUR	10
2. PRESENTASJON AV BEDRIFT.....	11
2.1 NORDBOHUS AS	11
2.1.1 Kundetilfredshet	12
2.1.2 Markedsføring og sosiale medier	13
2.2 NORDBOHUS MODUM AS	14
2.2.1 Kundetilfredshet i Nordbohus Modum AS.....	14
2.2.2 Markedsføring og sosiale medier i Nordbohus Modum AS.....	15
2.2.3 Organisasjonsstruktur Nordbohus Modum AS.....	15
2.3 ARNESEN BYGG AS	16
2.3.1 Kundetilfredshet i Arnesen Bygg AS.....	16
2.3.2 Markedsføring og sosiale medier i Arnesen Bygg AS	16
2.3.3 Organisasjonsstruktur Arnesen Bygg AS	17
3. LITTERATURSTUDIE.....	18
3.1 LØNNSOMHET	18
3.2 LØNNSOMHETSANALYSE	18
3.2.1 Resultat - og balanseregnskap.....	18
3.2.2 Vertikal regnskapsanalyse.....	19
3.2.3 Horisontal regnskapsanalyse	19
3.2.4 Nøkkeltallsanalyse.....	19

3.3	MÅL.....	19
3.3.1	<i>Balansert målstyring</i>	21
3.4	MOTIVASJON.....	23
3.5	PROSJEKTSTYRING.....	23
4.	METODE.....	26
4.1	STUDIENS UTVALG.....	26
4.2	VALG AV FORSKNINGSSTRATEGI	29
4.3	VALG AV FORSKNINGSDESIGN	30
4.3.1	<i>Eksplorativt design</i>	30
4.4	FORSKNINGSINSTRUMENT	31
4.4.1	<i>Samtaleintervju</i>	32
4.4.2	<i>Dokumentasjon</i>	36
4.5	EVALUERING AV DATAMATERIALET.....	37
4.5.1	<i>Reliabilitet</i>	37
4.5.2	<i>Validitet</i>	37
4.5.3	<i>Overførbarhet</i>	38
5.	ANALYSE.....	39
5.1	LØNNSOMHETSANALYSE	39
5.1.1	<i>Vertikal Regnskapsanalyse</i>	40
5.1.2	<i>Horisontal regnskapsanalyse</i>	43
5.1.3	<i>Sammenligning</i>	44
5.1.4	<i>Nøkkeltallsanalyse</i>	48
5.1.5	<i>Sammenligning av nøkkeltall</i>	49
5.1.6	<i>Konklusjon lønnsomhetsanalyse</i>	56
5.2	KSF-ANALYSE	57
5.2.1	<i>Analyse og diagnose av data fra KSF-intervjuene - mål</i>	57
5.2.2	<i>Analyse og diagnose av data fra KSF-intervjuene – faktorer</i>	60
5.2.3	<i>KSF - Struktur</i>	66
5.2.4	<i>Konklusjon KSF</i>	69
5.3	ORGANISASJONSMESSIGE FAKTORER.....	71

5.4	SALG OG SALGSPROCESS	74
5.4.1	<i>Salgs-/Byggeprosessen i Nordbohus AS</i>	75
5.4.2	<i>Salgsprosessen i Nordbohus Modum AS</i>	77
5.4.3	<i>Salgsprosessen i Arnesen Bygg AS</i>	79
5.4.4	<i>Sammenligning av salgsprosess</i>	80
5.4.5	<i>Markedsføring og sosiale medier</i>	81
5.4.6	<i>Prising av EAT-boliger</i>	81
5.4.7	<i>Konklusjon salg og salgsprosess</i>	82
5.5	KUNDEBEHANDLING OG KUNDER	82
5.6	PROSJEKTSTYRING	83
5.6.1	<i>Nordbohus Modum AS</i>	85
5.6.2	<i>Arnesen Bygg AS</i>	90
5.6.3	<i>Konklusjon prosjektstyring</i>	94
6.	KONKLUSJON	96
6.1	KONKLUSJON DELSPØRSMÅL	96
6.2	KONKLUSJON	101
6.3	EVALUERING AV UTREDNINGENS DATAMATERIALE	102
6.3.1	<i>Utredningens reliabilitet</i>	102
6.3.2	<i>Utredningens validitet</i>	104
6.3.3	<i>Utredningens overførbarhet</i>	105
6.4	BEGRENSNINGER VED STUDIEN	105
6.5	FORSLAG TIL VIDERE STUDIE	106
	LITTERATURLISTE	107
	VEDLEGG:	
	Vedlegg 1: Intervjuguide KSFM	
	Vedlegg 2: Intervjuguide selgere	
	Vedlegg 3: Resultat- og balanseregnskap med kommentarer	
	Vedlegg 4: Vertikale og Horisontale regnskapsanalyser	
	Vedlegg 5: Nøkkeltallsdefinisjoner	
	Vedlegg 6: Nøkkeltall	
	Vedlegg 7: Nøkkeltall fra SSB	
	Vedlegg 8: Eksempler på kritiske suksessfaktorer	

Figurer og tabeller

FIGURER:

Figur 1: Kundetilfredshet (KTI).....	13
Figur 2: Organisasjonskart Nordbohus Modum AS.....	15
Figur 3: Organisasjonskart Arnesen Bygg AS.....	17
Figur 4: KSFM - diagnosebegreper.....	35
Figur 5: Vertikal Analyse Nordbohus Modum AS.....	41
Figur 6: Vertikal Analyse Arnesen Bygg AS.....	42
Figur 7: Horisontal Analyse Nordbohus Modum AS.....	43
Figur 8: Horisontal Analyse Arnesen Bygg AS.....	44
Figur 9: Årsresultat/Driftsinntekter - Horisontal Analyse.....	45
Figur 10: Totale driftskostnader i % av salgsinntekter.....	46
Figur 11: Variable driftskostnader i % av driftsinntekter.....	47
Figur 12: Faste driftskostnader i % av driftsinntekter.....	48
Figur 13: Bruttofortjeneste.....	50
Figur 14: Driftsmargin.....	50
Figur 15: Egenkapitalrentabilitet.....	51
Figur 16: Resultatgrad.....	52
Figur 17: Resultatmargin.....	53
Figur 18: Totalkapitalens omløpshastighet.....	54
Figur 19: Totalkapitalrentabilitet.....	54
Figur 20: Driftsresultat.....	56
Figur 21: Situasjonsmodell DL1.....	67
Figur 22: Situasjonsmodell DL2.....	68

TABELLER:

Tabell 1: Driftsresultatsgrupper.....	27
Tabell 2: Utvalgsriterier.....	28
Tabell 3: KSF - mål.....	58
Tabell 4: Kritiske suksessfaktorer.....	63
Tabell 5: Prising av EAT-boliger.....	81
Tabell 6: Prosjektresultat A.....	87
Tabell 7: Prosjektresultat B.....	89
Tabell 8: Prosjektresultat C.....	91
Tabell 9: Prosjektresultat D.....	93

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Ifølge prognosesenteret var det i 2013 behov for 40 000 nye boliger i året for å holde tritt med befolkningsveksten, men antall nye igangsettingstillatelser var kun 30 000 (Andersen, et al., 2012). Dette viser at behovet for boliger er større enn det som faktisk blir bygd, og dette fremmer muligheter for vekst i boligbyggebransjen. I boligbyggebransjen skiller det mellom to prosjektformer ved tilvirkning av boliger; EAT (Enebolig Annen manns Tomt) og egenregi. Hvilken av disse formene som benyttes har betydning for lønnsomheten (Daglig Leder 1, 2014). EAT betyr at det selges og bygges boliger hvor kundene deltar i utviklingen av prosjektet på kundenes egne tomter, mens egenregi betyr at det selges og bygges boliger på entreprenørens tomter og tomtefelt for deretter å selges som ferdige hus til kunder via eiendomsmegler. EAT ansees å være den mest lønnsomme formen for en boligleverandør, da en, forutsatt en grundig og god prosjektkalkyle, får dekt inn sine kostnader samtidig som en kan oppnå et godt prosjektoverskudd. Entreprenørene mister noe av denne kontrollen når salgsprisen ikke er klar før etter at boligen er ferdig bygget og solgt. For gjennomføringen av EAT-prosjekter er tilgjengelighet av tomter avgjørende.

Boligbyggebransjen er i dag preget av lave marginer og stor konkurranse, samt stadig nye krav fra myndigheter (Daglig Leder 1, 2014). Selv med et stort behov for boliger er det en rekke utfordringer knyttet til å drive i denne bransjen i dag, og trolig også i fremtiden. I årene som kommer vil både store internasjonale og nasjonale bedrifter utfordre de tradisjonelle boligkjedene. Det vil tilkomme økt boligbygging i mange kommuner, og hvis en boligleverandør ønsker å beholde sin posisjon i markedet må boligleverandøren vokse, minimum i takt med markedet, men gjerne mer. Krav fra kunder og myndighetene vil øke, og dette tilsier at kvaliteten på produktet som tilbys kunden må bli mer forutsigbar og lik. Dette vil kunne bidra til økt produktivitet og en mer effektiv og lønnsom drift.

1.2 Formål, forskningsspørsmål og delspørsmål

Boligbyggebransjen er i stor grad påvirket av makroøkonomiske og eksterne forhold og må forholde seg til strenge reguleringer og krav. I en tid med høye råvarepriser og pressede boligpriser sliter bransjen generelt med lav lønnsomhet. Med økt konkurranse fra andre aktører

er det avgjørende at eksisterende bedrifter i boligbyggebransjen klarer å opprettholde og bedre sin lønnsomhet, for å klare å overleve i markedet på sikt. Formålet med denne utredningen er dermed å undersøke hvilke faktorer som kan ha betydning for lønnsomhet, og hva som kan være årsaker til variasjoner i lønnsomheten.

Vårt forskningsspørsmål er på bakgrunn av dette som følger:

Hvilke ulike faktorer kan forklare forskjeller i lønnsomhet mellom forhandlere innenfor samme kjede?

Dette forskningsspørsmålet skal vi besvare gjennom følgende fem delspørsmål:

1. Hvilke faktorer knyttet til mål, motivasjon og eksterne forhold kan forklare forskjeller i lønnsomhet?
2. Hvilke organisasjonsmessige faktorer kan forklare forskjeller i lønnsomhet?
3. Hvilke forhold knyttet til salg og salgsprosesser kan forklare forskjeller i lønnsomhet?
4. Hvilke faktorer knyttet til kundebehandling og kunder kan forklare forskjeller i lønnsomhet?
5. Hvilke forhold knyttet til prosjektstyring kan forklare forskjeller i lønnsomhet?

Konkret vil vi besvare forskningsspørsmålet ved å studere to forhandlere innenfor Nordbohus-kjeden: Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS. Vi vil bygge opp oppgaven slik at vi svarer på forskningsspørsmålet ved å besvare delspørsmålene i stigende rekkefølge.

1.3 Avgrensning

For å få et sammenligningsgrunnlag mellom forhandlere som er forskjellige på en rekke områder studerer vi to forhandlere. Da en masteroppgave fører med seg tids- og ressursbegrensninger, anså vi det som ikke gjennomførbart å trekke flere enn to forhandlere inn i sammenligningen. Forhandlerne i Nordbohus-kjeden ligger spredd rundt omkring i hele landet, samt at en rekke utvalgsriterier begrenset antall relevante forhandlere.

For å avgrense omfanget av utredningen har vi sett oss nødt til å velge ut noen områder vi fokuserer på. Vi har da valgt områder basert på hvor vi tror vi kan finne mulige faktorer, samt

områder som er viktige for en bedrifts eksistens. Disse områdene inkluderer mål, organisasjonsmessige faktorer, lokalisering, salg og salgsprosess samt prosjektstyring.

1.4 Struktur

Vi har delt utredningen inn i seks kapitler. I kapittel 1, innledning, presenterer vi utredningens bakgrunn, formål, forskningsspørsmål og struktur. I kapittel 2, presentasjon av bedrift, introduserer vi boligbyggekjeden forhandlerne er en del av, samt begge forhandlerne. Kapittel 3 består av teori om lønnsomhet, lønnsomhetsanalyse, motivasjon, mål og prosjektstyring. I kapittel 4 presenterer vi metoden; studiens utvalg, valg av forskningsstrategi, valg av forskningsdesign og forskningsinstrumenter herunder KSF-metoden, reliabilitet, validitet og overførbarhet. I kapittel 5, analyse, vil vi gjennomføre en lønnsomhetsanalyse, en KSF-analyse før vi deretter ser på organisasjonsstruktur, salg og salgsprosess- inkludert markedsføring, kundetilfredshet før vi til slutt tar for oss prosjektstyring. I kapittel 6, konklusjon, oppsummerer vi og konkluderer i forhold til forskningsspørsmålet basert på utredningens funn. I tillegg evaluerer vi utredningens datamateriale ved å se på utredningens reliabilitet, validitet og overførbarhet. Begrensinger ved studien og forslag til videre studie vil også bli beskrevet i kapittel 6.

2. Presentasjon av bedrift

I dette kapitlet presenterer vi Nordbohus-kjeden og de to forhandlerne som studeres i utredningen. Formålet er å gi en innsikt i de to forhandlerne.

2.1 Nordbohus AS¹

Nordbohus ble startet som et andelslag i 1985. Våren 2014 er det 62 Nordbohus-forhandlere spredt over hele landet, som i fellesskap eier kjeden (Nordbohus AS, 2014). I fellesskap har Nordbohus-forhandlerne mulighet for økt konkurransekraft og inntjening.

Kjedekontoret ligger i Trondheim, og der arbeider det ansatte innenfor en rekke fagfelt som arkitektur, produktutvikling, ingeniørarbeid, IT, markedsføring og innkjøp av byggevarer. På disse områdene fungerer kjedekontoret som en viktig ressurs for de ulike forhandlerne, blant annet kan kjedekontorets arkitekter og ingeniører gjennomføre ulike kundetilpassende endringer før arbeidene startes, så fremt dette ikke er kunnskap som finnes innad hos den aktuelle forhandleren (Nordbohus AS, 2014).

Visjonen til Nordbohus-forhandlerne er ifølge Nordbohus' strategidokumenter å ha de mest fornøyde boligkjøperne. Både forhandlerne og kjedekontoret skal gi en kundeopplevelse som er bedre enn forventet. Forretningsideen til forhandlerne skal være følgende: «En Nordbohus-forhandler skal tilby markedet boliger innen småhussegmentet. Boligene skal være kjent for sin høye kvalitet. Nordbohus-forhandleren skal være en betydelig aktør i sitt lokale distrikt, og deres lokale konkurransekraft skal styrkes gjennom å utnytte Nordbohus-kjedens stordriftsfordeler innen markedsføring, produktutvikling, innkjøp av byggevarer, byggesystemet og øvrige systemer. Kjedekonseptet er Nordbohus-medlemmets viktigste verktøyet for å oppnå konkurransekraft»

Nordbohus har et mål om å være blant de to største boligkjedene i Norge. Deres hovedmål er som følger:

- 1) Alle Nordbohus-ansatte skal opptre likt og Nordbohus-forhandlerne skal stå for de samme verdiene, uansett hvor i landet de befinner seg.

¹ (Nordbohus AS, 2014)

- 2) Nordbohus-husene skal bygges etter ett system: det som er teknisk godkjent.
- 3) Byggevarene skal kjøpes gjennom Nordbokjøp, Nordbohus sin egen byggevareforhandler.
- 4) Tjenester skal kjøpes fra kjedens konsulentkontor ved hovedkontoret.

Deres langsiktige mål er:

1. Nordbohus skal ha minimum 9 % markedsandel i markeder hvor de er representert innen 2015.
2. Innen 2014 skal all prosjektering og bygging utføres i henhold til deres teknisk godkjente byggesystem.
3. Nordbokjøp skal ha en omsetning på 500 MNOK i 2015.
4. Nordbohus-forhandleren skal ha resultatmål på minimum 5 % på bunnlinja.

Nordbohus sitt slagord er «Bygd for å vare», og dette gjenspeiler seg blant annet i deres fokus på kvalitet og kundetilfredshet. Forhandlerne består av erfarne og lokale bedrifter som har et mål om å bygge solide boliger som kundene er fornøyde med. Så fremt prosjekteringen av prosjektene er utført av kjedekontoret, er Nordbohus sitt byggesystem, sjekklister og styringssystem teknisk godkjent av SINTEF Certification. For kundene betyr dette økt kvalitet og en redusert risiko for byggefeil, da systemene er underlagt innsyn og uavhengig kontroll (Nordbohus, 2014).

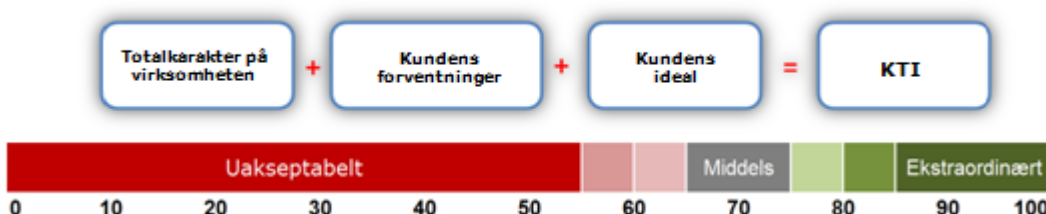
2.1.1 Kundetilfredshet

Med en visjon lydende «Vi skal ha de mest fornøyde kundene», har Nordbohus AS et stort fokus på kvalitet og kundetilfredshet, både angående salg og byggefaglig utførelse. En fellesnevner over for hva som er viktig for en kunde, er følgende fire punkter: oppmerksomhet, punktlighet, nøyaktighet og fullstendighet. De viktigste årsakene til at kunder blir misfornøyd er mangel på respons ved reklamasjoner, forsinkelser i levering, dårlig service, feil ved prising og fakturering og en dårlig etterkjøpsfølelse som følge av for dårlig løsninger. Faktorer som bidrar til god kundeservice er at produkter og tjenester har riktig kvalitet sett fra kundens ståsted slik at kunden får en positiv opplevelse og at kundens forventninger innfris. Dette er viktig for Nordbohus-forhandlere, og selgerne bør ha fokus på å skape fornøyde kunder.

For å måle kundetilfredshet sendes det ut et spørreskjema til alle Nordbohus-kunder 1-2 måneder etter overlevering av bolig og 2-5 måneder etter ettårsbefaring av bolig. Årsaken til

at det ventes litt med å sende ut spørreskjemaet etter befaringene er å gi forhandlerne mulighet til å utbedre eventuelle feil og mangler før kunden besvarer spørreskjemaet. På denne måten avdekkes hvor fornøyde kundene er med produktet, og det bidrar til å avdekke områder hvor kundens tilfredshet kan økes.

Spørreskjemaet omhandlende kundetilfredshet (KTI) som sendes ut er utarbeidet og kommer fra prognosesenterets bransjemåling. KTI måles i tallkarakterer, og ikke som en prosentsats. Her er 21 ulike aktører, og dermed også alle deres forhandlere, med fra lignende bransjer. KTI fremkommer av tre elementer:



Figur 1: Kundetilfredshet (KTI)

Nordbohus har utarbeidet en prosedyre for kundetilfredshet som alle forhandlerne skal følge. Formålet er å avdekke hva som bør forbedres i salg og byggeprosessen for å oppnå enda bedre tilfredshet hos kunden. For at målingen av kundetilfredshet skal bli gjort korrekt er det viktig at forhandlerne tydeliggjør overfor kunden at det er viktig å svare på kundeundersøkelsen, og at den som har ansvaret for kundeoppfølgingen snakker med kunden om temaet.

Rapporter som viser forhandlerne kundetilfredshetsindeks utgis 3-4 ganger per år. Disse går gjennom og aktuelle forbedringsområder kartlegges. I de tilfellene som det er aktuelt besluttes det også hva som kan gjøres for å bedre tallene.

Nordbohus er en innarbeidet merkevare med et godt rennømmé, og dette gir forhandlerne fordeler i sitt markedsarbeid og dermed en økt mulighet for profitt.

2.1.2 Markedsføring og sosiale medier

Nordbohus' viktigste markedsføringskanaler er kataloger, internett og tv-reklamer.

Boligkatalogen er ett av de viktigste verktøyene forhandlerne har for å få solgt boliger. Her blir det presentert et bredt utvalg av hus som holder høy kvalitet. Det er stort fokus på bilder og gode forklaringer.

Når det gjelder internett har Nordbohus egen hjemmeside, samt at de profilerer seg på Facebook. Hjemmesiden til Nordbohus, www.nordbohus.no er et av bransjens mest besøkte nettsider. Alle forhandlere har sine egne hjemmesider med link fra denne nettsiden, hvor det ligger informasjon knyttet til disse. 80 % av alle katalogforespørsler fra kunder kommer fra nettsiden. Facebook er et sosialt medium som Nordbohus i stor grad benytter seg av. På Facebook legges det ut bilder, små informasjonsinnlegg, konkurranser og oppdateringer over hva som skjer i bedriften for å nevne noe. Kundene har også mulighet til å dele bilder av sine husprosjekter hvis de ønsker.

2.2 Nordbohus Modum AS²

Nordbohus Modum AS ble etablert i 2006, og de har hovedkontor i Vikersund. Nordbohus Modum AS har vært Nordbohus-forhandler i åtte år. De består av seks ansatte, fordelt på en daglig leder, to boligrådgivere, en spesialrådgiver plan- og byggesak og to byggeledere. De har 14 faste innleide tømrere, og totalt sysselsetter de 35 personer.

Nordbohus Modum AS bygger boliger i Lier, Nedre Eiker, Øvre Eiker, Sigdal, Krødsherad og Modum. Siden oppstart i 2006 har de levert over 100 boliger. I 2012 solgte Nordbohus Modum AS 24 boliger, hvorav 14 var EAT, mens de igangsatte 21 boliger, hvorav 8 var EAT. I 2013 solgte de 31 boliger, hvorav 27 var EAT, mens de igangsatte 21 boliger, hvorav 20 var EAT. Dette salget av EAT- boliger gjør at de tilfredsstiller utvalgs-kriterium 3.

2.2.1 Kundetilfredshet i Nordbohus Modum AS

I 2012 hadde Nordbohus Modum AS en gjennomsnittlig KTI (Kundetilfredshetsindeks) på 94 poeng ved overlevering, og ble nummer to i kategorien årets beste EAT-bygger i prognosesenterets bransjemåling som viser KTI for total-markedet, og ble kåret til årets forhandler i Nordbohus-kjeden. I 2013 fikk de derimot 88 poeng i den samme målingen, noe som medførte at de ble nummer 5 i denne kategorien for alle bedriftene og deres forhandlere som er deltagende i undersøkelsen. Hittil i 2014 ligger deres KTI på 94 ved overlevering og 84 på ettårsbefaring.

² (Nordbohus Modum AS, 2014)

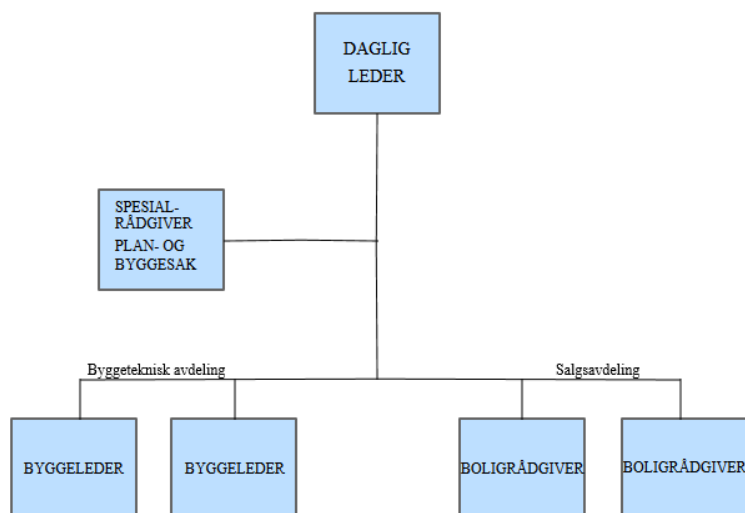
2.2.2 Markedsføring og sosiale medier i Nordbohus Modum AS

Nordbohus Modum AS sin hjemmeside er <http://www.nordbohus.no/modum>. Forsiden består av nyheter knyttet til forhandleren, en beskrivelse av stegene man må igjennom på veien til nytt hus, en beskrivelse av hvor viktig kundene er, en link til tomter for salg samt en link til deres Facebook-side. Fra forsiden kan man bestille huskatalog. Resten av hjemmesiden består av sider med informasjon om hus, garasje samt ledige tomter. Under siden «Kontakt» har de listet opp alle de ansatte, deres tittel samt deres kontaktinformasjon.

Nordbohus Modum AS benytter Facebook aktivt, både til å holde kontakt med kunde og til å annonsere boligprosjekter de holder på med. Det arrangeres med jevne mellomrom konkurranser for de som liker siden. I tillegg til dette benyttes Facebook til å informere om Nordbohus Modum AS og reklamere for boliger og tomter til salgs. Facebooksiden deres har 623 likes per 26.05.2014.

2.2.3 Organisasjonsstruktur Nordbohus Modum AS

Vi har utarbeidet et organisasjonskart for Nordbohus Modum AS (figur 2) basert på informasjon tilegnet under et intervju med daglig leder. Daglig leder har gitt tilbakemelding på at organisasjonskartet er riktig.



Figur 2: Organisasjonskart Nordbohus Modum AS

Som vi ser av dette organisasjonskartet er det i dag seks heltidsansatte i bedriften. Daglig leder har overordnet ansvar for daglig drift og økonomi. Spesialrådgiveren er ansvarlig for håndtering og utforming av byggesøknader og andre formelle aspekter vedrørende bygging av ny bolig. Byggelederne har det overordnede ansvaret for selve byggeprosessen. Boligrådgiverne er ansvarlige for salg og oppfølging av kunden videre i prosessen frem til byggeleder tar over ansvaret.

2.3 Arnesen Bygg AS³

Arnesen Bygg AS ble etablert i 1948 under navnet Listad & Arnesen. De ble medlemmer i Nordbohus-kjeden i 1993. Arnesen Bygg AS har vært Nordbohus-forhandler i 21 år. Hovedkontoret er i Kristiansand. Arnesen Bygg AS består av elleve ansatte, fordelt på en daglig leder, en byggeleder, en driftsleder, fire formenn og fire tømrere.

De bygger fortrinnsvis boliger i Kristiansand, Songdalen, Søgne og Vennesla. Siden oppstart i 1948 har de oppført over 2000 boliger. I 2012 solgte de 11 boliger, hvorav 1 var EAT, mens de igangsatte 8 boliger, hvorav 1 var EAT. I 2013 solgte de 8 boliger, hvorav 8 var EAT, mens de igangsatte 6 boliger, hvorav 2 var EAT. Salg av EAT- boliger gjør at de tilfredsstiller utvalgs Kriterium 3.

2.3.1 Kundetilfredshet i Arnesen Bygg AS

I 2012 hadde Arnesen Bygg AS en KTI på 80 ved overlevering. I 2013 hadde de en gjennomsnittlig KTI (Kundetilfredshetsindeks) på 80 ved ett års befaringsperiode. Hittil i 2014 er deres KTI ved overlevering 85, mens det ikke er registrert noe KTI for ettårsbefaringsperiode.

2.3.2 Markedsføring og sosiale medier i Arnesen Bygg AS

Arnesen Bygg AS sin hjemmeside er <http://www.nordbohus.no/kristiansand>. Forsiden består av linker til nyheter fra Nordbohus Sentralt, en link til en detaljert beskrivelse av hvem Arnesen Bygg AS er, en beskrivelse av stegene man må igjennom på veien til nytt hus og en beskrivelse av hvor viktige kundene er. Fra forsiden kan man bestille huskatalog. Resten av

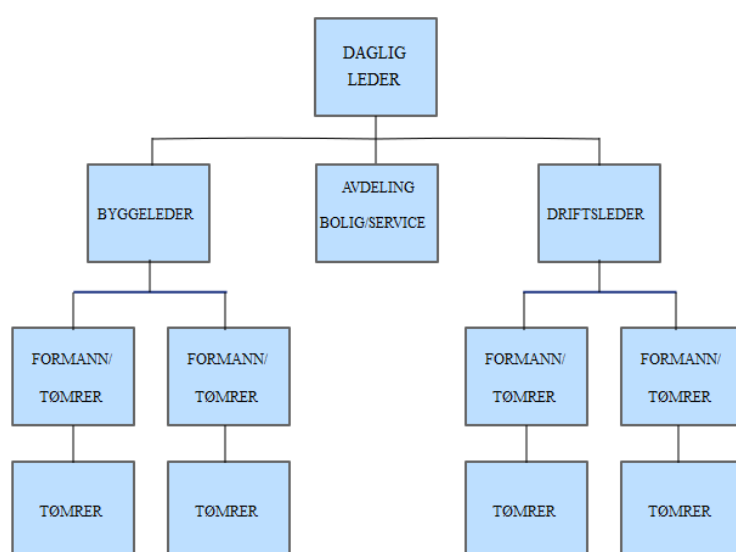
³ (Arnesen Bygg AS, 2014)

hjemmesiden består av sider med informasjon om hus, garasje og hytte. Under siden kontakt finner man kontaktinformasjon til tidligere daglig leder.

Arnesen Bygg AS har en Facebook-side, men de er ikke aktive brukere av denne. Facebook-siden benyttes til å reklamere for boliger til salgs, reklameinnlegg knyttet til hvilke hus Nordbohus AS tilbyr. Facebooksiden har 52 likes per 26.05.2014.

2.3.3 Organisasjonsstruktur Arnesen Bygg AS

Arnesen Bygg AS har følgende formelle organisasjonskart:



Figur 3: Organisasjonskart Arnesen Bygg AS

Vi ser av organisasjonskartet at det i dag er elleve heltidsansatte i bedriften. Daglig leder har overordnet ansvar for daglig drift og er ansvarlig for salg. Driftsleders oppgaver er ikke klart definerte, men han samarbeider med daglig leder om oppgaver knyttet til drift. Byggeleder har det overordnede ansvaret for selve byggeprosessen inkludert de ansatte, deriblant prosjektøkonomi, oppfølging av fremdrift og innkjøp. De ulike formennene har hovedansvar for hver sin del av byggeprosessen, mens tømreernes oppgaver er gjennomføringen av tømrerarbeidet.

3. Litteraturstudie

I dette kapitlet presenterer vi det teoretiske rammeverket som legger grunnlaget for å besvare utredningens forskningsspørsmål. Vi vil ta for oss følgende temaer: Lønnsomhet, resultat- og balanseregnskap, vertikal og horisontal regnskapsanalyse, nøkkeltallsanalyse, mål herunder balansert målstyring, motivasjon og prosjektstyring.

3.1 Lønnsomhet

Med lønnsomhet mener vi bedriftsøkonomisk lønnsomhet. I NOU 2000:1 er bedriftsøkonomisk lønnsomhet definert som: «En virksomhets evne til å gi avkastning på den investerte kapitalen, beregnet til de priser på ferdigprodukter og innsatsfaktorer som foretaket står overfor i markedet» (Miljøverndepartementet, 2000).

Målet for en bedrift er ofte å maksimere sin profitt. En maksimert profitt vil øke lønnsomheten, noe som tilfredsstillere eierne og gjør det lettere å trekke til seg nye investorer. Reduksjon av kostnader og høyere priser er tiltak som kan forsøkes å implementeres for å øke fortjenesten, og dermed også lønnsomheten (Bergstrand, 2009).

Å se på årlig profitt i seg selv er ikke et tilstrekkelig mål på lønnsomhet, da profitten gjerne er høyere for et stort selskap enn for et lite (Bergstrand, 2009). Ulike nøkkeltall brukes for å måle lønnsomheten til en bedrift, og vanlige nøkkeltall å bruke er ulike rentabilitetsmål. Rentabilitetsmål viser avkastningen på den investerte kapitalen i selskapet, og kan brukes til kontroll- og beslutningsformål (Gjesdal & Johnsen, 2008). En får et mest realistisk bilde av lønnsomheten til et selskap ved å sammenligne rentabiliteten over flere år, da dette gjør at man ser hvordan rentabiliteten utvikler seg (Tellefsen & Langli, 2001).

3.2 Lønnsomhetsanalyse

3.2.1 Resultat - og balanseregnskap

Et resultatregnskap viser virksomhetens inntekter og kostnader, samt det økonomiske resultatet, for en gitt periode. Resultatregnskapet viser med andre ord hvor stor fortjeneste salget har gitt (Hoff, 2009).

Et balanseregnskap viser hva og hvor mye som er investert i selskapet i form av produksjonsanlegg, varebeholdning og andre driftsmidler (eiendeler), og hvordan disse investeringene er finansiert fordelt på lån og egenkapital (Hoff, 2009).

3.2.2 Vertikal regnskapsanalyse

En vertikal regnskapsanalyse ser på den innbyrdes sammenhengen mellom tallene i et regnskap. I praksis vil dette si at regnskapstallene uttrykkes som en prosent av et basistall enten fra resultatregnskapet eller fra balansen (Hoff, 2007).

3.2.3 Horisontal regnskapsanalyse

En horisontal regnskapsanalyse viser prosentvise endringer i regnskapstallene fra periode til periode, enten med utgangspunkt i forrige år, basisåret eller perioden. Formålet med en slik analyse er å følge utviklingen til regnskapstallene over tid, undersøke om de øker, ligger stabilt eller viser en nedgang, samt se styrkene i endringene (Hoff, 2007).

3.2.4 Nøkkeltallsanalyse

En nøkkeltallsanalyse går ut på å beregne forholdet mellom ulike regnskapsstørrelser, nøkkeltall, og vurdere bedriften ut fra disse tallene. Bedriften vurderes i forhold til normtall som er utviklet over tid, eller ved å se på nøkkeltallenes bevegelse over tid for å finne svar på om bedriften er inne i en negativ eller positiv periode. Nøkkeltallene kan også vurderes opp mot nøkkeltall for andre bedrifter (fortrinnsvis i samme bransje) (Hoff, 2009). Den mest pålitelige analysen av er å se på nøkkeltallenes utvikling over tid. En normanalyse kan være nyttig for å se hvordan bedriften ligger an, men normtallene bør brukes som holdepunkter og retningslinjer – ikke absolutter for hva som er riktig. Sammenligning av egne nøkkeltall med andre bedrifters nøkkeltall gir den mest upålitelige analysen da forhold som kapitalstruktur, driftsform og verdivurderinger kan påvirke nøkkeltallene.

3.3 Mål

Ifølge Bullen & Rockart (1981) er objektiver generelle uttalelser angående retningen en bedrift skal gå, og mål er konkrete målsettinger som skal nås innen et gitt tidspunkt. Mål er dermed en operasjonell transformering av en eller flere objektiver. Mål kan ha en styrende funksjon ved at de gir retningslinjer for arbeidet, gir begrensinger i forhold til de ansattes atferd og/eller

ved at de kan hjelpe til under beslutningstaking da målene antyder hvilke kriterier som er viktigere enn andre (Kaplan & Norton, 2000). Mål har varierende tidshorisonter, og varierer med hensyn til hvor kontinuerlige de er. I mange tilfeller har mål et relativt langt tidsperspektiv. Et eksempel på et langsiktig mål er å øke markedsandelen over fem år, mens et kortsiktig mål for eksempel kan være å nå en bestemt omsetning i løpet av ett år. Enkelte hevder at mål med lang tidshorizont er lite egnet som styringsredskaper, motivasjonsfaktorer og evalueringskriterier (Simon, 1964). Grunnen er at de langsiktige målene anses som vage. Andre poengterer at langsiktige mål fremmer fleksibilitet ved at de bidrar til nytenkning og innovasjon (Holbek, 1984).

Mål som er kontinuerlige fremstår som mer komplekse enn tidsbegrensede mål med en klart definert slutt (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Et eksempel på et kontinuerlig mål (operasjonelt mål) er et langsiktig mål om å øke markedsandelen til 20 % i løpet av 5 år, mens et ikke-kontinuerlig (ikke-operasjonelt) er å være mest mulig lønnsom eller å maksimere profitten. I noen tilfeller er det relativt enkelt å se en sammenheng mellom mål og midler, dvs. at en ser en sammenheng mellom hva man gjør og hvilke resultater man oppnår, mens i andre tilfeller er dette uklart. Mål med en klar sammenheng på dette området er lettere å nå, enn mål med en uklar sammenheng. Langsiktige mål fremstår som mer symbolske, kontinuerlige og med mindre sammenheng mellom mål og midler, enn mål som er kortsiktige (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

Jacobsen og Thorsvik (2009) skiller mellom reelle og symbolske mål. Reelle mål defineres som mål som har til hensikt å påvirke atferden til de ansatte i organisasjonen, fungere som evalueringskriterier eller gi et bilde av hva organisasjonen jobber for. Symbolske mål benyttes for å fremstille organisasjonen på en måte som omgivelsene ønsker. De benyttes for å fremstille bedriften som legitim, og kan være uavhengig av hva som faktisk foregår i organisasjonen. Et eksempel på et reelt mål er å øke omsetningen med et gitt antall prosent. Et eksempel på et symbolsk mål er å fremstille seg som svært miljøbevisst, mens man i virkeligheten er mest opptatt av billige materialer og lave kostnader på tross av at dette for eksempel tilbys av lite miljøbevisste leverandører (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

Det skilles mellom formelle og uformelle mål. Formelle mål er utarbeidet sentralt i organisasjonen, fremstår oftest i skriftlig form og angir hva eierne og lederne vil oppnå. Uformelle mål har oppstått på bakgrunn av bedriftens kultur og finnes gjerne ikke skriftlig. Formelle og uformelle mål støtter ofte oppunder hverandre, men det er også tilfeller hvor de

er i konflikt med hverandre. Empiriske studier viser at de formelle målene som er nedfelt sentralt i en organisasjon ikke nødvendigvis er de samme som alle avdelinger arbeider etter. Dette kan delvis skyldes målforskyvning og da særlig suboptimalisering. Målforskyvning innebærer at organisasjonens mål skyves til side for andre mål. Suboptimalisering fremgår av en antagelse om at ansatte heller vil jobbe mot det som er til sitt eget beste, i større grad enn det som er til det beste for organisasjonen. Eksempler på suboptimalisering er at ledere har avvikende personlige mål og velger å følge mål som er til sitt personlige beste i stedet for målene som er satt sentralt i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

Mål har stor betydning for hvordan mennesker i en organisasjon tenker og handler, og hvordan bedriften tilpasser seg omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Mål kan fremstå for ansatte i en organisasjon på to måter; de kan enten være klart formulert og gi gode retningslinjer for arbeidet, eller de kan være vagt formulert og med rom for tolkning over både hva som er formålet med arbeidet og hva man skal oppnå. Mål kan ha en motiverende effekt på de ansatte og kan føre til økt ytelse ved at de ansatte får noe konkret å jobbe mot og strekke seg etter (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Latham og Locke (1979) hevder at klare, konkrete mål er mer motiverende enn uklare mål, at kortsiktige mål er mer motiverende enn langsiktige mål og at mål som er utfordrende, men samtidig gjennomførbare er mer motiverende enn mål som er lette å nå. Jevnlige tilbakemeldinger på hvordan man ligger an i forhold til måloppnåelse er også en faktor som kan gi økt motivasjon.

3.3.1 Balansert målstyring

Målstyring omhandler det faktum at mål kan fungere som evalueringskriterier for det arbeidet som blir utført i en organisasjon. Hovedpoenget med balansert målstyring er at flere elementer må måles både for å få et tilstrekkelig mål på effektivitet og for å unngå at organisasjonen får et for altfor kortsiktig perspektiv.

Basert på Latham og Locke (1979) er det utviklet en modell med tre sentrale aktiviteter som gir en fremgangsmåte for målstyring og hvordan mål kan utarbeides på en måte som motiverer de ansatte. Den første aktiviteten er å utforme mål som er konkrete og realistiske. Den andre aktiviteten er å få medarbeiderne til å akseptere målene og overvinne motstand hvis det oppstår. Den tredje aktiviteten er å tilrettelegge ressurser for best mulig utførelse av arbeidsoppgaver.

Mahoney (1990) definerer effektivitet som graden av overensstemmelse mellom mål og faktiske resultater. Det er viktig å skille mellom effektivitet og produktivitet, hvor produktivitet går på ressursbruk i forhold til oppnådde resultater. Effektivitet er knyttet til i hvor stor grad en organisasjon når sine mål og hvilke ressursbruk de har for å oppnå dette. Dermed kan mål fungere som evalueringskriterier for det arbeidet som utføres i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

Balansert målstyring anbefaler organisasjoner å måle sin effektivitet ut fra følgende fire dimensjoner; finansielle indikatorer, kundeperspektiv, interne prosesser samt evne til læring og vekst. Det er viktig å finne indikatorer som balanserer behovet for å måle både kortsiktig og langsiktig perspektivet. De tre første dimensjonene kan lede til et relativt kort tidsperspektiv på effektivitet, mens den fjerde dimensjonen er mer langsiktig (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

Jacobsen og Thorsvik (2009) skriver at finansielle indikatorer innebærer å måle økonomiske indikatorer som ulike nøkkeltall knyttet til lønnsomhetsmål. Kundeperspektiv innebærer blant annet å måle hvor fornøyde og lojale kundene er, hvor mange nye kunder man tilegner seg og hvilke markedsandel man har. (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Studier av Lee og Hwan (2005) og Ittner og Larcker (1998) viser at kundetilfredshet er en relativt viktig årsak til organisasjoners resultat, særlig i forhold til inntjening (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

Det tredje elementet er interne prosesser. En prosess har følgende sentrale kjennetegn og formål (Iden, 2003):

- Prosesser er vaner som inneholder innarbeidede løsninger på gjentatte oppgaver (handling); prosesser representerer bedriftens organisatoriske hukommelse.
- Prosesser skaper orden og stabilitet i bedriften, og kan dermed sees på som en kilde til kontroll (beslutninger).
- Prosesser er varige og består selv om ansatte slutter.
- Prosesser kan formere seg og overføres fra en bedrift til en annen.

Interne prosesser går ut på å måle elementer knyttet til produktivitet, nyutvikling, kvalitet, kostnader, kundeoppfølging. Evne til læring og vekst har fokus på å måle forhold knyttet til de ansatte i bedriften. Eksempler på slike forhold er trivsel, stabilitet i arbeidssituasjonen og produktivitet per ansatt (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

3.4 Motivasjon

Motivasjon defineres som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Vår motivasjon påvirker hvorvidt vi yter optimalt, og bestemmer retning, intensitet og varighet på innsatsen (Pinder, 1998). Det skilles mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er drevet av psykologisk belønning, mens ytre motivasjon er motivasjon man oppnår fra ikke-psykologiske kilder (Busch & Vanebo, 2005). Man kan anses som å være indre motivert dersom man ikke mottar noen synlig belønning utenom aktiviteten i seg selv (Deci, 1999). Eksempler på indre motivasjon er tilfredshet, læring og glede knyttet til arbeidsoppgaver. Eksempler på ytre motivasjon er lønn, bonus, forfremmelse og ros.

3.5 Prosjektstyring

Westhagen (2010) definerer et prosjekt som en arbeidsoppgave eller et oppdrag med følgende egenskaper:

- Det er en engangsoppgave
- Det har definerte mål som er besluttet for en spesifikk situasjon
- Det betraktes som et eget styringsobjekt
- Det er tidsavgrenset, det vil si at avslutning/oppløsning er planlagt på forhånd
- Oppgaven er så kompleks at den krever ressursinnsats fra flere fagområder og/eller avdelinger

Prosjekter innebærer en midlertidig organisering for å nå et mål (LNU, 2012). God prosjektorganisering inkluderer både styring og ledelse. Styring går ut på å sette mål, planlegge hvordan målene skal nås og følge opp utførelsen underveis (Westhagen, 2010). Ledelse handler primært om mellommenneskelige relasjoner og prosesser som påvirker organisasjonsatferd (LNU, 2012).

Prosjektsyklus

I følge Gray og Larson (2002) går et prosjekt vanligvis igjennom følgende hovedfaser:

- Definerings: etablering av mål, spesifikasjoner og oppgaver, forming av team og fordeling av hovedansvaret

-
- Planlegging: Planer utvikles for tidsbruk, bemanning, kostnadsforbruk og ressurser. Planene skal gi svar på hva som skal gjøres når, hvor, av hvem og til hvilken kostnad og kvalitet. Herunder vurderes også risiko.
 - Gjennomføring: Prosjektet gjennomføres under kontinuerlig kontroll mot planer
 - Overlevering: Innebærer at ferdigstilt produkt leveres til kunde.

Prosjektevaluering

Nixon (2012) legger frem to elementer som kan evalueres for å avgjøre hvorvidt et prosjekt er vellykket. Det første elementet er resultatet som foreligger etter at prosjektet er gjennomført, vurdert i forhold til forventninger og behov. Det andre elementet er å se på selve gjennomføringen av prosjektet opp mot planer for tidsbruk, kostnadsforbruk, ressursbruk og kvalitet.

I hvilken grad resultatet av et prosjekt kan ansees å være en suksess, kan vurderes etter følgende målekriterier (Gray & Larson., 2002):

- Måloppnåelse
- Tidsbruk
- Kostnadsbruk

Prosjektets totale kvalitet avhenger av resultatet av alle målekriteriene til sammen.

Pintos og Slevins studie fra 1987 peker på 10 faktorer de anser at har størst innflytelse på et prosjekts suksess (Pinto & Sleving, 1989), og disse faktorene kan brukes til å vurdere gjennomføringen av prosjekter:

1. Prosjekt mål: Godt definerte mål er grunnlaget for planlegging av et prosjekt.
2. Prosjektplanlegging: Det er viktig at målene gjøres om til realistiske planer.
3. Engasjement fra ledelsen: Det er viktig med støtte fra ledelsen, blant annet knyttet til tildeling av ressurser, motivasjon og konfliktforebygging.
4. Kommunikasjon med kunde: God kommunikasjon med kunde allerede fra første kontakt er essensielt for å redusere mulige konflikter.
5. Personalforhold: Samarbeid og samhold i prosjektteamet fungerer godt.
6. Tekniske forhold: Prosjektteamet har tilstrekkelig kompetanse for å kunne gjennomføre prosjektoppgaven.

7. Prosjektoppfølgning: Å ha god fremdriftsoppfølging gjør at uforutsette hendelser og endringer lettere kan håndteres.
8. Godkjenning av kunde: Leverer et produkt kunden er fornøyd med i henhold til kontrakt.
9. Koordinering: God koordinering og kommunikasjon innad i prosjektet
10. Problemhåndtering: Ha gode planer og rutiner for å løse problemer og avvik som oppstår underveis.

4. Metode

I dette kapittelet presenteres metoden vi benytter som grunnlag i vår studie.

Forskning er prosessen med å planlegge, sette i verk og undersøke, med den hensikt å finne og svare på utvalgte spørsmål. Forskningsmetode kan sees på som fremgangsmåter eller verktøy for å få svar på spørsmålene (Ghauri & Grønhaug, 2010). Det er nødvendig med et gjennomtenkt valg av metode for at resultatene fra studien best mulig skal gjenspeile virkeligheten (Jacobsen, 2000). Den valgte metoden er ment å skulle besvare studiens forskningsspørsmål og delspørsmål på en god måte. Vårt forskningsspørsmål i denne utredningen er:

Hvilke ulike faktorer kan forklare forskjeller i lønnsomhet mellom forhandlere innenfor samme kjede?

Dette forskningsspørsmålet skal vi besvare gjennom følgende fem delspørsmål:

1. Hvilke faktorer knyttet til mål, motivasjon og eksterne forhold kan forklare forskjeller i lønnsomhet?
2. Hvilke organisasjonsmessige faktorer kan forklare forskjeller i lønnsomhet?
3. Hvilke forhold knyttet til salg og salgsprosesser kan forklare forskjeller i lønnsomhet?
4. Hvilke faktorer knyttet til kundebehandling og kunder kan forklare forskjeller i lønnsomhet?
5. Hvilke forhold knyttet til prosjektstyring kan forklare forskjeller i lønnsomhet?

Først vil vi presentere vårt utvalg, deretter vil vi presentere valg av forskningsstrategi, forskningsdesign og forskningsinstrument før vi vil presentere en evaluering av datamaterialet og deretter begrensinger ved studien.

4.1 Studiens utvalg

Måten et utvalg velges på avhenger av hvilke type design som benyttes. I situasjoner hvor det er en eller få case som sammenlignes er det gjerne en blanding av teoretiske valg og strategiske tilfeldigheter som avgjør utvalget. I studien gjennomfører vi et multippelt casestudie. Vi har

planlagt utvalget på forhånd, i den forstand at vi ønsket å finne to forhandlere i Nordbohus-kjeden hvor den ene har god lønnsomhet og den andre har en noe mindre god lønnsomhet. Vi studerer et fenomen, lønnsomhet, i to case som gir kontrast langs flere sentrale forklaringsvariabler som tilsvarer faktorer (Ringdal, 2007).

Nordbohus-kjeden består av 62 forhandlere per april 2014. Vi har vurdert 48 av forhandlerne, grunnet at det er disse det eksisterer salgstall for i Nordbohus sin Salgsrapport for 2013. Vi har valgt ut de to forhandlerne vi har sammenlignet i casestudie på bakgrunn av følgende kriterier:

1. Driftsresultatet ligger i gruppen ikke tilfredsstillende eller svak for 2012 for forhandler med svak lønnsomhet (se tabell 2).
2. Driftsresultatet ligger i gruppen god for 2012 for forhandler med god lønnsomhet (se tabell 2).
3. Begge forhandlerne selger et tilstrekkelig antall EAT-hus, og dette utgjør en rimelig andel av totalt salg.
4. Begge forhandlere har eksistert som Nordbohus-forhandler i 5 år eller mer.
5. Forhandlerne har ulik organisasjonsstruktur.

Driftsresultat	
Ikke tilfredsstillende	< 0 %
Svak	0 - 2 %
Tilfredsstillende	3 - 5 %
God	> 5 %

Tabell 1: Driftsresultatsgrupper

På bakgrunn av utvalgskriteriene er forhandlerne vi studerer i denne utredningen Arnesen Bygg AS og Nordbohus Modum AS. Arnesen Bygg AS tilfredsstiller utvalgskriterium 1, mens Nordbohus Modum AS tilfredsstiller utvalgskriterium 2. Begge oppfyller også kriterium tre og fire. Data for kriterium 1 til 3 er presentert i tabell 3 under. I henhold til kriterium fem har forhandlerne forskjellig organisasjonsstruktur, i hovedsak ved at Arnesen Bygg AS har fast ansatte snekkere i motsetning til Nordbohus Modum AS som kjøper snekkertjenester (ref. kapittel 2.2.2).

Utvalgskriterier			
Forhandler	Driftsresultat	EAT-hus	EAT/Tot.salg
Nordbohus Modum AS	6,4 %	31	87,1 %
Arnesen Bygg AS	0,3 %	8	100 %

Tabell 2: Utvalgskriterier

En begrensning i denne utredningen er at vi kun har studert to forhandlere. En casestudie av for eksempel fire eller seks forhandlere kunne gitt et mer generaliserbart resultat. Grunnen til at vi kun har studert to forhandlere er knyttet til geografiske og tidsmessige begrensninger.

Da vi skal gjennomføre en komparativ casestudie hvor formålet er å finne faktorer som forklarer forskjeller i lønnsomhet, må vi ha en forhandler med god lønnsomhet og en forhandler med dårlig lønnsomhet. Vi har valgt å bruke driftsresultatet som vårt hovedmål på forhandlerens lønnsomhet. Dette fordi nøkkeltallet fanger opp sentrale forhold som påvirker lønnsomheten (Arbeids- og sosialdepartementet, 2014).

Vi har ikke benyttet oss av totalrentabilitet som vårt hovedmål, selv om det er et typisk lønnsomhetsmål brukt som sammenligningsgrunnlag (Tangenes, 2014). Årsaken er varierende og store finansinntekter/-kostnader hos enkelte forhandlere fra år til år. Da vi har gjort utvalget i hovedsak basert på regnskapsinformasjon for ett år ville totalrentabiliteten gitt et misvisende bilde. Vi har benyttet oss av regnskapstall for 2012 fordi regnskap for 2013 ikke var ferdige på tidspunktet hvor utvalget ble gjort.

Da salgsprosessen utgjør en vesentlig del av oppgaven, må de utvalgte forhandlerne selge en rimelig andel EAT-hus. Dette er for å kunne vurdere og sammenligne salgsprosessens innvirkning på lønnsomheten.

En nyoppstartet forhandler vil kunne oppleve ulike oppstartsproblemer. De vil trolig i mindre grad ha rukket å komme inn i Nordbohus-kjeden sine ulike rutiner, blitt kjent i markedet og fått kunder. Det er også gjerne knyttet høye kostnader til oppstartsfasen for en bedrift, grunnet etablering og innkjøp for å være i stand til å starte driften. For å utelukke at slike faktorer skal påvirke lønnsomheten, har vi dermed valgt å ekskludere alle forhandlere som har eksistert i færre enn fem år.

Bakgrunnen for kriterium nummer fem er å fremme ulikheter, og på den måten kunne finne faktorer som forklarer forskjeller i lønnsomhet mellom de to forhandlerne vi studerer.

4.2 Valg av forskningsstrategi

Det finnes to forskningsstrategier; kvalitativ og kvantitativ (Ringdal, 2007). Valget av forskningsstrategi kan sees som et spørsmål om hvilken metode som er best egnet til å kaste lys over problemfeltet man ønsker å ta opp. Grovt sett er det som skiller de to metodene fra hverandre at en kvantitativ forskningsstrategi benytter data som gir informasjon i form av tall, mens det innenfor kvalitativ forskningsstrategi er forskerens forståelse eller tolkning av data fra informantene med inngående kunnskap om et tema som er det sentrale (Ringdal, 2007). I denne studien har vi brukt kvalitativ forskningsstrategi.

En kvantitativ forskningsstrategi er kjennetegnet ved at det er avstand til enhetene som studeres. Det legges vekt på utbredelse av fenomenet, og dataene kan behandles ved hjelp av statistiske teknikker (Johannesen, et al., 2004). Ved bruk av kvantitativ forskningsstrategi ser man på variasjon og samvariasjon mellom ulike forhold, og informasjon blir standardisert – noe som vil kunne gi samme utfall gjentatte ganger. En ulempe med kvantitativ metode er at det på forhånd er definert hva som er relevant gjennom standardiseringen av informasjon. Dette begrenser hvilken type informasjon som innhentes. Det er også vanskelig å gå i dybden med kvantitativ metode (Jacobsen, 2000).

En kvalitativ forskningsstrategi er kjennetegnet ved nærhet til forskningsobjektet. Den har en styrke i det å få frem totalsituasjonen, og er preget av fleksibilitet da en har mulighet til å endre undersøkelsesopplegget under selve gjennomføringen av undersøkelsen (Ringdal, 2007). Formålet ved en kvalitativ forskningsstrategi kan være å undersøke noe i dybden, og på denne måten er en kvalitativ forskningsstrategi godt egnet for å få frem flere nyanser ved ulike forhold (Jacobsen, 2000). Ulempen med denne metoden er faren for ubevisst siling av informasjon, og det er derfor viktig å være kritisk til om resultatene gir et riktig bilde av virkeligheten. Det at undersøkelsen i seg selv skaper bestemte resultater kalles undersøkelseeffekten (Jacobsen, 2000). Vi har benyttet en kvalitativ forskningsstrategi i denne studien da formålet er å finne faktorer som kan forklare forskjeller i lønnsomhet. For å få til dette må vi undersøke forhandlerne i dybden, samtidig som vi må prøve å skape et så korrekt bilde av virkeligheten som mulig.

4.3 Valg av forskningsdesign

Ifølge Ringdal (2007) er forskningsdesign forskerens plan for å gjennomføre en undersøkelse. De ulike typene av forskningsdesign er ikke gjensidig utelukkende, og konkrete forskningsdesign kan være hybrider basert på trekk fra flere typer design. Valget av design har implikasjoner for hvilke data som skal innhentes og hvordan dette skal gjøres. Det er tre hovedtyper av forskningsdesign: eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design. Eksplorativt design er utforskende, deskriptivt design er beskrivende og kausalt design er forklarende (Ringdal, 2007). Da formålet med denne studien er å finne faktorer som forklarer forskjeller i lønnsomhet for Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS vil vi i denne oppgaven benytte et eksplorativt design.

4.3.1 Eksplorativt design

Et eksplorativt design passer godt til forskning hvor selve problemet er dårlig forstått eller hvor man har lite forkunnskaper. Dette designet vil gi innsikt i det relevante problemområdet. Fleksibilitet er sentralt i eksplorativt design og ved ny tilgjengelig informasjon kan forskningen endre retning uten at dette tillegges store problemer (Ghauri & Grønhaug, 2010). I eksplorativt design er det vanlig å benytte seg av kvalitative metoder som dybdeintervjuer og gruppesamtaler. Et annet trekk er bruken av sekundærdata. Tanken er da at man benytter primærdata for å beskrive detaljerte trekk ved problemstillingen/forskningsspørsmålet, mens sekundærdata kan bidra til en økt forståelse (Gripsrud & Olsson, 2000). Innenfor eksplorativt design finner vi designene casestudier og komparativt design (Ringdal, 2007).

En **casestudie** benyttes først og fremst i kvalitative forskningsstrategier (Ringdal, 2007). Den fokuserer på en eller flere organisasjoner eller grupper innen organisasjoner med den hensikt å analysere omgivelsene og prosessene som er involvert i det fenomenet som studeres (Meyer, 2001). En casestudie gir detaljerte observasjoner, og de ulike aspektene som studeres er ment å sees i sammenheng med hverandre. En casestudie har få spesifikke retningslinjer og er åpne for bruk av teori og konsepter til å guide forskningen og analyseringen av data (Meyer, 2001). Casestudier er en nyttig forskningsmetode når forskningstemaet er lite kjent, og en stiller ofte spørsmålene hvordan og hvorfor. En måte å analysere innsamlede data på i casestudier er å se etter likheter og forskjeller mellom ulike case (Ghauri & Grønhaug, 2010).

En casestudie krever at følgende valg tas (Ghauri & Grønhaug, 2010):

-
- *Valg av case; Hvilke case og hvor mange skal vi ta for oss?*
 - Casene vil omhandle å finne faktorer som kan forklare lønnsomhetsforskjeller mellom de to forhandlerne Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS, som er forskjellige langs flere dimensjoner.
 - *Valg av tidsperioder; For hvor mange år/hvor mange ganger skal man samle inn data?*
 - Vi har valgt å samle inn alle relevant data en gang per forskningsenhet (forhandler), i tillegg vil vi ha tett kontakt med forhandlerne knyttet til tilbakemeldinger og vår tolkning av innsamlet data. Triangulering vil føre til at samme data samles inn flere ganger fra ulike informasjonskilder.
 - *Valg av studieobjekter i organisasjonen*
 - Vi har valgt å intervju daglige ledere og selgerne hos de to forhandlerne. Resten av informasjonen skal vi tilegne oss ved hjelp av dokumentasjon.
 - *Valg av datainnsamlingsinstrument?*
 - Vi skal benytte intervjuer og dokumentasjon.

Formålet med et **komparativt design** er å komme frem til interessante forhold gjennom en sammenligning av to eller flere case (Ringdal, 2007). I denne studiet benytter vi et komparativt kvalitativt design da vi sammenligner to case på bakgrunn av i hovedsak intervju (to ulike forhandlere).

4.4 Forskningsinstrument

Det skilles mellom primærdata og sekundærdata. Med primærdata menes data som er samlet inn for første gang fra informasjonskilden, og som er innhentet med skreddersøm for en spesifikk problemstilling (Jacobsen, 2000). Sekundærdata er data innhentet av andre, noe som ofte innebærer at dataene i utgangspunktet er innhentet til et annet formål (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Vi har samlet inn primærdata gjennom våre intervjuer med daglige ledere og selgere. Av sekundærdata har vi benyttet historiske regnskapstall, offentlig informasjon om bransjen og interne dokumenter fra kjeden og forhandlerne.

Innenfor kvalitativ forskning er samtaleintervju og observasjon de mest brukte instrumentene, men dokumentasjon er også sentralt. Vi har i denne studien benyttet samtaleintervjuer og dokumentasjon i vår datainnsamling. Disse instrumentene vil gi spesifikk informasjon rett

mot temaer vi ønsker informasjon om. Vi har intervjuet selgerne hos begge forhandlerne, i tillegg har vi intervjuet de daglige lederne i form av et KSF-intervju. Dokumentasjon har vi mottatt fra de to forhandlerne og kjeden ved å be om informasjon knyttet til ulike temaer, i tillegg har vi tilegnet oss data gjennom søk.

4.4.1 Samtaleintervju

Samtaleintervju brukes når formålet med undersøkelsen er å hente inn data om kunnskap og erfaringer som informantene har. Samtaleintervju består av åpne spørsmål, og formen på intervjuet kan derfor variere mellom de ulike informantene (Ringdal, 2007). Vi vil gjennomføre samtaleintervju med selgerne for å få informasjon om forhold ved deres salgsprosess, og deretter benytte informasjonen for å utarbeide kapittel 5.4 Salg og salgsprosess. Vi gjennomfører også samtaleintervju, i form av KSF-intervju, med de to daglige lederne for å innhente data om organisasjonsstruktur, mål, motivasjon, eksterne faktorer og kritiske suksessfaktorer.

Kritisk SuksessFaktor-Metoden (KSFM)

KSFM er en populær metode for avdekking av lederes data-/informasjonsbehov (Fuglseth, 1990). Det er en strukturert men åpen intervjumetode som er utviklet av Rockart med flere (Fuglseth, et al., 2012)

Kritiske suksessfaktorer – konseptet.

Rockarts definisjoner av kritiske suksessfaktorer (KSF) er forholdsvis vage og uklare. Konseptet ble introdusert av Anthony, Dearden og Vancil i 1965, og senere utviklet av Anthony og Dearden (Fuglseth, et al., 2012). Ifølge disse har en nøkkelvariabel følgende egenskaper (Fuglseth, 1990):

- Den er vesentlig når man skal forklare en organisasjons suksess eller fiasko
- Den er ustabil, dvs. at den kan endres raskt og ofte av grunner som ikke kan kontrolleres
- Endringene er ikke lette å forutse
- Det kreves rask handling når en betydelig endring skjer.

Fuglseth m.fl. (2012) definerer på bakgrunn av dette KSF som de handlingsvariabler og ikke-kontrollerbare variabler som organisasjonens mål er mest sensitive overfor. Fuglseth (1990) skriver at å avdekke KFS derfor vil være det samme som å identifisere de ikke-kontrollerbare

variablene som kan gi størst utslag på mål, og å identifisere de handlingsvariablene som egner seg best for å utnytte muligheter eller komme med mottiltak.

Intervju-metoden

Den originale intervjumetoden består i hovedsak av fem trinn for å avdekke lederens mål og KSF (Fuglseth, 1990), og intervjuet deles som oftest inn i to eller tre møter (Fuglseth, et al., 2012). Deretter analyseres intervjudata, og intervjuer avtaler et nytt møte med intervjuobjektet for å diskutere analysen og resultatene. Det er viktig at både intervjuer og intervjuobjekt er godt forberedt til intervjuet, og gjerne har lest Rockarts artikkel (1979). Intervjuer bør være kjent med industrien og organisasjonen (Fuglseth, et al., 2012).

Bullen & Rockart (1981) beskriver selve intervjuprosedyren som seks trinn:

1. **Åpning av intervjuet:** Målet med dette trinnet er å gi en kort introduksjon om KSF-metoden, og forklare intervjuobjektet hva en kritisk suksessfaktor er. Bullen og Rockart gir eksempler på en kort og en lengre introduksjon, avhengig av hvor forberedt intervjuobjektet er.
2. **Beskrivelse av jobb og rolle:** Meningen med denne delen av intervjuet er å få et inntrykk av organisasjonen, lederens jobb og hans/hennes aktiviteter. Dette er et tema som intervjuobjektet kjenner best, og er kontaktskapende.
3. **Diskuter lederens mål og strategier:** Her skal man spørre intervjuobjektet hva målene deres er. Det kan være greit å få frem både formelle organisasjonsmål og mindre formelle mål, og gjerne både langsiktige og kortsiktige – men la lederen få ta den tidshorisonen som er mest naturlig for ham/henne.
4. **Avdekk lederens KSF:** Intervjuerens mål er her å avdekke både målbare og ikke direkte målbare kritiske suksessfaktorer. Underveis er det viktig å følge med på at lederen er inne på alle aktuelle typer KSF, og gi signaler underveis som støtter lederen slik at han systematisk tenker igjennom alle kilder for KSF. Det vil si at intervjuer må kryss-sjekke det som blir trukket frem mot det som ble sagt under punkt to, samt bruke informasjon fra intervjuforberedelsene til å stille spørsmål knyttet til relevante områder lederen ikke har nevnt (Fuglseth, 1990). I tillegg bør intervjuer sjekke lederens KSF opp mot klassifikasjonen av KFS som forfatterne har utviklet. KSF klassifiseres opp mot tre dimensjoner; interne vs. eksterne, overvåkende faktorer vs. byggende faktorer og ikke-kontrollerbare faktorer vs. handlingsvariabler, hvorav det siste er innført av Fuglseth (Fuglseth, 1990):

Interne KFS: Har tilknytning til den leder som blir intervjuet, ref. punkt 2.

Eksterne KFS: Politikk, myndigheter, teknologi, industri, økonomi osv.

Overvåkende faktorer: faktorer som kan gi informasjon om den eksisterende situasjonen.

Byggende faktorer: faktorer som er knyttet til endringer i organisasjonen.

Ikke-kontrollerbare faktorer vs. Handlingsvariabler: Går på grad av kontroll Bullen og Rockart (1981) gir eksempler på tre spørsmål som kan være til hjelp, og vi benyttet oss av disse spørsmålene i vårt intervju (ref. vedlegg 1).

5. **Prioritere KSF:** I denne delen av intervjuet ber man intervjuobjektet prioritere KSF'ene. Det viktigste er å få en generell indikasjon på hvilke KSF som blir sett på som viktige, for å få litt mer innsikt i lederen.
6. **Bestemme hvordan KSF måles:** Dette punktet kan tas med på intervjuet hvis det er tid til det, men er ikke det viktigste å gjennomføre. Her kan både intervjuer og intervjuobjekt komme med forslag til hvordan hver enkelt av de ikke direkte målbare KSF'ene kan måles.

Diagnose av KSF-data

Bullen & Rockart (1981) skriver at det er to viktige steg i analyseprosessen:

1. **Gå igjennom KSF:** Man bør gå igjennom hver enkelt av ledernes KSF-er og sjekke disse opp mot det som ble sagt i punkt tre og klassifikasjonene av KSF, for å undersøke hvorvidt lederen har dekket alle de viktige områdene. Videre er det hensiktsmessig å skrive ned KSF og presentere disse for intervjuobjektet, slik at han kan gå igjennom og godkjenne. På denne måten sikrer man korrekt info, samtidig som det kan fremkomme ekstra informasjon.
2. **Aggregere data fra hvert enkelt intervju:** Å intervju flere ledere i samme selskap er det første skrittet til å bestemme KSF for selskapet i sin helhet. Når man aggregerer dataene fra hvert enkelt intervju, vil man få en oversikt over hele selskapets KSF'er og informasjonsbehov.

Når vi skal analysere og diagnostisere intervjuene, er det nyttig å ha et begrepsapparat å forholde seg til. Dette begrepsapparatet er delt i tre slik analysen er; mål, kritiske suksess faktorer og struktur, og er presentert i figur 2 (Fuglseth, 1989).

KSFM - diagnosebegreper

MÅL:

- overordnede vs. underordnede/personlige
- langsiktige vs. kortsiktige
- operasjonelle vs. ikke-operasjonelle

KRITISKE SUKSESSFaktorER:

- eksterne vs. interne
- overvåkende vs. byggende
- ikke-kontrollerbare vs. handlingsvariabler

STRUKTUR:

- relasjoner overordnede mål - underordnede/personlige mål
- relasjoner mål - faktorer
- balanse ikke-kontrollerbare - handlingsvariabler

Figur 4: KSFM - diagnosebegreper

Relevante begreper det kan være hensiktsmessig å diskutere lederens mål ut fra er hvor vidt lederen har både overordnede og underordnede mål, hvor vidt lederen har både langsiktige og kortsiktige mål, og om han/hun har både operasjonelle og ikke-operasjonelle mål.

Diagnosebegrepene for kritiske suksessfaktorer er de samme som beskrevet ovenfor i teksten om klassifisering av KSF. Det er aktuelt å se de kritiske suksessfaktorene opp mot disse klassifikasjonene, dvs. eksterne vs. interne, overvåkende vs. byggende samt ikke-kontrollerbare vs. handlingsvariabler.

Videre, ved analyse av struktur, vil det være aktuelt å se på relasjoner mellom overordnede mål og underordnede/personlige mål, relasjoner mellom mål og faktorer samt balansen mellom ikke-kontrollerbare faktorer og handlingsvariabler.

Gjennomføring av intervjuer

KSF- intervjuet bestod av noen planlagte spørsmål, disse er vist i vedlegg 1. Utover disse spørsmålene stilte vi spørsmål for å få informantene til å utdype sine mål og de faktorene lederne anser er kritisk for å nå målene. For å hjelpe informantene til å huske på målene og dermed bedre kunne svare på hvilke faktorer som var kritiske, skrev vi ned målene de nevnte under intervjuet på «post-it»-lapper og la lappene fremfor dem. Dette tipset fikk vi fra vår veileder Anna Mette Fuglseth. Selve gjennomføringen av KSF- intervjuet gjorde vi i samsvar med beskrivelsen ovenfor. En utfordring knyttet til gjennomføringen av de ulike intervjuene

var å stille relevante oppfølgingsspørsmål til de to daglige lederne basert på den informasjonen informantene fremlegger.

Før hvert intervju informerte vi intervjuobjektet om vårt formål med intervjuet og hva informasjonen skulle brukes til, for å forhindre usikkerhet hos informantene. Vi har valgt å benytte oss av opptak under intervjuene fordi vi mangler erfaring med bruken av samtaleintervju, og for å sikre at vi oppfatter all relevant informasjon som informantene fremlegger. I tillegg har vi notert underveis når det er konkrete forhold vi har ønsket å følge opp, for eksempel knyttet til våre oppfatninger av ulike forhold.

Lydopptaket gjort under intervjuene ble transkribert. Deretter ble dataen bearbeidet i form av kategorisering av ledernes mål og KSF-faktorer. Vi sendte skjemaene med mål og KSF-faktorer på e-post til de daglige lederne. I e-posten ba vi de to daglige ledere hos forhandlerne se over målene og faktorene og gi oss en tilbakemelding på hvor vidt målene og faktorene vi kom frem til basert på bearbeidningen av intervjuet, var korrekte i henhold til deres syn og oppfatning. Dette gjorde vi som en erstatning for et tilbakemeldingsmøte.

I tilknytning til intervjuene av selgerne utarbeidet vi en intervjuguide med noen spørsmål, som vist i vedlegg 2. Hensikten var å få struktur på intervjuet og sørge for at samme data ble hentet inn fra alle deltagerne. På denne måten blir den gitte informasjonen sammenlignbar. Utover de planlagte spørsmålene stilte vi oppfølgingsspørsmål hvis det var noe vi ikke forstod, og ba informantene utdype hvis han/hun kom inn på særlig interessante temaer.

4.4.2 Dokumentasjon

Med dokumentasjon mener vi alt skriftlig materiale omhandlende forhold i bedriften som vi mottar fra kjeden og de to forhandlerne, samt annet materiell om kjeden, forhandlerne og markedet som vi tilegner oss selv ved å søke etter data. Fra forhandlerne har vi mottatt dokumentasjon knyttet til prosjekter de har gjennomført, ulike informasjonsbrosjyrer og regnskapstall. Fra kjeden har vi fått strategidokumenter, salgsrapporter og interne retningslinjer og prosedyrer. Denne dokumentasjonen brukes sammen med samtaleintervjuene og annen sekundærdata til å beskrive og sammenligne studiens to forhandlere.

Vi har benyttet dokumentasjon som datagrunnlag i kapittel 2 Presentasjon av bedrift, kapittel 3 Litteraturstudie, kapittel 4 Metode, kapittel 5 Analyse og kapittel 6 Konklusjon. I tillegg er vedleggene basert på dokumentasjon. I kapittel 5.5 Prosjektstyring har vi gjennomført

dokumentanalyse av fire prosjekter basert på prosjektdokumentasjon valgt ut og gitt av de to forhandlerne. Med bakgrunn i denne informasjonen har vi evaluert gjennomføringen og resultatet av prosjektene basert på et teoretisk rammeverk beskrevet i kapittel 3.5 og retningslinjene for salgs-/byggeprosessen til Nordbohus AS.

4.5 Evaluering av datamaterialet

Kvaliteten på kvalitativt datamaterialet kan vurderes etter de tre kriteriene reliabilitet, validitet og etter hvorvidt funn er overførbare. (Gripsrud, et al., 2010).

4.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig et datamateriale er. Reliabilitet kan blant annet vurderes ut fra hvilke data som brukes, måten dataen er samlet inn på og ut i fra hvordan dataen er blitt bearbeidet (Johannesen, et al., 2004). En faktor som kan styrke reliabilitet er triangulering. Triangulering handler om å kryssjekke informasjon og konklusjoner gjennom bruk av ulike prosedyrer og kilder. Når de ulike prosedyrene og kildene gir samme svar har man samsvarhet i data, og dermed triangulering (Johnson, 1997). I denne studien har vi datatriangulering, hvor datatriangulering er definert som bruk av flere datakilder for å forstå et fenomen (Johnson, 1997). En vurdering av utredningens reliabilitet vil bli gjort i kapittel 7.2.1 Utredningens reliabilitet.

4.5.2 Validitet

Validitet eller gyldighet i kvalitative undersøkelser går på i hvilken grad funnene reflekterer formålet med studien (Johannesen, et al., 2004), mens validitet i kvantitative undersøkelser går på om en faktisk måler det en vil måle (Ringdal, 2007). Denne typen validitet kalles begrepsvaliditet. Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Ringdal, 2007), men det er ikke slik at en høy reliabilitet nødvendigvis medfører en høy validitet. Det kan tenkes at man måler på en pålitelig måte og dermed har høy reliabilitet, men at en måler noe annet enn det man ønsket å måle og dermed oppnår dårlig validitet (Gripsrud, et al., 2010).

Ringdal (2007) og Troye (1999) lister opp en rekke ulike typer validitet i sine bøker. Intern validitet handler om hvorvidt årsaks- virkningsforholdene som fremkommer er holdbare (Troye, 1999). Det vesentlige er om dataene man samler inn gir et korrekt bilde av virkeligheten og formålet med studien. Begrepsvaliditet dreier seg om en faktisk måler det

teoretiske begrepet en ønsker å måle (Ringdal, 2007). En vurdering av utredningens reliabilitet vil bli gjort i kapittel 7.2.2 Utredningens validitet.

4.5.3 Overførbarhet

Overførbarhet er et uttrykk for ekstern validitet i kvalitative studier og handler om muligheten til å overføre funn og resultater fra en studie til en annen (Johannesen, et al., 2004).

Ekstern validitet går på å vurdere i hvor stor grad resultatene i en undersøkelse er gyldige utenfor den konteksten undersøkelsen fant sted i (Troye, 1999). Man ser med andre ord på hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan være relevante for andre bedrifter eller bransjer.

En vurdering av utredningens overførbarhet vil bli gjort i kapittel 7.2.3 Utredningens overførbarhet.

5. Analyse

I dette kapittelet kartlegger vi faktorer som kan forklare forskjeller i lønnsomhet mellom de to forhandlerne Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS. Først vil vi presentere en lønnsomhetsanalyse slik at vi får frem at det eksisterer forskjeller i lønnsomhet mellom forhandlerne i dag. Deretter utdyper vi områder hos forhandlerne innenfor de avgrensningene vi tidligere har gjort i oppgaven blant annet gjennom delspørsmålene og utvalgskriteriene. Vi gjennomfører en KSF-analyse for å avdekke mål og kritiske suksessfaktorer hos forhandlerne. På bakgrunn av analysen undersøker vi om vi kan finne forskjeller mellom de daglige lederne og hvor vidt lønnsomheten påvirkes.

Det neste temaet vi tar for oss er organisasjonsstruktur. Forhandlerne er forskjellige på dette området, og dermed er det et interessant område å undersøke nærmere i forhold til et lønnsomhetsperspektiv. Videre er det salg og salgsprosess, og herunder markedsføring, som skal diskuteres, da salg er essensielt for driften. Salgsprosessen utgjør den første delen av et boligprosjekt, og da vi ønsker å følge hele prosjektprosessen er prosjektstyring en naturlig fortsettelse av oppgaven. Deretter vil vi ta for oss kundebehandling og kunder, herunder kundetilfredshet og oppfølging, hvor vi sammenligner forhandlerne knyttet til dette området. Prosjektstyring vil vi belyse ved å gjøre en dokumentanalyse av fire hele prosjekter; et vellykket og et noe mindre vellykket prosjekt som er ferdig gjennomført fra hver av forhandlerne. Til slutt undersøker vi hvorvidt det finnes støtte i teori/litteraturen for de forskjeller som er avdekket i de overnevnte kapitlene.

5.1 Lønnsomhetsanalyse

Et nøkkelord i vårt forskningsspørsmål er lønnsomhet – vi ønsker å finne faktorer som kan forklare forskjellen i lønnsomhet ved å sammenligne to forhandlere. De to forhandlerne må derfor ha forskjeller i lønnsomhet for at vi skal kunne svare på oppgaven.

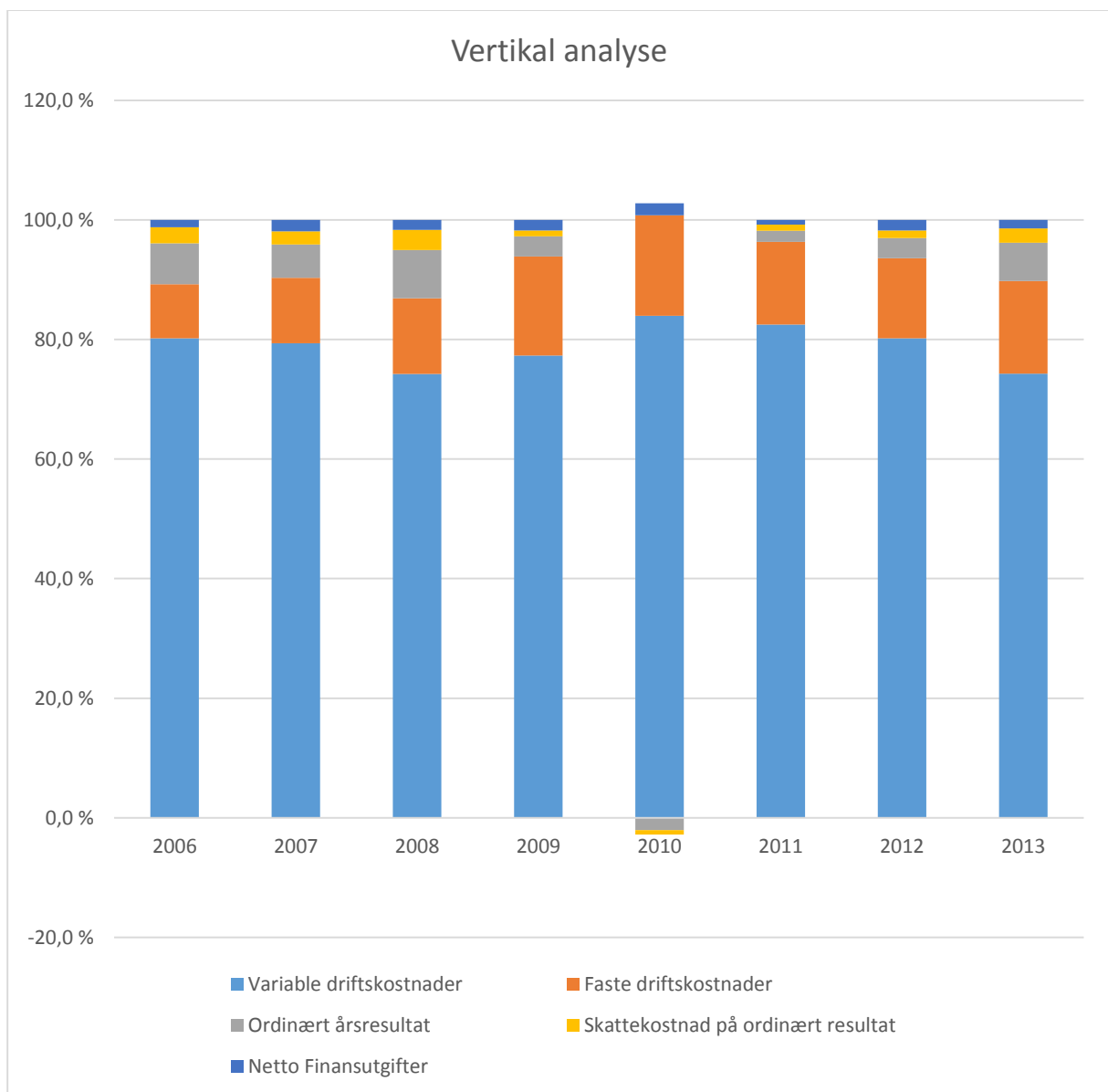
I dette kapittelet gjennomfører vi lønnsomhetsanalyser av begge forhandlerne, og deretter sammenligner vi dem. Først gjennomfører vi vertikale og horisontale regnskapsanalyser og presenterer nøkkeltall og diskuterer disse. Formålet med lønnsomhetsanalysen er å vise at forhandlerne oppfyller utvalgs Kriterium 1 og 2.

For en grundigere gjennomgang av resultat- og balanseregnskapene, se vedlegg 3. Videre finnes det i vedlegg 4 detaljerte vertikale og horisontale analyser. Vedlegg 5 og vedlegg 6 tar for seg definisjoner av nøkkeltall og tabeller over utregnede nøkkeltall med kommentarer for hver av forhandlerne.

5.1.1 Vertikal Regnskapsanalyse

I vår analyse har vi valgt å uttrykke tallene i prosent av driftsinntekter. På denne måten får vi frem hvor stor andel av driftsinntektene de ulike kostnadene og overskuddet utgjør. Ved å gjøre den samme analysen over flere år kan vi også sammenligne utviklingen i den relative andelen kostnader og overskudd utgjør. Grunnen til at vi gjennomfører denne analysen, er at den kan gi oss en pekepinn på om det er noen forskjeller i kostnadsnivåene og utviklingen mellom Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS. Vi har valgt å legge ved hele analysen i vedlegg 4, og å presentere kun de viktigste momentene grafisk.

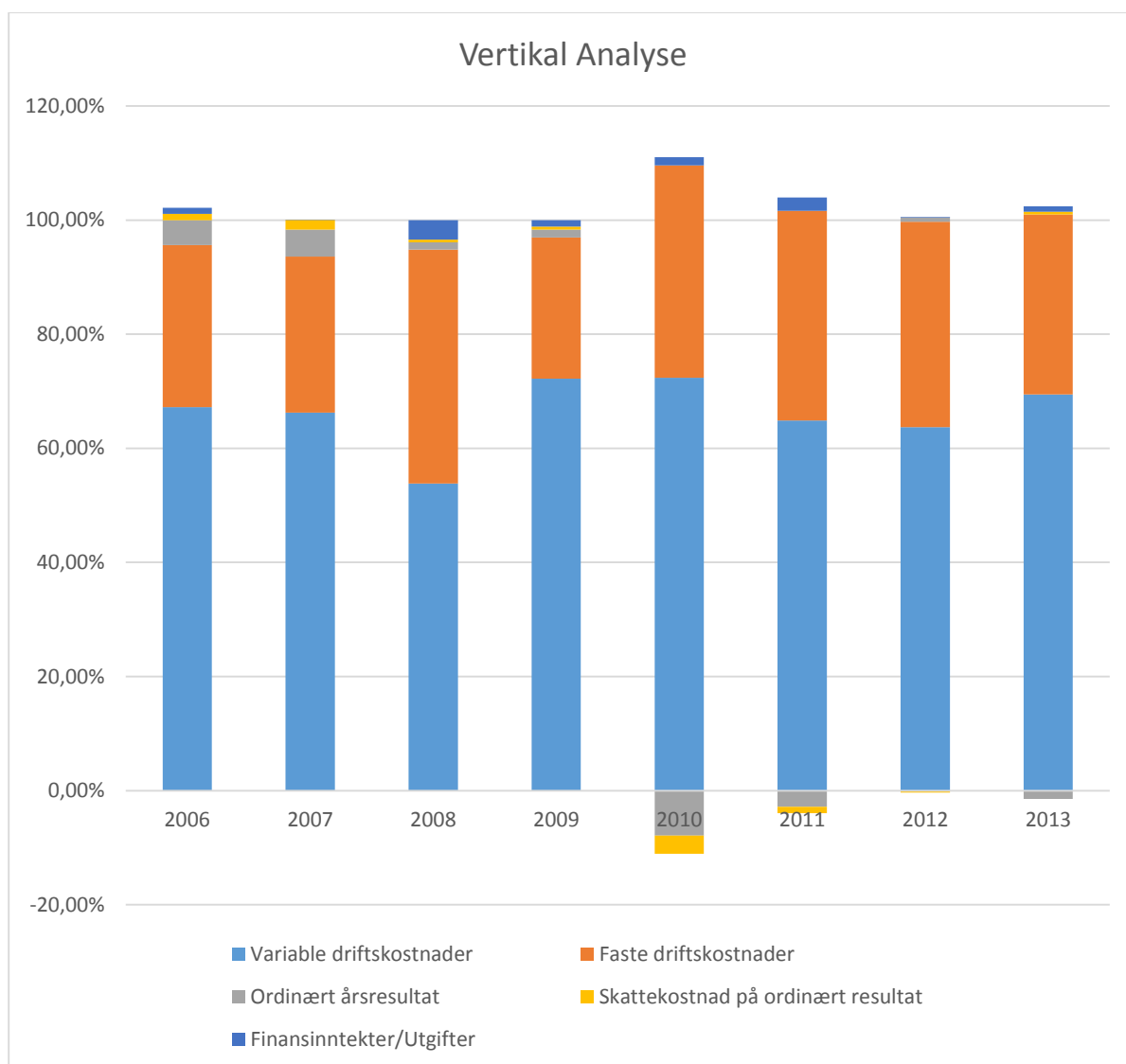
Nordbohus Modum AS



Figur 5: Vertikal Analyse Nordbohus Modum AS

Vi ser av figur 5 at de totale driftskostnadene utgjør over 80 % av driftsinntektene samtlige år, hvor de variable driftskostnadene er størst. Den nest største posten totalt er de faste driftskostnadene, og de resterende kostnadene utgjør vesentlig mye mindre.

Arnesen Bygg AS



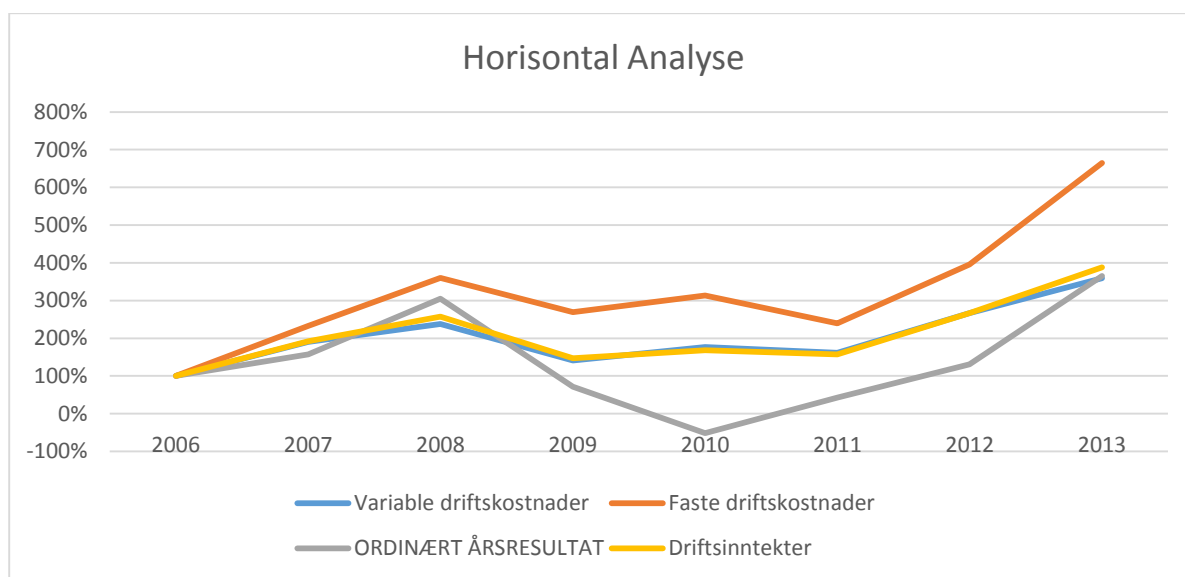
Figur 6: Vertikal Analyse Arnesen Bygg AS

Av figur 6 ser vi at de variable driftskostnadene til Arnesen Bygg AS ligger mellom 60-70 % av driftsinntektene, med unntak av i 2008 hvor de var nede i litt over 50 %. De faste driftsinntektene utgjør mellom i underkant av 30 % og i overkant av 40 %. Totalt utgjør driftskostnadene hvert år over 90 % av driftsinntektene. De andre inntektene og kostnadene, samt årsresultatet er minimale sammenlignet med driftskostnadene.

5.1.2 Horizontal regnskapsanalyse

Vi har valgt å gjennomføre den horisontale analysen ved å ta utgangspunkt i 2006 som basisår, og sammenligner utviklingen i regnskapstallene frem til og med 2013. Dette viser oss utviklingen til selskapene gjennom de siste årene, og gi en sammenligning for hvordan inntekter og kostnader beveger seg over tid hos de to forhandlerne. Hele analysen finnes i vedlegg 4 for utfyllende informasjon.

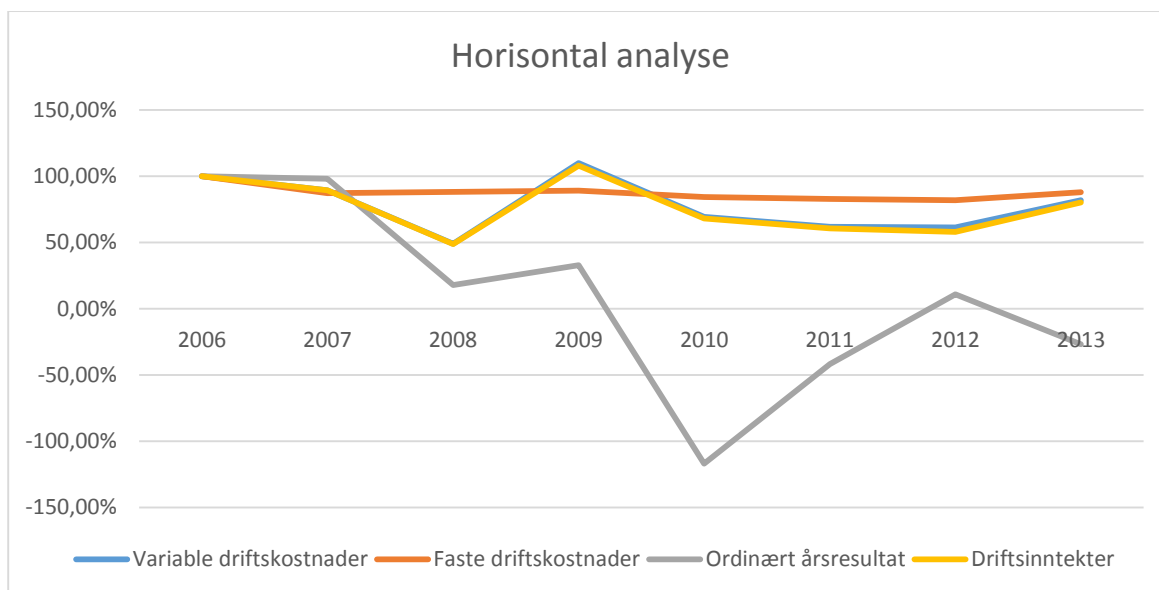
Nordbohus Modum AS



Figur 7: Horizontal Analyse Nordbohus Modum AS

Vi ser her at de faste driftskostnadene har økt mer over tid enn de variable driftskostnadene. Variable driftskostnader beveger seg rimelig i takt med driftsinntektene, og dette er som forventet da variable kostnader vil øke og minke i takt med produksjon. Ordinært resultat svinger i perioden fra 2008-2013, hvor det i årene 2009-2011 ble levert et dårligere årsresultat enn i 2006. Derimot ser vi at det går oppover fra 2010-2013, med en kraftig oppsving i 2013.

Arnesen Bygg AS



Figur 8: Horisontal Analyse Arnesen Bygg AS

Vi ser at de faste driftskostnadene stort sett ligger på samme nivå gjennom alle årene, de er noe redusert sammenlignet i 2013 sammenlignet med 2006. De variable driftskostnadene varierer i takt med driftsinntektene, hvilket er naturlig. I 2010-2012 ser vi at forhandleren har en veldig redusert inntekt sammenlignet med 2006, men fortsatt det samme nivået i faste kostnader.

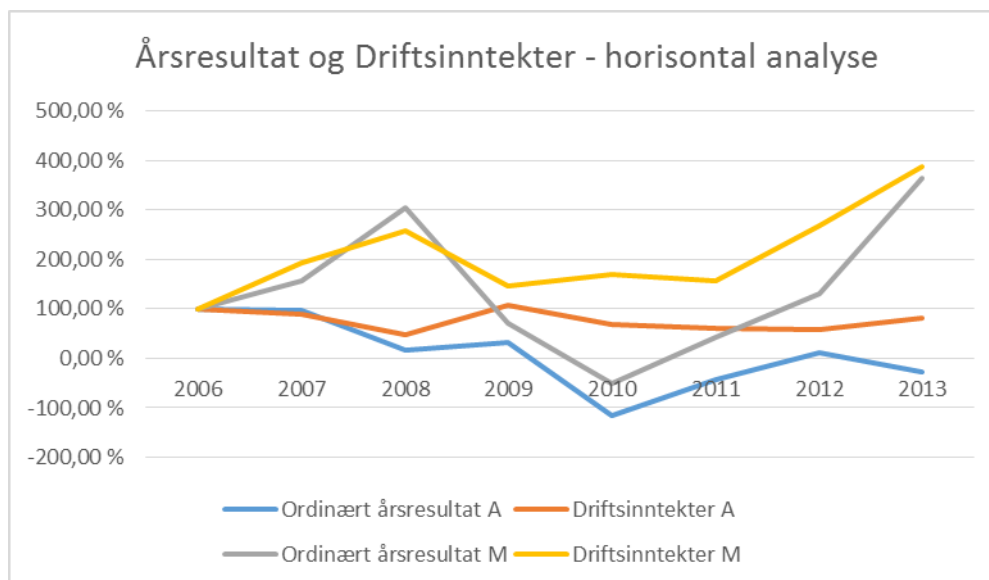
5.1.3 Sammenligning

I denne sammenligningen av Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS vil vi kommentere på forskjeller og likheter mellom de to forhandlerne basert på resultat- og balanseregnskapene, samt de vertikale og horisontale regnskapsanalysene. Gjennom hele denne sammenligningen vil vi, for å skille mellom forhandlerne, bruke bokstaven M som forkortelse for Nordbohus Modum AS og A for Arnesen Bygg AS.

I sammenligningen har vi valgt å ha fokus på de største postene i regnskapet, det vil si driftsinntektene, driftskostnadene samt årsresultatet. I den vertikale analysen av regnskapene til de to forhandlerne så vi at de andre postene utgjorde en minimal andel, da det er her de største mulighetene for forbedring ligger. Det er også her vi ser at de største mulighetene for signifikante forskjeller ligger.

Årsresultat og Driftsinntekter

Det første vi velger å sammenligne er driftsinntektene og årsresultatet til de to forhandlerne. Ved å bruke tall fra den horisontale analysen ser vi på utviklingen fra 2006 frem til i dag. Dette er vist i figur 9.



Figur 9: Årsresultat/Driftsinntekter - Horisontal Analyse

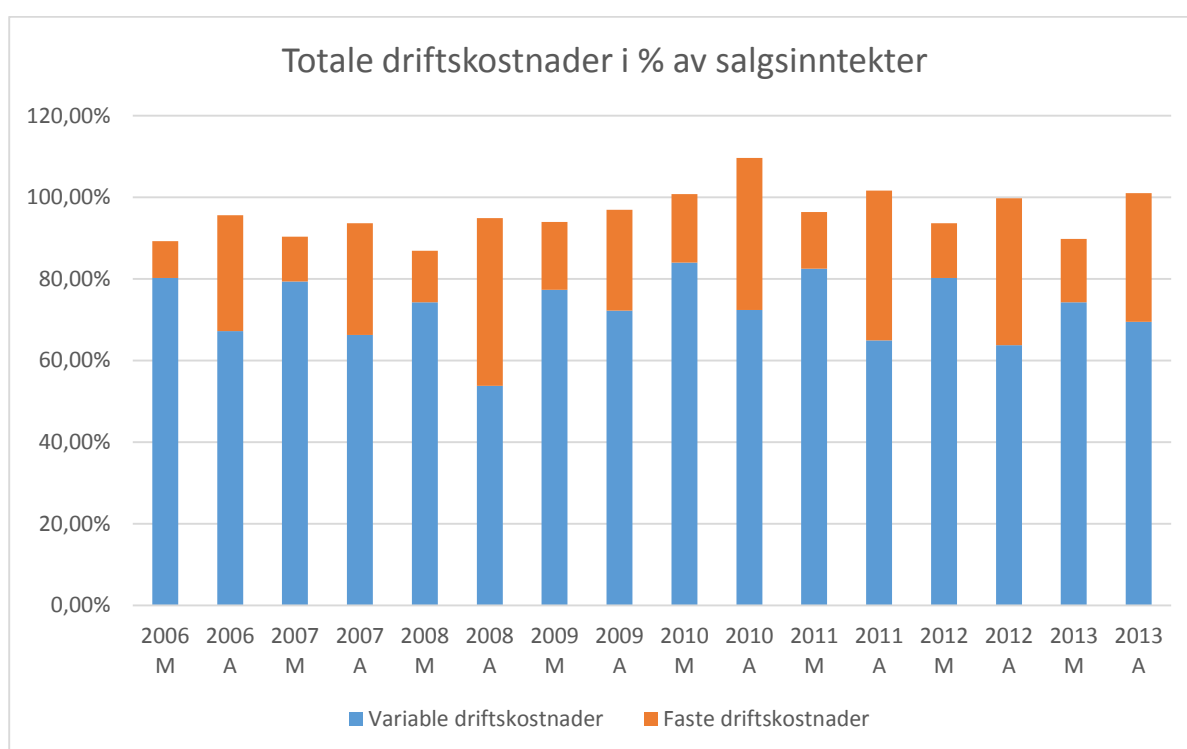
Først vil vi kommentere på driftsinntektene. Vi ser at mens Nordbohus Modum AS sine driftsinntekter i 2013 lå på nesten 400 % sammenlignet med 2006, lå Arnesen Bygg AS på omtrent 90 %. Hvis vi ser på hele utviklingen, har Nordbohus Modum AS ikke vært under det nivået de hadde av driftsinntekter, mens Arnesen Bygg AS kun i 2009 hadde høyere driftsinntekter enn i 2006. Konklusjonen vår basert på dette er at Nordbohus Modum AS har hatt en sterk vekst i sine driftsinntekter, mens Arnesen Bygg AS har slitt med å øke sine inntekter.

Årsresultatene viser samme tendens som driftsinntektene. Nordbohus Modum AS ligger i 2013 på et høyere nivå enn i 2006, mens Arnesen Bygg AS ligger på et lavere nivå i 2013 enn i 2006. Den største forskjellen mellom årsresultatet og driftsinntektene er at Nordbohus Modum AS har hatt et lavere årsresultat enn i 2006 i perioden 2009-2011. Vi ser også at Arnesen Bygg AS ikke har hatt et bedre årsresultat enn det de hadde i 2006 i perioden fra 2006-2013. Basert på analysen ser vi at Nordbohus Modum AS har et høyere resultat enn Arnesen Bygg AS.

Vi kan se av figuren over er at selv om Arnesen Bygg AS i 2013 økte sine driftsinntekter fra 2012 til 2013, gikk årsresultatet nedover fra 2012 til 2013. Hos Nordbohus Modum AS ser vi den motsatte effekten. Både driftsinntekter og årsresultat har økt fra 2012 til 2013, men årsresultatet har økt relativt mer enn driftsinntektene slik at de nærmer seg samme forhold mellom inntekter og resultat som de hadde i 2006.

Variable og faste driftskostnader

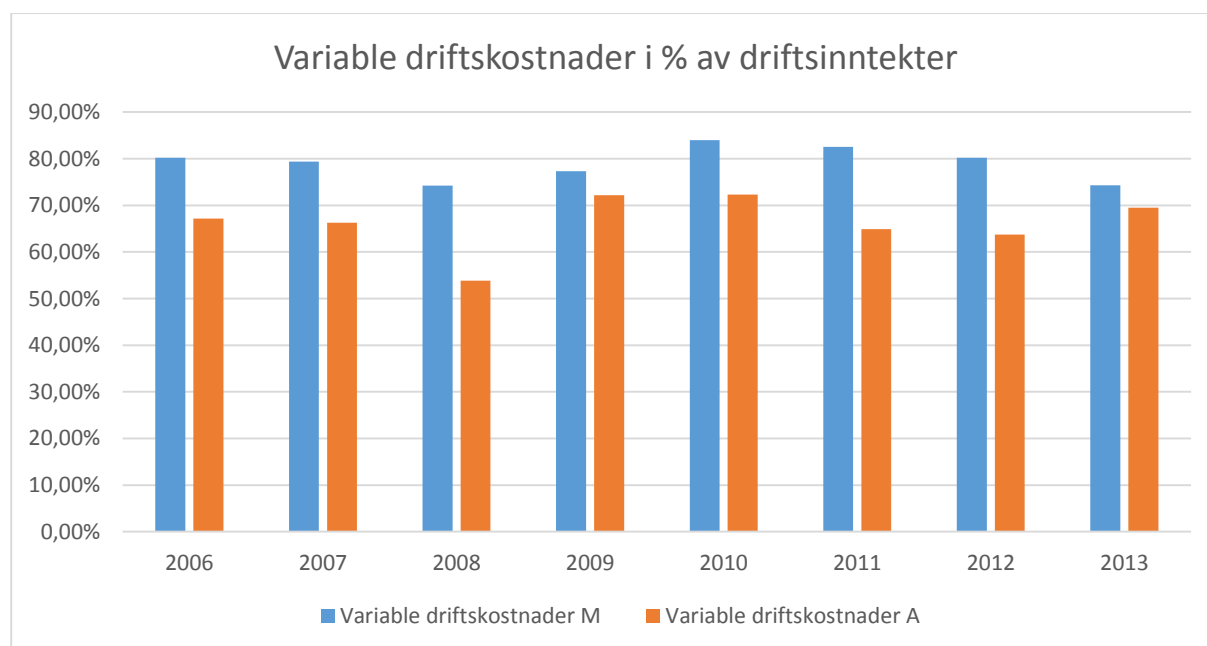
Vi finner en forskjell når vi sammenligner forhandlerens driftskostnader. Vi sammenligner disse kostnadene ved å sammenligne resultatene fra den horisontale analysen. I figur 10 kan vi se de to forhandlerens totale driftskostnader i to søyler fra 2006 til 2013.



Figur 10: Totale driftskostnader i % av salgsinntekter

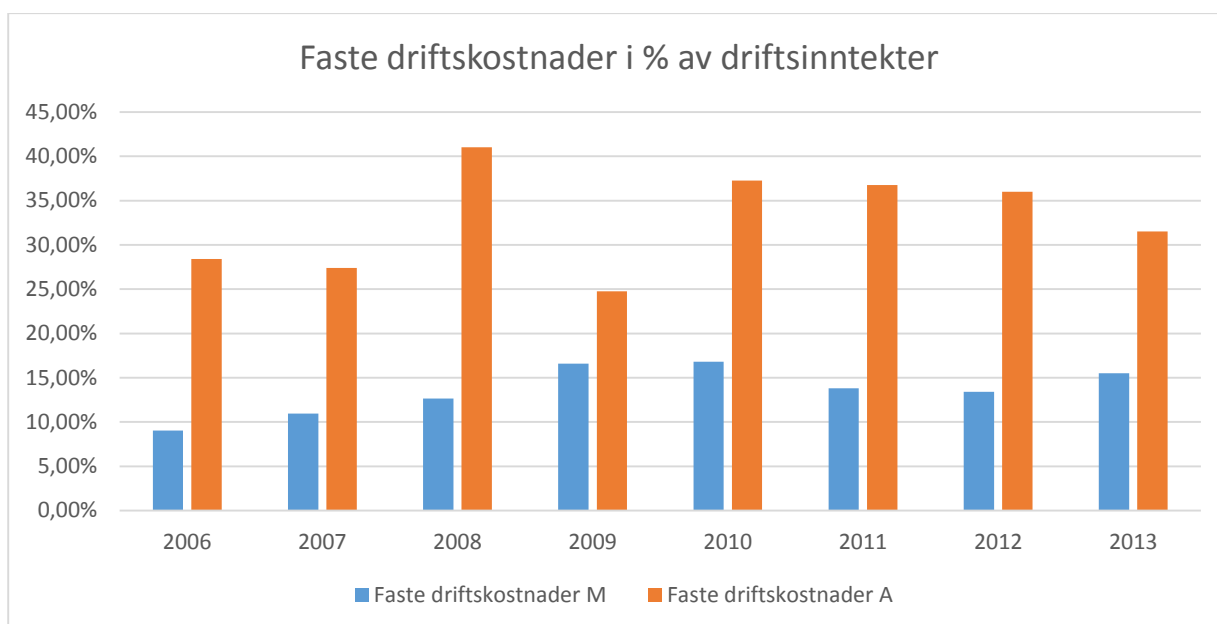
2006 M står for at det er Nordbohus Modum AS sine driftskostnader i 2006. Annenhver søyle er derfor for Nordbohus Modum AS, og annenhver søyle er for Arnesen Bygg AS. Det vi ser av denne figuren er at Nordbohus Modum AS samtlige år fra 2006 til 2013, har lavere driftskostnader relatert til salgsinntektene enn Arnesen Bygg AS. Grovt sett ser det alltid ut som at Arnesen Bygg AS ligger på et nivå av driftskostnader over 90 %. I perioden fra 2006 til 2009 lå Arnesen Bygg AS sine driftskostnader på rundt 95 % av driftsinntektene, mens de siden har ligget over eller rundt 100 %. Nordbohus Modum AS sine driftskostnader er noe lavere, og ligger stort sett på et nivå rundt 90 % av driftsinntektene. I bedriftens to svakeste år

kostnadmessig lå de litt dårligere an - i 2010 lå de på litt over 100 %, mens de i 2011 lå på litt over 96 %. En annen forskjell vi ser av denne figuren er at Arnesen Bygg AS sine variable driftskostnader ser ut til å utgjøre en mindre andel av driftsinntektene enn Nordbohus Modum AS sine variable driftskostnader. Vi har derfor valgt å fremstille de variable driftskostnadene (figur 9) og faste driftskostnadene (figur 10) i egne figurer for å lettere se forskjellen.



Figur 11: Variable driftskostnader i % av driftsinntekter

Av figuren 11 ser vi at nivået for Arnesen Bygg AS sine variable driftskostnader ligger under nivået for Nordbohus Modum AS sine variable driftskostnader. Arnesen Bygg AS sine driftskostnader varierer mellom ca. 54 til 72 % av driftsinntektene, mens Nordbohus Modum AS sine varierer mellom 73 og 83 %. Vi ser at forskjellen mellom Arnesen Bygg AS og Nordbohus Modum AS ikke er stabil fra år til år, men vi trekker konklusjonen at Arnesen ser ut til å ha en lavere relativ variabel driftskostnad enn Nordbohus Modum AS, da Arnesen Bygg AS sitt høyeste nivå på driftskostnader i løpet av de åtte siste årene ikke har oversteget Nordbohus Modum AS sitt laveste nivå de siste åtte årene.



Figur 12: Faste driftskostnader i % av driftsinntekter

Av figuren 12 ser vi at Nordbohus Modum AS har en vesentlig lavere andel faste driftskostnader enn Arnesen Bygg AS. Mens Arnesen Bygg AS sine faste kostnader de siste 8 årene ikke har utgjort under 24 % av driftsinntektene, har Nordbohus Modum AS ikke oversteget et nivå på 17 % av driftsinntektene når det kommer til de faste kostnadene.

Av denne sammenligningen ser vi at Arnesen Bygg AS har de laveste variable driftskostnadene sett i forhold til salgsinntekter, mens Nordbohus Modum AS har de laveste faste driftskostnadene sett i forhold til salgsinntekter. Nordbohus Modum AS har de relativt sett laveste totale driftskostnadene. Grunnen til dette er at forskjellen i forhandlerens faste kostnader er større enn forskjellen i deres variable kostnader. Forskjellen i variable og faste kostnader kan i stor grad forklares av forskjeller i organiseringen av de to forhandlerne. Nordbohus Modum AS har innleide tømrere og får kostnaden for disse inkludert i variable kostnader, mens Arnesen Bygg AS har fast ansatte tømrere og kostnaden for disse er inkludert som faste kostnader.

5.1.4 Nøkkeltallsanalyse

Nøkkeltallene vi har valgt å ta med i vår nøkkeltallsanalyse er presentert i vedlegg 5.

I dette vedlegget har vi kort presentert nøkkeltallene og hvorfor vi har valgt å ta dem med. I vedlegg 6 presenterer vi nøkkeltallene for hver av forhandlerne samt utviklingen over tid. Videre i denne utredningen utfører vi en grundigere analyse hvor vi sammenligner

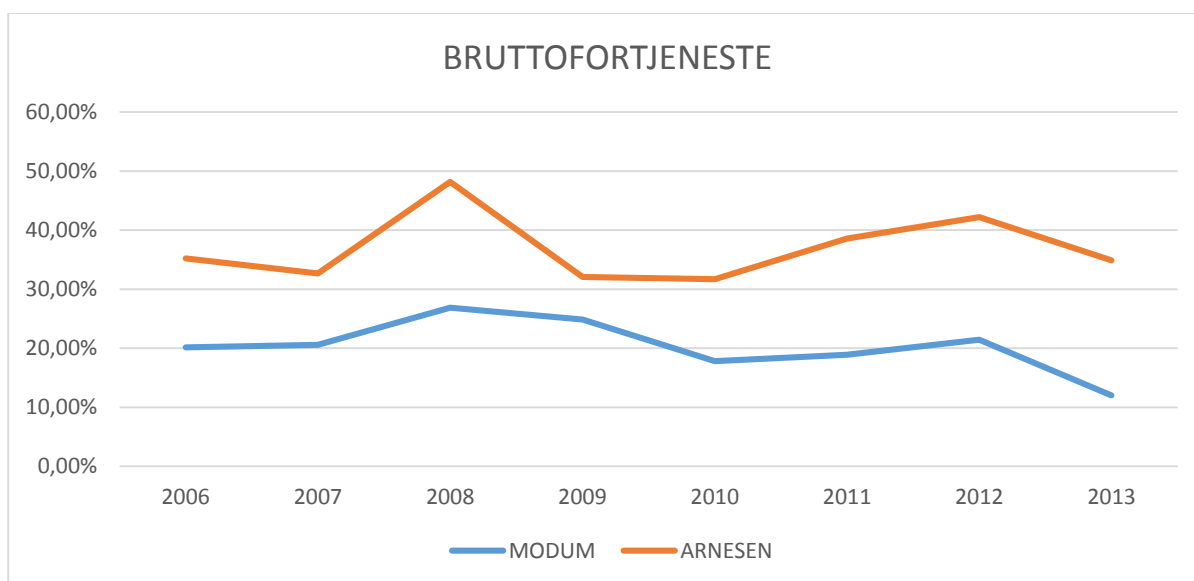
nøkkeltallene mellom de to forhandlerne, og trekker inn statistikk på nøkkeltall hentet fra Statistisk Sentralbyrå (SSB).

5.1.5 Sammenligning av nøkkeltall

Vi har valgt å sammenligne alle nøkkeltallene mellom Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS. Vi har også valgt å sammenligne driftsmargin, egenkapitalrentabilitet, resultatgrad og totalkapitalrentabilitet med tall for markedet som vi har hentet fra Statistisk Sentralbyrå. Vi har valgt å bruke nøkkeltall for ikke-finansielle aksjeselskaper fra Statistisk Sentralbyrå i sammenligningen, fordi Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS ikke er børsnoterte selskaper. Videre har vi valgt å ta for oss nøkkeltall for tre ulike grupper av ikke-finansielle aksjeselskaper: alle næringer, bygge- og anleggsnæringen og næringen som driver med oppføring av bygninger (Statistisk Sentralbyrå, 2014). Nøkkeltallene for disse tre gruppene finnes i vedlegg 7. Grunnen til at vi tok med «alle næringer» er at dette representerer et gjennomsnitt for markedet generelt. Da vi vet at byggebransjen gjør det litt dårligere enn gjennomsnittet for enkelte nøkkeltall (Daglig Leder 1, 2014), mener vi det er interessant å finne nøkkeltall for byggebransjen og sammenligne med hvordan våre forhandlere gjør det i forhold til bransjen. Vi bestemte oss derfor for å ta med nøkkeltall for både bygge- og anleggsnæringen og næringen som driver med oppføring av bygninger. Den første gruppen favner noe bredere enn bare byggebransjen, mens den andre gruppen går på hovedarbeidet til forhandlerne men favner noe smalt.

Videre i denne delen av oppgaven står SSB 1 for «Nøkkeltall for ikke-finansielle aksjeselskaper: Alle Næringer», SSB 2 for «Nøkkeltall for ikke-finansielle aksjeselskaper: Bygge- og Anleggsnæringen» og SSB 3 for «Nøkkeltall for ikke-finansielle aksjeselskaper: Oppføring av bygninger».

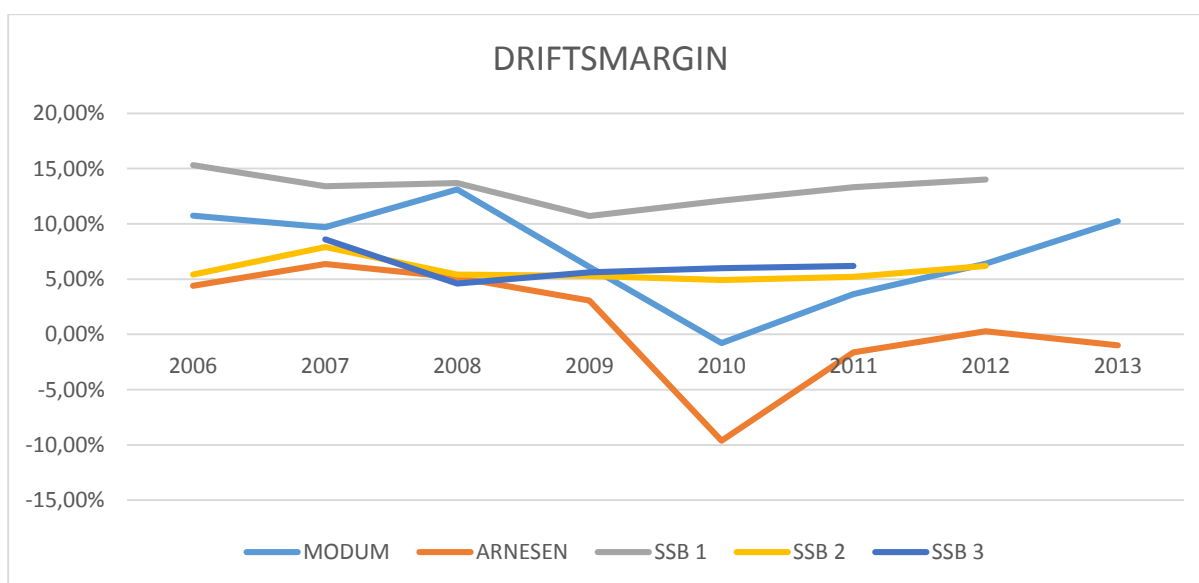
Bruttofortjeneste



Figur 13: Bruttofortjeneste

Bruttofortjenesten til Arnesen Bygg AS ligger samtlige år godt over Nordbohus Modum AS sin bruttofortjeneste. Dette betyr altså at Arnesen Bygg AS har lavere varekostnader per salgskrone enn det Nordbohus Modum AS har. Dette er konsistent med det vi så under sammenligningen av forhandlernes kostnader, hvor vi konkluderte med at Nordbohus Modum AS har en høyere variabel kostnad enn Arnesen Bygg AS.

Driftsmargin

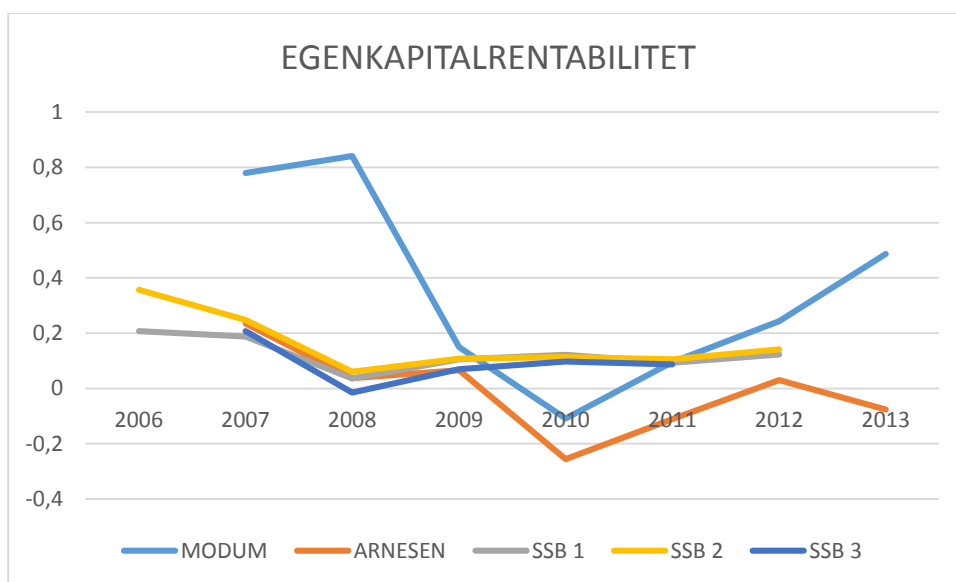


Figur 14: Driftsmargin

Nordbohus Modum AS sin driftsmargin ligger samtlige år over Arnesen Bygg AS' driftsinntekter, hvilket betyr at Nordbohus Modum AS har tjent mer på den omsatte kapitalen enn Arnesen Bygg AS. Hvis vi ser på utviklingen over tid ser vi at det har vært store svingninger for begge forhandlerne, men Nordbohus Modum AS har hatt en forholdsvis jevn stigning siden 2010. Arnesen Bygg AS forbedret seg fra 2010 til 2011, men deretter flatet utviklingen ut.

Hvis vi sammenligner med markedet (SSB 1) ser vi at begge forhandlerne ligger lavere, men dette er som forventet basert på daglig leder i Nordbohus Modum AS sine uttalelser om at bransjen har dårligere lønnsomhet sammenlignet med andre bransjer. Trekker vi inn bransjetallene (SSB 2 og SSB 3) ser vi først at disse to ikke er veldig ulike. Videre ser vi at de ligger godt under tallene for markedet (SSB 1). Sammenligner vi Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS sine nøkkeltall med bransjetallene, ser vi at Nordbohus Modum AS ligger over i perioden fra 2006 til 2009, før de ligger under i 2010 og 2011 og deretter omtrent likt i 2012. Arnesen Bygg AS ligger i samtlige år under, med unntak av i 2008 hvor de ligger noe høyere enn driftsmarginen for kategorien «oppføring av bygninger».

Egenkapitalrentabilitet og egenkapitalandel



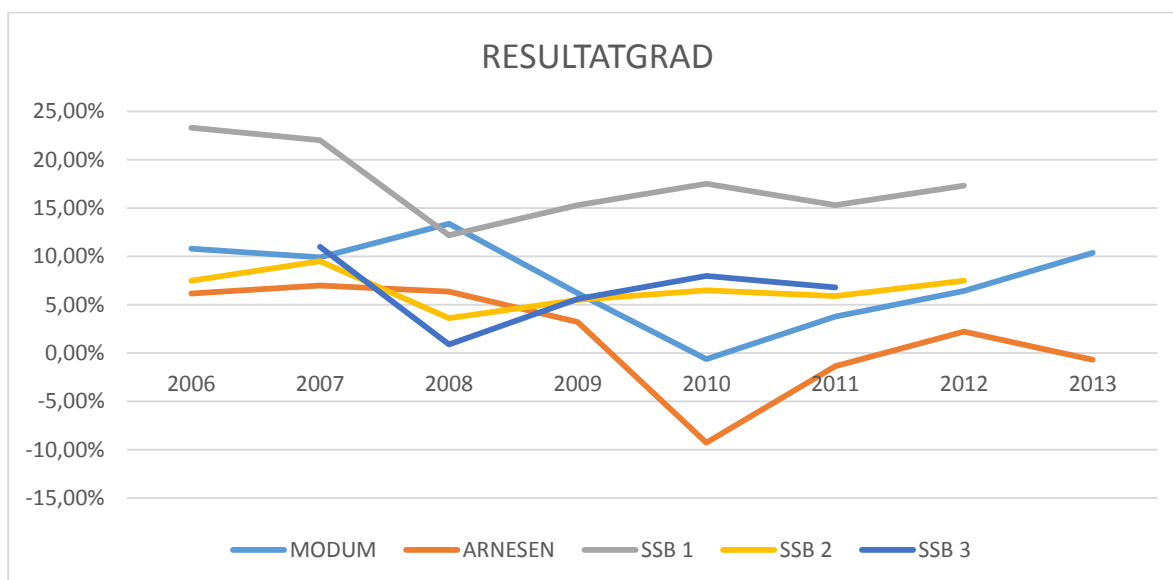
Figur 15: Egenkapitalrentabilitet

Egenkapitalrentabiliteten til Nordbohus Modum AS ligger godt over Arnesen Bygg AS samtlige år. Utviklingsmessig har Nordbohus Modum AS de siste årene hatt en jevn stigning, men Arnesen Bygg AS svinger litt opp og ned. I hovedsak betyr dette at Nordbohus Modum AS gir sine eiere en høyere avkastning enn Arnesen Bygg AS.

Når det gjelder nøkkeltallene for markedet (SSB 1) og bransjen (SSB 2 + 3), ser vi at disse i perioden fra 2007 til 2008 ligger forholdsvis nært hverandre. Bygge- og anleggsbransjen (SSB 2) ligger noe høyere enn markedet (SSB 1), mens egenkapitalrentabiliteten for gruppen «oppføring av bygninger» ser ut til å ligge noe under. I følge SSB er egenkapitalrentabiliteten regnet ut som ordinært resultat i prosent av egenkapital, hvilket avviker noe fra hvordan vi har regnet ut nøkkeltallet. Vi har tatt ordinært resultat i prosent av gjennomsnittlig egenkapital. Dette gjør at sammenligningsgrunnlaget ikke er optimalt. Forskjellen på gjennomsnittlig egenkapital og egenkapital er som oftest ikke stor, og egenkapitalen for SSB-tallene er for et rimelig stort antall bedrifter. Vi mener derfor at det er tilstrekkelig å bruke tallene fra SSB som sammenligningsgrunnlag. Frem til 2009 ligger Arnesen Bygg AS omtrent på samme nivå som marked og bransje, men etter 2009 ligger de godt under og har en negativ egenkapitalrentabilitet med unntak av i 2012. Nordbohus Modum AS ligger derimot kun dårligere enn markedet og bransjen i 2010, hvor de hadde en negativ egenkapitalrentabilitet.

Så langt har vi her ikke tatt hensyn til hvordan gjelds- og egenkapitalstrukturen er i selskapene. Dette er et viktig moment i egenkapitalrentabiliteten, da en lavere egenkapitalandel vil gi en høyere egenkapitalrentabilitet enn en høyere egenkapitalandel ville gjort.

Resultatgrad

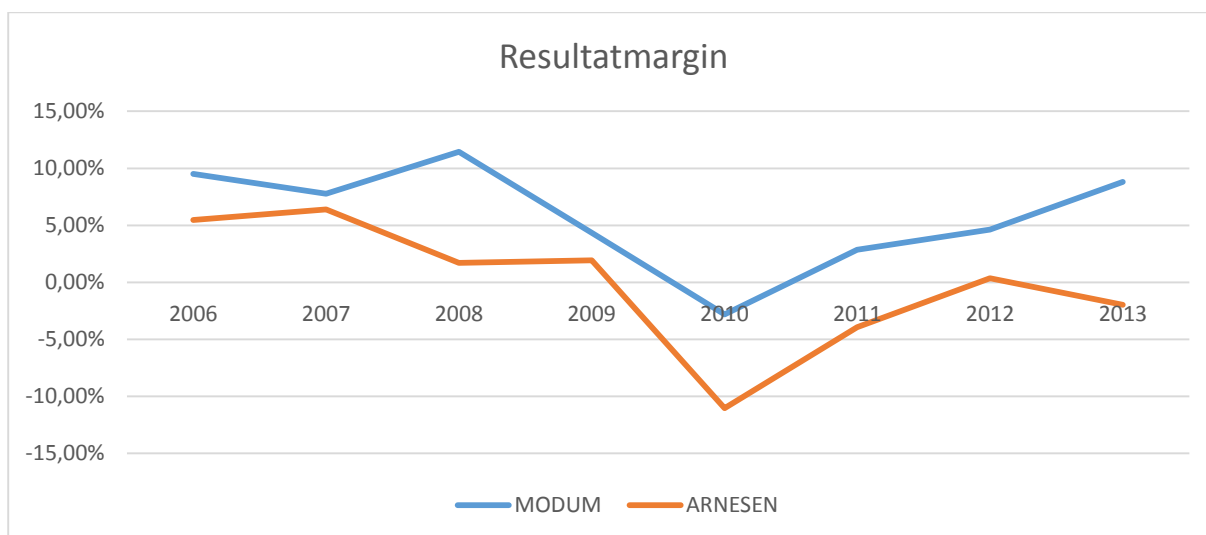


Figur 16: Resultatgrad

Når det gjelder resultatgraden ser vi nok en gang at Nordbohus Modum AS ligger over Arnesen Bygg AS. Arnesen Bygg AS har et negativt nøkkeltall i flere av årene mens Nordbohus Modum AS kun har et negativt nøkkeltall i 2010.

Når vi trekker inn markeds- (SSB 1) og bransjeresultatgraden (SSB 2 og 3), ser vi at markedsresultatgraden ligger godt over resultatgraden for bransjen. Dette kommer av at også dette nøkkeltallet baserer seg på forholdet mellom inntekter og kostnader. Som tidligere nevnt sliter bransjen med høye kostnader i forhold til inntekter. Vi ser også at det er en forskjell mellom SSB 2 og SSB 3. SSB 3 ser ut til å bevege seg opp og ned i takt med SSB 2, men har større utslag i svingningene. Det mest relevante er derfor å sammenligne Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS sin resultatgrad med bransjens resultatgrad. Nordbohus Modum AS sin resultatgrad var frem til og med 2009 bedre enn bygge- og anleggsbransjens resultatgrad (SSB 2) og var fra 2010 til og med 2012 dårligere, men har hatt en forbedring i denne perioden. Arnesen Bygg AS sin resultatgrad ligger i samtlige år, med unntak av i 2008, under bransjens resultatgrad.

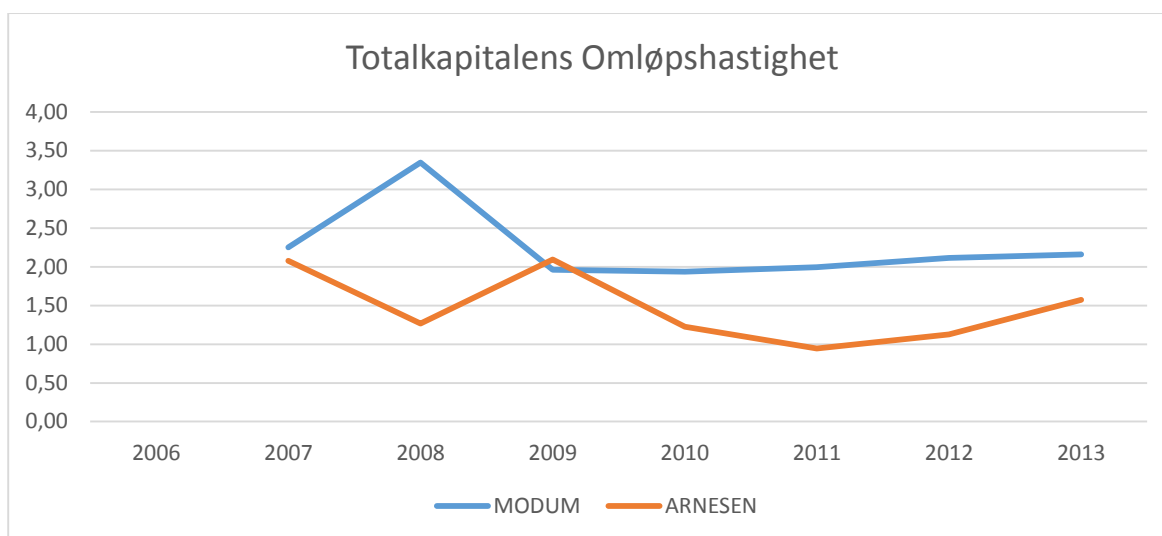
Resultatmargin



Figur 17: Resultatmargin

Når det kommer til resultatmarginen ser vi de samme tendensene som vi har sett tidligere; Nordbohus Modum AS sin resultatmargin er samtlige år bedre enn Arnesen Bygg AS sin resultatmargin. Arnesen Bygg AS hadde positiv resultatmargin i 2012, og resultatmarginen svinger noe mer enn Nordbohus Modum AS sin resultatmargin.

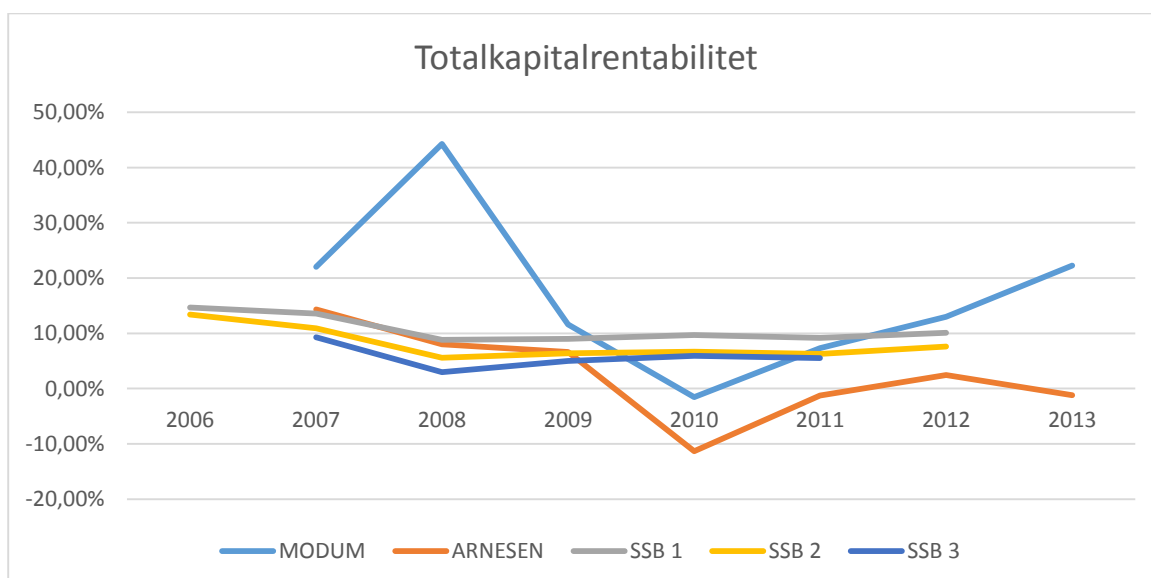
Totalkapitalens omløpshastighet



Figur 18: Totalkapitalens omløpshastighet

Når det gjelder totalkapitalens omløpshastighet ser vi at denne i perioden fra 2007 til 2009 svinger for begge forhandlerne. Etter 2009 ligger den rimelig stabilt for Nordbohus Modum AS, mens den for Arnesen Bygg AS synker noe mot 2011 før den deretter stiger igjen. Dette tolkes slik at Nordbohus Modum AS har en bedre utnyttelse av sin kapital, da de for hver krone bundet i bedriften har en høyere inntekt enn Arnesen Bygg AS.

Totalkapitalrentabilitet



Figur 19: Totalkapitalrentabilitet

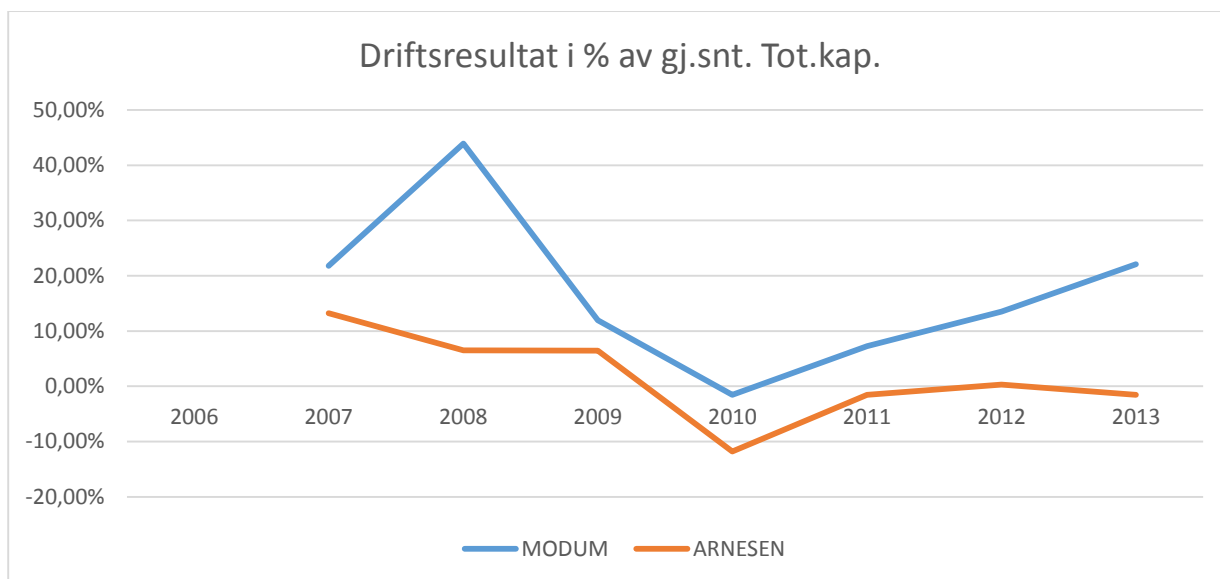
Totalkapitalrentabiliteten til Nordbohus Modum AS ligger godt over Arnesen Bygg AS sin totalkapitalrentabilitet. Dette betyr at Nordbohus Modum AS har en høyere avkastning på den

totale kapitalen som er bundet til selskapet enn Arnesen Bygg AS. Vi ser tendenser til at Nordbohus Modum AS sine nøkkeltall stiger fra 2010, mens Arnesen Bygg AS sine nøkkeltall først stiger, og deretter flater ut og får en liten nedgang.

Når det gjelder total kapitalrentabiliteten for markedet (SSB 1) og bransjen (SSB 2 + 3) så ser vi at markedet ligger noe over bygge- og anleggsbransjen (SSB 2), og at dette igjen ligger noe over total kapitalrentabiliteten for gruppen «oppføring av bygninger». Total kapitalrentabilitetene ser derimot ut til å bevege seg rimelig i takt, og holder dermed omtrent samme avstanden gjennom alle årene.

Når vi skal sammenligne total kapitalrentabiliteten for markedet og bransjen med total kapitalrentabiliteten for Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS må vi også her trekke frem at total kapitalene er regnet ut på forskjellige måter. SSB har regnet ut ordinært resultat + rentekostnader i prosent av total kapital, mens vi har regnet ut i prosent av gjennomsnittlig total kapital. Vi går ut ifra at denne forskjellen er minimal, spesielt siden egenkapitalen for SSB-tallene er basert på et gjennomsnitt for et rimelig stort antall bedrifter. Vi bruker derfor tallene fra SSB som sammenligningsgrunnlag, men påpeker at dette ikke er et perfekt sammenligningsgrunnlag. Vi ser at Nordbohus Modum AS sin total kapitalrentabilitet ligger over både markedets og bransjens total kapitalrentabilitet i alle årene med unntak av 2010 og 2011, mens Arnesen Bygg AS ligger omtrent likt som markedet i 2007 og 2008, før de synker til bransjenivå i 2009 og etter dette har en lavere total kapitalrentabilitet enn både marked og bransje.

Driftsresultat



Figur 20: Driftsresultat

Vi ser at driftsresultat i prosent av gjennomsnittlig total kapital er høyere for Nordbohus Modum AS enn Arnesen Bygg AS i samtlige år. Forskjellen mellom forhandlerne er veldig varierende, men vi ser tendenser til at den forskjellen har økt siden 2010.

5.1.6 Konklusjon lønnsomhetsanalyse

Basert på de analysene vi har gjort, kan vi se at Arnesen Bygg AS jevnt over har en svakere lønnsomhet enn Nordbohus Modum AS. Nøkkeltallsanalysene viser at Nordbohus Modum AS i stor grad ligger over bransjens nøkkeltall, og i noen tilfeller slår de også markedet. Dette impliserer at Nordbohus Modum AS er en forhandler med god lønnsomhet. Arnesen Bygg AS på sin side ligger sjeldent over bransjens nøkkeltall, og vi konkluderer med at Arnesen Bygg AS har en dårligere lønnsomhet enn bransjens gjennomsnitt, men at de har et stort potensiale basert på den høye bruttofortjenesten og historiske tall. Vi har gjennom denne analysen vist at de forhandlerne som deltar i vårt komparative casestudie tilfredsstillende utvalgsriteriene 1 og 2, som går ut på at vi ønsker en forhandler med dårlig lønnsomhet og en forhandler med god lønnsomhet.

Videre ser vi en viktig forskjell mellom forhandlerne her, og det er forskjellene i variable og faste driftskostnader. Forskjellene kommer i stor grad av at Nordbohus Modum AS benytter seg av innleide tømrere, mens Arnesen Bygg AS har fast ansatte tømrere.

5.2 KSF-analyse

Vår hensikt med å gjennomføre KSF-intervjuer og analysere disse er å finne frem til mål og kritiske suksessfaktorer for de to forhandlerne, og evaluere om dette er forhold som bidrar til forskjellen i lønnsomhet mellom de to forhandlerne. Det første formålet til et KSF-intervju er å klarlegge hvilke mål daglig leder har. På bakgrunn av en sammenligning av målene kan vi analysere hvorvidt mål er en faktor som kan forklare forskjeller i lønnsomhet. Mål og motivasjon henger tett sammen, og vi antar at en analyse av mål vil kunne trekke frem forhold til motivasjon. Da resten av utredningen i stor grad omhandler interne forhold og forskjeller mellom forhandlerne knyttet til dette, vil vi bruke de kritiske suksessfaktorene avdekket ved KSF-intervjuet og –analysen til å undersøke om lederne oppfatter og hensynstar eksterne forhold, og hvorvidt dette kan være faktorer som kan forklare forskjeller i lønnsomheten. Vi har valgt å ikke trekke informasjonsaspektet av KSF inn i vår analyse, da vi anser dette som utenfor vårt forskningsspørsmål. Vi påpeker derfor at vi benytter KSF-metoden på en litt annen måte enn det opprinnelige formålet er slik det er beskrevet i litteraturen, nemlig å avdekke lederes informasjonsbehov.

I analysen og diagnostiseringen av data fra KSF-intervjuene, starter vi med å se på mål og fortsetter med kritiske suksessfaktorer. Deretter vurderer vi mål, motivasjon og ledernes oppfatning og hensyntaking av interne og eksterne forhold. Formålet med dette kapittelet er å besvare delspørsmål 1.

Videre i dette kapittelet er DL1 brukt som forkortelse for daglig leder i Nordbohus Modum AS, mens DL2 brukes som forkortelse for daglig leder i Arnesen Bygg AS.

5.2.1 Analyse og diagnose av data fra KSF-intervjuene - mål

Kommentar til analyse

Et KSF-intervju tar utgangspunkt i organisasjonens mål. I tabell 4 presenterer vi en situasjonsmodell som viser målene som ble avdekket under KSF-intervjuene. Vi har tatt utgangspunkt i dimensjonene overordnede og underordnede mål ved kategorisering av målene som kom frem under intervjuene. Nordbohus-kjeden har et overordnet mål, og vi har valgt å presentere dette målet øverst i tabellen. DL1 nevnte spesifikt dette målet i intervjuet, mens DL2 ikke nevnte målet før han spesifikt ble spurt om det. Vi har derfor valgt å kun inkludere målet for DL1.

KSF - mål				
Situasjon: Bygge bolig				
		DL 1	DL 2	BEGGE
Overordnede mål fra kjeden				
M1:	Ha de mest fornøyde kundene	x		
Overordnede mål fra bedrift				
Lønnsomhet:				
Langsiktige mål:				
M2:	Tjene penger	x	x	x
M3:	Overskudd på bunnlinja	x	x	x
M4:	Redusere kostnader	x		
Kortsiktige mål:				
M5:	Ha dekningsbidrag på 24 % på prosjekter	x		
M6:	35 000 000 i omsetning / øke med 25 % fra i fjor		x	
Vekst:				
M7:	Øke aktiviteten i forhold til hva den har vært de siste fem årene		x	
M8:	Øke omsetningen		x	
Overlevelse:				
M9:	Drive forsvarlig	x		
M10:	Skape en trygg arbeidsplass	x		
M11:	Ha god kapital i selskapet	x		
M12:	Ivareta selskapets eksistens		x	
Underordnede mål				
Kvalitet:				
M12.1	Unngå å leie ut ansatte		x	
Marked/Konkurrans:				
M7.1	Salg av EAT-hus		x	
Personlige:				
M.13	Trivsel	x	x	x
M.14	Gjennomføre sosiale aktiviteter	x	x	x
M.15	Balansere jobb/privatliv	x	x	
M.16	Ta vare på de ansatte	x	x	

Tabell 3: KSF - mål

De overordnede målene for bedrift er delt inn i kategoriene lønnsomhet, vekst og overlevelse, mens de underordnede målene er delt inn i kategoriene kvalitet, marked/konkurrans og daglige lederes personlige mål. Disse gruppene har vi hentet fra Fuglseths doktoravhandling (1989). Lønnsomhetsmålene har vi igjen delt inn i langsiktige og kortsiktige mål.

Det har vært en lang prosess å analysere data fra intervjuene, og i enkelte tilfeller har det vært noe vanskelig å avgjøre om data fra intervjuet er mål eller faktorer. Et eksempel på dette er faktoren «Ligge rundt 20 000 000 i omsetning», som vi i utgangspunktet kategoriserte som mål. Da vi så på sammenhengen faktoren var sagt i, leste vi at denne omsetningen var nødvendig for å få dekket alle de faste kostnadene til bedriften. Altså er det kritisk om forhandleren ikke oppnår dette og vi valgte å kategorisere det som en kritisk faktor under kategorien drift (se tabell 4). Målet til bedriften er å nå en høyere omsetning enn 20 000 000. Videre har vi også hatt problemer med å plassere mål som favner bredt, et eksempel på dette er M12 som omformulert kunne vært skrevet «Å overleve» og dekker hele kategorien «overlevelse». Da dette målet er så vidt og spenner over veldig mye kan det muligens defineres som en strategi, men vi har valgt å ta det med som et mål da vi anser det som viktig å få frem at DL2 er inne på overlevelse.

Diagnose

Vi ser at begge de daglige lederne nevner både underordnede og overordnede mål. De underordnede målene er kategorisert i henhold til de overordnede, og dette fremkommer av nummereringen. Målene har ulik grad av operasjonalitet. Som vi ser, nevner de daglige lederne et operasjonelt mål hver, M5 og M6. Et eksempel på et mål som er delvis operasjonelt er M.14. En kan enkelt måle om sosiale aktiviteter er gjennomført i ettertid, men det er ingen konkrete handlingsplaner knyttet til målet. Et eksempel på et ikke-operasjonelt mål er å ha god kapital i selskapet (M11). Her er det ikke nevnt hva god kapital innebærer, og det er heller ingen tidsrammer knyttet til det. De to daglige lederne har ikke fokus på operasjonelle mål. Da vi spurte DL1 om hans operasjonelle mål, svarte han at de ikke hadde noen, men senere i samtaleintervjuet kom det frem at han har et operasjonelt mål i henhold til dekningsbidrag på prosjekter (M5). DL2 var veldig klar på sitt ene operasjonelle mål knyttet til økning i omsetning (M6).

De to daglige lederne har noen mål som er like, men de fleste målene er forskjellige. Ved gjennomgang av lønnsomhetsmålene ser vi at både DL1 og DL2 har fokus på å tjene penger, samt overskudd, men kun DL1 nevner kostnadsreduksjon som et mål. DL1 hadde ingen mål

knyttet til vekst, mens DL2 hadde et stort fokus på vekst. Begge lederne nevner mål knyttet til kategorien overlevelse. DL1 har spesifisert tre ulike områder (M9, M10 og M11), mens DL2 kun nevner ett svært vidt mål som også favner de tre som DL1 har nevnt (M12), det vil si «Ivareta selskapets eksistens». Kun DL2 nevner underordnede mål innenfor kategoriene kvalitet og marked/konkurranse. Når det gjelder de daglige ledernes personlige mål, er begge opptatt av å gjennomføre sosiale aktiviteter og skape trivsel på arbeidsplassen.

5.2.2 Analyse og diagnose av data fra KSF-intervjuene – faktorer

Kommentarer til analyse

I tabell 4 (s. 63) presenterer vi situasjonsmodellen for kritiske suksessfaktorer.

Først har vi kategorisert faktorene i interne og eksterne faktorer, jamfør kapittel 4.4 under «Kritisk Suksessfaktor-metoden». De eksterne og interne faktorene er igjen delt opp i undergrupper. Undergruppene er utviklet på bakgrunn av de kritiske suksessfaktorene som fremkom gjennom analysene av intervjuene. Formålet med kategoriseringen er å skape et grunnlag for analysen.

Vi har valgt å strukturere tabellen slik at kategoriene av de interne faktorene er plassert i en slik rekkefølge at de går fra «minst intern» til «mest intern», det vil si hvilke faktorer en har størst mulighet til å påvirke, og hvilke faktorer en har minst mulighet til å påvirke. Vi har ikke sortert faktorene innenfor kategoriene. Marked/konkurranse er «minst intern» da faktoren i denne kategorien omhandler å overvåke markedet, mens personlige faktorer er mest intern da faktorene i denne kategorien er personlige for daglig leder. I mellom her følger leverandører, kundebehandling, kvalitet, salgsinnsats, prosjektstyring, drift og ansatte.

De interne undergruppene har vært noe problematisk å komme frem til fordi begrepet kritiske suksessfaktorer er noe vagt og uklart beskrevet i litteraturen. Vi har kommet frem til følgende kategorier, og presenterer hva vi legger i begrepene:

- Kundebehandling: Hva man gjør internt for at kundene skal bli fornøyde.
- Leverandører: Hva man gjør internt for oppfølging av leverandører.
- Bedriftens kompetanse: Kritiske faktorer for å opprettholde bedriftens kvalifikasjoner
- Prosjektstyring: Hva som er kritisk for god prosjektstyring.
- Marked/Konkurranse: Hva forhandlerne gjør internt for å følge med på markedet og konkurransen.

- Kvalitet: Faktorer som er kritiske for at forhandlerne leverer god kvalitet. Norsk Standard, ISO 9000, definerer kvalitet som i hvilken grad en samling av iboende egenskaper oppfyller behov eller forventning som er angitt, vanligvis underforstått eller obligatorisk (SNL, 2014).
- Salgsinnsats: Kritiske faktorer for salg
- Drift: Kritiske faktorer for å kunne drive (overleve)
- Personlig: Faktorer som er kritiske for at daglig leder skal nå sine personlige mål.

I utviklingen av disse kategoriene var det vanskelig å finne kategorier som ikke overlappet hverandre. Eksempelvis hadde vi opprinnelig en kategori vi kalte marked/konkurranse, men denne var uklart definert og dreide seg om både salg, markedskrefter og markedsføring. Vi endte opp med å splitte denne i flere kategorier, blant annet skilte vi ut faktorer knyttet til salgsinnsats i en egen kategori.

De resterende dimensjonene som KSF kan diagnostiseres etter, er ikke-kontrollerbare vs. handlingsvariabler og overvåkende vs. byggende. Det er antatt at alle de eksterne faktorene er overvåkende og ikke-kontrollerbare. For de interne faktorene finnes begge dimensjoner. Vi har markert byggende faktorer med en B og handlingsvariabler med en H foran faktorene i situasjonsmodellen (tabell 4). Klassifiseringen av hva som er en handlingsvariabel, og hva som er byggende faktorer, har gitt oss noe hodebry. Vi har valgt å bruke følgende definisjonen av byggende faktorer: faktorer som indikerer en ønsket endret tilstand, eksempelvis «Kontroll på kalkyler og dekningsbidrag». For handlingsvariabler bruker vi følgende definisjon: faktorer som angir tiltak for å nå mål eller for å oppnå ønskede endringer, eksempelvis «Kvalitetssikring av leverandører». Vi har også her sett til Fuglseths avhandling (1989), og velger å definere både aktive (for eksempel «Etterkalkyle på prosjekter») og forebyggende (for eksempel «Struktur», «Rutiner» og «System») tiltak som handlingsvariabler, men begrenset det til at lederen må ha en aktiv rolle tilknyttet tiltakene.

Det har vært vanskelig å klassifisere enkelte av faktorene, men vi har fulgt følgende regler (Fuglseth, 1989):

1. Begrepene plasseres ut fra lederens språkbruk
2. I tilfeller hvor regel nr. 1 ikke er mulig, plasserer vi ut fra tilleggsinformasjon og kontekst.

Et eksempel på tolkning ut fra kontekst, hvor det var vanskelig å plassere ut fra lederens språkbruk, kan vi hente fra intervjuet med daglig leder 2. En av de kritiske suksessfaktorene

vi her kartla var «Medias omtale», mens en annen var «Bli oppfattet som troverdig/seriøs». Medias omtale av en bedrift kan være avgjørende for hvordan bedriften oppfattes, men vi har plassert «Medias omtale» under kategorien «Marked» blant eksterne faktorer, mens «Bli oppfattet som troverdig/seriøs» er plassert blant interne faktorer under kundebehandling. Grunnen til dette er at medias omtale kommer opp som en kritisk suksessfaktor i kontekst av hva som kan påvirke etterspørselen, og hvordan media kan ha en negativ innvirkning på etterspørselen. Å bli oppfattet som troverdig/seriøs sies derimot i en kontekst hvor daglig leder snakker om hva bedriften selv må gjøre for å gi god kundebehandling. Den interne faktoren «Ligge rundt 20 000 000 kroner i omsetning for å dekke faste kostnader» var vi usikre på om vi skulle kategorisere som et mål eller som en intern faktor. Vi endte opp med å kategorisere den som en intern faktor da det å ligge på dette beløpet i omsetning er kritisk for å dekke de faste kostnadene, og dette er igjen kritisk for mål M12 «Ivareta selskapets eksistens».

KSF - faktorer		DL 1	DL 2	Begge	DL 1	DL 2	Begge
Situasjon: Bygge bolig							
Eksterne faktorer:							
Politikk/myndigheter:							
Bolipolitikk		x					
Generelle økonomiske forhold		x					
Generell økonomisk politikk		x	x				
Tekniske forskrifter		x					
Lovgivning		x					
Byggeprisene i markedet ikke blir for høye			x				
Økonomi:							
Få finansiering til boligprosjekter		x					
Renter/renteutvikling		x					
Konkurrenter:							
Utenlandsk arbeidskraft			x				
Industri:							
Tilgjengelige tomter		x					
Marked:							
Etterspørsel		x	x				
Media sin omtale av boligmarkedet		x	x				
Omdømme: At kundene anbefaler de videre		x	x				
Boligrakk, finanskrise		x					
Nødvendig (tilgang) for å få inn nok (gode) prosjekter			x				
Attraktive områder			x				
Kunder:							
Kundene får finansiering til kjøp/bygging av bolig		x	x				
Kundetilfredshet		x					
Leverandører:							
Handverkere		x					
Materialer		x					
Smertefri tilvirkningsprosess i forkant av bygging			x				
Interne faktorer:							
Kundebehandling:							
Være tilgjengelig for kunden							
Best på oppfølging av kunde							
Blir opplatt som troverdig/seriøs							
Leverer et produkt av høy kvalitet							
Ikke presse kunden							
Leverandører:							
Kvalitetssikring av leverandører							
Ansatte:							
Ledelse							
Oppfølging og utvikling av ansatte							
Motivere de ansatte							
Samarbeid							
Beholde flinke folk							
Prosjektstyring:							
Etterkalkyle på alle prosjekter							
Ryddig opp i feil/mangler underveis - når det oppstår							
Kalkulasjon							
Selge husene i henhold til riktige kalkyler							
Ha nok kapital til å betale eventuelle garantier/reklamasjoner							
Kjøpe inn de rimeligste varer/tjenester forutsatt lik kvalitet							
Oppfølging							
Få solgt prosjektene							
Marked/Konkurranse:							
Ovenåking av marked/signaler							
Kvalitet:							
Struktur							
Rutiner							
System							
HMS-arbeider på byggeplass							
Salgsinnsats:							
Skaffe prosjekter							
Markedsføring/Annonsering							
Utvikle prospekter							
Knytte til seg eiendomsめklere							
Drift:							
Få småjobber frem til over sommerferien							
Ligge rundt 20 000 000 i omsetning for å dekke faste kostnader							
Personlig:							
Prate med de ansatte - høre hvordan de har det og hva de liker.							
Ikke bli utbrent/jobbe seg i hjel							
Være en gjeng som fungerer							
Hele tiden ligge i forkant - sultne på nye områder							
Nettverk / nettverksbygging							

Tabell 4: Kritiske suksessfaktorer

Diagnose

Med inspirasjon fra Fuglseth (1989) sin avhandling har vi sammenlignet de kritiske suksessfaktorene som fremkommer i denne analysen med en oversikt over kritiske suksessfaktorer som er nevnt i litteraturen. Oversikten vi sammenligner med er hentet fra Fuglseth (1989) sin avhandling og er vedlagt i vedlegg 8. De kritiske suksessfaktorene avdekket i denne analysen er i noen grad i samsvar med vedlegg 8. Innenfor eksterne faktorer er det samsvar innenfor områdene myndigheter og økonomi, mens det innenfor interne faktorer er likhet mellom kategoriene salg/salgsinnsats og ansatte. I tillegg viser vedlegg 8 kategorien produksjon, mens vår analyse har en kategori kalt prosjektstyring som inneholder flere lignende faktorer. I motsetningen til vår analyse innbefatter vedlegg 8 de eksterne kategoriene demografi, transport, arbeidskraft og konkurrenter og de interne kategoriene utnyttelsesgrad og styring. Slik det er nevnt i Fuglseth (1989) viser oversikten kritiske suksessfaktorer for produksjonsbedrifter med anlegg på land. Dette betyr at den i all hovedsak er relevant i dette tilfellet, hvor de daglige lederne vi studerer arbeider i bedrifter som bygger boliger. Vår analyse inkluderer i tillegg kategorien «personlig» som består av kritiske faktorer som er personlige for daglig leder, men som vi ikke anser som nødvendig å ta bort med hensyn på konfidensialitet.

De to daglige lederne vi studerer har til tider svært varierende mål og syn på kritiske suksessfaktorer. Mål og hva som er kritisk for å nå disse er individuelt for enhver daglig leder (Rockart, 1979). Angående eksterne faktorer ser vi at det muligens mangler noen faktorer knyttet til konkurrenter og demografi, samt noen flere faktorer knyttet til kategorien økonomi. Disse områdene er i liten eller ingen grad nevnt av de daglige lederne.

De to daglige lederne har begge nevnt både eksterne og interne faktorer. DL1 har nevnt flest faktorer innenfor begge kategoriene. Av totalt 56 faktorer som er nevnt, er det samsvar i uttalelser for 10 av dem. Av eksterne faktorer har begge nevnt generell økonomisk politikk, media sin omtale av boligmarkedet, omdømme, etterspørsel og at kundene anbefaler forhandlerne videre samt at kundene får finansiering. Av interne faktorer har begge nevnt å være tilgjengelige for kunden, levere produkt av høy kvalitet, opplæring og utvikling av ansatte, det å rydde opp i feil og mangler etter hvert som de oppstår i boligbyggeprosessen og kalkulasjon. Grunnen til at begge de daglige lederne har nevnt disse faktorene kan være knyttet til Nordbohus AS sin policy om å ha de mest fornøyde kundene.

I henhold til eksterne faktorer nevner ikke DL1 faktorer innenfor kategorien konkurrenter, mens DL2 ikke nevner faktorer i kategoriene økonomi og industri. Det fremkommer at DL1 er mest opptatt av faktorer knyttet til politikk/myndigheter og marked, mens DL2 er mest opptatt av faktorer knyttet til marked og kunder. Marked er det eksterne området som begge de daglige lederne er mest opptatt av.

Innenfor interne faktorer nevner ikke DL1 faktorer innenfor kategoriene salgsinnsats og drift, mens DL2 ikke nevner faktorer innenfor kategoriene leverandører og marked/konkurranse. DL1 er mest opptatt av faktorer knyttet til kundebehandling, ansatte og prosjektstyring, mens DL2 er mest opptatt av salgsinnsats og prosjektstyring. DL1 arbeider i en bedrift som har et stort salg sammenlignet med DL2, og dette kan være en forklaringsvariabel for at DL1 har større fokus på ansatte og prosjektstyring. Siden salg for tiden går bra og han ikke har noe ønske om å øke dette, kan han ha større fokus på andre områder hvor det er mulig å forbedre seg. DL2 har større problemer knyttet til antall salg, og dermed er det naturlig at det er fokus på salg. Som et fellestrekk ser vi at begge har kundebehandling som det de er mest opptatt av. Dette kan ha en sammenheng med at Nordbohus-kjeden, som de to forhandlerne er en del av, har et overordnet mål om å ha de mest fornøyde kundene. For at forhandlerne skal klare å oppnå dette, er det essensielt med fokus på og å ha god kundebehandling.

I henhold til kategoriseringen av faktorer i henholdsvis handlingsvariabler, byggende faktorer eller ingen av disse, ser vi at begge de daglige lederne både nevner handlingsvariabler og byggende faktorer. DL1 nevner faktorer som kan kategoriseres som byggende innenfor de interne kategoriene kundebehandling, ansatte, prosjektstyring og personlige faktorer, mens DL2 nevner byggende faktorer i kategoriene ansatte, prosjektstyring og salgsinnsats. I kategorien ansatte nevner begge faktoren «Opplæring og utvikling av ansatte» som kritisk. Under prosjektstyring nevner DL1 og DL2 faktoren kalkulasjon som viktig. Det at DL1 nevner en byggende faktor innenfor kundebehandling kan forklares med deres store fokus på kundetilfredshet. Det at DL2 nevner byggende faktorer innenfor salgsinnsats trolig er en følge av deres fokus på økt salg.

Det faktum at DL1 nevner flere handlingsvariabler enn DL2, kommer av at han også nevner flere mål, og at han er mer konkret i beskrivelsen av disse enn det DL2 er. DL1 har også flere byggende faktorer, som er en versjon av handlingsvariabler. DL1 har flest handlingsvariabler i kategoriene kundebehandling, prosjektstyring og kvalitet, mens DL2 har flest handlingsvariabler knyttet til kundebehandling og salgsinnsats. DL 1 har dermed flest

handlingsvariabler og byggende faktorer i kategoriene kundebehandling og prosjektstyring. Salgsinnsats er den kategorien som DL2 både har flest handlingsvariabler og flest byggende faktorer. Dette kan igjen forklares med deres fokus på henholdsvis kundetilfredshet og salg.

5.2.3 KSF - Struktur

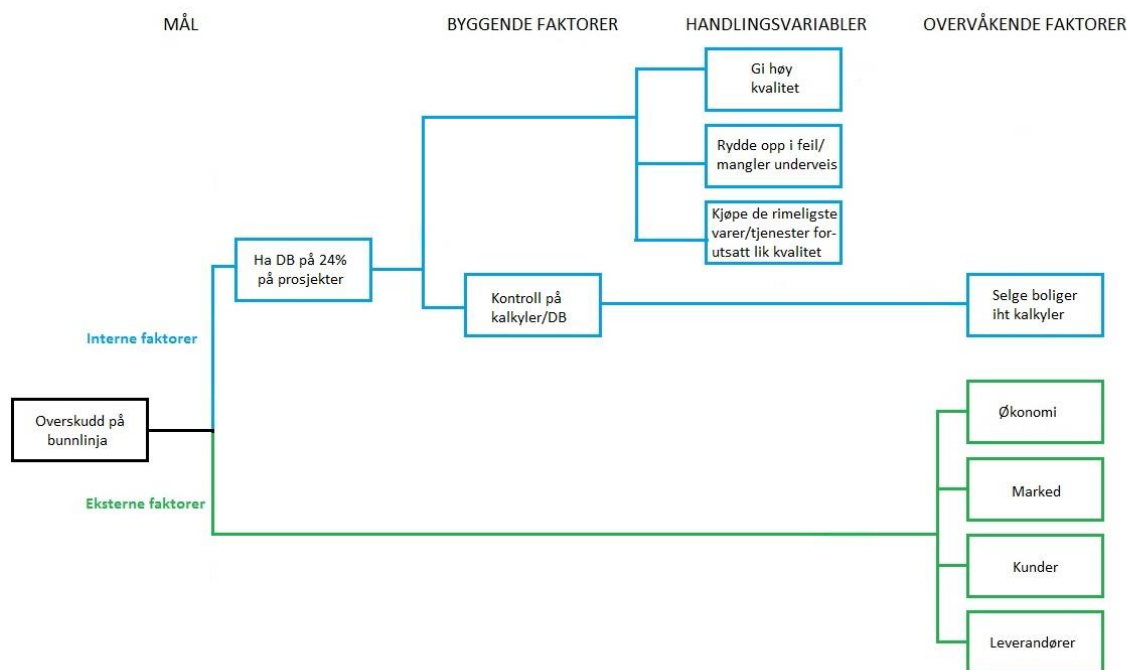
I denne delen av diagnosen av kritiske suksess faktorer ser vi på relasjoner mellom overordnede og underordnede/personlige mål, og mellom mål og faktorer. Vi tar også for oss balanse mellom ikke-kontrollerbare faktorer og handlingsvariabler.

De overordnede målene er delt inn i langsiktige og kortsiktige mål. DL1 og DL2 har et operasjonelt kortsiktig lønnsomhetsmål hver, mens ingen av de to nevner noen operasjonelle underordnede mål. DL2 nevner to underordnede mål i kategoriene kvalitet og marked/konkurranse. Disse henger sammen med overordnede mål i kategoriene overlevelse og vekst. DL 1 beskriver ingen underordnede mål, bortsett fra personlige. Under underordnede mål har vi kategorisert ledernes personlige mål, hvor vi som beskrevet tidligere har ekskludert de personlige målene som vi anser som konfidensielle. Disse personlige målene henger ikke sammen med de overordnede målene, og har dermed blitt nummerert M.X i stedet for M.X.X, slik de to andre underordnede målene er.

Vi har ikke vist relasjoner mellom mål og faktorer ved å nummerere, slik vi gjorde mellom overordnede og underordnede mål. Dette er fordi det blir uoversiktlig grunnet mange ulike faktorer. Sammenhengen mellom mål og eksterne faktorer er relativt tydelige. Vi ser at de eksterne faktorene i all hovedsak er kritiske for mål knyttet til lønnsomhet, og i noen grad mål knyttet til overlevelse og kvalitet. Det er en rekke faktorer knyttet til enkelte av målene. Et eksempel som illustrerer disse momentene, er lønnsomhetsmålet M.2 «Tjene penger» hvor de faktorer som er kritiske for dette blant annet er generelle økonomiske forhold, at kundene får finansiering, renter/renteutvikling, tilgjengelige tomter, etterspørsel, attraktive områder også videre. Et annet eksempel er overlevelsesmålet M.12 «Ivareta selskapets eksistens» hvor de faktorer som er kritiske for dette blant annet er omfang og utvikling av tekniske forskrifter, omfanget av utenlandsk arbeidskraft som spisser konkurransen, omdømme og at kundene anbefaler videre. Uten fornøyde kunder vil det på sikt bli vanskelig å drive.

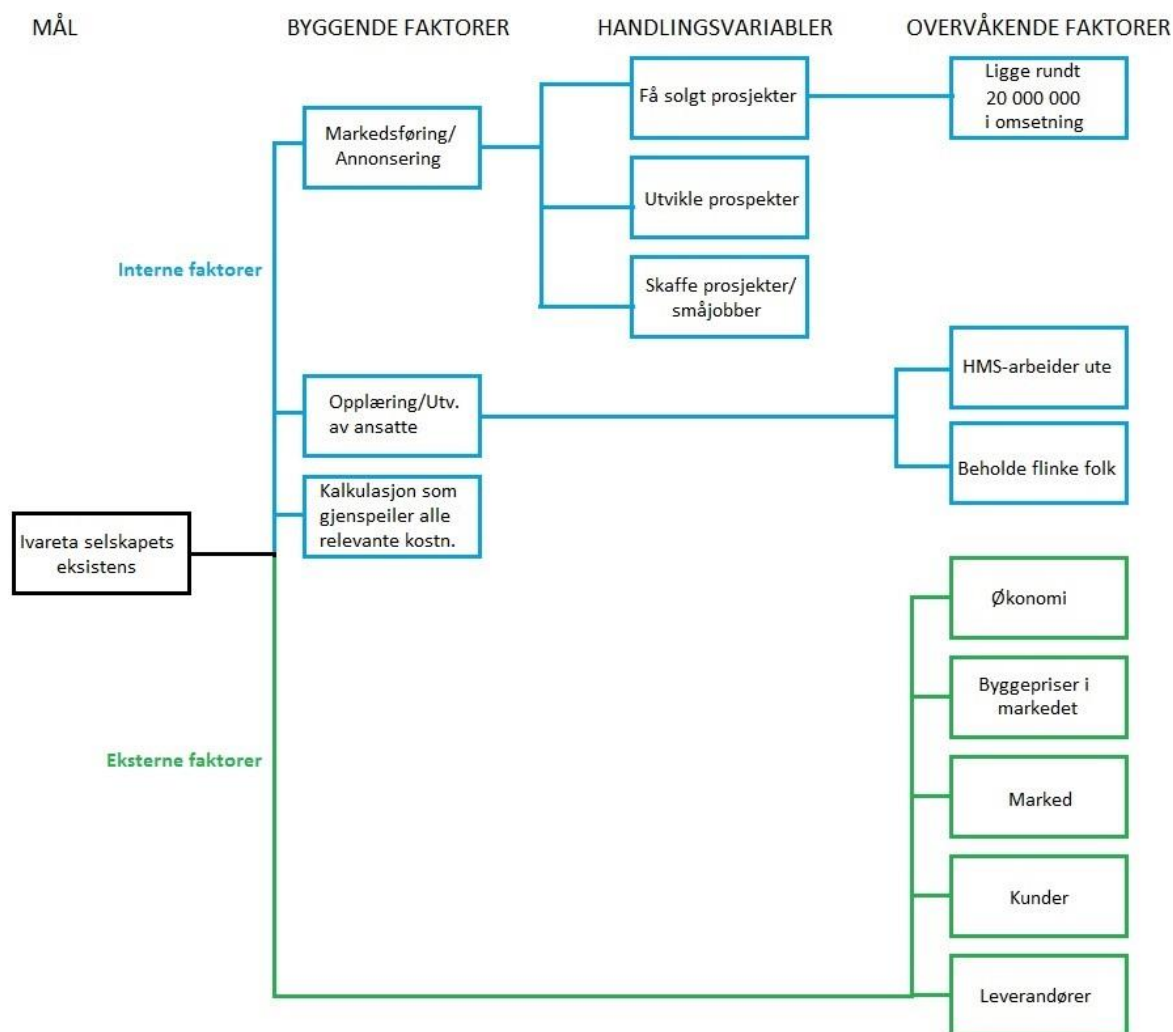
Sammenhengen mellom mål og interne faktorer er mindre selvforklarende enn sammenhengen mellom mål og eksterne faktorer. Noe av grunnen til dette er trolig at interne faktorer går direkte på selskapet, og er faktorer som kan påvirkes direkte. Eksterne faktorer er i større grad

gitt, og enkelte av dem har man ikke noe innvirkning på i det hele tatt. For å illustrere at det er tydelige sammenhenger også mellom mål og interne faktorer, vil vi vise dette grafisk ved hjelp av to figurer. Figur 21 viser et eksempel på relasjoner mellom et mål og interne faktorer for DL1, mens figur 22 viser et tilsvarende eksempel for DL2. Figurene leses fra venstre mot høyre. Først kommer mål etterfulgt av byggende faktorer, handlingsvariabler og overvåkende faktorer.



Figur 21: Situasjonsmodell DL1

Som figur 21 viser, har DL1 et langsiktig lønnsomhetsmål: «Ha overskudd på bunnlinja». Dette målet er blant annet operasjonalisert i det kortsiktige lønnsomhetsmålet «Ha et dekningsbidrag på 24 % på alle prosjekter». Kritisk for å få overskudd er den overvåkende faktoren «Selge boligene i henhold til riktige kalkyler». Kritisk for målene er handlingsvariablene «Gi høy kvalitet», «Rydd opp i feil mangler underveis når de oppstår» og «Kjøpe inn de rimeligste varer/tjenester forutsatt lik kvalitet». Hvordan dette kan oppnås, vises ved den byggende faktoren «Ha kontroll på kalkyler og DB».



Figur 22: Situasjonsmodell DL2

Som figur 22 viser, har DL2 et mål om å ivareta selskapets eksistens. Vi ser at det er en rekke eksterne kritiske suksessfaktorer knyttet til dette målet, markert med grønt i figuren. Av interne faktorer ser vi at det er 3 byggende faktorer som kan knyttes til målet: «Markedsføring/Annonsering», «Opplæring og utvikling av ansatte» samt «Kalkulasjon som gjenspeiler alle relevante kostnader». Til den første av de tre byggende faktorene er det knyttet 3 handlingsvariabler: «Få solgt prosjekter» som igjen har en overvåkende faktor knyttet til seg («Ligge rundt 20 000 000 i omsetning»), «Utvikle prospekter» og «Skaffe småjobber frem til etter sommerferien». Opplæring og utvikling av ansatte er knyttet til to overvåkende faktorer: «HMS-arbeider på byggeplass» og «Beholde flinke folk».

Den siste strukturelle dimensjonen er ikke-kontrollerbare faktorer og handlingsvariabler. De eksterne faktorene er avhengige av hverandre, og som det fremgår av tabell 4 er det få

handlingsvariabler som er direkte knyttet til ikke-kontrollerbare faktorer. Et eksempel hvor dette derimot er tilfellet er DL1 sin kritiske faktor i kategorien marked/konkurranse «Overvåking av marked/signaler». Han anser det som kritisk å følge med på de eksterne faktorene knyttet til markedet og tolke signalene disse gir. DL2 nevner ingen handlingsvariabler som direkte kan knyttes til ikke-kontrollerbare faktorer.

5.2.4 Konklusjon KSF

Formålet med dette delkapittelet har vært å besvare delspørsmål 1. Fremgangsmåten vi har benyttet er at vi har gjennomført KSF-intervjuer med daglige ledere for de to forhandlerne vi studerer i denne utredningen, og deretter analysert intervjuene med fokus på mål og kritiske suksessfaktorer.

Mål

Til sammen nevner de to daglige lederne 19 ulike mål, hvorav fem er nevnt av begge de daglige lederne. Etter analyser av intervjuene har vi kommet frem til 13 mål for DL1 og 11 mål for DL2.

Vi ser forskjell i målene avdekket i intervjuene med DL1 og DL2. Mens begge har mål som fokuserer på inntjening og overskudd, er det bare DL1 som har et mål som fokuserer på å redusere kostnader. Videre er det kun DL2 som nevner mål knyttet til vekst (M7 og M8) og salg spesifikt (M7.1). DL1 har på sin side mål som er knyttet til overlevelse, kvalitet og trygg arbeidsplass (M9-M11), samt personlige mål (M.15-M.16).

Økt vekst betyr mer å gjøre, og dette er følgelig ønskelig for DL2 både i henhold til deres noe svake lønnsomhet/økonomi, og at forhandleren har mange fast ansatte tømre han må ha arbeid til. For DL1 betyr mer å gjøre en større arbeidsbelastning enn ønskelig, da de med dagens omsetning fyller opp kapasiteten samt at de over de siste par årene har doblet selskapets ansatte og nå skal ha en vekstpause. Naturlig nok har derfor DL1 et annet fokus i sin målsetting enn DL2.

Vi ser at det eksisterer forskjeller i mål mellom bedriftene, og at de to daglige lederne har forskjellig fokusområder. Derimot kan vi ikke si at dette kan forklare forskjellen i lønnsomhet mellom forhandlerne, da det i større grad ser ut til at begge lederne har mål som baserer seg i situasjonen de er i og hvordan de kan håndtere denne best mulig. Sagt med andre ord ser det ut til at forskjellen i lønnsomhet kan forklare forskjellen i mål, ikke motsatt.

Motivasjon

Begge daglige ledere nevner forhold knyttet til motivasjon flere ganger i løpet av KSF-intervjuet, og det fremstår tydelig at dette er et område som de anser som viktig. Begge poengterer viktigheten av trivsel og det å ta vare på de ansatte ved å nevne det som sine personlige mål, M.13 og M.16. For å oppnå dette er sosiale aktiviteter som å dra på turer sammen et punkt som begge fremhever. Sosiale aktiviteter er en form for ytre motivasjon. Begge de daglige lederne sier også at opplæring og utvikling av de ansatte er en kritisk faktor, opplæring og utvikling er faktorer som kan bidra til indre motivasjon. DL1 sier at han anser det som viktig å prate med de ansatte for å høre hvordan de har det og hva de liker, en slik samtale med de ansatte er også en faktor som bidrar til indre motivasjon. I tillegg nevner han to direkte forhold knyttet til motivasjon i løpet av KSF-intervjuet: han anser det som viktig å motivere de ansatte og som viktig at de ansatte opprettholder motivasjon.

At de ansatte er motivert og dermed yter optimalt, har innvirkning på både drift og lønnsomhet. Hvis innsatsen er lavere enn optimalt, reduseres lønnsomheten tilsvarende ved at lavere innsats fører til økte kostnader knyttet til blant annet flere brukte timer. DL2 nevner det som kritisk å beholde flinke folk, og beholde kompetente og flinke ansatte er dermed nært knyttet til motivasjon ved at det påvirker retning, intensitet og varighet på innsats.

Begge de daglige lederne fremmer både indre og ytre motivasjon blant de ansatte. DL1 har nok noe større fokus på temaet, da han spesifikt nevner motivasjon to ganger som kritiske faktorer. At DL1 har stort fokus på motivasjon kan tilsi at de ansatte er mer motivert enn det de ville vært hvis DL1 ikke hadde lagt like godt til rette og hatt like stort fokus på temaet. DL2 nevner ikke motivasjon eksplisitt under KSF-intervjuet. Motivasjon kan dermed være en faktor som forklarer forskjeller i lønnsomhet.

Eksterne forhold

Både Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS påvirkes i stor grad av eksterne forhold. Dette ser vi også av de kritiske faktorene nevnt i KSF- analysen, hvor daglig leder hos begge forhandlerne peker på en rekke eksterne faktorer som er kritiske for at de skal nå sine mål. Byggebransjen er i stor grad preget av forhold som blant annet media, etterspørsel, boligkrakk og tilgang på områder, og slike faktorer er essensielle for denne bransjens mulighet for drift. Hvis media skriver om boligbobler, at boligprisene er for høye eller at man bør bo i spesifikke områder fremfor andre påvirker dette forbrukernes oppfatning av hvorvidt de skal bygge en bolig. Da en bolig er et svært kostbart produkt, og dermed en viktig investering for mange,

krever avgjørelser knyttet til investeringen at man fortar gjennomtenkte vurderinger som blant annet innebærer å lese hva som skrives og forhøre seg med andre. Tilgang på tomter, både ved at privatpersoner selger og at kommunene regulerer tilgang på nye tomter, er avgjørende for at boligbyggeforhandlere kan få solgt og dermed gjennomført boligbyggeprosjekter. Kommunen må i tillegg godkjenne alle prosjekter, og dette er til tider en langvarig prosess.

Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS er dermed avhengig av mange eksterne forhold for å kunne drive og dermed også ha mulighet til å tjene penger. Hvis for eksempel kommunene de bygger i er strenge med hensyn til godkjenning, kan dette medføre at de ikke får gjennomført prosjekter. Hvorvidt dette er tilfellet, har vi ikke mulighet til å vurdere. Daglig leder i Nordbohus Modum AS nevner noen flere eksterne faktorer enn daglig leder i Arnesen Bygg AS, men vi oppfatter det slik at begge forhandlerne i stor grad oppfatter og tar hensyn til eksterne faktorer.

På bakgrunn av nevnte forhold vil vi konkludere med at eksterne forhold er en faktor som har innvirkning på forhandlernes mulighet for lønnsom drift, og at forhandlerne både oppfatter og tar hensyn til dette. Hvorvidt det er forskjell mellom eksterne forholds påvirkning for de to forhandlernes lønnsomhet får vi ikke vurdert tilstrekkelig, men det kan være tilfelle at Arnesen Bygg AS er mer sårbar for svingninger da de har høyere faste kostnader knyttet til ansatte enn det Nordbohus Modum AS har.

Gjennom vår analyse kommer vi frem til at målene i seg selv ikke er en god faktor for å forklare forskjeller i lønnsomhet, da disse ser ut til å ha utspring i situasjonene forhandlerne er i og ikke er en grunn i seg selv til dårlig lønnsomhet. Videre ser vi på eksterne faktorer, og det vi kommer frem til er at eksterne forhold har en innvirkning på forhandlernes mulighet for lønnsom drift.

Et kort oppsummert svar på delspørsmål 1 vil derfor være at motivasjon er en faktor vi mener kan forklare forskjeller i lønnsomhet. Samtidig er eksterne faktorer en forklaringsvariabel.

5.3 Organisasjonsmessige faktorer

I dette kapittelet skal vi se på hvilke organisasjonsmessige faktorer som kan forklare forskjeller i lønnsomhet, og med det besvare delspørsmål 2.

En hensiktsmessig organisasjonsstruktur er nødvendig for at organisasjonen skal være i stand til å nå sine mål (Kunnskapscenteret.com). Alle organisasjoner trenger en fast struktur fordi strukturen sørger for klarhet, forutsigbarhet og trygghet. Formelle roller fastsetter plikter og skisserer hvordan arbeidet skal utføres (Bolmann/Deal-94).

Både Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS er relativt små organisasjoner, med lav omsetning. I Nordbohus Modum AS fremstår rollene som klart definerte og formelle. Arnesen Bygg AS har et formelt organisasjonskart, men vi fikk en oppfatning av at rollene til daglig leder og driftsleder er uklart definerte og i noen grad overlapper hverandre ved at de utfører mange av de samme arbeidsoppgavene. Kommunikasjonen mellom daglig leder og driftsleder fremstår som god, og at rollene overlapper hverandre noe utnyttes til det positive.

I kapittel 2 har vi presentert den formelle organisasjonsstrukturen til forhandlerne. I dette avsnittet fokuserer vi først på forskjeller mellom forhandlerne med fokus på eierstruktur og kostnader knyttet til organisering. Deretter tar vi for oss lokalisering og hva dette kan ha å si for lønnsomheten.

To av Nordbohus Modum AS sine seks ansatte er boligrådgivere. Hos Arnesen Bygg AS er det ingen som har en definert rolle som boligrådgiver, men denne arbeidsoppgaven dekkes av daglig leder. Med andre ord indikerer organisasjonskartene at Nordbohus Modum AS har et større fokus på salg enn Arnesen Bygg AS. Da salget er av avgjørende betydning for drift, og dermed også lønnsomhet, anser vi fokuset på salg som en viktig forskjell mellom forhandlerne og vil diskutere dette i neste delkapittel – salg og salgsprosess.

Nordbohus Modum AS har valgt å organisere bedriften slik at de kun har ansatte med administrative oppgaver og salgsoppgaver samt kundeansvar, og har en flat organisasjonsstruktur. Håndverksarbeid settes bort til underleverandører. De har inngått avtaler med aktører som besitter nødvendig kompetanse på områder som blant annet elektrisk arbeid, rørleggerarbeid, betongarbeid og tømrer/snekkerarbeid.

I Arnesen Bygg AS har de organisert bedriften slik at de har en større andel fagarbeidere og en mindre andel som arbeider med administrasjon og salg. Organisasjonen er strukturert som et hierarki med 4 nivåer. Andre håndverksarbeider settes bort til underleverandører.

Nordbohus Modum AS har tre eiere, og disse utgjør rollene som daglig leder, den ene byggelederen og den ene boligrådgiveren. De eier 33,33 % hver. Arnesen Bygg AS har to

eiere, hvor den ene er ansatt som driftsleder i bedriften og eier 67,67 %, mens den andre som eier 33,33 % ikke er ansatt i bedriften. En av de fremtredende forskjellene er at daglig leder i Arnesen Bygg AS ikke har en eierandel i selskapet, mens daglig leder i Nordbohus Modum AS har det. I Nordbohus Modum AS utgjør personer som er ansatt i bedriften 100% av eierstrukturen. Hos Arnesen Bygg AS er hovedaksjonæren ansatt i bedriften, mens den andre aksjonæren ikke er en del av bedriften. I Nordbohus Modum AS fungerer beslutningstaking på den måten at de tre med eierandeler har likt å si vedrørende større beslutninger knyttet til bedriften, mens daglig leder har fullmakt til å ta avgjørelser knyttet til daglig drift alene. Hos Arnesen Bygg AS fungerer driftslederen, slik vi har forstått det, som daglig leders «høyre hånd», og at han har noe å si både i tilknytning til daglig drift og følgelig til større beslutninger vedrørende bedriften.

Videre kan vi her se en mulig forklaring til hvorfor de to forhandlerne har store forskjeller i variable og faste kostnader, slik vi påpekte i lønnsomhetsanalysen. Arnesen Bygg AS har flere ansatte enn Nordbohus Modum AS, og dermed også høyere lønnskostnader som i hovedsak går som faste kostnader. Nordbohus Modum AS på sin side kompensere for færre ansatte ved, som beskrevet ovenfor, å benytte seg av underleverandører. Dette kategoriseres som en variabel kostnad.

Nordbohus Modum AS ligger lokalisert i Vikersund, et tettsted i Buskerud. Områdene Nordbohus Modum AS har ansvaret for er typiske tettstedsområder og bygdestrøk, men også et par mindre byer både i areal og innbyggertall (Hønefoss og Hokksund). Dette er områder hvor det er mulighet for utvikling av nye tomter basert på ubebygde arealer, og EAT-markedet er derfor tilstedeværende (Daglig Leder 1, 2014). Det er flere aktører i markedet, og Nordbohus Modum AS opplever derfor konkurranse om både kunder i forhold til EAT og tomtearealer i forhold til egenregi.

Arnesen Bygg AS ligger lokalisert i Kristiansand, en storby i Vest-Agder. Områdene Arnesen Bygg AS i hovedsak har ansvaret for er bykjernen, men også typiske tettstedsområder og bygdestrøk i området rundt Kristiansand. Det er mangel på tomteutvikling sentralt i Kristiansand, samtidig som at dette er et område hvor det som bygges i hovedsak er flermannsboliger og leilighetskomplekser (Daglig Leder 2, 2014). Boligbehovet i området er stort, men tilgang til tomteareal er mangelfullt, hvilket fører til egenregiprosjekter fremfor EAT. I områdene utenfor bykjernen er mulighetene for EAT større, men et presset prisnivå

gjør at privatpersoner har vanskelig for å finansiere et mulig byggeprosjekt. Området i og utenfor Kristiansand er preget av mange aktører og stor konkurranse.

Konklusjon organisasjonsmessige faktorer

Formålet med dette delkapittelet har vært å belyse delspørsmål 2. Et viktig funn vi beskriver ovenfor er at forskjellig organisasjonsstruktur gir forskjellig kostnadsstruktur, og at forskjellen kan være med å påvirke lønnsomheten. Etterspørsel, tomteutvikling og prisnivåer er faktorer knyttet til lokaliseringen som bidrar til forskjell i muligheten til å skape inntekter og drive lønnsomhet.

5.4 Salg og salgsprosess

I dette kapittelet har vi valgt å se på hvilke forhold knyttet til salg og salgsprosess som kan forklare forskjeller i lønnsomhet, og med det kunne besvare delspørsmål 3.

Salg har avgjørende betydning for en bedrifts eksistens, og dermed også lønnsomhet. Boligkjøp utgjør for de fleste en av de viktigste og mest kostnadskrevene investeringene et menneske gjør i løpet av livet. Både familier og enkeltpersoner i ulike situasjoner og faser av livet investerer i bolig, og behovet for råd og veiledning er stort da ikke alle innehar kompetanse til å gjennomføre realistiske vurderinger på egenhånd. Dette gjelder både i forhold til finansiell situasjon og utforming av huset, slik at de får en bolig som er tilpasset deres behov innenfor deres gitte rammer. På bakgrunn av dette mener vi at det er svært viktig at forhandlerne innehar god salgskompetanse og har fokus på dette. I et marked som boligmarkedet, hvor det er få kunder og mange tilbydere, og hvor kundene blir stadig mer krevende, er salgsprosessen særskilt viktig. Kundene har forandret seg, mange boligleverandører som har holdt på en stund, er vant med at kundene tar den første kontakten ved at de for eksempel ringer eller tar en tur innom kontoret for å be om kataloger eller andre opplysninger. Nå i dag er det større grad av felt- og prosjektutbygging der forhandlerne selv må være initiativtakere, invitere kundene til å ta kontakt og være flinke til å markedsføre seg selv.

Vi vil først presentere salgsprosessen i Nordbohus AS, for deretter å presentere salgsprosessene slik de er i Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS. Til slutt vil vi sammenligne prosessene, samt trekke inn andre forhold knyttet til salg, kunder og markedsføring.

5.4.1 Salgs-/Byggeprosessen i Nordbohus AS

Et av målene og et av prinsippene knyttet til service for Nordbohus er å gi kundene mer enn forventet. Dette er spesielt viktig i presentasjon og innsalg, der det kan være avgjørende for hvorvidt kunden velger Nordbohus eller en annen leverandør. Et annet serviceprinsipp er å være realistisk, hjelpe kunden til å ta realistiske valg og ikke love kunden mer enn man kan holde. Ved et boligsalg står en gjerne overfor flere beslutningstakere, og da er det avgjørende å imøtekomme alle. Det er også viktig å skille mellom realistiske og urealistiske kunder, og konsentrere salgsressursene der de har størst potensial for å gi resultater. Men det er derimot også viktig å behandle alle interesserte bra, da de kan være potensielle kunder i fremtiden (Nordbohus AS, 2014).

Det er utviklet en felles salgs-/byggeprosess for alle Nordbohus-forhandlere knyttet til EAT-salg, med en rekke ulike milepæler underveis.

Nordbohus deler opp veien til nytt hus i 6 deler (Nordbohus AS, 2014):

- Forberedende fase
- Finansiering
- Kontrakter
- Prosjektering
- Byggeprosess
- Overtakelse og garantitid

Videre beskriver de at de har følgende milepæler som passerer underveis i prosessen:

- Førstegangsmøtet gjennomført
- Tilbud sendt
- Oppfølging
- Kontraktsmøtet gjennomført
- Trekantmøtet gjennomført
- Byggestart
- Kvalitetsmøtet gjennomført
- Overtakelsesmøtet gjennomført
- Ettårsbefaring gjennomført

Dette er hele prosessen fra første møtet med kunden til huset står ferdig.

Forberedende fase innebærer at Nordbohus-forhandleren hjelper til med å vurdere hvilke hus som passer for kunden, basert på tomt, kundens ønsker og budsjett. Milepælene som hører med i denne fasen er førstegangsmøtet og tilbud. *Førstegangsmøtet* er et møte mellom kunde og forhandler hvor disse blir kjent: ønsker, muligheter, hva forhandler kan tilby, rådgivning angående finansiering med mer. Målet med førstegangsmøtet er å skape tillit og samhørighet til kunden, og å vekke kundens interesse for det Nordbohus tilbyr. For å oppnå dette legger Nordbohus vekt på at selgeren er godt forberedt på både menneskene de skal treffe og på deres ønsker og på hvilke potensial som er tilstedeværende i forkant av møtet, samt at selgeren har en strategisk plan. Hvis kunden har tomt er det naturlig å kombinere dette møtet med et besøk på kundens tomt. Nordbohus har utarbeidet noe som heter Selgerskolen, som er en guide for hvordan selgerne kan gå frem. Denne guiden deler opp salgssamtalen med kunde i fire deler, som man kan se på som en veiledning for hvordan man bør gå frem og hva man skal igjennom for å nå målene. Den første delen er åpningsfasen hvor formålet å skaffe kundens tillitt samt presentere seg selv, forhandleren og kjeden. Den andre delen er behovsanalyse, hvor hensikten er å innhente de opplysningene man trenger for å kunne tilby en best mulig løsning. Her kan en med fordel stille både åpne, direkte, ledende og omformulerte spørsmål. Denne delen er viktig da inntil 70 % av salget «avgjøres» i dette trinnet (Nordbohus AS, 2014). Den tredje delen er selve innsalget. Det faktiske innsalget starter ved presentasjon av produkter og tjenester med bakgrunn i behovsanalysen. I denne fasen er det også på tide med demonstrasjoner for kunden, enten i form av besøk på en nærliggende byggeplass eller i et ferdig Nordbohus av tilsvarende type. Den fjerde fasen er avslutningsfasen. Her er formålet å låse salget og dermed sikre seg en ny, og ikke minst fornøyd, kunde.

Videre er det *tilbud*; Nordbohus-forhandleren kommer med et tilbud og kostnadsoverslag til kunde, og dette danner grunnlaget i det neste skrittet; **finansiering**. Milepælen *oppfølging* kommer i overgangen mellom disse to fasene, og det som skjer i denne milepælen er at tilbud og tegninger justeres etter kundens ønsker og behov i de tilfeller disse endres. I finansieringsfasen får kunden hjelp til å utarbeide forslag til finansieringsplan basert på egenkapital, egeninnsats og lånebehov. Nordbohus-forhandleren hjelper kunden med informasjon om ulike finansieringsmuligheter, tips og råd, og er gjerne med i møte med bank dersom kunde ønsker dette. Når alt er klart til å starte byggeprosjektet, og kunden har fått nødvendig finansiering kommer *kontraktsmøtet*, hvor Nordbohus-forhandleren forplikter seg til en pris og leveringstid, og kunden forplikter seg til en betalingsplan. Nordbohus benytter standardkontrakter som er utarbeidet av representanter fra byggebransjen og

forbrukermyndighetene. Når kontrakt er underskrevet og avtalen mellom Nordbohus-forhandler og kunde er i boks, starter **prosjekteringen**, det vil si arbeidet med å sende inn byggesøknad og få tillatelser og godkjenninger til å starte husbyggingen. Når byggetillatelsen er gitt og nødvendige gebyrer og avgifter er betalt, kan del fem av prosessen starte; **byggeprosessen**. Alt arbeid med å bygge og ferdigstille huset hører med i denne delen. *Kvalitetsmøtet* hører med i denne delen av prosessen, og dette møtet innebærer at man går over arbeidet som er gjort før bygget kles igjen innvendig med panel eller plater. Når huset er ferdigbygget beveger man seg over i del seks, det vil si **overtakelsen og garantitiden**. *Overtakelsesmøtet* representerer et juridisk skille ved at ansvar og risiko for boligen overføres fra forhandleren til kunden. *Ettårsbefaringen* høres også med i del seks av prosessen. Garantitiden varer i fem år totalt, ifølge dagens forbrukerlovgivning har kunden fem års reklamasjonsrett på boligen.

Den viktigste milepælen er i denne sammenhengen **Trekantmøtet**. Dette er et møte mellom selger, kunde og byggeleder hvor ansvaret for kunden overføres fra selger til byggeleder – og bygget gjennomgås i detalj for å sikre at det er i tråd med kundenes ønsker før materialer bestilles. Dette møtet skjer i overgangen mellom fasene kontrakt og prosjektering, før byggestart. Dette er i hovedsak det siste møtet selger skal ha med kunden. Kontrakten er skrevet under, og ansvaret for kunden er gitt til byggeleder. Vi mener derfor at det er naturlig å avslutte salgsprosessen etter dette møtet, og den videre prosessen vil vi dekke gjennom dokumentanalyse av prosjekter ved hjelp av prosjektdokumentasjon.

5.4.2 Salgsprosessen i Nordbohus Modum AS

Daglig leder i Nordbohus Modum AS beskriver en salgsprosess som inneholder de samme stegene som beskrives av Nordbohus AS, men litt mer detaljert samt at han også tar med hva som skjer før førstegangsmøtet som beskrevet i Nordbohus AS sin prosedyre.

Skape kontakt med kunde

Det hele starter med at Nordbohus Modum AS får en henvendelse fra en potensiell kunde. Som oftest skjer dette via Nordbohus sine hjemmesider. Målet for Nordbohus Modum AS er å svare på en slik henvendelse den samme dagen henvendelsen kommer via mail, hvor de takker for henvendelsen og gir litt generell info som blant annet at en katalog vil bli sendt så fort som mulig. Videre er det viktig for Nordbohus Modum AS at de sender katalogen samme dag eller senest dagen etter, slik at kunden mottar katalogen så fort som mulig. Sammen med

boligkatalogen sender Nordbohus Modum AS ei prislister og en liten flyer med informasjon om seg selv. Etter et par, tre dager sender de en ny pakke med generelle informasjonshefter og en ny flyer for Nordbohus Modum AS hvor de forteller litt mer om seg selv og selgerne sine samt at de presenterer husbyggeprosessen. Omtrent en uke etter at den første henvendelsen fra kunden kom, ringer en av forhandlerens selgere kunden for en prat og for å avtale det første møtet med kunden. Nordbohus Modum AS deler opp arbeidsoppgavene knyttet til salg slik at han som er best på den innledende kundekontakten tar seg av all den første kundekontakten. Deretter fordeles ansvaret for kunden slik at arbeidsmengde til de to selgerne blir omtrent lik. Daglig leder presiserte viktigheten av å sende ut et par ekstra brosjyrer som kun var gjeldende for Nordbohus Modum AS, da disse gir et mer personlig preg enn katalogene som er laget sentralt, og som alle Nordbohus-forhandlere sender ut.

Førstegangsmøtet og den videre prosessen

Førstegangsmøtet skjer mellom selger og kunde, og kan finne sted hos kunden, hos Nordbohus Modum AS sine kontorer eller for eksempel som en befaring på kundens tomt. Det er viktig for Nordbohus Modum AS å være tilgjengelige for kunden, og gi god service og oppfølging helt fra første stund – selv om dette enda bare er en potensiell kunde. Selgeren har fokus på å hjelpe kunden å finne et hus som tilfredsstillende kundens krav og ønsker, men som er innenfor kundens budsjett samt passer til tomt og omgivelser. Selgeren fungerer i mange situasjoner som en rådgiver, og er også i denne prosessen behjelpelig med råd og tips knyttet til finansiering og boliglån. På bakgrunn av dette kaller selgerne i Nordbohus Modum AS seg for boligrådgivere. Nordbohus Modum AS gjør mest mulig for at kunden skal bestemme seg for å velge dem som forhandler, og ikke en av konkurrentene. Selgeren lager et tilbud til kunden basert på hva selger og kunde har blitt enige om, og etter mange møter, råd, tips og tilbud skrives det til slutt under en kontrakt. Det er ikke alle kundene som tar kontakt med Nordbohus Modum AS som til slutt skriver under en kontrakt, det er kunder som trekker seg underveis i prosessen. Noen finner et hus hos en annen forhandler og andre har ikke råd til det de ønsker seg. I denne salgsprosessen er det mye kostnader og tid knyttet til potensielle kunder.

Trekantmøtet og avslutningen av salgsprosessen

Det siste møtet selgeren i utgangspunktet skal være med på er trekantmøtet. Dette møtet skjer etter at kontrakten er underskrevet, det vil si at kunden er «i boks», og husprosjektet kan starte. På dette møtet treffes kunde, selger og byggeleder. De går igjennom byggeprosjektet, kontrakten og avtalene i detalj, slik at byggelederen blant annet får en god oversikt over

prosjektet og vet hva selgeren har lovet kunden inkludert i prisen. Etter dette møtet er byggeleder i hovedsak ansvarlig for kunden, og selgerens jobb er ferdig. Daglig leder påpekte at noen kunder kan ha vanskelig for å godta byggeleder som ansvarlig, og benytter selgeren som sin kontaktperson videre – men dette er i utgangspunktet «feil» og ikke bra da dette gjør at byggelederen mister noe av kontrollen.

5.4.3 Salgsprosessen i Arnesen Bygg AS

Daglig leder i Arnesen Bygg AS beskriver en salgsprosess som følger retningslinjene gitt av Nordbohus AS.

Skape kontakt med kunde

Salgsprosessen starter med at Arnesen Bygg AS får en henvendelse fra en potensiell kunde. Dette skjer i hovedsak via Nordbohus sine hjemmesider. Når denne henvendelsen kommer inn prøver de å få sendt ut en boligkatalog så fort som mulig. En til to uker etter at boligkatalogen har blitt sendt ut, sender Arnesen Bygg AS en flyer hvor de informerer mer om seg selv og skriver at de håper boligkatalogen falt i smak. Inntil nylig opererte Nordbohus med et eksternt ringeselskap som ringte til potensielle kunder på vegne av forhandlerne, og dette benyttet Arnesen Bygg AS seg av. Da tilbudet faller bort vil Arnesen Bygg AS heretter utføre all kundeoppfølging selv. Det tar 2-3 uker før ringeselskapet ringer kunden, og deretter tar det litt tid før Arnesen Bygg AS får tilbakemelding fra ringeselskapet. Etter at Arnesen Bygg AS har mottatt informasjonen ringer daglig leder opp til aktuelle kunder innen en ukes tid for å starte en dialog med kunden.

Førstegangsmøtet

Førstegangsmøtet skjer mellom en eller flere representanter fra Arnesen Bygg AS og kunden. Dette kan foregå enten i Arnesen Bygg AS sine lokaler, hos kunden eller eventuelt på kundens tomt. I hovedsak prøver Arnesen Bygg AS å avtale slike møter innenfor deres arbeidstid, altså i hverdagen på dagtid. Derimot er de fleksible hvis dette er vanskelig for kunden.

Videre prosess frem til avslutning av salgsprosessen

Den videre salgsprosessen herifra gjennomføres i henhold til stegene i Nordbohus' salgs- og byggeprosess, og avsluttes etter trekantmøtet.

5.4.4 Sammenligning av salgsprosess

Vi ser at både Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS følger salgsprosessen utarbeidet av Nordbohus AS, og at de følger de retningslinjene som er utarbeidet. Nordbohus Modum AS har et svært stort fokus på salg, og legger inn ekstra momenter knyttet til dette i salgsprosessen i tillegg til det som er utarbeidet av Nordbohus AS. De har utarbeidet egne detaljerte prosedyrer for hvordan de håndterer innsalgprosessen, og disse er nylig presentert på en konferanse for Nordbohus-forhandlerne. Daglig leder i Arnesen Bygg AS, som også har hovedansvar for salg, beskriver en salgsprosess som er noe mindre detaljert enn den som er beskrevet av Nordbohus AS. Dette kan være en følge av at Arnesen Bygg AS ikke har et like stort fokus på EAT-salg som Nordbohus Modum AS.

Nordbohus Modum AS har to boligrådgivere, og dette utgjør en tredjedel av selskapets ansatte. Arnesen Bygg AS har ikke et like stort fokus på selve innsalgprosessen. Ved å bruke ringeselskap har de mindre personlig dialog med kunde, og mister kontroll over førsteinntrykket som gis til kunde. Ringeselskapet har begrenset mulighet til å besvare spørsmål kunden måtte ha. Da Arnesen Bygg AS heretter vil ta seg av kontakten med kunde selv, vil de ha mulighet til å skape en bedre dialog og dermed fremme kundens inntrykk. I Arnesen Bygg AS er det ikke definert en egen rolle for salgsoppgaven, det er daglig leder som i tillegg til sine hovedoppgaver utfører oppgaver knyttet til salg. Nordbohus Modum AS får vesentlig flere kunder per utsendte katalog enn Arnesen Bygg AS.

Konklusjon Salgsprosess

At Nordbohus Modum AS får flere kunder enn Arnesen Bygg AS per utsendte katalog, mener vi har sammenheng med deres store fokus på innsalgprosessen og det faktum at de benytter store ressurser på denne delen av prosessen. For å tjene penger må forhandlerne selge boliger, og da er håndteringen av salgsprosessen vesentlig. Det er mange aktører i bransjen, og konkurransen er hard. Dette er med på å øke nødvendigheten av å skille seg ut og gi kunden et godt førsteinntrykk slik at man kan klare å bli den foretrukne boligleverandøren for den enkelte kunde. På bakgrunn av dette vil vi konkludere med at salg og salgsprosessen er en faktor som kan forklare forskjeller i lønnsomhet mellom Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS.

5.4.5 Markedsføring og sosiale medier

Når det gjelder hjemmesidene til de to forhandlerne, ser vi at Nordbohus Modum AS har en mer personlig hjemmeside enn Arnesen Bygg AS. De har nyheter om seg selv og linker til sin facebookside. Videre fremstår også Nordbohus Modum AS som noe mer tilgjengelige enn Arnesen Bygg AS, da de har oppdatert kontaktinformasjon til alle sine ansatte. Arnesen Bygg AS har kun informasjon til tidligere daglig leder. Å ikke ha oppdatert kontaktinformasjon kan bidra til å gi et dårlig førsteinntrykk, da kundene ikke når den personen de forventer å snakke med. På sin side har Arnesen Bygg AS en grundig presentasjon av firmaet og hva de står for, hvilket teller positivt. Vi har også opplevd under en samtale med daglig leder i Arnesen Bygg AS at Arnesen Bygg AS bevisst prøver å bygge en sterk merkevare gjennom omtale i media blant annet basert på sin lange fartstid i Kristiansand.

Når det gjelder Facebook, er Nordbohus Modum AS en sterkere aktør enn Arnesen Bygg AS, hvor de aktivt benytter seg av Facebook som en markedsføringskanal. Sosiale medier er i dag en stadig større del av hverdagen til folk flest, og man kan derfor ved å være til stede i sosiale medier som Facebook nå mange potensielle kunder uten alt for høye kostnader. Å oppdatere og være aktiv på sosiale medier, slik Nordbohus Modum AS gjør, gir større respons fra publikum, og dermed også et økt utbytte av denne formen for markedsføring og reklame. Markedsføring og sosiale medier er en faktor som kan forklare forskjeller i lønnsomhet.

5.4.6 Prising av EAT-boliger

Tabell 6 viser salgspriser for Nordbohus' fem mest populære boliger i 2013: Arcturus, Aurora, Nukleus, Opal og Orion. Vi presenterer prisene fra prislistene til Nordbohus Modum AS, Arnesen Bygg AS samt gjennomsnittlig listepriis for samtlige av Nordbohus-forhandlerne. Det utregnede avviket er avvik fra gjennomsnittsprisen.

2013	Nordbohus Modum		Arnesen Bygg		Gj.snt.
	Salgspris	Avvik fra gj.snt.	Salgspris	Avvik fra gj.snt.	Salgspris
ARCTURUS	1 749 000	-2,6 %	1 722 441	-4,1 %	1 796 144
AURORA	2 239 000	-2,1 %	2 205 815	-3,6 %	2 287 338
NUKLEUS	2 437 000	-2,6 %	2 402 269	-4,0 %	2 502 154
OPAL	2 348 000	-2,9 %	2 318 539	-4,1 %	2 416 891
ORION	2 498 000	-2,3 %	2 465 857	-3,6 %	2 557 636

Tabell 5: Prising av EAT-boliger

Både Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS har for samtlige boliger en salgpris under den gjennomsnittlige salgsprisen på mellom 2,1 og 4,1 %. Vi ser at Arnesen Bygg AS har lavere priser på boligene enn Nordbohus Modum AS. En høyere pris på boliger kan føre til bedre lønnsomhet hvis alle andre variabler holdes like. Prising av EAT-boliger er dermed en faktor som kan forklare forskjeller i lønnsomhet.

5.4.7 Konklusjon salg og salgsprosess

Formålet med dette kapittelet har vært å besvare forskningsspørsmål 3. I forhold til salgsprosess er fokus på innsalg og håndtering av salg faktorer som kan forklare forskjeller i lønnsomhet. Markedsføringsprofiler og sosiale medier er en forklaringsfaktor. Prissetting er også en faktor som kan forklare forskjeller i lønnsomhet, da prissetting påvirker inntektene, alt annet likt.

5.5 Kundebehandling og kunder

I dette delkapittelet vil vi besvare forskningsspørsmål 4. Kotler (2005) definerer kundetilfredshet som en persons følelse av glede eller skuffelse over hvordan han synes firmaets produkter fungerer i forhold til forventningene, og stor tilfredshet eller glede skaper et følelsesmessig bånd til merket eller firmaet. I 2012 hadde Nordbohus Modum AS en gjennomsnittlig KTI på 95, mens Arnesen Bygg AS sin gjennomsnittlige KTI var 80. En KTI på 95 tilsvarer et ekstraordinært resultat, mens en KTI på 80 tilsvarer et over middels resultat. I 2013 ble Nordbohus Modum AS sin KTI redusert til 88, mens Arnesen Bygg AS ikke hadde tall som viser KTI ved overlevering for 2013. De hadde derimot et gjennomsnittstall for KTI ved befaring etter et år, og denne var 80 i 2013. KTI på 88 og 80 tilsvarer et over middels resultat.

Nordbohus Modum AS sine tall for KTI er hittil i 2014 på 94 ved overlevering og 84 ved ettårsbefaring. Arnesen Bygg AS har hittil i 2014 en KTI på 85 for overlevering, mens de ikke har registrert noe tall for ettårsbefaring. Totalmarkedet, som inkluderer alle som deltar i KTI indeksen, har en gjennomsnittlig KTI hittil i 2014 på 65 ved overlevering og 42 ved ettårsbefaring. Alle forhandlerne i Nordbohus har en gjennomsnittlig KTI hittil i 2014 på 63 ved overlevering og 62 ved ettårsbefaring. Dette viser at totalmarkedet har en KTI på under middels ved overlevering og på uakseptabel ved ettårsbefaring. Nordbohus AS sine tall viser at alle forhandlerne gjennomsnittlig ligger litt under middels ved både overtagelse og

ettårsbefaring. Nordbohus Modum AS har et ekstraordinært resultat for 2014 ved overtagelse og et over middels resultat for ettårsbefaring. Arnesen Bygg AS sitt resultat for 2014 er over middels ved overlevering.

Nordbohus Modum har stort fokus på kunder og kundebehandling/oppfølging, dette kom tydelig frem under KSF-intervjuet da de gjentatte ganger nevnte faktorer knyttet kunder og kundebehandling/oppfølging. Fokuset på kundeoppfølging fremgår også i salg og salgsprosessen i kapittel 5.4. Eksempler på kundeoppfølging er deres personlige oppfølging av kundene, og at de har hyppig og jevn kontakt med kunde under hele salgs-/byggeprosessen. Et annet eksempel er at de anser det som en kritisk faktor å være best på oppfølging av kunde (Ref. kapittel 5.2 KSF-analyse). Arnesen Bygg AS har også fokus på kunder og kundeoppfølging, men i mindre grad enn Nordbohus Modum AS. Et eksempel knyttet til Arnesen Bygg sitt fokus på kunder og kundeoppfølging er at de oppga det å være tilgjengelig for kundene som en kritisk faktor under KSF-intervjuet (Ref. kapittel 5.2 KSF-analyse).

Konklusjon kundebehandling og kunder

I dette delkapittelet har vi besvart forskningsspørsmål 4. Både Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS har god kundetilfredshet. Kundetilfredsheten til begge er over snittet for både totalmarkedet og for alle Nordbohus – forhandlerne. Vi ser derimot at Nordbohus Modum AS sine kunder er noe mer fornøyd enn kundene til Arnesen Bygg AS, med et resultat som karakteriseres som ekstraordinært både i 2012 og hittil i 2014. Nordbohus Modum AS selger derimot flere boliger enn Arnesen Bygg AS, slik at resultatet for disse er basert på et større utvalg enn tallene for Arnesen Bygg AS og er dermed mer reliable. Nordbohus Modum AS og Arnesen Bygg AS har begge fokus på kunder og kundebehandling. Det fremstår av KSF-intervjuet og forhandlerens beskrivelse av salg og salgsprosessen som at Nordbohus Modum AS har et større fokus på kundeoppfølging enn det Arnesen Bygg AS har.

5.6 Prosjektstyring

I dette kapittelet vil vi analysere fire prosjekter forhandlerne har ferdigstilt, og med dette besvare delspørsmål 5.

En naturlig steg videre fra det vi har definert som salgsprosessen er å ta for seg de neste stegene av rammeverket for salgs-/byggeprosessen som er prosjektering, byggeprosess samt overtagelse og garantitid. Dette definerer vi i denne utredningen som faser som hører innunder

begrepet prosjektstyring. Da begge forhandlerne vi studerer i denne utredningen er en del av Nordbohus-kjeden har de den fordel at de følger et rammeverk utviklet av Nordbohus AS – med tilhørende beskrivelser av hva de ulike delene skal inneholde. I tillegg har kjedekontoret ressurser de stiller tilgjengelig knyttet til blant annet arkitektur og ingeniørarbeid. Men, da det ikke er gitt at forhandlerne følger dette rammeverket, er dette allikevel et område vi ønsker å undersøke for å se om det er forhold knyttet til prosjektstyring som kan være forklaringsvariabler knyttet til lønnsomhet. I tillegg til å vurdere prosjektstyring i henhold til Nordbohus AS sitt rammeverk, vil vi vurdere prosjektstyringen på grunnlag av to teoretiske rammeverk, det ene utviklet av Nixon (2012) og det andre utviklet av Pinto & Sleving (1989), beskrevet i kapittel 2 Litteraturstudie.

Først vil vi på bakgrunn av teori vise at å bygge en bolig kan defineres som et prosjekt. Deretter vil vi ta for oss prosjektdokumentasjon for to prosjekter per forhandler for å vurdere deres prosjektstyring. Forhandlerne valgte ut et prosjekt hver de mener gikk bra og et prosjekt hver de synes det var større utfordringer knyttet opp til. Prosjektene vil vi først vurdere etter de tre teoretiske rammeverk beskrevet i kapittel 3.4: Prosjektstyring. Deretter vurderer vi prosjektene i henhold til rammeverket utviklet av Nordbohus AS. Vi ser at fasen prosjektering tilsvarer fasene definering og planlegging, mens fasen byggeprosess er gjennomføring, og overtagelse tilsvarer overlevering. Fasen garantitid får vi ikke vurdert da prosjektene vi gjennomfører dokumentanalyser av er av nyere dato. Vi foretar en avgrensning i henhold til hvilke variabler fra det teoretiske rammeverket vi vurderer. Variablene som utgår er måloppnåelse og derunder prosjektmål, personalforhold, koordinering og problemløsning. Grunnen er at tilgjengelig informasjon, prosjektdokumentasjonen, ikke beskriver disse forholdene.

Vi starter med prosjekter fra Nordbohus Modum AS. Vi tar først for oss det prosjektet de mente det var knyttet utfordringer til, før vi vurderer det prosjekt de var fornøyd med. Følgende vil vi gjøre det samme for prosjektene fra Arnesen Bygg AS. Prosjektene kaller vi for A, B, C og D. Til slutt vil vi sammenligne funnene fra dokumentanalyse, og trekke konklusjoner basert på sammenligningen.

Å bygge en bolig er et eksempel på et prosjekt. Det er en **enkeltoppgave** i den forstand at boligen bygges kun en gang og har et **definert mål** som innebærer å bygge boligen i henhold til en gitt kontrakt. Boligbyggingen betraktes som et **eget styringsobjekt** ved at en prosjektleder har ansvar for gjennomføringen og de som arbeider på det gitte prosjektet. Videre er prosjektet **tidsavgrenset** på den måten at byggingen har en start og en slutt – når

huset er ferdig bygd, er prosjektet ferdig, og oppgaven med å bygge et hus er så **kompleks** at den krever ressurser fra flere fagområder som blant annet tømrere, elektrikere, rørleggere og grunnarbeidere.

5.6.1 Nordbohus Modum AS

Prosjekt A

I dette prosjektet vil vi i tillegg til å beskrive det spesifikke prosjektet beskrive hva de ulike stegene inkluderer for et boligbyggeprosjekt. Disse forholdene gjelder også for de andre prosjektene.

I slutten av 2011 kjøpte Nordbohus Modum AS en tomt i Modum, med en plan om å gjennomføre et egenregiprojekt. I dette prosjektet møtte de noen utfordringer, så resultatet ble ikke så godt som de hadde håpet.

Det første steget i prosjektprosessen, **definering**, anser vi går ut på alle de forberedende elementene Nordbohus Modum AS måtte gjøre før de kunne starte å bygge, altså tiden fra de kjøpte tomten til alle godkjenninger fra blant annet Kommunens hold var klare. Tomten ble kjøpt med en intensjon om å gjennomføre et prosjekt av samme hustypen som Nordbohus Modum AS hadde gjennomført på 3 liknende tomter, men de fikk ikke godkjent dette av kommunen. Manglende godkjenning, i tillegg til et par andre tekniske forhold gjorde at prosjektforberedelsene og planleggingen tok lang tid, og førte med seg ekstra kostnader. Et klart punkt som avsluttet defineringsfasen vil vi si var når byggetillatelsen kom fra kommunen april/mai 2012. Vi ser også av mailkorrespondanse at den ene av de to boenhetene da er solgt, og at Nordbohus Modum AS har bestemt seg for et mål om overlevering av denne boenheten i midten av august da kunde ønsket dette, men garanterte det ikke overfor kunden.

Fasen **planlegging** er litt vanskelig å skille klart fra definering i disse byggeprosjektene. Grunnen til dette er at fasene glir litt over i hverandre, både tidsmessig og i hva som utføres. Planleggingen skjer i stor grad samtidig og/eller i forkant av dokumenter knyttet til søknader. Samtidig er det for byggeprosjekter oftest en ganske fast rekkefølge for når ting må gjøres; først må grunnarbeider gjøres, deretter betongarbeider osv., slik at den viktigste planleggingen knyttet til dette punktet i hovedsak blir tidsplanleggingen for når de ulike aktivitetene skal skje. I de resterende prosjektbeskrivelsene vil disse fasene behandles sammen. Fasene definerer og planlegging er ekvivalent med fasen i salgs-/byggeprosessen til Nordbohus AS kalt prosjektering.

Gjennomføringen definerer vi i disse prosjektene som selve byggingen av huset, inkludert alt som skjer av møter, oppfølging og endringer underveis. Denne fasen kaller Nordbohus AS for byggeprosess. I dette prosjektet er det naturlig nok ikke veldig mye involvering av kunde, da det kun var den ene av to boenheter i bygget som var solgt på et tidspunkt hvor det var mulig å involvere kunde i enkelte av avgjørelsene. I det tilfellet hvor kunde har kjøpt bolig, er kunden noe deltagende i prosjektet ved enkelte avgjøringer, f.eks. knyttet til kjøkkeninnredning og lignende, men ut ifra dokumentasjonen er påvirkningen kunden har minimal. Av prosjektdokumentasjonen ser vi at Nordbohus Modum AS har omfattende kontakt og korrespondanse med sine underleverandører, og fortløpende sender bestillinger til disse etter behov. De har også avtaledokumenter/kontrakter med sine underentreprenører. Det ble i denne fasen gjennomført et kvalitetsmøte, som er i samsvar med Nordbohus AS sine retningslinjer knyttet til deres salgs-/byggeprosess.

Den siste fasen, **overtakelse**, definerer Nordbohus AS som overtakelse og garantitid. I dette prosjektet har overtakelsen skjedd i to omganger, da første kjøper var klar før huset var ferdigstilt i april 2012, mens andre kjøper undertegnet kontrakt først i mars 2013. Den første enheten av tomannsboligen ble solgt for 1 650 000 kroner ikke inkludert omkostninger, mens den andre delen ble solgt for 1 750 000 kroner ikke inkludert omkostninger. Antatt salgssum for de to enhetene samlet var i utgangspunktet 3 400 000 kroner. For begge overtagelsene ble det avholdt et overtagelsesmøte i henhold til Nordbohus AS sine retningslinjer for salgs-/byggeprosessen.

For å evaluere hvorvidt dette prosjektet er suksessfullt ser vi på de to elementene som Nixon (2012) la frem; resultat og gjennomføring. Resultatet vil vi vurdere i forhold til faktorene tidsbruk og kostnadsbruk, og deretter se kostnadene i sammenheng med inntektene på prosjektet. For å evaluere prosjektet vurderer vi virkelige resultater mot Nordbohus Modum AS estimater før prosjektstart. Det estimerte tidsforbruket på prosjektet var 867 antall timer, mens det faktiske timeforbruket endte på 889 timer. Vi ser at dette gir 22 timer høyere enn estimert. Kostnader ekskludert merverdiavgift og tomt var estimert til 1 976 610 kroner, mens de endte på 1 965 667 kroner, noe som er 10 943 mindre enn det Nordbohus Modum AS estimert. Totale faktiske kostnader utgjorde 2 833 415.

I tabell 6 illustrerer vi hvordan prosjektresultatet er.

Inntekter	3 400 000
Kostnader	2 833 415
Prosjektresultat	566 585
Prosjektres. %	22 %

Tabell 6: Prosjektresultat A

Totalt sett vil vi derfor vurdere resultatene av tidsforbruket til å være dårligere enn forventet, mens kostnadsestimeringen viser kostnader som er lavere enn forventet. Prosjektresultatet er positivt.

For å evaluere prosjektets gjennomføring går vi nøyere inn på seks av faktorene som Pinto og Slevin (1987) nevner i sin studie.

- Prosjektplanlegging: Vi ser av dokumentasjonen at Nordbohus Modum AS har god kontakt og oppfølging i forhold til kommunen når det gjelder søknader, byggetillatelser og kommunikasjon rundt andre nødvendige forhold. Videre ser vi også at så fort de får igangsettelsestillatelse, videresendes den raskt til underentreprenører og leverandører med beskjed om at disse kan sette i gang arbeidet, hvilket tyder på at Nordbohus Modum AS har vært gode til å planlegge prosjektet samtidig som de holdt på med søknader og lignende.
- Engasjement fra ledelsen: Daglig leder er i stor grad involvert i spesielt planleggingsfasen, og støtter prosjektleder. Dette ser vi av mailkorrespondanse med kunden, samt møtereferater fra møter mellom kunde og Nordbohus Modum AS hvor daglig leder er deltagende.
- Kommunikasjon med kunde: Kommunikasjonen med kunde er noe begrenset, da dette er et egenregiprojekt. Vi ser allikevel at kunden som har kjøpt den ene boenheten før den er ferdig trekkes inn i prosessen, og får mulighet til å påvirke enkelte forhold som kjøkken og badrom. Dette er ikke grundig dokumentert, men fremkommer av mailkorrespondanse med blant annet leverandører som blir bedt om å komme med tilbud til kunden på bakgrunn av ønsker.
- Tekniske forhold: Som en del av Nordbohus-kjeden oppfyller Nordbohus Modum AS strenge krav til kvalitet på ansatte og bygging. Av dokumentasjonen ser vi også at de i dette prosjektet benytter seg av kompetansen i Nordbohus AS til tekniske

tegninger for å tilpasse og tegne huset de ønsker å bygge i forhold til de kravene som er gitt.

- Prosjektoppfølgning: Prosjektoppfølgningen ser ut til å være god i dette prosjektet. Byggeleder har tett kontakt og oppfølging av underleverandører og underentreprenører under hele prosjektet.
- Godkjenning av kunde: Begge kunder har godkjent boligen ved undertegning av kontrakt, og betaling av hele beløpet skjedde før overtagelse av bolig.

Prosjekt B

Nordbohus Modum AS hadde et prosjekt hvor de oppførte en kundetilpasset Opal, og det økonomiske resultatet ble bra. Dette prosjektet startet med at Nordbohus Modum AS kjøpte en tomt av kommunen. Denne tomten la Nordbohus Modum AS igjen ut for salg, men en klausul om at kjøperen måtte bygge en bolig i samarbeid med Nordbohus Modum AS på tomten.

I fasene **definering og planlegging**, er boligprosjektets mål i dette tilfellet å bygge en kundetilpasset Opal. Tidsbruken i dette prosjektet er estimert til 997 timer. Kontrakten for dette prosjektet spesifiserer at kjøpesummen for huset er 3 065 000 kroner, inkludert merverdiavgift.

I den tredje fasen, **gjennomføring**, så gjennomføres selve husbyggingen. Under byggingen av dette prosjektet ble det innført en endringsavtale, hvor noen punkter i henhold til den ordinære kontrakten ble endret, noe som totalt reduserte summen kunden måtte betale for boligen med 76 785 kroner. Det ble gjennomført en reklamasjon på en dør som ble skadet under transport. Alle ordrebeskrivelser og fakturaer er dokumentert, det samme er all skriftlig korrespondanse med kunde. Det er blitt gjennomført et kvalitetsmøte.

I den siste fasen, **overlevering**, ble huset overlevert til kunden, og et overleveringsmøte ble avholdt. I etterkant av overleveringen betalte kunde resterende beløp av salgssummen.

Evaluering av resultatet: Det estimerte tidsforbruket på prosjektet var 1031 antall timer, mens det faktiske timeforbruket endte på 1132 timer. Vi ser at dette gir en forskjell på totalt 101 timer høyere enn estimert. Når det gjelder totale kostnader var disse estimert til 1 740 260 kroner ekskludert merverdiavgift, mens de faktiske kostnadene var 1 690 362 kroner, som er 49 898 kroner mindre enn det Nordbohus Modum AS estimerte. Faktiske kostnader inkludert merverdiavgift utgjør 2 288 205 kroner.

I tabell 7 illustrerer vi hvordan prosjektresultatet er.

Inntekter	2 989 215
Kostnader	1 690 362
Prosjektresultat	701 010
Prosjektres. %	29,3 %

Tabell 7: Prosjektresultat B

Totalt sett vil vi derfor vurdere resultatene av tidsforbruket til å være dårligere enn forventet, mens kostnadsforbruket er bedre enn forventet. Prosjektresultatet viser et betydelig positivt resultat.

Evaluering av gjennomføringen:

- Prosjektplanlegging: Planleggingen underveis er preget av hyppig kontakt med kunde. Kunde er i stor grad med i planleggingen. Det er tett kontakt og oppfølging i henhold til blant annet kommunen.
- Engasjement fra ledelsen: Ledelsen vurderes til å være involvert og engasjert i prosjektet, noe som fremmer motivasjon til de som arbeidet med dette. Dette ser vi av mailkorrespondanse med kunden hvor daglig leder har kontakt med kunde under hele prosjektet, samt møtereferater fra møter mellom kunde og Nordbohus Modum AS hvor daglig leder er deltagende.
- Kommunikasjon med kunde: Gjennom hele prosjektet kommuniseres det med kunde, og det holdes en tett dialog vedrørende byggeprosessen og fremdrift hele veien.
- Tekniske forhold: Nordbohus Modum AS leier inn arbeidskraft for å utføre prosjektet, mens de selv er ansvarlig for salg og selv har byggeleder som styrer prosjektet.
- Prosjektoppfølgning: Økonomien i prosjektet følges tett opp underveis. Byggeleder har god kontakt og oppfølging av underleverandører og underentreprenører. Fakturaer og leveransebeskrivelser sendes jevnlig, og fremdriften sjekkes opp.
- Godkjenning av kunde: Kunde godkjente prosjektet da de overtok boligen og betalte siste avdrag på kontraktssummen.

5.6.2 Arnesen Bygg AS

Prosjekt C

Arnesen Bygg AS hadde et prosjekt i tidsperioden fra mai til desember 2013 hvor de oppførte en enebolig i Farsund hvor lønnsomheten ikke ble så god som budsjettet.

I fasene **definerings og planlegging**, etableres formelle aspekter ved prosjektet. Kontrakten for dette prosjektet spesifiserer at kjøpesummen for huset er 2 691 000 kroner inkludert moms. Risiko knyttet til boligprosjekter er blant annet manglende betaling fra kunde, men dette er en faktor som Arnesen Bygg AS sikrer seg mot ved å dele opp betalingene fra kunde på den måten at kunde må betale prosentdel av sluttsummen etter hvert som huset ferdigstilles. For kunden reduseres risikoen ved at de ikke betaler for mer enn det arbeidet, og de materialene som til enhver tid er brukt.

I fasen **gjennomføring**, ble det i dette prosjektet innført en endringsavtale, hvor noen punkter i henhold til den ordinære kontrakten ble endret, noe som totalt økte summen kunden måtte betale for boligen med 64 068 kroner. I tillegg til denne endringsmeldingen trakk kunde betongarbeidet ut fra avtalen, noe som reduserte salgssinntektene til Arnesen Bygg AS vesentlig. Dette har vi ingen dokumentasjon på, men dette var noe som daglig leder fortalte. Sluttsummen som kunde betalte for boligen ble 2 258 695. Hovedgrunnen til at salgssinntektene ble redusert var at kunden trakk ut betongarbeidene fra kontrakten. Økningen i prosjekterte kostnader skyldes ifølge daglig leder at avstanden til byggeplassen var lang, noe som ga økte reise- og diettkostnader – og at dette forholdet ikke var blitt tilstrekkelig kalkulert. Arnesen Bygg AS så etter hvert at de ville sprekke på budsjettet, og da satte de bort byggingen til et lokalt tømrerfirma. Grunnen til dette var at dette ga lavere kostnader enn å fullføre byggingen ved hjelp av egne snekkere. Det ble i denne fasen gjennomført et kvalitetsmøte.

I den siste fasen, **overlevering**, ble huset overlevert til kunden, og et overtagelsesmøte ble avholdt. Ved overlevering av boligen betalte kunden 10 % av kjøpesummen, pålydende 269 100 kroner.

Evaluerings av resultatet: Det estimerte tidsforbruket på prosjektet var 1200 timer, mens det faktiske timeforbruket endte på 2400 timer. Vi ser at dette gir en forskjell på totalt 1200 timer, mer enn estimert. Når det gjelder totale kostnader, var disse estimert til 2 700 000 kroner, mens de faktiske kostnadene var 2 550 000 kroner, som er 150 000 kroner mindre enn det Arnesen

Bygg AS estimerte. Som forklart ovenfor kommer den lavere kostnaden av bortsatte betongarbeider, og at de tidlig satt bort byggingen til underleverandør.

I tabell 8 illustrerer vi hvordan prosjektresultatet er.

Inntekter	2 258 695
Kostnader	2 106 695
Prosjektresultat	150 000
Prosjektres. %	6,6 %

Tabell 8: Prosjektresultat C

Prosjektresultatet er positivt. Prosjektet hadde et overforbruk av timer i henhold budsjett, men klarte å holde kostnadene innenfor budsjettet. Grunnene til dette er at kostnader knyttet til betongarbeider lå i budsjettet, men ble i etterkant trukket og utført av kunden selv. Videre satte Arnesen Bygg AS bort resterende arbeider når de så at budsjettet ville sprekke.

Evaluering av gjennomføringen:

- Prosjektplanlegging: Da kostnadene knyttet til reise- og diett ble såpass feilkalkulert at det førte til at prosjektet gikk i underskudd, vurderer vi beregningen av kostnader til å være gjort på en urealistisk måte.
- Engasjement fra ledelsen: Daglig leder, eiere og prosjektleder virker å støtte hverandre og være enig i de avgjørelsene som tas. Det fremgår av dokumentasjonen at alle er deltagende i prosjektet, og at de har et nært samarbeid.
- Kommunikasjon med kunde: Dette punktet har vi ikke grunnlag for å vurdere, da dokumentasjonen ikke inneholder mail og annen kommunikasjon med kunde.
- Tekniske forhold: Arnesen Bygg AS har kompetente mennesker ansatt, og ingen faktorer tyder på problemer knyttet til tekniske forhold i prosjektet.
- Prosjektoppfølgning: Da de opplevde å gå med underskudd, gjorde de en endring ved at de overførte slutføringen av prosjektet til underleverandør. Dette tyder på at de er i stand til å vurdere oppfølgingen og iverksette nødvendige tiltak.
- Godkjenning av kunde: Kunde godkjente prosjektet da de overtok boligen og betalte siste avdrag på kontraktssummen.

Prosjekt D

I 2012 deltok Arnesen Bygg AS i en anbudskonkurranse om å oppføre en enebolig i Kristiansand, og vant denne. Dette prosjektet gikk ifølge Arnesen Bygg AS godt, med få problemer underveis og et godt resultat til slutt.

Den første delen av dette prosjektet, anbudskonkurransen, anser vi for å være en del av innsalgsprosessen, og ikke en del av selve byggeprosjektet, og anbudskonkurransen er derfor ikke relevant å kommentere på her.

Det første steget i prosjektprosessen, **definering**, dreier seg i dette prosjektet om å skrive en kontrakt hvor tilbudet som ble gitt basert på kundens spesifikasjoner, leveringstidspunkt og andre formelle aspekter kontraktfestes. Dette gir i hovedsak prosjektets overordnede leveransemål, spesifikasjoner og oppgaver. Kontrakten for dette prosjektet spesifiserer at kjøpesummen for huset er 4 225 000 kroner, inkludert merverdiavgift, og at fakturering vil skje i henhold til en faktureringsplan. Videre har Arnesen Bygg AS 240 kalenderdager på å ha boligen klar etter at igangsettelsestillatelse er gitt. Det som i dette prosjektet hører inn under **planlegging** er utarbeidelse av en betalingsplan for kunden.

Oppstart av **gjennomføringen** var i september 2012. Av dokumentasjonen kan vi se at Arnesen Bygg AS hadde 6 byggemøter med kunde i løpet av prosjektet, hvor vi har referater fra møtene. Videre har vi også dokumentasjon på mailkorrespondanse mellom Arnesen Bygg AS og kunde. Av disse dokumentene ser vi at Arnesen Bygg AS har en hyppig kommunikasjon og jevn oppfølging av sin kunde gjennom hele prosjektet. Det er også dokumentert endringer basert på kundens ønske i forhold til det planlagte huset, og i alt har vi dokumentert fem endringsmeldinger som tar for seg ulike endringer kunden ønsker og justert pris i forhold til dette. Til sammen utgjør endringsmeldingene et tillegg på kr. 81 533,75. I løpet av denne fasen er det blitt gjennomført et kvalitetsmøte. I referatene fra byggemøtene leser vi at Arnesen Bygg AS melder om at fremgangen er i rute, og tolker av dette at de klarte å følge sine planer uten store forsinkelser.

Den siste fasen, **overtakelse**, er vanskelig å definere i dette prosjektet, men vi definerer overtakelsesfasen som tiden fra kunden signerer overtagelsesprotokollen frem til at alle arbeider Arnesen Bygg AS skal gjennomføre er ferdigstilt ved boligen. Overtagelsesprotokollen ble signert i slutten av mars, men det gjenstod fortsatt noe arbeid for Arnesen Bygg AS. Boligen ble overlevert, men på grunn av værforhold gjenstod

utomhusarbeid med plen, belegningsstein og asfaltarbeid som ble utsatt til mai. Prosjektet defineres derfor først som ferdig når slutfakturaer er betalt, og disse ble betalt i slutten av juni, da ble det også gjennomført et overtagelsesmøte. Det ble da, gjennom mailkorrespondanse, skriftlig bekreftet at slutfakturaen var de siste innbetalinger kunden måtte gjøre. Vi leser også at kunden er fornøyd med sitt prosjekt, og takker for et godt og ryddig samarbeid samt oppgjør.

Evaluering av resultatet: Det estimerte tidsforbruket på prosjektet var ca. 1800 timer, mens det faktiske timeforbruket endte på 1970 timer. Vi ser at dette gir en forskjell på totalt 170 timer, hvilket er høyere enn estimert. Når det gjelder totale kostnader var disse estimert til 2 850 000 kroner, mens de faktiske kostnadene var 2 597 000 kroner, som er 253 0000 kroner mindre enn det Arnesen Bygg AS estimerte.

I tabell 9 illustrerer vi hvordan prosjektresultatet er.

Inntekter	4 225 000
Kostnader	2 597 000
Prosjektresultat	1 628 000
Prosjektres. %	38,5 %

Tabell 9: Prosjektresultat D

Totalt sett vil vi vurdere resultatene av dette prosjektet til å være bedre enn forventet. Prosjektresultatet viser et betydelig positivt resultat.

Evaluering av gjennomføringen:

- Prosjektplanlegging: Av dokumentasjonen fremgår at Arnesen Bygg AS klarer å følge fremdriften.
- Engasjement fra ledelsen: Daglig leder, eiere og prosjektleder virker å støtte hverandre og være enig i de avgjørelsene som tas. Det fremgår av dokumentasjonen at alle er deltagende i prosjektet, og at de har et nært samarbeid.
- Kommunikasjon med kunde: Det er dokumentert omfattende mailkorrespondanse samt flere byggemøter mellom driftsleder og kunde. I disse mailene fremstår det som at kunden er fornøyd med oppfølging og kommunikasjon, og at både Arnesen Bygg AS og kunden for klarlagt de forhold og momenter de ønsker. For eksempel opplyste kunden underveis i prosjektet at de ønsket å gjøre en endring i henhold til den

opprinnelige planen, og dette tok Arnesen Bygg AS raskt hensyn til og kalkulerte inn endringen i byggeplanene og kalkylen.

- Tekniske forhold: Som en del av Nordbohus-kjeden oppfyller Arnesen Bygg AS sine strenge krav til kvalitet på ansatte og bygging.
- Prosjektoppfølgning: Arnesen Bygg AS gjennomførte en rekke byggemøter med kunder, og har underveis tatt hensyn til kundens ønsker om endringer. Arnesen Bygg AS ser ikke ut til å ha opplevd noen store hindre eller problemer underveis, og følger fremdrift som planlagt. Det er dokumentert oppfølging og kontroll underveis i prosjektet.
- Godkjenning av kunde: Det er gjennomført overtakelsesmøte med kunde, hvor kunden kommer med sine siste kommentarer og ønsker om endringer. Overtagelsesprotokollen er signert i slutten av mars 2013. De siste endringsskjemaene er datert til 20. juni 2013, og ut fra mailkorrespondansen ser vi at det er god kommunikasjon med kunden og at det er hensyntatt endringsønsker også etter at overtagelsesprotokollen er signert. Videre, i mail fra kunden, leser vi at kunden er strålende fornøyd med resultatet.

5.6.3 Konklusjon prosjektstyring

Formålet med dette delkapittelet har vært å besvare delspørsmål 5. I henhold til det teoretiske rammeverket for vurdering av gjennomføringen av prosjekt vurderer vi de fire prosjektene til å være gjennomført i henhold til retningslinjene. I tilfellet med prosjekt C, hvor resultatet ble mye dårligere enn forventet, skyldtes dette feil kalkulasjon i planleggingsfasen. Da Arnesen Bygg AS oppdaget problemet tok de grep med en gang og satt bort resten av byggingen til et annet tømrer-selskap, og på den måten reduserte de tapet. Dette impliserer god oppfølging og problemhåndtering.

Når det gjelder prosjektresultatene, ser vi at både Arnesen Bygg AS og Nordbohus Modum AS hadde positivt resultat på alle sine prosjekter. Dette kan støtte opp under det at å benytte kalkulasjon for prisberegning og bruke dette som et styringsverktøy bidrar til god kontroll over kostnader, og dermed også kan bidra til å skape et godt resultat. Er kalkulasjonen nøyaktig, både i henhold til inntekter/pris og materiell, vil materialplanleggingen kunne utføres korrekt og dette motvirker sløsing og høyere kostnader knyttet til kjøp av dyrere materiell. Uforutsette hendelser er en faktor som delvis ligger utenfor forhandlernes kontroll, men som også kan

påvirke resultatene. Eksempelvis vær-/klimaforhold, godkjenninger av kommune og underleverandørers tidsforbruk og kvaliteten på arbeidet de leverer.

Vi har funnet få forskjeller mellom forhandlernes prosjektstyring i de ulike prosjektene. I henhold til de ulike delspørsmålene i denne utredningene kan samsvaret i gjennomføringen av prosjektstyringen tolkes til at forskjeller i mål, organisasjonsstruktur og salgsprosess ikke har innvirkning på prosjektstyring. Alle prosjektene følger stegene beskrevet i Nordbohus AS sin salgs-/byggeprosess, og stegene i Nordbohus AS sin salgs-/byggeprosess samsvarer igjen med fasene beskrevet av Gray og Larson (2002). Steg 3 i Nordbohus AS sin salgs-/byggeprosess, Prosjektering, tilsvarer fasene Definerings og Planlegging. Steg 4, Byggeprosess, tilsvarer fasen Gjennomføring og steg 5, Overtakelse og Garantitid, tilsvarer fasen Overtakelse. I forkant av alle prosjektene er byggetillatelse gitt og nødvendige gebyrer og avgifter til blant annet kommunen betalt. I løpet av fasen Byggeprosess/Gjennomføring er det gjennomført kvalitetsmøte for alle prosjektene hvor man går over arbeidet som er gjort før bygget kles igjen innvendig med panel eller plater. I tilknytning til fasen Overtagelse er det gjennomført overtagelsesmøter for alle prosjektene, hvor ansvar og risiko for boligen overføres fra forhandler til kunden.

6. Konklusjon

Formålet med denne utredningen har vært å undersøke hvilke faktorer som kan ha betydning for lønnsomheten innenfor byggebransjen og som kan være årsaker til variasjoner i lønnsomheten mellom forhandlere i en kataloghuskjede. Konkret har vi undersøkt to forhandlere innenfor samme kataloghuskjede, hvor et av kriteriene for valg av forhandlere var at den ene skulle ha god lønnsomhet og den andre svak lønnsomhet. Vi har besvart følgende forskningsspørsmål: «**Hvilke ulike faktorer kan forklare forskjeller i lønnsomhet mellom forhandlere innenfor samme kjede?**» ved å gjennomføre en kvalitativ komparativ casestudie.

Dette forskningsspørsmålet har vi forsøkt å besvare gjennom følgende fem delspørsmål:

1. Hvilke faktorer knyttet til mål, motivasjon og eksterne forhold kan forklare forskjeller i lønnsomhet?
2. Hvilke organisasjonsmessige faktorer kan forklare forskjeller i lønnsomhet?
3. Hvilke forhold knyttet til salg og salgsprosesser kan forklare forskjeller i lønnsomhet?
4. Hvilke faktorer knyttet til kundebehandling og kunder kan forklare forskjeller i lønnsomhet?
5. Hvilke forhold knyttet til prosjektstyring kan forklare forskjeller i lønnsomhet?

Vi vil strukturere avslutningskapittelet ved først å besvare de fem delspørsmålene og presentere støtte fra litteratur for våre funn. Deretter konkluderer vi vedrørende oppgavens forskningsspørsmål. Vi vil i dette kapittelet unnlate å nevne navn på forhandlerne da formålet i dette kapittelet er å vise hvilke faktorer vi har kommet frem til i utredningen, og ikke sammenligne de to forhandlerne. Avslutningsvis evaluerer vi datamaterialet, peker på noen begrensninger ved utredningen og kommer med forslag til videre studier.

6.1 Konklusjon delspørsmål

Hvilke faktorer knyttet til mål, motivasjon og eksterne forhold kan forklare forskjeller i lønnsomhet?

Delspørsmål 1 er besvart ved å gjennomføre KSF-intervjuer og analyser av intervjuene.

De to daglige lederne nevner en rekke ulike mål og kritiske suksessfaktorer under intervjuene vi utførte. Gjennom analyse og kartlegging av mål kommer vi frem til at målene i seg selv ikke er en god forklaringsvariabel for forskjeller i lønnsomhet, til tross for at målene er forskjellige. De daglige lederne jobber i bedrifter som befinner seg i ulike situasjoner, og har i stor grad fokus på og mål basert på den situasjonen de er i. Den første av de to daglige lederne er hovedsakelig opptatt av overlevelse og kvalitet i tillegg til inntjening og overskudd. Den andre daglige lederen er i tillegg til inntjening og overskudd veldig fokusert på vekst og salg.

Når det gjelder de kritiske suksessfaktorene finner vi en forskjell i at den ene daglige lederen nevner flere handlingsvariabler og byggende variabler enn den andre daglige lederen. Handlingsvariabler er faktorer som i større grad kan kontrolleres av bedriftene, og byggende variabler er faktorer som er knyttet til endringer i organisasjonen. Den daglige lederen med flest handlingsvariabler og byggende variabler har med andre ord et større fokus på faktorer som kan kontrolleres, eller som han kan gjøre noe med/påvirke. Vi ser også knyttet til handlingsvariabler og byggende faktorer at hver av de daglige lederne har flest byggende faktorer/handlingsvariabler knyttet til fokusområdet de har basert på situasjonen de er i.

Motivasjon er tett knyttet til mål. Mål som fremmer motivasjonen nevnes av begge de to daglige lederne, blant annet vektlegger begge å ta vare på sine ansatte og å gjennomføre sosiale aktiviteter. Videre er opplæring og utvikling sentralt hos begge de daglige lederne. Den ene lederen nevner i tillegg viktigheten av kommunikasjon med sine ansatte, og det er også kun denne lederen som nevner også de ansattes motivasjon eksplisitt to ganger i løpet av intervjuet. Begge de daglige lederne fremmer motivasjon blant ansatte gjennom sine mål, men den ene daglige lederen har et større fokus på motivasjon enn den andre daglige lederen. Vi har også funnet støtte i litteraturen for at motivasjon påvirker lønnsomheten. Når motivasjon og trivsel er god, øker også lønnsomheten (Ahlqvist AS, 2013). Hvis en arbeidsgiver ikke gir sine ansatte belønning og anerkjennelse som igjen fører til svekket motivasjon, kan resultatet blir dårligere produktivitet, dårlig trivsel og i verste fall kan det føre til at arbeidstakere slutter i bedriften (Ahlqvist AS, 2013).

Eksterne faktorer blir i liten grad nevnt av lederne. Det de daglige lederne legger vekt på innenfor dette området er markedet, samt at begge trekker frem eksterne faktorer knyttet til økonomiske forhold. Eksterne faktorer er i stor grad ikke-kontrollerbare, men kan være viktige å holde et øye med. Det er kun den ene av de to lederne som nevner en handlingsvariabel som kan knyttes opp mot de ikke-kontrollerbare faktorene, og handlingsvariabelen går på å

overvåke marked og signaler. Å fange opp endringer og signaler tidlig kan være av avgjørende betydning for å sette i gang tiltak som sikrer fremtidig god lønnsomhet. Vi finner støtte hos Jacobsen & Thorsvik (2009) og Porter (1985) for dette synet. Jacobsen & Thorsvik skriver at en sentral utfordring en organisasjon må håndtere, er forholdet til sine omgivelser. For å klare dette må organisasjonen først og fremst lære seg å redusere usikkerhet knyttet til hva som skjer i omgivelsene. Dette krever god informasjonstilgang over hva som skjer i omgivelsene, og at man raskt tilpasser seg eventuelle faktorer som fører til endring (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Omgivelsene i en industri er sjeldent statiske, og bedrifter i mange industrier utsettes for stor usikkerhet med tanke på hvordan industristrukturen vil endre seg i fremtiden på bakgrunn av eksterne faktorer påvirkning på den gitte industrien. Hvordan bedriftene håndterer denne usikkerheten som eksterne faktorer gir, har blant annet innvirkning på deres mulighet for videre lønnsom drift (Porter, 1985). Som vi ser ut i fra denne påstanden til Porter (1985) er også eksterne forhold en faktor som kan ha innvirkning på lønnsomhet, og som Jacobsen og Thorsvik (2009) poengterer må bedriften søke å redusere usikkerhet knyttet til hva som skjer i omgivelsene ved å ha oversikt over hva som skjer, og ved at man tilpasser seg.

Hvilke organisasjonsmessige faktorer kan forklare forskjeller i lønnsomhet?

For å besvare delspørsmål 2 har vi sammenlignet forhold knyttet til organisasjonsstruktur og lokalisering ved hjelp av informasjon innhentet via intervju med daglige ledere og dokumentasjon.

De to forhandlerne vi har sammenlignet i denne oppgaven har en grunnleggende forskjellig organisasjonsstruktur. Den ene forhandleren baserer seg på innleid arbeidskraft knyttet til blant annet tømmerjobber, mens den andre forhandleren har fast ansatt arbeidskraft til å utføre tømmerarbeid. Å leie inn arbeidskraft gir en fordel på kostnadssiden. Forhandleren som leier inn arbeidskraft betaler en fast pris for hvert oppdrag de innleide gjør, og overfører derfor usikker kostnad knyttet til timeforbruk til de innleide. Forhandleren med fast ansatte tømmerere er også mer sårbar for svingninger i markedet, da kostnaden knyttet til fast ansatt arbeidskraft også vil være der i dårlige perioder. Fast ansatt arbeidskraft kan derimot være positivt for kvalitet og kontroll.

Lokaliseringen til de to forhandlerne er en faktor som også kan påvirke lønnsomheten. Den ene forhandleren er lokalisert godt utenfor en bykjerne, mens den andre forhandleren er lokalisert i utkanten av en bykjerne. Avhengig av hvor man befinner seg vil det være

forskjeller i forhold som etterspørsel og prisnivå. Et annet forhold som vektlegges er tomteutvikling i området.

Eierskapsstrukturen i de to forhandlerne er ulik. Hos den ene forhandleren er 100 % av selskapet fordelt blant tre av selskapets ansatte, mens det hos den andre forhandleren kun er 50 % av eierskapet som er direkte involvert i den daglige driften av selskapet. Aktive eiere gir en nærhet og forståelse til at hver krone som kan tjenes og spares er viktig, da eierne i større grad vil få glede av selskapets resultat og overskudd. Vi har også funne forskning fra institutt for finansiell økonomi ved Handelshøyskolen BI som viser at direkte, personlig eierskap gir størst lønnsomhet (Thompson, 2002)

Hvilke forhold knyttet til salg og salgsprosesser kan forklare forskjeller i lønnsomhet?

Delspørsmål 3 er besvart ved å sammenligne salgsprosessen, markedsføring, herunder bruk av sosiale medier, og prissetting. Informasjon vedrørende disse temaene har vi tilegnet oss ved hjelp av samtaleintervju med selgerne og dokumentasjon.

Salg og salgsprosesser har en avgjørende betydning for salg, og dermed også inntekter. Den ene forhandleren fremstår et rent salgskontor, mens den andre forhandleren har et annet fokus hvor forhandleren i større grad fremstår som en produksjonsbedrift, med størst fokus på tømmerarbeid. I denne utredningen har vi kommet frem til at fokus på innsalg og håndtering av salg er faktorer knyttet til salg og salgsprosess som kan forklare forskjeller i lønnsomhet. At salg og salgsprosesser er en faktor som kan forklare forskjeller i lønnsomheten har vi funnet støtte for i teorien. En velfungerende salgsprosess gir blant annet en mer effektiv salgsgjennomføring, et bedre grunnlag for budsjettering og økonomisk forutsigbarhet (Romedal, u.d.). En god selger er med på å sikre fornøyde kunder, i tillegg til å tilrettelegge for fornuftig ressursbruk og lønnsomhet i leveransen (Heian, 2012).

Markedsføring er nært knyttet til salg. Begge forhandlerne markedsfører seg, men på ulike måter. Den ene forhandleren er vesentlig mer aktiv på sosiale medier enn den andre, og når dermed ut til et større publikum. Ifølge Kotler (2005) er markedsføring kunsten å trekke til seg og beholde lønnsomme kunder, som over tid bidrar til en strøm av penger inn som i rimelig grad overstiger den kostnadsstrømmen som følger av å verve, selge til og å yte service til kunden. Tilstedeværelse i og bruk av sosiale medier er en nyere form for markedsføring, og et av de kraftigste verktøyene til å engasjere kunder og skape inntektsvekst (Kotler, 2005). Kotler

(2005) poengterer viktigheten av markedsføring, og viser at det finnes teoretisk støtte for at markedsføring og sosiale medier er faktorer som kan forklare forskjeller i lønnsomhet.

Begge forhandlerne har lavere pris på sine EAT-boliger enn det som er gjennomsnittet for alle Nordbohus-forhandlerne. Den ene forhandleren i utredningen har en lavere pris enn den andre forhandleren på samtlige av boligene i prislisten. En høyere pris på boligene, alt annet likt, vil føre til bedre lønnsomhet. Dermed er prising en faktor som kan forklare forskjeller i lønnsomhet.

Hvilke faktorer knyttet til kundebehandling og kunder kan forklare forskjeller i lønnsomhet?

Delspørsmål 4 er besvart ved å sammenligne forhandlerens kundetilfredshetsindeks (KTI) og deres oppfølging ved hjelp av data fremkommet i KSF-intervjuet og intervjuer med selgere vedrørende salgsprosessen.

Kundetilfredshet er et mål på hvor fornøyd kunden er (Kotler, 2005). Kundetilfredsheten, målt i form av KTI, er for begge forhandlerne over snittet for totalmarkedet, og for alle Nordbohus-forhandlerne. Den ene av forhandlerne har jevnt over et høyere KTI mål enn den andre. Kotler (2005) poengterer at høy kundetilfredshet fører til høyere grad av gjenkjøp samt at tilfredse kunder i større grad bidrar til å gi bedriften et godt rykte, som igjen fører til høy lønnsomhet for bedriften. Ifølge Tor W. Andreassen (Kotler, 2005) viser ny markedsføringsforskning at kundetilfredshet øker bedriftens kontantstrøm, reduserer resultatmessige svingninger og øker bedriftens verdi, hvilket støtter opp under at kundetilfredshet er en faktor påvirker en bedrifts lønnsomhet (Kotler, 2005).

Oppfølging er knyttet til kundetilfredshet, da oppfølging av kunder vil være med på å bidra til økt kundetilfredshet. Den ene forhandleren har stort fokus på personlig oppfølging av alle kunder, og de har hyppig og jevn kontakt med kunde under hele salgs-/byggeprosessen. For den andre forhandleren kommer fokuset på kunder og kundebehandling frem ved at daglig leder oppga det å være tilgjengelig for kundene som en kritisk faktor i KSF-intervjuet. Tap av lønnsomme kunder kan være kritisk for lønnsomheten til bedrifter, og for ikke å tape kunden er det viktig å gjøre kunden fornøyd, for eksempel ved å føye økonomiske eller sosiale goder til produktet, eller skape strukturelle bånd mellom bedriften og kunden (Kotler, 2005). Dette poengterer at oppfølging er en faktor som kan forklare forskjeller i lønnsomhet.

Hvilke forhold knyttet til prosjektstyring kan forklare forskjeller i lønnsomhet?

Delspørsmål 5 er besvart ved å gjennomføre en dokumentanalyse av prosjekter basert på tilgjengelig prosjektdokumentasjon.

Prosjektene til begge forhandlerne følger stegene og retningslinjene beskrevet i Nordbohus AS sin salgs-/byggeprosess, og stegene i Nordbohus AS sin salgs-/byggeprosess samsvarer igjen med Gray og Larson (2002) sin beskrivelse av hvilke faser et prosjekt går igjennom. Vi har funnet få forskjeller mellom forhandlerens prosjektstyring i de ulike prosjektene. Begge forhandlere gjennomfører både kvalitets- og overtagelsesmøter for alle prosjektene og de har begge god oppfølging og problemhåndtering. Kalkulasjon i planleggingsfasen er en faktor som kan forklare forskjeller knyttet til lønnsomhet. Med en nøyaktig kalkulasjon, både i henhold til inntekter/pris og materiell, vil materialplanleggingen kunne utføres korrekt og dette motvirker sløsing og høyere kostnader knyttet til kjøp av dyrere materiell.

6.2 Konklusjon

Vi har gjennom denne utredningen kommet frem til en rekke faktorer som kan forklare forskjeller i lønnsomhet mellom forhandlere innenfor samme kataloghuskjede.

Motivasjon er tett knyttet til mål, og gjennom analysen kommer vi frem til at ulik fokus på motivasjon kan bidra til forskjell i lønnsomhet. Eksterne faktorer utgjør en del av KSF-analysen, og vi kommer frem til at **eksterne forhold** har en innvirkning på forhandlerens mulighet for lønnsom drift.

Organisasjonsstrukturene til de to forhandlerne er ulike. Vi mener at dette kan være en forklarende faktor til lønnsomhetsforskjell. Videre er **eierskap** en forklarende faktor da det gir større incentiver til å gjøre det bra. Tilgang på tomter og konkurranse knyttet til forhandlerens **lokalisering** er også en faktor.

Salgsprosessen er av avgjørende betydning for salg og dermed inntekter, og basert på de forskjellene vi finner er **fokus på innsalg** og **håndtering av salg** viktige forklaringsfaktorer. Markedsføringsprofiler og sosiale medier er en faktor. **Prissetting** er også en faktor, da det påvirker inntektene.

Begge forhandlerne har god kundetilfredshet, men kundene til den ene forhandleren er mer fornøyd enn kundene til den andre forhandleren. **Kundetilfredshet** er en faktor som kan forklare forskjeller i lønnsomhet. **Kundebehandling** og **oppfølging** er også faktorer som kan forklare forskjeller i lønnsomhet da det er essensielt for at kundene skal bli fornøyde.

I henhold til prosjektstyring fant vi få forklarende forskjeller mellom de to forhandlerne. **Kalkulasjon i planleggingsfasen** er den eneste faktoren vi fant som kan forklare forskjeller i lønnsomhet.

Vi har funnet teoretisk støtte for at faktorene har innvirkning på lønnsomhet, for at alle de nevnte fokusområdene, det vil si områdene mål, motivasjon, eksterne forhold og omgivelser, organisasjonsmessige forhold, salg og salgsprosesser, prosjektstyring, markedsføring og sosiale medier, kundetilfredshet og oppfølging, kan bidra til å forklare forskjeller i lønnsomhet.

6.3 Evaluering av utredningens datamateriale

I dette delkapittelet diskuterer vi utredningens reliabilitet, validitet og overførbarhet.

6.3.1 Utredningens reliabilitet

Lønnsomhetsanalysen i denne studien er basert på årsregnskapene til de to forhandlerne. Tallene i årsregnskapene er revidert av en ekstern revisor, og må på bakgrunn av dette vurderes som pålitelige. Vi har også beregnet ulike nøkkeltall i lønnsomhetsanalysen. For å styrke reliabiliteten til disse nøkkeltallene har vi beskrevet formelen brukt til beregning og egenskaper ved de ulike nøkkeltallene. I tillegg har vi i størst mulig grad forsøkt å beskrive styrker og svakheter ved de ulike tallene. På bakgrunn av dette vurderer vi at de kvantitative dataene i denne utredningen er reliable. Datamaterialet kan dermed anses å være pålitelig i den forstand at resultatene hadde blitt de samme dersom analysen hadde blitt gjennomført på nytt (Gripsrud, et al., 2010).

Den kvalitative delen av denne studien utgjøres i hovedsak av samtaleintervju, dokumenter, prosjektdokumentasjon. Vi må anse at denne informasjonen som pålitelig da den kommer direkte fra bedriften. Vi ser overensstemmelse mellom dokumentasjon og intervjuer der dette overlapper, og dette styrker reliabiliteten. Under dokumentanalysen av prosjekter i kapittel 5.5 var det forhandlerne selv som valgte ut de prosjektene vi skulle få tilgang til. De kriteriene vi

ba om prosjekter etter var følgende: 1. Et prosjekt hvor gjennomføringen gikk bra, og hvor de var fornøyd med det økonomiske resultatet og 2. Et prosjekt hvor det var større problemer knyttet opp mot, og hvor det økonomiske resultatet ikke var like bra. Vi kan ikke vurdere hvorvidt forhandlerne oppfylte disse kriteriene utover å sammenligne det økonomiske resultatet for å se om det ene er bedre enn det andre, og vurdere prosjektene etter beste skjønn.

Slik vi var inne på under diskusjonen av samtaleintervju, kan vi risikere at informanten ikke forteller alt han eller hun vet, enten grunnet mangel på informasjon, at vi ikke klarer å stille de relevante spørsmålene eller på grunn av at informanten ikke ønsker å oppgi informasjonen. Dette kan føre til at datamaterialet ikke er pålitelig. Da de to ønsket å være med på denne studien, etter at vi detaljert forklarte dens formål, antar vi at de har til hensikt å gi oss pålitelig og korrekt informasjon. Informasjonen hentet sekundært, omhandlende blant annet forhold ved bransjen, kan derimot inneholde feilinformasjon da informasjonen kommer fra kilder vi ikke direkte har kontroll over. For å øke reliabiliteten har vi forsøkt å finne flere kilder som støtter informasjonen fra de sekundære kildene vi har brukt. Dette har vært mulig vedrørende offentlig informasjon, men det har vært noe problematisk vedrørende intern informasjon fra de to forhandlerne og fra kjeden. Vi har forsøkt å finne kilder som støtter opp under den interne informasjonen, men dette har ikke vært mulig for all data. Dette fører til at det kan være noe grad av manglende reliabilitet her. Et eksempel hvor triangulering støtter reliabiliteten for intern sekundærinformasjon er kapittel 5.4 Salg og salgsprosess. Dette kapittelet er utarbeidet på bakgrunn av data fra samtaleintervju med selgere, KSF- intervju med daglig leder samt dokumenter som viser og beskriver de ulike stegene i salgsprosessen. Informasjonen fra de ulike kildene samsvarer med hverandre.

Når det gjelder kapittel 2.1 Nordbohus AS, kommer data fra bedriftens interne nettside, og vi har dermed hovedsakelig kun en kilde. For en liten del av dataen i dette kapittelet har vi funnet offentlig informasjon som støtter oppunder noe av dataen. Informasjonen i kapittel 2.1 kommer fra bedriftens interne nettside som er utarbeidet av Nordbohus AS, og som opprinnelig kun er laget for deltagere i kjeden og andre interne forbindelser. Vi mener at dette styrker reliabiliteten på kilden og dataen som fremkommer.

Basert på overnevnte drøfting vil vi konkludere med at datamaterialet for utredningen har høy grad av reliabilitet.

6.3.2 Utredningens validitet

I denne oppgaven anser vi det som relevant å fokusere på intern validitet og begrepsvaliditet i tilknytning til nøkkeltall og faktorer for lønnsomhetsvurderingen, samt at vi vil diskutere ekstern validitet i form av overførbarhet.

Da validitet i kvalitative studier dreier seg om hvorvidt dataene man samler inn er gyldige eller relevante i forhold til problemstillingen/forskningsspørsmålet, er det viktig å stille spørsmål som fremmer dette i et samtaleintervju. For å styrke intern validitet har vi gjennom et omfattende forarbeid forberedt oss på de ulike intervjuemaene og lagd gjennomtenkte spørsmål i forkant av intervjuene.

Det er en risiko for at de ansatte velger å fremstille seg selv på en måte som samsvarer med de krav som stilles i organisasjonen, fremfor å fremstille ting slik de faktisk er. Anonymitet er et virkemiddel for å hindre dette. Jo mindre respondentene føler at anonymitet er tilstedeværende, jo større blir konsekvensene for den interne validiteten. Dersom en respondent føler at det er mulig å identifisere vedkommende gjennom forklaringsvariablene, er sjansen stor for at svarene som gis gir et fordreid bilde av virkeligheten. Da forhandlerne som utgjør de to casene i denne studien er relativt små, er det forholdsvis lett å identifisere de ulike intervjuobjektene. Et alternativ var å anonymisere forhandlerne fullstendig, og på den måten ikke oppgi hvilke av forhandlerne i Nordbohus-kjeden vi har undersøkt, dette vil sikre anonymitet. Dette er ikke noe noen av forhandlerne ønsker, og dermed anser vi det slik at anonymitet ikke er nødvendig for å sikre den interne validiteten. Dataene brukt i utredningen har stor grad av overlapping, slik at det har vært mulig å triangulere, som drøftet i kapittel 4.5.1 Reliabilitet, og dette øker den interne validiteten.

På bakgrunn av ovennevnte drøfting vurderer vi at den interne validiteten i denne utredningen er tilfredsstillende.

I forhold til begrepsvaliditet står lønnsomhetsbegrepet sentralt i denne utredningen. Vi har vurdert lønnsomhet ut fra flere ulike nøkkeltall, og forsøker på denne måten vi å styrke av målingen av lønnsomheten til de to forhandlerne. Vi har tatt for oss de nøkkeltallene som Statistisk sentralbyrå benytter når de beregner nøkkeltall basert på regnskapstall for bransjen, i tillegg har vi tatt med noen flere nøkkeltall som teorien fremhever som særlig relevant for å vurdere lønnsomhet. Nøkkeltallene vi har beregnet er veldefinerte nøkkeltall, og de er utregnet

med regnskapstall som er kontrollert av revisor. Begrepsvaliditeten anser vi derfor som tilfredsstillende.

6.3.3 Utredningens overførbarhet

Faktorer som kan forklare forskjeller i lønnsomhet fremkommet i denne utredningen er relevant for andre studier, bedrifter og bransjer. Utredningen har et lite utvalg bestående av to enheter, og dette reduserer overførbarheten noe. Totalt sett anser vi funnene i denne utredningen som gyldige utenfor den konteksten de fant sted

6.4 Begrensninger ved studien

En av begrensningene vi ser ved denne studien er at forhandleren Arnesen Bygg AS selger få EAT-hus, og dette fører til at de ikke har en like velutviklet innsalgsprosess som det Nordbohus Modum AS har. Arnesen Bygg AS sin andel av EAT- hus i forhold til total salg er tilstrekkelig for sammenligningen, men totalt salg er lavt. Arnesen Bygg AS jobber i større grad med anbudsprosjekter og egenregi. Dette er en svakhet ved vårt utvalg og våre utvalgskriterier. Vi burde hatt et utvalgskriterium som sikret oss at de to forhandlerne i større grad har størst fokus på salg av EAT-hus, for å skape et best mulig sammenligningsgrunnlag for sammenligning av salgsprosess.

En annen begrensning ved denne studien er at vi ikke har gjennomført observasjon. Direkte observasjon av enkelte av stegene i salgsprosessen, med mulighet til å stille spørsmål underveis, kunne gitt os en bedre forståelse av prosessen. Det er også en svakhet at analysen av byggeprosjektene kun er basert på dokumenter. En observasjon av prosjekt fra start til slutt ville gitt et bedre grunnlag for vurdering av gjennomføring.

En tredje begrensning ved studien er at lederne selv har valgt ut prosjektene vi har gjort dokumentanalyser av og vurdert i utredningen. Knyttet til dette vil vi også påpeke at vi ikke var konkrete nok i våre krav til prosjektene, hvilket førte til at utvalgte prosjekter ikke var optimale i henhold til sammenligning. Ikke alle prosjektene var EAT-prosjekter, og resultater og gjennomføring på det ene prosjektet som skulle være «dårlig» oppfatter vi ikke som dårlig. Det kunne også vært fordelaktig å gjøre dokumentanalyser av flere prosjekter enn kun fire, for å bedre vurderingsgrunnlag og reliabilitet.

6.5 Forslag til videre studie

Vi har gjennomført en kvalitativ studie, hvor vi har kommet frem til faktorer som kan forklare forskjeller i lønnsomhet mellom to ulike Nordbohus-forhandlere. Disse faktorene er i utgangspunktet kun gjeldende for disse to forhandlerne. På bakgrunn av dette kunne det vært interessant å gjennomføre en kvantitativ studie hvor flere forhandlere i Nordbohus-kjeden eller boligbyggebransjen studeres for å undersøke om noen av faktorene er generaliserbare, og få styrket sammenheng mellom faktorer og lønnsomhet.

Litteraturliste

- Ahlqvist AS. (2013). *Når motivasjon og trivsel er god – øker også lønnsomheten*. Hentet April 23, 2014 fra www.ahlqvist.no/inspirasjon/12-nar-motivasjon-og-trivsel-er-god-oker-ogsa-lonnsomheten
- Andersen, K. A., Senneset, K., & Lund, D. (2012). *Nye Boliger*. Prognosecenteret. Arbeids- og sosialdepartementet. (2014, April). *Indikatorer for utviklingen i lønnsomheten*. Hentet fra Regjeringen: Arbeids- og sosialdepartementet: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/dok/nouer/2011/nou-2011-5/4/4.html?id=643761>
- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Sverige: Studentlitteratur AB.
- Bolman, L., & Deal, T. (1994). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Ad Notdam Gyldendal Forlag AS.
- Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1986, June). A primer on critical success factors.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2005). *Organisasjon og Ledelse, Et integrert perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Daglig Leder 1, N. M. (2014, Januar 28). KSF-intervju. (B. Boldvik, & L. Hjelmesæth, Intervjuere)
- Daglig Leder 2, A. B. (2014, Mars 6). KSF-intervju. (B. Boldvik, & L. Hjelmesæth, Intervjuere)
- Deci, E. L. (1999, Vol. 125, nr. 6). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, ss. 627-668.
- Fjeldstad, J. G. (2014, April). *Boligbyggingen på vei ned mot 25.000*. Hentet fra Byggeindustrien - bygg.no: <http://www.bygg.no/article/1187964>
- Fuglseth, A. M. (1989). *Beslutningsstøtte: Metode for diagnose av lederes informasjons- og situasjonsoppfatninger*. *Avhandling for graden dr. oecon*. Bergen: NHH.
- Fuglseth, A. M. (1990, Nr. 3). Metode for kartlegging av lederes informasjonsbehov. *Praktisk Økonomi*, ss. 51-60.
- Fuglseth, A. M., Grønhaug, K., & Johannessen, T. V. (2012). *Requirements Specifications for Data Warehouses*.
- Ghuri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods In Business Studies*. London: FT Pearson.

-
- Gjesdal, F., & Johnsen, T. (2008). *Kravsetting, lønnsomhetsmåling og verdivurdering*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Gray, C., & Larson, E. (2002). *Project management – The Managerial Process*. New York: McGraw-Hill .
- Gripsrud, G., & Olsson, U. H. (2000). *Markedsanalyse*. Steinkjer: Høyskoleforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse*. Høyskoleforlaget.
- Heian, T. S. (2012). *Forventningsstyring i salgsprosesser*. Hentet April 9, 2014 fra www.mellomstor.no/2012/02/09/forventningsstyring-i-salgsprosesser/
- Hoff, K. G. (2007). *Analyse av Finansregnskapet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. (2009). *Grunnleggende bedrifts-økonomisk analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. (2009). *Strategisk Økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holbek, J. (1984). *Foretaksstrategi*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag.
- Iden, J. (2003). *Prosessledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?; Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johnson, B. R. (1997, Winter). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000, Vol 78). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, ss. 167-176.
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotler, P. (2005). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Latham, G., & Locke, E. (1979). Goal setting – A motivational technique that works. *Organizational Dynamics* 8, ss. 68-80.
- LNU. (2012). *Miniguide til prosjektledelse*. LNU - Norges barne- og ungdomsorganisasjoner.
- Mahoney, T. (1990). Productivity defined: The relativity of efficiency, effectiveness and change. I J. Campbell, & R. Campbell, *Productivity in organizations* (ss. 13-39). San Francisco: Jossey-Bass.

-
- Meyer, C. (2001, November). A case in case study methodology. *Field Methods*, ss. 329-352.
- Miljøverndepartementet. (2000). *Et kvotesystem for klimagasser*. Oslo: Regjeringen.
- Nixon, M. (2012, Februar 6). Leadership performance is significant to project success or failure: A critical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, s. 14.
- Nordbohus. (2014, April). *Teknisk godkjenning fra SINTEF Certification*. Hentet fra Nordbohus: <http://www.nordbohus.no/tekniskgodkjenning>
- Nordbohus AS. (2014). Intern dokumentasjon. Trondheim: Nordbohus AS.
- Nordbohus AS. (2014, April). *Nordbohuskontorene og kjedekontoret*. Hentet fra Nordbohus: <http://www.nordbohus.no/kjedekontoret>
- Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Pinto, J., & Sleving, D. (1989). Critical Success Factors in R&D Projects. *Research Technology Management Institute*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York.: The Free Press.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og Manfold*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, ss. 81-92.
- Romedal, E. (u.d.). *Salgs- og kjøpsprosessen*. Hentet April 9, 2014 fra <http://ndla.no/nb/node/86247?fag=55>
- Simon, H. (1964). On the concept of organizational goals. *Administrative Science Quarterly* 9, ss. 1-22.
- SNL. (2014). *Store norske leksikon*. Hentet Juni 4, 2014 fra <http://snl.no/kvalitet>
- Statistisk Sentralbyrå. (2014, Mars). *Statistikkbanken*. Hentet fra SSB: <https://ssb.no/statistikkbanken>
- Tangen, T. (2014, April). *Når to finansielle måltall møter ressursbasert firmateori og fremvokst strategi*. Hentet fra Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <http://www.magma.no/naar-to-finansielle-maaltall-moeter-ressursbasert-firmateori-og-fremvokst-strategi>
- Tellefsen, J. T., & Langli, J. (2001). *Årsregnskapet*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Thompson, K. (2002). *Eiere som styrer gir størst lønnsomhet*. Hentet fra <http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0>

QFjAA&url=http%3A%2F%2Ffinance.bi.no%2F~bernt%2Fgovernance%2FIntervju
_Eiere_Som_Styrer.pdf&ei=hVebU_6VLITE0QXo7IGgAg&usg=AFQjCNG4QJbx
ZV_-zj_R42Chm6OtDoCQjg&sig2=NEEKgpdTBTNFLZIMdXi08Q&b

Troye, S. (1999). *Marketing- forventinger, tilfredshet og kvalitet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K. G., Kjeldsen, T., & Røine, E. (2008). *Prosjektarbeid
Utviklings- og endringskompetanse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Vedlegg 1: Intervjuguide KSFM

TRINN 1: INNLEDNING

- Husk å spørre om tillatelse til å ta opp intervju
- Forklar at hvis leder ønsker å “trekke tilbake” noe av det han har sagt så er det greit.

Vi skal i dag bruke en metode for å hjelpe ledere med å bestemme sine informasjonsbehov. Denne teknikken går ut på å identifisere de faktorer i en leders omgivelser som det må oppnås gode resultater for hvis organisasjonen og lederen skal nå sine mål.

Disse faktorene kalles kritiske suksessfaktorer, og de har en eller flere av følgende egenskaper: De er vesentlige når man skal forklare organisasjonens suksess eller fiasko. De er ustabile, dvs. de endres raskt, ofte uten grunner som ikke kan kontrolleres av lederen når endring finner sted.

Med utgangspunkt i organisasjonens overordnede målsetninger og dine personlige målsetninger skal vi forsøke å avdekke de faktorene eller variablene som er kritiske for hvorvidt målene kan oppnås.

I dette intervjuet skal vi begynne med å beskrive din jobb og din rolle, fortsette med dine mål og derpå diskutere de kritiske suksessfaktorene som støtter disse målene.

TRINN 2: BE LEDEREN OM Å BESKRIVE SIN JOBB OG SIN ROLLE

Formål: Få lederen i gang med å snakke.

Beskrivelse av jobb:

1. Hvordan vil du beskrive jobben din for en som ikke har noe kjennskap til den fra før?
2. For å sammenfatte ønsker vi å sette opp en liste over de viktigste aktivitetene. Kan du si hva som bør være med på denne aktivitetslisten?
3. Noen av aktivitetene er sannsynligvis viktigere i relasjon til jobben din enn andre.
Kan du gi oss en rangering av aktivitetene på listen i nedadstigende orden?

TRINN 3: DISKUTER LEDERENS MÅL

Hva er organisasjonens overordnede mål, samt underordnede og personlige mål?

Pass på at vi får med mål innenfor følgende kategorier:

- Formelle
- Uformelle-Personlige
- Operasjonelle
- Ikke-operasjonelle
- Langsiktige
- Kortsiktige

TRINN 4: AVDEKK LEDERENS KSF

1. Vennligst fortell oss, i den rekkefølge som faller deg inn, hvilke saker/ting du anser som kritiske suksessfaktorer i din jobb i dag.
2. Lag kort med mål, legges ut som et hjelpemiddel - hierarkisk ordnet med overordnede mål i toppen. Ta utgangspunkt i hvert mål, spør hvilke faktorer lederen anser som kritiske for å oppnå målet.
3. La oss stille det samme spørsmålet om kritiske suksessfaktorer på en annen måte: På hvilke to eller tre felter ville det skade deg mest om resultatene sviktet?
4. Anta at du i dag anbringes i et mørkt rom uten forbindelse med omverdenen bortsett fra mat og drikke. Hva ville du ønske mest å få vite om virksomheten når du kom ut tre måneder senere?

Vedlegg 2: Intervjuguide selgere

Nordbohus Modum AS

- Beskrive selgerjobben
- Antall år i jobben som selger hos Nordbohus Modum AS
- Hvor lang tid tar det fra kunden tar kontakt (bestiller katalog) til de blir ringt?
- Hvordan følges det opp fra kunde tar kontakt til trekantmøte? Snakke igjennom prosessen.
- Hva er viktigst for å lykkes i jobben?

Arnesen Bygg AS

- (Beskrivelse av selgerjobben fikk vi under KSF-intervjuet. Det samme gjelder for punktet "Hva er viktigst for å lykkes i jobben". Daglig leder og selger er samme person)
- Antall år i jobben som selger hos Arnesen Bygg AS
- Hvor lang tid går det sånn ca fra katalog sendes ut til ringeselskapet ringer kunden?
- Hvordan og etter hvor lang tid formidler ringeselskapet informasjon fra samtaler med kunde til deg?
- Hvordan følger dere opp kunden etter denne telefonsamtalen, frem til trekantmøtet? Gå igjennom prosessen.

Vedlegg 3: Resultat- og balanseregnskap med kommentarer

Nordbohus Modum AS

Nedenfor presenterer vi resultatregnskapet til Nordbohus Modum AS fra 2006 til 2013.

RESULTATREGNSKAP								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Sum salgsinntekter	12 596	23 866	32 370	18 410	21 234	19 777	33 612	48 884
Annen driftsinntekt	0	359	66	68	0	21	0	0
Sum driftsinntekter	12 596	24 225	32 435	18 478	21 234	19 798	33 612	48 884
Varekostnad	10 061	18 953	23 673	13 835	17 454	16 039	26 399	43 015
Endr. behold. varer under tilvirk./ferdige	0	0	0	0	0	0	0	-7636
Lønnskostnader	263	1 788	2 191	2 046	1 976	1 517	2 817	5 360
Herav kun lønn	220	1 451	1 726	1 535	1 541	1 157	2 080	4 043
Pensjonskostnader	0	63	62	60	59	60	177	386
Avskrivning varige driftsmidler/im. eiend./neds	9	30	166	137	132	108	82	193
Andre driftskostnader	911	1 108	2 153	1 335	1 841	1 411	2 169	2 952
Sum driftskostnader	11 244	21 878	28 182	17 353	21 403	19 075	31 467	43 883
DRIFTSRESULTAT	1 352	2 347	4 253	1 125	-169	723	2 145	5 001
Sum annen renteinntekt	6	53	85	17	37	28	15	65
Sum finansinntekter	6	53	85	17	37	28	15	65
Sum annen rentekostnad	114	487	576	290	429	157	512	733
Andre finanskostnader	47	28	50	48	38	26	90	27
Sum annen finanskostnad	47	28	50	48	38	26	90	27
Sum finanskostnader	161	515	626	338	467	183	602	760
Netto finans	-155	-462	-541	-321	-429	-154	-588	-696
ORDINÆRT RESULTAT FØR SKATTEKOSTNAD	1 197	1 884	3 712	804	-599	569	1 557	4306
Skattekostnad på ordinært resultat	338	532	1 098	187	-159	201	437	1175
ORDINÆRT ÅRSRESULTAT	858	1 352	2 614	617	-440	368	1 121	3130

Fra oppstart i 2006 har Nordbohus Modum opplevd svingninger i salgsinntekter. Disse har økt vesentlig i perioden fra 2011 til 2013, og dette er i samsvar med utvidede markedsområder. Varekostnadene utgjør den største delen av kostnadene til Nordbohus Modum, og svinger naturligvis i takt med salgsinntektene. Veksten vi ser i lønn de to siste årene kommer av en doubling av antall ansatte. Når det gjelder finansinntektene og –kostnadene varierer disse mye fra år til år, men totalt sett har bedriften alltid hatt større finanskostnader enn finansinntekter. I løpet av de åtte årene bedriften har eksistert, er det kun ett av årene bedriften har gått med underskudd, og det var i 2010. Det har siden den gang vært en økning i bedriftens årsresultat med 2013 som det beste året.

Nedenfor presenterer vi balanseregnskapet til Nordbohus Modum fra 2006-2013.

BALANSEREGNSKAP								
EIENDELER	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ANLEGGSMIDLER								
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	0	0	0	211	261	233	325	283
Driftsløsøre/inventar/verktøy/biler	61	654	1 399	821	714	202	239	341
Sum varige driftsmidler	61	654	1 399	1 032	975	435	563	624
Finansielle anleggsmidler	0	0	0	0	0	0	200	325
SUM ANLEGGSMIDLER	61	654	1 399	1 032	975	435	763	949
OMLØPSMIDLER								
Kundefordringer	551	621	595	4 366	1 590	658	16 102	9 691
Andre fordringer	2 733	855	640	343	546	406	360	615
Sum fordringer	3 285	1 476	1 235	4 709	2 137	1 064	16 462	10 306
Varelager	5 064	7 874	3 693	4 698	6 412	4 788	5 115	9 905
Kasse/Bank/Post	1 242	1 880	1 163	895	1 087	2 972	181	1 565
SUM OMLØPSMIDLER	9 590	11 230	6 091	10 302	9 635	8 824	21 757	21 777
TOTALE EIENDELER	9 651	11 884	7 490	11 334	10 610	9 259	22 521	22 726
EGENKAPITAL OG GJELD:	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Egenkapital								
Aksjekapital/Selskapskapital	200	200	200	200	600	600	1 005	1 005
Annen egenkapital	858	2 211	3 603	4 220	3 080	3 448	4 164	6 694
Sum egenkapital	1 058	2 411	3 803	4 420	3 680	4 048	5 169	7 699
GJELD								
Utsatt skatt	73	233	0	244	86	286	723	1 198
Pantegjeld/gjeld til kredittinstitusjoner	6 443	3 442	0	0	0	0	4 260	5 167
Øvrig langsiktig gjeld	0	0	0	0	0	0	200	0
Sum langsiktig gjeld	6 516	3 675	0	244	86	286	5 183	6 365
Gjeld til kredittinstitusjoner	0	1 804	0	4 806	4 716	2 100	7 987	2 016
Leverandørgjeld	1 599	2 710	1 101	910	1 270	1 901	2 844	3 851
Betalbar skatt	266	372	1 331	0	0	0	0	700
Skyldige offentlige utgifter	59	137	389	335	425	526	647	1 147
Annen kortsiktig gjeld	155	777	866	620	434	397	691	947
Sum kortsiktig gjeld	2 078	5 798	3 687	6 670	6 845	4 925	12 169	8 661
SUM GJELD	8 593	9 474	3 687	6 914	6 930	5 211	17 352	15 027
TOTAL EGENKAPITAL OG GJELD	9 651	11 884	7 490	11 334	10 610	9 259	22 521	22 726

Tomter, bygninger og annen fast eiendom har ligget jevnt siden 2009. Driftsløsøre/inventar/verktøy og biler lå rimelig høyt i perioden fra 2007 til 2010, før det ble en kraftig reduksjon i 2011. Deretter har det steget noe. I 2013 var Nordbohus Modum en av aksjonærer som startet en ny Nordbohus-forhandler i Drammen, hvor de investerte 125 000 kroner. Fordringene varierer en del, hvor kundefordringer står for den største delen av variasjonen mens andre fordringer ligger rimelig stabilt. Videre ser vi at bedriften binder opp mye kapital i sitt varelager, men de har også en del kapital «på bank» med unntak av i 2012. Totalt sett utgjør omløpsmidlene den største delen av bedriftens eiendeler.

Nordbohus Modum AS økte sin aksjekapital i 2010 og 2012, og per dags dato er aksjekapitalen på 1 005 000. Eierne har et ønske om å bygge et solid selskap fremfor å ta ut utbytte, hvilket betyr at alt overskudd hvert år føres tilbake til selskapets balansepost «Annen egenkapital».

Hvis vi ser bort fra utsatt skatt har Nordbohus Modum hatt langsiktig gjeld i kun halvparten av de årene bedriften har eksistert. Når det gjelder den kortsiktige gjelden, ser vi at denne utgjør vesentlig mer enn den langsiktige gjelden for alle år med unntak av 2006.

Arnesen Bygg AS

I tabellen nedenfor presenterer vi resultatregnskapet til Arnesen Bygg AS fra 2006 til 2013.

RESULTATREGNSKAP	RESULTATREGNSKAP							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Sum salgsinntekter	27 148	23 314	16 532	27 947	17 527	17 354	17 622	21 684
Annen driftsinntekt	225	1 471	180	75	70	186	72	0
Sum driftsinntekter	27 374	24 785	16 712	28 022	17 597	17 540	17 693	21 684
Varekostnad	17 584	15 703	8 572	18 992	11 976	10 665	10 181	14 120
Endr. behold. varer under tilvirk./ferdige	0	0	0	0	0	0	0	0
Beholdningsendringer	0	0	0	0	0	0	0	0
Lønnskostnader	6 263	5 410	5 521	6 038	5 456	5 126	5 255	5 828
Herav kun lønn	5 325	4 539	4 975	4 803	4 585	4 290	4 150	4 724
Pensjonskostnader	128	155	124	0	116	120	11	161
Avskrivning varige driftsmidler/im. eiend./nedskrivning	106	113	133	144	91	56	43	14
Andre driftskostnader	2 221	1 980	1 626	1 989	1 766	1 980	2 166	1 936
Sum driftskostnader	26 174	23 207	15 853	27 162	19 289	17 826	17 644	21 898
DRIFTSRESULTAT	1 200	1 578	859	860	-1 692	-286	49	-214
Inntekt på investering i datterselskap	0	0	0	0	0	0	0	0
Inntekt på invest. annet foretak i sm konsern	0	0	0	0	0	0	0	0
Inntekt på invest. i tilknyttet selskap	0	0	0	0	0	0	0	0
Renteinnt. fra foretak samme konsern	0	0	0	0	0	0	29	0
Sum annen renteinntekt	71	63	188	38	35	49	14	5
Sum annen finansinntekt	419	91	15	0	30	0	300	60
Sum finansinntekter	490	154	203	38	65	49	343	65
Verdiendr. markedsbas. fin.omløpsmidl.	0	0	0	0	0	0	0	0
Sum annen rentekostnad	178	118	768	345	316	454	317	261
Andre finanskostnader	16	27	8	10	0	0	9	14
Sum annen finanskostnad	16	27	8	10	0	0	9	14
Sum finanskostnader	194	145	776	355	316	454	327	275
Netto finans	295	9	-573	-317	-251	-405	17	-210
ORDINÆRT RESULTAT FØR SKATTEKOSTNAD	1 495	1 587	286	542	-1 943	-691	66	-424
Skattekostnad på ordinært resultat	304	420	76	152	-552	-193	-63	104
ÅRSRESULTAT	1 190	1 167	211	390	-1 391	-498	129	-320

Av denne tabellen ser vi at driftsinntektene til Arnesen Bygg AS svinger fra år til år, blant annet ser vi en kraftig nedgang fra 2007 til 2008 før det svinger veldig opp igjen i 2009. De fire siste årene har bedriften ligget noenlunde stabilt i driftsinntekter, men har økt litt i 2013. Varekostnaden svinger tilsvarende driftsinntektene. De totale lønnskostnadene ligger på et rimelig stabilt nivå, mellom 5 og 6 millioner i året. Forhandleren har i dag totalt elleve ansatte. Andre driftskostnader ligger også ganske jevnt, rundt 2 millioner i året, mens avskrivningskostnadene har minsket kraftig over de siste årene – hvilket tyder på få nye investeringer de siste årene. Videre ser vi at Arnesen Bygg AS finansinntekter- og kostnader varierer ganske mye fra år til år, men at forhandleren stort sett har større finanskostnader enn inntekter. Bedriftens årsresultat har de siste årene vært negativt eller minimalt. Fra 2006 til 2009 minket årsresultatet fra år til år, før bedriften i 2010 gikk med et stort underskudd. De

neste årene ble resultatet gradvis forbedret til positivt, før det i 2013 endte opp med et negativt årsresultat.

Nedenfor presenterer vi balanseregnskapet til Arnesen Bygg AS fra 2006-2013.

BALANSEREGNSKAP								
EIENDELER:	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ANLEGGSMIDLER								
<i>Utsatt skattefordel</i>	0	0	0	0	220	413	476	580
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	369	363	356	350	344	338	329	320
Driftsløsøre/inventar/verktøy/biler	341	339	262	176	91	41	7	2
Sum varige driftsmidler	710	701	618	526	435	379	336	322
Investeringer i tilknyttede selskap	505	505	505	505	505	561	561	561
Lån tilknyttet selsk. og felles kontrollert virk.	0	0	0	578	710	738	958	0
Investeringer i aksjer og andeler	40	40	40	40	40	40	40	40
Andre fordringer	0	0	0	0	0	0	6	1 027
Sum finansielle anleggsmidler	545	545	545	1 123	1 255	1 339	1 565	1 628
SUM ANLEGGSMIDLER	1 255	1 246	1 163	1 650	1 910	2 131	2 377	2 530
OMLØPSMIDLER								
<i>Varelager</i>	<i>4 553</i>	<i>5 462</i>	<i>9 829</i>	<i>6 030</i>	<i>11 925</i>	<i>9 629</i>	<i>6 242</i>	<i>11 911</i>
Kundefordringer	2 486	2 888	2 661	2 600	1 728	7 840	1 268	593
Andre fordringer	1 772	520	593	584	421	211	167	807
Sum fordringer	4 257	3 408	3 254	3 184	2 149	8 051	1 435	1 400
<i>Sum investeringer</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Sum Kasse/Bank/Post	2 348	1 313	717	927	935	392	1 139	540
SUM OMLØPSMIDLER	11 159	10 183	13 799	10 140	15 009	18 072	8 816	13 851
SUM EIENDELER	12 413	11 430	14 963	11 790	16 919	20 203	11 192	16 381
EIENDELER:								
EGENKAPITAL								
Aksjekapital/Selskapskapital	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Annen egenkapital	3 364	4 531	4 741	5 132	3 741	3 243	3 372	3 052
SUM EGENKAPITAL	4 364	5 531	5 741	6 132	4 741	4 243	4 372	4 052
GJELD								
Utsatt skatt	480	515	160	333	0	0	0	0
Pantegjeld/gjeld til kredittinstitusjoner	0	0	0	0	0	0	0	2 898
Sum annen langsiktig gjeld	0	0	0	0	0	0	1 620	1 500
Sum langsiktig gjeld	480	515	160	333	0	0	1 620	4 398
Gjeld til kredittinstitusjoner	2 135	0	2 667	0	7 091	4 919	3 073	4 254
Leverandørgjeld	1 910	1 877	1 876	2 054	1 699	1 112	806	2 297
Betalbar skatt	476	385	431	0	0	0	0	0
Skyldige offentlige utgifter	999	1 140	1 075	452	795	701	688	431
Annen kortsiktig gjeld	2 049	1 983	3 012	2 820	2 593	9 228	634	949
Sum kortsiktig gjeld	7 570	5 384	9 061	5 326	12 178	15 960	6 820	7 931
SUM GJELD	8 050	5 899	9 221	5 658	12 178	15 960	6 820	12 329
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	12 413	11 430	14 963	11 790	16 919	20 203	11 192	16 381

Forhandlerens totale anleggsmidler ligger rimelig stabilt gjennom alle årene, men strukturen i hvor pengene ligger har endret seg. Arnesen Bygg AS har opparbeidet seg en stor utsatt skattefordel, mens driftsløsøre/inventar/verktøy/biler har minket til en bokført verdi på 2 000 kroner, hvilket viser at bedriften ikke har investert mye i dette de siste årene. Investeringer i tilknyttede selskap, investeringer i aksjer og andeler samt balanseposten tomter ligger rimelig stabilt. Arnesen Bygg AS har redusert utlånsaktiviteten, og posten «Lån tilknyttet selskap og annen felles kontrollert virksomhet» er i 2013 på 0.

Vedlegg 4: Vertikale og Horisontale regnskapsanalyser

Vertikal analyse Nordbohus Modum AS:

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Variable driftskostnader	80,2%	79,4%	74,2%	77,3%	84,0%	82,5%	80,2%	74,3%
Faste driftskostnader	9,1%	10,9%	12,7%	16,6%	16,8%	13,8%	13,4%	15,5%
Ordinært årsresultat	6,8%	5,6%	8,1%	3,3%	-2,1%	1,9%	3,3%	6,4%
Skattekostnad på ordinært resultat	2,7%	2,2%	3,4%	1,0%	-0,7%	1,0%	1,3%	2,4%
Netto Finansutgifter	1,2%	1,9%	1,7%	1,7%	2,0%	0,8%	1,7%	1,4%

Horisontal analyse Nordbohus Modum AS:

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Variable driftskostnader	100%	190%	238%	141%	176%	162%	267%	359%
Faste driftskostnader	100%	233%	360%	269%	313%	240%	395%	664%
ORDINÆRT ÅRSRESULTAT	100%	158%	305%	72%	-51%	43%	131%	365%
Driftsinntekter	100%	192%	258%	147%	169%	157%	267%	388%

Vertikal analyse Arnesen Bygg AS:

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Variable driftskostnader	67,20%	66,25%	53,82%	72,18%	72,35%	64,89%	63,73%	69,47%
Faste driftskostnader	28,42%	27,38%	41,04%	24,75%	37,27%	36,75%	36,00%	31,52%
Ordinært årsresultat	4,35%	4,71%	1,26%	1,39%	-7,90%	-2,84%	0,73%	-1,48%
Skattekostnad på ordinært resultat	1,11%	1,69%	0,45%	0,54%	-3,14%	-1,10%	-0,36%	0,48%
Finansinntekter/Utgifter	1,08%	0,04%	3,43%	1,13%	1,43%	2,31%	0,10%	0,97%

Horisontal analyse Arnesen Bygg AS:

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Variable driftskostnader	100,00%	89,26%	48,90%	109,97%	69,21%	61,87%	61,30%	81,89%
Faste driftskostnader	100,00%	87,24%	88,15%	89,15%	84,29%	82,85%	81,88%	87,85%
Ordinært årsresultat	100,00%	98,07%	17,73%	32,77%	-116,89%	-41,85%	10,84%	-26,89%
Driftsinntekter	100,00%	89,30%	48,75%	108,01%	68,11%	60,65%	57,90%	80,30%

Vedlegg 5: Nøkkeltallsdefinisjoner

Bruttofortjeneste i %

Bruttofortjeneste i % viser overskuddet i forhold til omsetningen. Nøkkeltallet sier noe om hvor stor prosentandel av hver salgskrone som er igjen til å dekke indirekte og faste kostnader og gi en eventuell fortjeneste (Hoff, 2005).

Bruttofortjeneste i % kan uttrykkes slik:

$$\frac{(Sum\ salgsinntekter - Varekostnad) * 100}{Sum\ salgsinntekter}$$

Boligbransjen har generelt en lav omsetning og et lavt overskudd per bygde bolig (Intervju DL1). Overskudd er en velegnet indikator på lønnsomhet, og dette gjør bruttofortjeneste til et relevant nøkkeltall.

Driftsmargin i %

Driftsmargin viser driftsresultat i prosent av driftsinntekter. Den viser hvor mye et selskap har tjent på driften før det tas hensyn til finansielle poster.

Driftsmargin i % kan uttrykkes slik:

$$\frac{Driftsresultat * 100}{Driftsinntekter}$$

Driftsmarginen angir altså hvor mye bedriften har tjent på den omsatte kapitalen. Hvor høy driftsmarginen bør være, avhenger av risikoen bedriften er utsatt for og hvilke bransje bedriften tilhører (Kristoffersen, 2005).

Når man anvender driftsmargin til å vurdere en bedrift, bør man se på driftsmarginens utvikling over flere år, og deretter sammenligne den med konkurrerende bedrifter, slik som er tilfelle i denne oppgaven. Forutsetningene for høy driftsmargin varierer mellom bransjer, og man bør derfor unngå å benytte driftsmargin til sammenligning av svært ulike bedrifter.

Egenkapitalrentabilitet før skatt

Egenkapitalrentabilitet (EKR) viser avkastningen som oppnås på eiernes kapital. Egenkapitalrentabilitet er et av de vanligste nøkkeltallene som brukes for å undersøke lønnsomheten til en bedrift (Bergstrand, 2009).

EKR før skatt uttrykkes slik:

$$\frac{\text{Ordinært resultat før skatt} * 100\%}{\text{Gjennomsnittlig egenkapital}}$$

Hvor:

$$\text{Gjennomsnittlig egenkapital i år } n = \frac{(\text{Egenkapital år } n - 1) + (\text{Egenkapital år } n)}{2}$$

(Kristoffersen, 2005)

Egenkapitalrentabiliteten bør minst være lik renten man får i banken. Egenkapitalen er utsatt for stor risiko, og det bør derfor stilles høye krav til størrelsen på avkastningen. Investorer har begrenset kapital, slik at bedrifter konkurrerer med andre bedrifter og banker om investorers kapital. Bankene har en risikofri rente, mens bedriftene er nødt til å ha en risikopremie, hvor størrelsen avhenger av den usystematiske risikoen, i tillegg til den risikofrie renta (Hoff, 2005).

En av svakhetene knyttet til bruk av egenkapitalrentabilitet for å sammenligne lønnsomheten til de to ulike forhandlerne, er at egenkapitalrentabilitet kun har egenkapital i nevneren, og dette utgjør bare en del av totalkapitalen for begge forhandlerne som vist i regnskapet for 2006-2013. Men da egenkapitalrentabilitet kan brukes til sammenligning av tidligere år, og til å se hvordan eiernes investeringer utvikler seg, er dette allikevel et egnet nøkkeltall (Bergstrand, 2009).

Resultatgrad i %

Resultatgrad i % måler resultatet før rentekostnader i forhold til hver krone i salg.

Den forteller hvor stor andel av hver krone omsatt bedriften har til å forrente den totale kapitalen som er bundet i bedriften.

Resultatgrad i % uttrykkes slik:

$$\frac{(\text{Driftsresultat} + \text{Finansinntekter}) * 100\%}{\text{Driftsinntekter}}$$

En økt resultatgrad fører til økt rentabilitet og lønnsomhet, og dermed også at bedriften vil tjene mer for hver krone de selger for. (Hoff, 2010)

Resultatmargin i %

Resultatmargin i % viser forholdet mellom årsresultat og omsetning.

Resultatmargin i % uttrykkes slik:

$$\frac{\text{Ordinært resultat før skatt} * 100\%}{\text{Driftsinntekter}}$$

Det viser hvor mye bedriften har tjent på årets virksomhet før det tas hensyn til ekstraordinære poster. Resultatmargin gir en antydning av hvor lønnsom en bedrift er, da det viser hvor mye bedriften får igjen i omsetning for hver omsatte krone. Et bruksområde for resultatmargin er å se hvordan inntekter og kostnader utvikler seg i forhold til hverandre over tid. Øker inntekten mer enn kostnadene, vil resultatmarginen øke, og omvendt. Da ulike bransjer har ulike forutsetninger for høy driftsmargin, er ikke resultatmargin egnet for å sammenligne bedrifter fra ulike bransjer (<http://no.wikipedia.org/wiki/Resultatmargin>).

Totalkapitalens omløpshastighet

Totalkapitalens omløpshastighet er et mål på hvor effektivt bedriften utnytter den samlede kapitalen som er bundet i bedriften. Den ser altså på hvor store driftsinntekter vi har per krone bundet i bedriften.

Totalkapitalens omløpshastighet uttrykkes slik:

$$\frac{\text{Driftsinntekter}}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}}$$

Hvor:

$$\text{Gjennomsnittlig totalkapital i år } n = \frac{(\text{Totalkapital år } n - 1) + (\text{Totalkapital år } n)}{2}$$

Hvordan totalkapitalens omløpshastighet endrer seg, har mye å si for behovet for lånefinansiering. Dersom dette nøkkeltallet øker fra periode til periode, betyr det at bedriften bedrer sin kapasitetsutnyttelse. Jo bedre kapitalen utnyttes, dess mindre er behovet for å ta opp lån. Hvis det synker fra periode til periode skyldes det antagelig enten at bedriften har overinvestert eller at varelagre eller utestående kundefordringer har blitt for store. Med dette øker behovet for lån (Hoff, 2010).

Totalkapitalrentabilitet

Totalkapitalrentabiliteten måler bedriftens avkastning på kapitalen som er bundet i selskapet. Den viser altså hvor godt bedriften har blitt styrt, og hvor effektiv den har vært i forvaltning av sine ressurser, uavhengig av sin finansiering.

Totalkapitalrentabilitet (TKR) uttrykkes slik:

$$\frac{(\text{Ordinært resultat før skatt} + \text{rentekostnader}) * 100\%}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}}$$

(Kristoffersen, 2005).

Størrelsen på driftsinntekter har normalt stor betydning for resultat før skatt, slik at hvis en bedrift har lave driftsinntekter, vil den få en lav TKR, og dermed en dårlig avkastning på kapitalen bundet i selskapet.

TKR kan sammenlignes på tvers av bedrifter, og den kan direkte sammenlignes med avkastning på renter i en bank. Hvor høy TKR bør være avhenger av størrelsen på risiko samt finansieringskostnader og finansieringsstruktur. TKR bør være minst like høy som den gjennomsnittlige lånerenten, dette er nødvendig for at bedriften skal tjene nok til å forrente sin kapital (Hoff, 2005).

Driftsresultat i % av gjennomsnittlig totalkapital

Driftsresultat i % av gjennomsnittlig totalkapital er et nøkkeltall som vi har utarbeidet selv på bakgrunn av en uttalelse fra daglig leder hos den ene forhandleren i studien, hvor han sier at det kan være nyttig å trekke ut finansposter når vi sammenligner lønnsomhet mellom ulike forhandlere. Grunnen til dette er at det er store variasjoner i disse fra og til år, og de skyldes forhold som ikke er knyttet til drift.

Driftsresultat i % av gjennomsnittlig totalkapital uttrykkes slik:

$$\frac{\text{Driftsresultat} * 100\%}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}}$$

Dette nøkkeltallet er en versjon av totalkapitalrentabilitet hvor vi har fjernet alt knyttet til finansinntekter og utgifter.

I dette vedlegget har vi brukt følgende kilder:

Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Sverige: Studentlitteratur AB.

Hoff, K. G. (2010). *Bedriftens økonomi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hoff, K. G. (2005). *Driftsregnskap og budsjettering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kristoffersen, T. (2005). *Årsregnskapet - en grunnleggende innføring*. Bergen: Fagbokforlaget Bergen

Wikipedia. (2014) Hentet 20 mars, 2014 fra <http://no.wikipedia.org/wiki/Resultatmargin>

Vedlegg 6: Nøkkeltall

Nordbohus Modum AS

Under viser vi nøkkeltallene for Nordbohus Modum AS fra 2006 til 2013. Da disse nøkkeltallene har begrenset verdi alene, og uten sammenligning, vil vi kun kort presentere hovedpunktene i dette avsnittet, før vi kommenterer grundigere under sammenligningen av nøkkeltallene.

NØKKELTALL LØNNSOMHET NORDBOHUS MODUM AS								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bruttofortjeneste i %	20,13 %	20,59 %	26,87 %	24,85 %	17,80 %	18,90 %	21,46 %	12,01 %
Driftsmargin i %	10,73 %	9,69 %	13,11 %	6,09 %	-0,80 %	3,65 %	6,38 %	10,23 %
Egenkapitalrentabilitet etter skatt	-	77,95 %	84,13 %	15,01 %	-10,86 %	9,52 %	24,32 %	48,65 %
Egenkapitalandel	10,96 %	20,29 %	50,77 %	39,00 %	34,68 %	43,72 %	22,95 %	33,88 %
Resultatgrad i %	10,78 %	9,91 %	13,37 %	6,18 %	-0,62 %	3,79 %	6,43 %	10,36 %
Resultatmargin i %	9,50 %	7,78 %	11,44 %	4,35 %	-2,82 %	2,87 %	4,63 %	8,81 %
Totalkapitalens omløpshastighet	-	2,25	3,35	1,96	1,94	1,99	2,12	2,16
Totalkapitalrentabilitet	-	22,02 %	44,27 %	11,62 %	-1,55 %	7,31 %	13,02 %	22,27 %
Driftsresultat i % av gj.snt. Tot.kap.	-	21,80 %	43,90 %	11,95 %	-1,54 %	7,28 %	13,50 %	22,11 %

I perioden fra 2006 til 2008 ligger de fleste nøkkeltallene stabilt og/eller stort sett med forbedring fra år til år, men med en topp i 2008. Videre frem til 2010 ser vi at Nordbohus Modum AS sine nøkkeltall blir dårligere, og 2010 er Nordbohus Modum AS sitt desidert dårligste år. Etter dette ser det ut til at forhandleren forbedrer de fleste nøkkeltallene frem til 2013. En forklaringsvariabel til denne utviklingen er eksterne faktorer som finanskrisen.

Arnesen Bygg AS

Under viser vi alle de utregnede nøkkeltallene for Arnesen Bygg AS, for alle år fra 2006 til 2013. Vi vil også her kun kort presentere hovedpunktene i dette avsnittet, før vi kommenterer grundigere under sammenligningen av nøkkeltallene, da disse nøkkeltallene har begrenset verdi alene, og uten sammenligning.

NØKKELTALL LØNNSOMHET ARNESEN BYGG AS								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bruttofortjeneste i %	35,23 %	32,65 %	48,15 %	32,04 %	31,67 %	38,54 %	42,23 %	34,88 %
Driftsmargin i %	4,38 %	6,37 %	5,14 %	3,07 %	-9,62 %	-1,63 %	0,28 %	-0,99 %
Egenkapitalrentabilitet etter skatt	-	23,59 %	3,74 %	6,57 %	-25,59 %	-11,09 %	2,99 %	-7,60 %
Egenkapitalandel	35,16 %	48,39 %	38,37 %	52,01 %	28,02 %	21,00 %	39,06 %	24,74 %
Resultatgrad i %	6,17 %	6,99 %	6,35 %	3,20 %	-9,25 %	-1,35 %	2,22 %	-0,69 %
Resultatmargin i %	5,46 %	6,40 %	1,71 %	1,93 %	-11,04 %	-3,94 %	0,37 %	-1,96 %
Totalkapitalens omløpshastighet	-	2,08	1,27	2,09	1,23	0,94	1,13	1,57
Totalkapitalrentabilitet	-	14,30 %	7,99 %	6,63 %	-11,33 %	-1,28 %	2,44 %	-1,18 %
Driftsresultat i % av gj.snt. Tot.kap.	-	13,24 %	6,51 %	6,43 %	-11,79 %	-1,54 %	0,31 %	-1,55 %

Vi ser her noen av de samme tendensene som i nøkkeltallene til Nordbohus Modum AS. Det vil si at vi ser positiv utvikling frem til 2008/2009 for de fleste nøkkeltallene. Deretter går det derimot dårligere, med svake nøkkeltall og resultater fra 2010 og frem til og med 2013, med 2012 som ser ut til å være det beste året i denne perioden.

Vedlegg 7: Nøkkeltall fra SSB

NØKKELTALL LØNNSOMHET ALLE NÆRINGER NORGE (SSB 1)								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Driftsmargin	15,30 %	13,40 %	13,70 %	10,70 %	12,10 %	13,30 %	14,00 %	
Resultatgrad	23,30 %	22,00 %	12,20 %	15,30 %	17,50 %	15,30 %	17,30 %	
Totalkapitalrentabilitet	14,70 %	13,60 %	8,80 %	9,00 %	9,70 %	9,20 %	10,10 %	
Egenkapitalrentabilitet	20,70 %	18,80 %	3,60 %	10,60 %	12,20 %	9,30 %	12,30 %	
Egenkapitalandel	41,00 %	40,90 %	37,50 %	41,00 %	41,80 %	41,40 %	41,40 %	
NØKKELTALL LØNNSOMHET BYGGE- OG ANLEGGSVIRKSOMHET NORGE (SSB 2)								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Driftsmargin	5,40 %	7,90 %	5,40 %	5,30 %	4,90 %	5,20 %	6,20 %	
Resultatgrad	7,50 %	9,50 %	3,60 %	5,50 %	6,50 %	5,90 %	7,50 %	
Totalkapitalrentabilitet	13,40 %	10,90 %	5,60 %	6,40 %	6,70 %	6,30 %	7,60 %	
Egenkapitalrentabilitet	35,70 %	24,80 %	6,00 %	10,80 %	11,40 %	10,60 %	14,20 %	
Egenkapitalandel	27,70 %	29,50 %	28,80 %	30,60 %	33,70 %	32,70 %	33,60 %	
NØKKELTALL LØNNSOMHET OPPFØRING AV BYGNINGER NORGE (SSB 3)								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Driftsmargin		8,60 %	4,60 %	5,60 %	6,00 %	6,20 %		
Resultatgrad		11,00 %	0,90 %	5,60 %	8,00 %	6,80 %		
Totalkapitalrentabilitet		9,30 %	3,00 %	5,00 %	5,90 %	5,50 %		
Egenkapitalrentabilitet		20,70 %	-1,50 %	7,00 %	9,70 %	8,70 %		
Egenkapitalandel		29,90 %	28,30 %	30,10 %	33,20 %	32,10 %		

Vedlegg 8: Eksempler kritiske suksessfaktorer

Eksterne:

- demografi:
 - befolkningsnivå
 - vekstrater
 - aldersfordeling
 - geografisk fordeling
- myndigheter:
 - prisreguleringer
 - transportreguleringer
- Økonomi:
 - realvekst i bruttonasjonalprodukt
 - inflasjonsrate
 - vekstrate i pengemengden
 - rentesvingninger
 - handelsbalanse
 - kurser
 - prisindekser
- transport:
 - tilgjengelighet
 - kostnader
- arbeidskraft:
 - dyktighet
 - tilgjengelighet
 - lønninger
 - turnover
 - fagforeninger
- Konkurrenter:
 - regnskapsresultat
 - avkastning på investering
 - markedsandel
 - priser
 - prisstrategi
 - salgsinnsats/reklamekampanjer
 - produktkvalitet
 - nye produkter/produktendringer
 - endringer i ledelse
 - intensjoner om bedriftsovertakelse
 - forskning og utvikling

Interne:

- salg/markedsføring:
 - omsetning
 - ordrer
 - ordrer fra nøkkelukunder
 - tapte ordrer
 - nye kunder
 - markedsandel
 - endring i bruttomargin
- produksjon:
 - kostnader
 - sammenheng volumendring og kostnadsendring
 - produktivitet! kapasitetsutnyttelse
 - backlog
- utnyttelsesgrad materialer
 - råmaterialpriser
 - leveringsdyktighet
 - kvalitet
- styring av aktiva:
 - lagerhold
 - utestående beløp
- ansatte:
 - kompetanse

I dette vedlegget har vi brukt følgende kilder:

Fuglseth, A. M. (1989). Beslutningsstøtte: Metode for diagnose av ledes informasjons- og situasjonsoppfatninger. *Avhandling for graden dr. oecon.* Bergen: NHH.