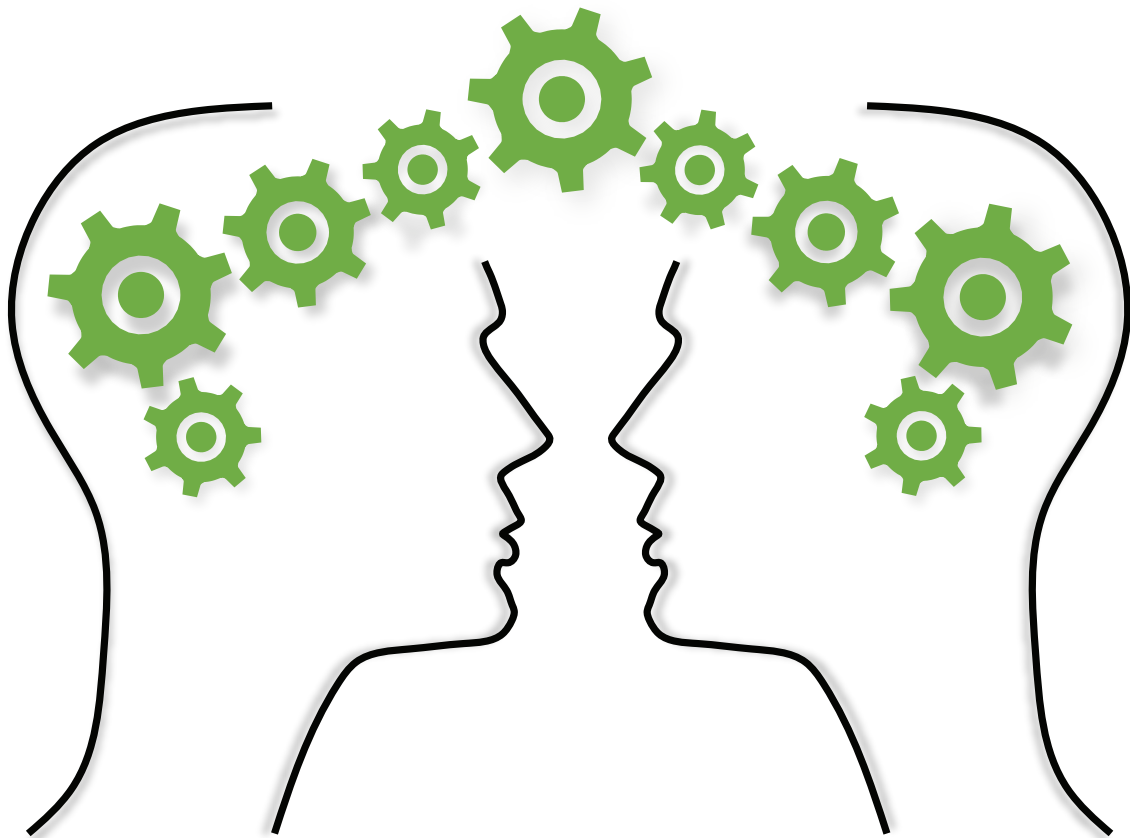


Fremadrettet strategi for Nem Byg Tjæreborg A/S



Institut for Mekanik og Produktion

Fibigerstrædet 16

9220 Aalborg Ø

Telefon: 99 40 71 17

info@m-tech.aau.dk

Synopsis:

Tema:

Strategiudvikling

Titel:

Fremadrettet strategi for
Nem Byg Tjæreborg A/S

Projektperiode:

BL4, forårsemesteret 2014
03-02-2014 til 03-06-2014

Projektgruppe:

BL 4.014

Deltagere:

Jacob Holmgaard Rasmussen
Leon Lindbæk Skovbjerg

Vejleder:

Arne P. Rasmussen

Oplagstal: 7

Sidetal: 111

Denne kandidatafhandling er udarbejdet i samarbejde med Nem Byg Tjæreborg A/S.

Nem Byg Tjæreborg A/S var førhen en mindre tømrervirksomhed, der kun tilbød fagentrepriser. På få år er arbejdsområdet skiftet til hoved- og totalentrepriser. I 2012 blev ejerskabet udvidet og virksomheden har siden oplevet kraftig vækst. Dette afspejles i medarbejderstaben, der er steget fra 22 til 50 i 2013. Virksomhedens fokus har alene været på at vinde markedsandele og gennemføre projekter. Dette har ført til en manglende udvikling af virksomhedens driftssystemer.

I dette projekt udarbejdes en ny og fremtidig virksomhedsstrategi med fokus på yderligere ekspansion inden for kontrollerede rammer.

Projektet udmunder i en kortsigtet omkostningsstrategi og en langsigtet kompetence og kapabilitetsstrategi. Den kortsigtede strategi indebærer en effektivisering af driftssystemerne, hvilket genererer større værdiskabelse for kunden og samtidig sikrer Nem Byg Tjæreborg A/S en større indtjening. Den langsigtede strategi skal igangsættes sideløbende og sikre at medarbejderne besidder nødvendige kompetencer til brugen af IKT, med henblik på flere markedsandele og en øget omsætning.

Forord

Det foreliggende kandidatspeciale i Byggeledelse er udarbejdet foråret 2014 af gruppe BL 4.014, studerende på 4. semester under Institut for Mekanik og Produktion ved Aalborg Universitet. Specialet er udarbejdet ifølge studieordningen og omhandler strategiplanlægning i entreprenørvirksomheden Nem Byg Tjæreborg A/S. Der rettes en stor tak til Jesper Holm Nielsen og Jørgen Mathiasen, for samarbejde i projektperioden. Derudover rettes en stor tak til vejleder Arne P. Rasmussen for konstruktiv vejledning under projektperioden.

Rapporten består af fire dele: indledende analyse, strategisk analyse, strategiformulering og oversættelse samt projektafrunding. De første to dele er projektets mest omfattende og indeholder en redegørelse med uddybende analyser for virksomheden og dens ageren. Analyserne anvendes som udgangspunkt til udarbejdelse af en ny strategi (tredje del). Fjerde del indeholder en konklusion og perspektivering.

Læsevejledning

Rapporten bør gengives i farver for bedste forståelse. Hvert kapitel indledes med en grå boks, der angiver formålet med kapitlet. I projektet opstilles kildehenvisningerne som [Forfatter, År] og kilden er under *Litteratur* fuldstændig. Litteratur angives med forfatter, titel, udgave, forlag og ISBN-nummer og web-baserede materialer angives desuden med URL-adresse og det besete tidspunkt. Kilder tilhørende et tekstafsnit placeres efter dette, mens kilder tilhørende en sætning placeres før punktum. Er der ingen kilde, har projektgruppen udarbejdet det pågældende.

Figurer er nummereret i henhold til kapitel og afsnit og forklarende tekst ses under figuren.

Appendiks refereres til som [Appendiks X, Navn, Dato]. Vedlagt rapporten er en CD indeholdende digitale appendiks, til hvilken der refereres som [Digitalt appendiks X, Navn, Dato].

Ved citater anvendes anførselstegn og kursiv skrift: "*Citat*". Ord eller sætninger i overført betydning markeres som eksempel "Tid er penge". I rapporten benyttes enkelte steder originalsproget fra anvendt litteratur for at undgå tab af mening i oversættelsen.

Der er i rapporten søgt at anvende nyeste data. I rapporten omtales *ejerne* og repræsenterer Jørgen Mathiasen og Jesper Nielsen. *Projektlederne* repræsenterer Jeanette Noer og Kristian Lodberg. *Lederne* repræsenterer de fire førnævnte.

Abstract

Nem Byg Tjæreborg A/S is a small Danish building contractor which is managed by two autodidact and very determined owners. In the last few years the company has been successful and experienced rapid growth. However, the company is run on a day-to-day basis where decisions are made without consideration for future scenarios. The owners have become aware that in order to continue growth the company needs to develop in accordance with today's standards. Studies show that during the development of a company it will go through different stages and in these experience evolution followed by revolution. Dealing with a crisis proactively can result in less time consumption and thereby reducing costs. It is thus essential to identify existing crises and potential new crises in order to make the transition to more desired stages with most ease.

The goal of this thesis is to present a forwarded strategy which the company can use directly or be inspired by in pursue of success. The projects core is centered on the well-known model Closed-Loop Management System which is used to determine a strategy. Due to the limited time of the Master project, only the first two stages of the five stage model are conducted. However it is the opinion of the project group that this is enough to support a proper strategy plan because it is based on extensive knowledge of the company through several interviews, questionnaires, background research and an internship.

The thesis is divided into four parts. After a presentation of the company, the first main part is a preliminary analysis that examines the economy of the company. In order to assess the present and potential future crises, an analysis based on the classical product lifecycle model for small business growth is used to determine in what stage of growth the company is found. This analyses is complemented in the second part with strategic analyses that include the internal and external environment of the company. The internal analysis is conducted through interviews and questionnaires. Using a market and resource based perspective, its outcome will define the situation of health of Nem Byg Tjæreborg A/S. The analysis of the external environment is based on PESTEL, Porters 5 forces and a market analysis which define the capability of the company in its surrounding business environment.

The outcome of the analyses is used to determine a strategy which is treated in the third part. The strategy statement and translation is used as basis for a Balanced Scorecard where targets and measures that are essential for achieving the forwarded strategy are presented. The analyses show that the owners motivation and determined will is not enough to ensure success in future growth because the system of operation in the company is underdeveloped to such a degree that it can results in diminished profit and loss of projects in future years. We present two strategies, a short term and a long term, which will increase the chance of success. The short term strategy involves optimizing the operation of the company systems. The long term strategy deals with improving their competencies and capabilities within the Danish Information and Communications Technology (ICT), called IKT, which is necessary for dealing with larger Danish public construction projects.

In the fourth part we present a timeline where we illustrate a process for implementation. Included is a plan of actions that explains how Nem Byg Tjæreborg A/S can accomplish their new forwarded strategy if this is what they choose.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1	Indledning	1
Kapitel 2	Metoder og modeller	3
2.1	Kildekritik	3
2.2	Interviewteknik	3
2.3	Spørgeskemaer	4
2.4	Metode	4
Kapitel 3	Virksomhedsbeskrivelse	15
3.1	Historie	15
3.2	Forretningsområder	16
3.3	Projektportefølje	16
3.4	Organisation	18
3.5	Projektstyring	19
3.6	Faciliteter og ressourcer	20
I	Indledende analyse	
Kapitel 4	Økonomi	25
4.1	Rentabilitet	27
4.2	Indtjeningsevne	29
4.3	Soliditet og likviditet	32
4.4	Opsamling af økonomi	33
Kapitel 5	Vækststadie	35
5.1	Nem Bygs nuværende vækststadie	35
5.2	Registrerede kriser	40
5.3	Opsamling af vækststadie	42
II	Strategisk analyse	
Kapitel 6	Ekstern analyse	45
6.1	PESTEL	45
6.2	Porters 5 Forces	48
6.3	Markedsanalyse	52
6.4	Opsamling af ekstern analyse	54
Kapitel 7	Intern analyse	57
7.1	De fire bundlinjer	57
7.2	De 7 S'er og interne konkurrencefordele	61
7.3	Ejere og lederes præferencer	72
7.4	Opsamling af intern analyse	73

Kapitel 8 Strategiske udviklingsområder	75
8.1 SWOT-analyse	75
8.2 Opsamling af forandringsbehov - TOWS	80
8.3 Problemformulering	81

III Strategiformulering og oversættelse

Kapitel 9 Strategiske valg	85
9.1 Strategisk retning	86
9.2 Kundeværdi og pris	87
9.3 Fremgangsmåde	88
9.4 Opsamling af strategiske valg	89

Kapitel 10 Strategikortlægning	91
10.1 Det finansielle perspektiv	91
10.2 Kundeperspektivet	91
10.3 Det interne procesperspektiv	92
10.4 Lærings- og vækstperspektivet	93
10.5 Opsamling - Strategikort for Nem Byg	94

Kapitel 11 Balanced Scorecard	97
11.1 Resultatmål i det finansielle perspektiv	97
11.2 Resultatmål i kundeperspektivet	98
11.3 Resultatmål i det interne procesperspektiv	98
11.4 Resultatmål i lærings- og vækstperspektivet	98
11.5 Opsamling - BSC	99

Kapitel 12 Implementeringsproces	101
12.1 Effektivisering af økonomisystemet	101
12.2 Effektivisering af IT-systemet	101
12.3 Effektivisering af CRM og HR-system	101
12.4 Berigelse af IKT-kompetencer	102
12.5 Opsamling af implementeringsproces	102

IV Projektafrunding

Kapitel 13 Konklusion	107
------------------------------	------------

Kapitel 14 Perspektivering	109
-----------------------------------	------------

Appendiks A Interview 1, november 2013

Appendiks B Interview 2, november 2013

Appendiks C Interview 3, februar 2014

Appendiks D Spørgeskemaundersøgelse af ledere

Appendiks E Spørgeskemaundersøgelse af medarbejdere

Litteratur

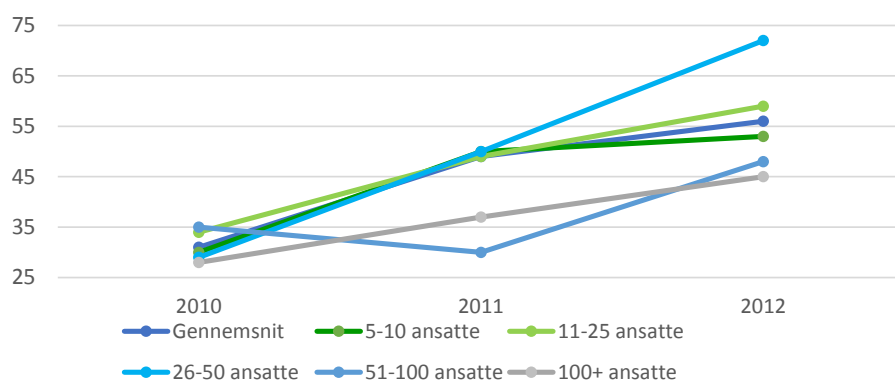
1 Indledning

Indledningen tager udgangspunkt i et overordnet perspektiv, der søger at henlede læseren på de problemstillinger virksomheder gennemlever i deres søgen efter succes og hvor konkurrencen er præget af den mangeårige lavkonjunktur på det danske marked.

Det danske marked er stadig præget af den store finansielle afmatning der eksisterer på globalt plan. Politiske initiativer søger at bringe Danmark ud af den nuværende krise gennem store offentlige investeringer og har nu sat gang i en svag positiv udvikling på markedet. Med udsigten til at nybyggeriet i 2014 bliver historisk lavt, sætter det krav til byggeaktørernes konkurrenceevner, [Dansk Byggeri, 2014a].

Fra 2009-2012 oplevede fire ud af ti virksomheder i byggebranchen, at de ikke kunne levere et overskud. Dette er afledt af et marked, der præges af stor priskonkurrence, hvor udbud oftest har laveste pris som parameter. For at kunne øge produktiviteten og indtjening sættes dermed større krav til effektivisering i virksomhederne. Dette anbefales at kunne ske gennem mere effektiv sags- og byggestyring, fokusering på kernekompetencer, kontrolleret risikostyring, forøgelse af digitalisering samt flere ydelser i værdikæden. [Dansk Byggeri & Deloitte, 2013].

Figur 1.1 viser virksomhedernes størrelse sammenholdt med indtjeningen pr. ansat medarbejder. Her fremgår det, at mellemstore virksomheder med 51-100 ansatte og store virksomheder med mere end 100 ansatte har dårligere resultat end mindre virksomheder. For næsten halvdelen af de mellemstore virksomheder og størstedelen af store virksomheder har der været underskud i 2012. [Dansk Byggeri & Deloitte, 2013]



Figur 1.1: Primært resultat pr. ansat i 1000 kr. (opdelt efter virksomhedsstørrelse), [Dansk Byggeri & Deloitte, 2013].

Med større internationalisering indvirkende på den danske byggebranche bør virksomhedernes hovedfokus derfor være på optimering af virksomhedens driftssystemer samt mere værdiskabelse for kunder, [New insight, 2013]. Herved øges konkurrenceevnen og der kan igen opnås en større fortjeneste.

2 Metoder og modeller

I dette kapitel redegøres for den anvendte kildekritik og interviewteknik. Efterfølgende behandles den overordnede metode, der anvendes i rapporten, hvilken baserer sig på *Closed-Loop Management System*, [Kaplan og Norton, 2008]. Kapitlet danner hermed grundlag for metoden og forløbet gennem rapporten.

De anvendte modeller benyttes i projektet på baggrund af deres anerkendelse gennem tiden samt deres dokumenterede virkning i virksomheder. Modellerne eksisterer i mange lærebøger inden for ledelses- og strategisystemer, hvilke henvender sig til både højere læreranstalter og virksomheder. Deraf vurderes det, at modellerne kan anvendes til udarbejdelsen af den kommende virksomhedsstrategi for Nem Byg Tjæreborg A/S, der i resten af projektet benævnes Nem Byg.

2.1 Kildekritik

De benyttede kilder i projektet omfatter bøger, artikler, hjemmesider, interview af ejerne samt uddelte spørgeskemaer i virksomheden. Derudover benyttes en førstehåndskilde, Jacob Rasmussen, som var på virksomhedsophold efteråret 2013 og henvises til i projektet som [Virksomhedsophold, 2013].

Kritikken af de anvendte bøger og artikler baseres på forfatter, udgiver, version og til hvem materialet henvender sig.

Hjemmesider anvendt i projektet er sket på baggrund af indholdet, administratorrettigheder, redigeringsrettigheder samt dokumentation.

Begge de interviewede personer har stærke relationer til virksomheden og findes derfor subjektive. De er interviewet enkeltvis, hvorved det undgås, at der skabes konsensus under selve interviewene. Dette giver en kvalitativ indsamling af information, som kan benyttes til en objektiv vurdering af virksomheden.

2.2 Interviewteknik

Interviewene er bandede og der er heraf udfærdiget referater.

To af interviewene er foretaget i forbindelse med virksomhedsopholdet, men benyttes i dette projekt, da de omhandler aktuelle emner. Referater af interview med hhv. Jesper Nielsen og Jørgen Mathiasen er at finde i [Appendiks A, Interview 1, november 2013] og i [Appendiks B, Interview 2, november 2013].

Det tredje interview er foretaget af gruppe BL 4.014. Her interviewes Jesper Nielsen og referat er at finde i [Appendiks C, Interview 3, februar 2014].

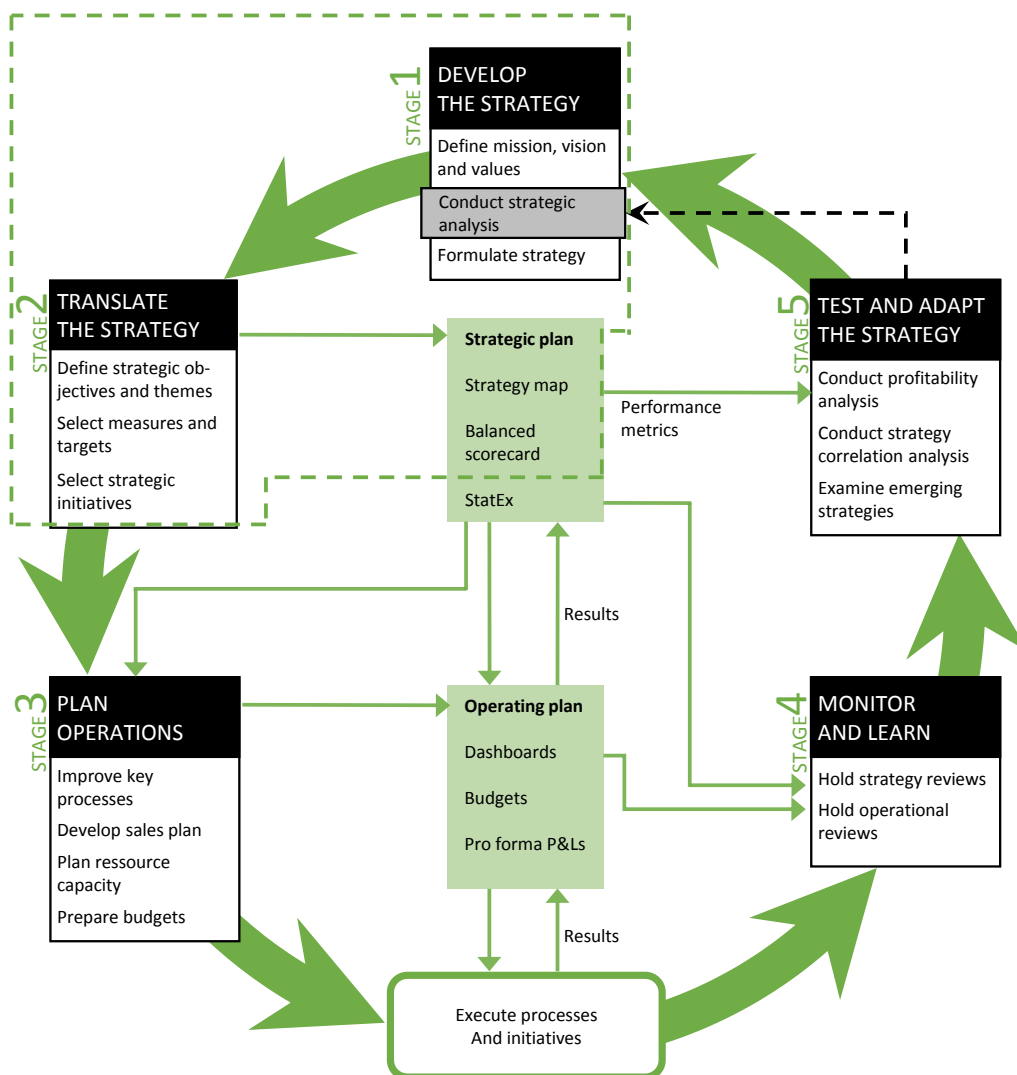
Undervejs i forløbet har projektgruppen besøgt de ansatte i Nem Byg for inspiration. Møderne er ikke nedfældet og der refereres ikke i rapporten til udtalelser herfra.

2.3 Spørgeskemaer

Der er i projektet anvendt spørgeskemaer, der er udsendt til ledere og medarbejdere. Spørgeskemaerne er for begge grupper besvaret anonymt. Formålet med spørgeskemaerne til ejere og ledere har været at afdække opfattelsen af Nem Bygs kundeforhold. I forhold til medarbejderne har formålet været at få afdækket deres opfattelse af hvordan Nem Bygs ageren er interne såvel som eksternt.

2.4 Metode

I rapporten anvendes metoden *Closed-Loop Management System*, [Kaplan og Norton, 2008], figur 2.1. Ved at anvende denne metode, sammenkædes nødvendige operationer med strategiimplementeringen. En lukket cirkel symboliserer en endeløs og gentagende proces. Potentialet i modellen er dermed at få virksomhedens til at arbejde med strategien i hele dens levetid.



Figur 2.1: Sammenhængen mellem stadierne i *Closed-Loop Management System*. I rapporten behandles området markeret med grøn stiplede linje. Inspireret af [Kaplan og Norton, 2008].

I projektet arbejdes kun med de første to stadier, da gennemførelsen af en fuld cirkel i *Closed-Loop Management System* er en langvarig proces, der strækker sig ud over dette projekts tidsramme.

Rapportens hovedformål bliver derfor at udarbejde strategiske initiativer, hvor Nem Byg efterfølgende opfordres til at udføre de resterende og praktiske punkter.

Stadierne i *Closed-Loop Management System* beskrives herunder.

Stage 1 - Develop the strategy

Der formuleres en ny virksomhedsstrategi ud fra Nem Bygs mission, vision og værdier. Den fremtidige strategi tager udgangspunkt i en strategisk analyse samtidig skal desuden sikres, at virksomheden selv kan efterleve og gennemføre strategien inden for en passende fremtid.

Stage 2 - Translate the strategy

De strategiske mål defineres, således de gøres målbare, hvortil der opstilles passende mål afspejlende strategisk succes. Derefter identificeres nødvendige initiativer hertil.

Stage 3 - Plan operations

Nøgleaktiviteterne forbedres og der udvikles en salgsplan med tilhørende budget og afsatte ressourcer. Herefter igangsættes initiativerne.

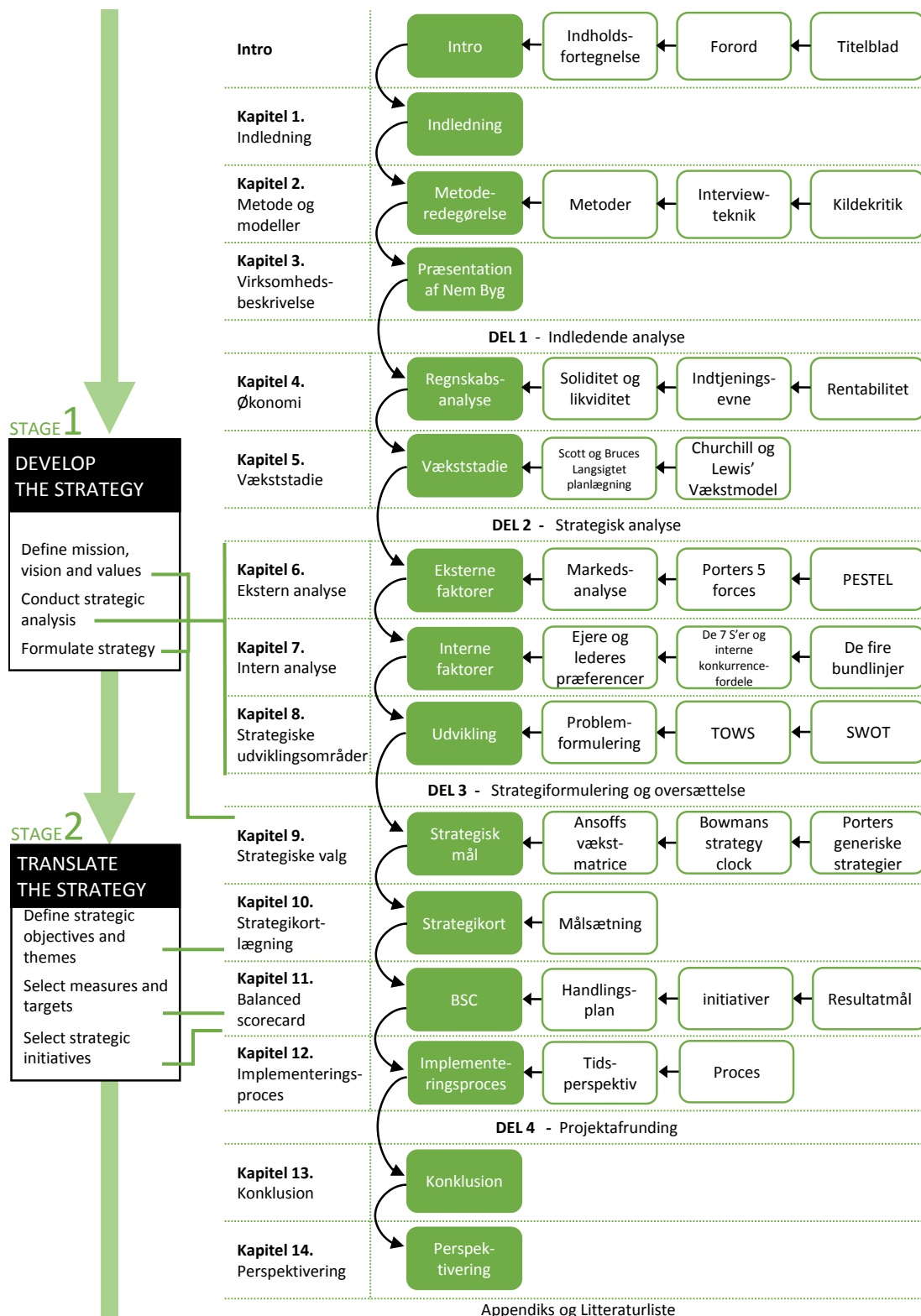
Stage 4 - Monitor and learn

Den strategiske udvikling og de igangsatte initiativer overvåges og evalueres, hvilket muliggør en eventuel tilpasning.

Stage 5 - Test and adapt the strategy

Her analyseres om de strategiske tiltag skaber profit. Desuden om der under processen er sammenhæng og/eller opståede muligheder. Herefter startes forfra i *Closed-Loop Management System*, således strategiudviklingen bliver en kontinuerlig proces i virksomheden.

Rapportstruktur Strukturen og fremgangsmåden i projektet tager udgangspunkt i *Closed-Loop Management System*, hvilket er illustreret i figur 2.2. Rapportstrukturen er inspireret af *Strategi i vindervirksomheder* [Lægaard og Vest, 2013] og indeholder indledende analyse, strategisk analyse, strategiformulering og oversættelse, implementering samt projektafrunding, figur 2.2.



Figur 2.2: Struktur og fremgangsmetode for nærværende projekt hvor sammenhængen med *Closed-Loop Management System* tillige illustreres.

2.4.1 Indledende analyse

Den indledende analyse belyser hvilke strategiske udfordringer, virksomheden står over for nu og i nærmeste fremtid. Denne består af en økonomisk analyse og en analyse af virksomhedens vækstproces.

I det efterfølgende beskrives fremgangsmåden for de to analyser.

Økonomi

Regnskabsanalysen tager udgangspunkt i de offentlige regnskaber i perioden 2008-2012. Udgivelsesdatoen for regnskabsåret 2013 foreligger sent i projektets udførelsesperiode og inddrages derfor ikke i denne analyse. Regnskabsanalysen foretages med udgangspunkt i *Økonomisk styring og virksomhedsanalyse*, [Holm-Rasmussen et al., 2013]. Analysen har til formål, at skabe overblik over Nem Bygs tidligere og nuværende økonomiske situation. Analysen sammenligner udvalgte nøgletal med gennemsnitstal fra branchen og en konkurrerende virksomhed, K.G. Hansen & Sønner A/S. Analysen omhandler følgende nøgletal:

- Rentabilitet
- Indtjeningsevne
- Soliditet og likviditet

Rentabiliteten anvendes til at analysere, hvor god virksomheden er til at forrente den investerede kapital. Indtjeningsevnen analyseres for at identificere Nem Bygs indtjenings- og udgiftskilder, samt effektiviteten af virksomhedsdriften. Virksomhedens soliditet og likviditet afspejler stabiliteten ud fra betalingsevnen samt modstandsdygtighed overfor økonomiske tab.

Vækststadie

Til at fastsætte Nem Bygs vækststadie anvendes Scott og Bruces vækstmodel *Five Stages of Growth in Small Business*, [Scott og Bruce, 1987]. Denne er en udvikling af Churchill og Lewis' vækstmodel *The Five Stages of Small Business Growth*, [Churchill og Lewis, 1983]. Churchill og Lewis' model behandler kun den interne del af virksomheden, hvor Scott og Bruce's model også inddrager den eksterne del.

Identifikationen af Nem Bygs nuværende vækststadie, danner baggrund for en yderligere identifikation af kriser, en virksomhed sandsynligvis vil opleve gennem udvikling. Det fundne vækststadie benyttes derfor til at agere proaktivt på kommende udfordringer i den videre udvikling af virksomheden.

Scott og Bruce opdeler de interne og eksterne dele af virksomhedsdriften i observationspunkter, der analyseres og anvendes til placering af Nem Bygs nuværende stadie.

- Stage of industry
- Key issues
- Top management role
- Management style
- Organization structure
- Product and market research
- System and controls
- Major source of finance
- Cash generation
- Major investment
- Product-market

Efter analyse af hvert observationspunkt underbygges den samlede vurdering med en identifikation af de kriser, som Nem Byg har gennemgået eller oplever i skrivende stund.

På baggrund af de fremkommede oplysninger anvendes disse i det videre forløb ved gennemførelse af en strategisk analyse.

2.4.2 Strategisk analyse

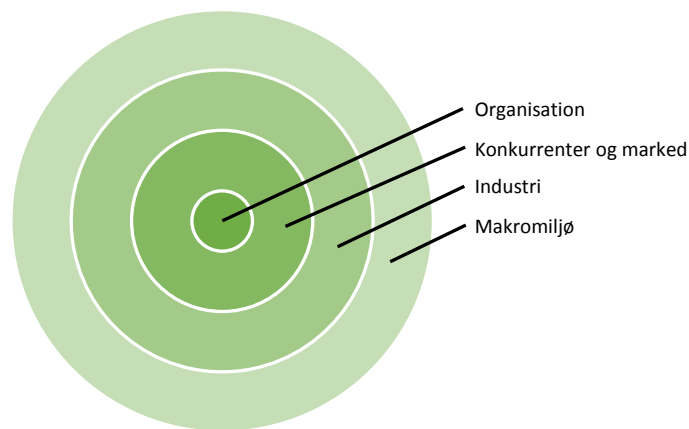
En strategisk analyse foretages for at identificere virksomhedens forandringsbehov. Dette med udgangspunkt i at forbedre Nem Bygs konkurrenceevne. Denne består af en ekstern analyse (markedsbaseret perspektiv) og en intern analyse (ressourcebaseret perspektiv). På figur 2.3 ses, hvorledes både de eksterne og interne faktorer påvirker det samlede behov for forandring.



Figur 2.3: Struktur for den strategiske analyse, som søger Nem Bygs forandringsbehov. Inspireret af [Læggaard og Vest, 2013].

Ekstern analyse

Den eksterne analyse tager udgangspunkt i relevante emner fra Nem Bygs påvirkende omverden herunder makromiljøet, industrien samt konkurrenter og markedet, figur 2.4.



Figur 2.4: Lagende i omverdenen. Inspireret af [Johnson et al., 2008].

Ved anvendelse af *PESTEL*-værktøjet analyseres de politiske, økonomiske, sociale, teknologiske, miljømæssige og de lovmæssige forhold. Dermed dannes forståelse for makromiljøets påvirkning af Nem Byg. [McGee et al., 2010]

For at skabe et billede af industrien omkring Nem Byg anvendes *Porters 5 forces*. Herved skabes forståelse for de konkurrerende kræfter, der påvirker virksomheden. De fem påvirkende kræfter er: nye konkurrenter, købers forhandlingskraft, leverandørers forhandlingskraft, truslen fra substituerende produkter og konkurrencen mellem eksisterende konkurrenter. [Porter, 2008]

Markedsanalysen tager udgangspunkt i konjunkturanalyser af det danske marked for byggeri og anlæg. Heraf vurderes hvordan markedet vil udvikle sig i de kommende år, inspireret af [Lægaard og Vest, 2013]

Konkurrentanalysen tager udgangspunkt i Nem Bygs vurdering af nærmeste konkurrenter. Her undersøges muligheden for differentiering og dermed opnå konkurrencefordele.

Intern analyse

De interne styrker, årsager og virkninger analyseres med henblik på at identificere forandringsbehov og forbedringsaktiviteter. Interview og udsendte spørgeskemaer danner grundlag for den interne analyse og tager udgangspunkt i *De fire bundlinjer* [Lægaard og Vest, 2013], *De 7 S'er* og *Ejere og lederes præferencer*.

De fire bundlinjer omhandler medarbejdere, kunder, samfund samt økonomi og analyseres for at identificere forandringsbehov inden for hvert af områderne, hvor punkterne afspejler virkninger. [Lægaard og Vest, 2013]

De 7 S'er afspejler årsagerne til virkningerne i de fire bundlinjer, [Jr. et al., 1980]. Følgende punkter behandles og er opdelt i hårde og bløde faktorer:

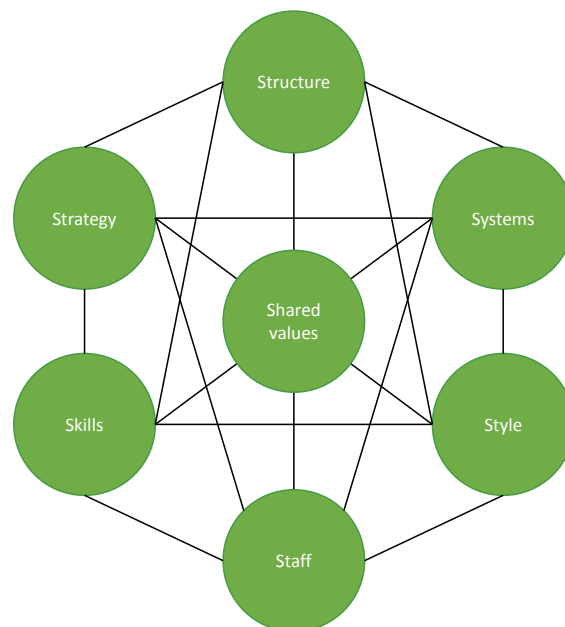
De hårde faktorer udgøres af:

- *Strategy*
- *Structure*
- *Systems*

De bløde faktorer udgøres af:

- *Shared values*
- *Style*
- *Staff*
- *Skills*

Relationerne mellem de 7 S'er afspejles i figur 2.5.



Figur 2.5: Relationen mellem de syv faktorer, inspireret af [Lægaard og Vest, 2013].

7 S-modellen har eksisteret i over 30 år og er gennem tiden videreudviklet med tilpasning til ændrede behov, hvorfor nedstående punkter også inddrages, [Lægaard og Vest, 2013]:

- *Virksomhedens innovationsevne*
- *Kundefokus*
- *Kvalitet*
- *Kernekompetencer*

Til sidst analyseres platformen hvorfra der ageres. Denne afspejler *ejere og leders præferencer*, hvilke analyseres for kongruens mellem de to ejere, [Lægaard og Vest, 2013]. Til dette anvendes individuelle interviews med Jørgen Mathiasen og Jesper Nielsen.

Strategiske udviklingsområder

Med baggrund i og som opsamling af den strategiske analyse foretages en SWOT-analyse, [Humphrey, 2005]. Herigennem identificeres forandringsbehovene i Nem Byg. Denne efterfølges af en TOWS-analyse, [Wehrich, 1982]. Herved udarbejdes initiativer ud fra forhold mellem muligheder, latente og akutte forandringsbehov:

- Udnyttelse af muligheder, hvor en virksomhed er stærk.
- Undgåelse af trusler, hvor en virksomhed er svag.
- Forbedring af kompetencer, hvor en virksomhed er svag.
- Nedbringe trusler, hvor en virksomhed er stærk.

De opstillede forandringsbehov leder frem til projektgruppens problemformulering, der samtidig tager udgangspunkt i virksomhedens vision, mission og værdier. På baggrund af problemformuleringen tilvejebringes den strategiske retning Nem Byg skal følge.

2.4.3 Strategiformulering og oversættelse

Formålet er, at opstille strategiske mål og initiativer, som oversættes gennem målbarhed. Således opnås klarhed med strategiarbejdet og samtlige medarbejdere inddrages.

Strategiske valg

De strategiske valg består af en systematisk prioritering af de fundne forandringsbehov. Herved kortlægges hvilke områder hvor forandringsbehovet og den samlede gevinst er størst. Dette udmunder i en strategisk retning og fremgangsmetode.

Til at identificere virksomhedens værdiskabelse anvendes *Porters value chain*, [Porter, 2004b]. Dette med henblik på at identificere aktiviteter med potentiale til at skabe merværdi for kunden.

Når de værdiskabende aktiviteter er udvalgt, anvendes *Porters Generic Competitive strategies* til at vælge den strategiske retning, [Porter, 2004a]. Her kan vælges en omkostningsstrategi, differentieringsstrategi, omkostningsfokusstrategi eller fokuseret differentieringsstrategi. En virksomhed behøver ikke kun at følge én retning, men ved at bevæge sig i flere retninger, vil den højst sandsynlig ikke få succes, [Porter, 2004a].

Bowmans Strategy Clock model er en videreudvikling af *Porters Generic Competitive strategies* og omfatter otte strategiske retninger. Modellen anvendes til at analysere forholdet mellem kundens opfattede værdi af produktet og prisen. Herved identificeres virksomhedens nuværende strategiske position på markedet og ud fra dette opsættes en fremtidig ønskværdig position. [Faulkner og Bowman, 1995]

The Ansoff Matrix [Ansoff, 1988] anvendes til at analysere fremgangsmåden fra Nem Bygs nuværende markedsposition til den fremtidige, [Ansoff, 1988]. Derved analyseres om Nem Byg skal fokusere på eksisterende eller nye produkter og markeder.

Med dette udgangspunkt kan der tegnes en risikoprofil for den fundne strategi.

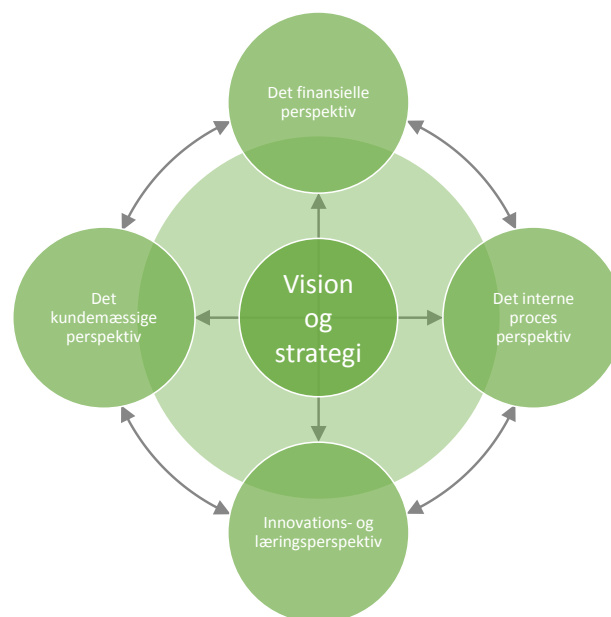
Strategikortlægning

Til at oversætte Nem Bygs strategi anvendes strategikortlægningsmodellen *Strategy Maps*, [Kaplan og Norton, 2004]. Strategikortlægningen er opbygget af fire perspektiver, der dækker samtlige aspekter af virksomheden: det finansielle-, kunde-, proces- samt lærings- og vækstperspektiv. De fire perspektiver udgør tilsammen et årsags-virkningsforhold, hvorfor en ændring i et perspektiv får indflydelse på de resterende. Konkretiseringen gennem strategikortlægningen er desuden med til at visualisere den fundne strategi og videreformidle den ud til hele organisationen. Herved opnås der et ledelses- og styringsværktøj til at operationalisere strategien.

Med en klar definition af tiltag til strategien, skal strategien gøres målbar igennem resultatmål.

Balanced Scorecard

Balanced ScoreCard-modellen (BSC) anvendes til at opnå en fokuseret og kontrolleret strategiimplementering gennem opstillede Key Performance Indikatorer (KPI) for hvert af de fire perspektiver. I figur 2.6 illustreres de kausale sammenhænge imellem perspektiverne. Herved muliggøres en overvågning af den strategiske udvikling, således der kan gribes ind ved en utilfredsstillende udvikling inden for de opstillede resultat- og indsatsmål. [Kaplan og Norton, 1996]



Figur 2.6: De fire perspektiver i et balanced scorecard, inspireret af [Kaplan og Norton, 2008].

Implementering

En implementeringsproces udformes med baggrund i de strategiske tiltag. Dette med henblik på at give et overblik over det tidsmæssige perspektiv af implementeringen.

Dette punkt hører til på stadie 3 i closed-Loop Management modellen og skal opstilles i sammenhæng med bl.a. budgetter og ressourcekapaciteter. Derfor anvendes dette afsnit kun til at give forståelse for hvordan der skal planlægges og dermed skabes et overblik over Nem Bygs kommende arbejde med den fremadrettet strategi.

.

3 Virksomhedsbeskrivelse

I det følgende kapitel beskrives virksomheden Nem Byg, herunder baggrunden for virksomheden og dens profil. Kapitlet tager udgangspunkt i interviews og [Virksomhedsophold, 2013].

Nem Byg er en lille entreprenørvirksomhed (defineret via [Publikationskontoret, 2005]) med ca. 50 ansatte, der har til virke i det Sydvestlige Jylland, nærmere betegnet i Tjæreborg ved Esbjerg. Virksomheden beskæftiger sig med fag-, hoved-, og totalentrepriser inden for det traditionelle byggeri, institutioner, erhvervsbyggeri, boligforeninger og private bygherrer. Indtil videre har Nem Byg kun arbejdet inden for det nære lokalområde, med få undtagelser i yderkanten af regionen.

3.1 Historie

Nem Huse, det tidligere navn for Nem Byg, blev grundlagt for cirka 30 år siden af Niels Erik Mathiasen (NEM) som et traditionelt tømrer- og snedkerfirma. I 2006 blev virksomheden overtaget af sønnen Jørgen Mathiasen og i samme ombæring skiftede navnet til Nem Byg Tjæreborg A/S. I starten fungerede Jørgen Mathiasen som tømrer, men med sin tidligere erfaring som projektleder og senere afdelingschef i MT Højgaard A/S, begyndte han at byde på entreprisarbejder. Dette resulterede i, at Jørgen Mathiasen havde mulighed for at operere som projektleder på flere projekter samtidigt.

Nem Byg har stadig deres egenproduktion inden for tømrer- og snedkerfaget og fokuserer derfor på det traditionelle byggeri - med mange trædele - når der bydes på projekter.

I 2009-2010 valgte Jørgen Mathiasen, efter at have arbejdet på fuld tryk i to-tre år, at opprioritere privatlivet og sænkede derfor arbejdsindsatsen. Samtidig begyndte han at lede efter en samarbejdspartner og kontaktede bl.a. Jesper Nielsen, en tidligere kollega til Jørgen Mathiasen fra MT Højgaard A/S, som i første omgang afslog tilbuddet. Efter et par år, blev det nødvendigt at ansætte flere medarbejdere og i 2012 takkede Jesper Nielsen ja til tilbuddet om samarbejdet. Kort tid efter ansættelsen indgik Jesper Nielsen på lige fod med Jørgen Mathiasen i ejerkredsen og Nem Byg kunne nu varetage endnu flere projekter. De to ejere har de sidste par år ændret fokus fra småentrepriser til hovedsamt totalentrepriser i størrelsesordenen 20-30 mio. kr.

De to ejere er enige om fremtiden, som skal byde på vækst samt ekspansion og vil gerne kunne varetage projekter i størrelsesordenen op til 100 mio. kr. Et af initiativerne til udvidelse bestod i foråret 2013 af en ansættelse af projektlederen Jeanette Noer - tidligere MT Højgaard A/S. Jeannette Noer har stor erfaring med styring af beton- og elemententrepriser, hvilket derfor tilførte Nem Byg nye kompetencer.

I starten af 2013 var der få større projekter i udbud, hvilket resulterede i at Nem Byg bød på flere mindre projekter og vandt flere opgaver i omegnen af 1-10 mio. kr. I sommeren 2013 vandt de et projekt til 22 mio. kr. og efterfølgende et projekt til 25 mio. kr. Dette

kombineret med at de mindre projekter blev udskudt af bygherrerne, skabte mangel på arbejdskraft og materiel. Derfor blev der ansat nye medarbejdere og antallet steg fra 35 til ca. 50, hvoraf der i alt er 7 funktionærer. Samtidig blev der investeret kraftigt i værktøj og mandskabsvogne mm.

I Nem Byg sørges for konstant at have tilgang af indkommende projekter og derved skabe stabilitet i virksomheden. Dette afspejles ved, at Nem Byg kun har fyret én mand siden 2006, hvilket ikke var på baggrund af manglende projekter. Med undtagelse af få medarbejdere, har samtlige medarbejdere en fortid i MT Højgaard A/S, som enten arbejdsmand eller funktionær. Disse er blevet ansat på baggrund af det gode kendskab til resten af medarbejderne og i takt med at MT Højgaard A/S's afdeling i Esbjerg har lukket ned, [Appendiks B, Interview 2, november 2013] og [Virksomhedsophold, 2013].

3.2 Forretningsområder

Nem Byg udfører arbejde inden for alle entreprisetyper og herunder arbejdes der hovedsageligt med nybyggeri, ombygning, tilbygning og større renoveringsarbejder. De bygherrer virksomheden udfører hovedsageligt arbejde for bygherrer som listet herunder:

- Private bygherrer
- Boligforeninger
- Offentlige

Dette dækker over bygherrer med tidligere erfaringer inden for byggeri og vil fremover i rapporten beskrives som "erfarne bygherrer"

I byggerier hvor der udføres tømmerarbejde anvendes egenproduktionen. Ved andre fagtyper anvendes der underentreprenører, da virksomheden ikke kan og indtil videre ikke vil arbejde inden for andre fag.

Foruden styringen af entrepriser, er der i virksomheden en spjældafdeling. Denne har til opgave at udføre mindre og sporadiske arbejdsopgaver. Afdelingens funktion er at repræsentere virksomheden lokalområdet og samtidig udføre plejearbejde for personer såsom erfarne bygherrer og derigennem bane vejen for større projekter.

3.3 Projektportefølje

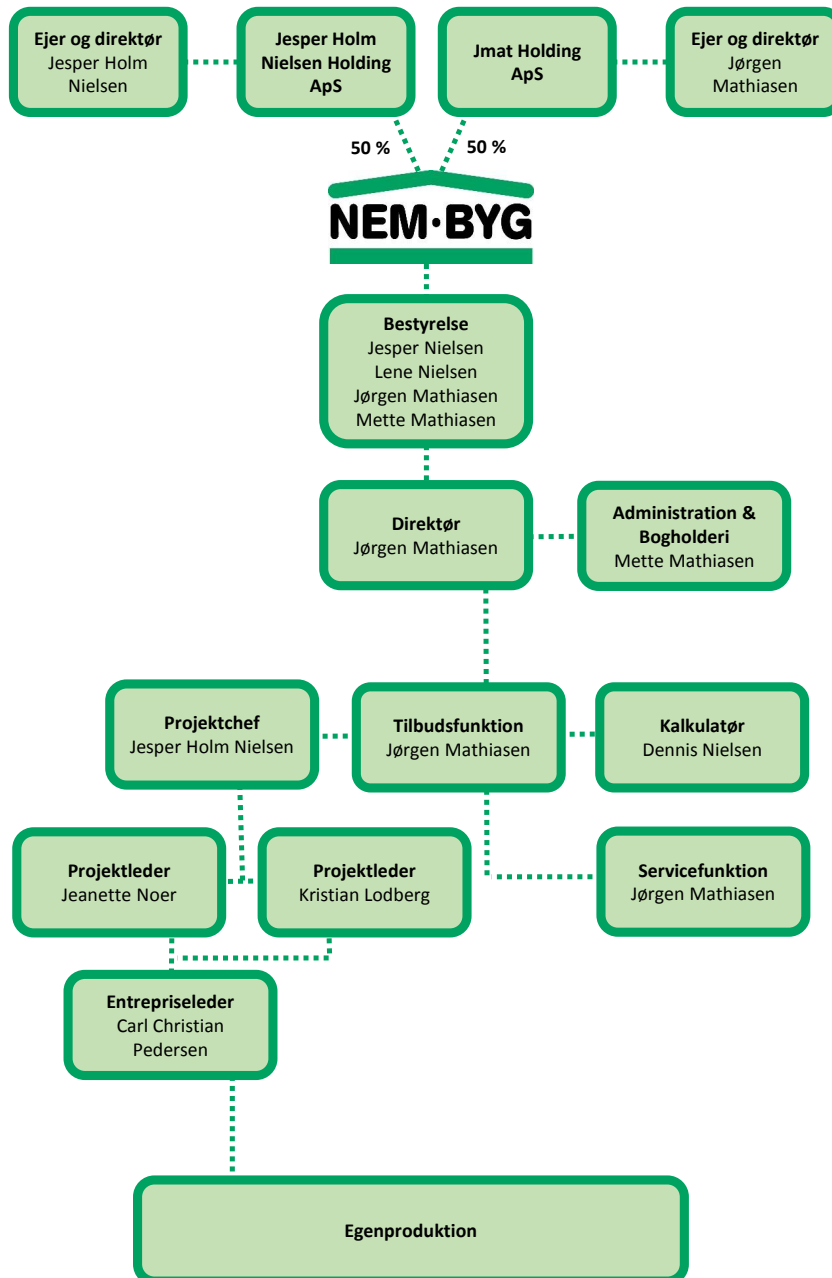
I takt med ekspansionen og branchens stigende kendskab til Nem Byg, er anlægssummerne på hvervede projekter gået fra 1 - 15 mio. kr. og op til 25 mio. kr. I tabel 3.1 er opstillet et uddrag af færdiggjorte eller igangværende projekter.

Projektportefølje					
Sag og sagsbeskrivelse	Bygherre	Entreprise	Areal m ²	Aflevering	Anlægssum inkl. moms
Vestervangsskolen. Om- og nybygning.	Esbjerg Kommune	Total	3300	2014	24.000.000
Slåenvej. Nybygning af 10 dobbelthuse.	Arbejdernes Boligforening	Hoved	20 Huse	2014	25.000.000
Sydvestjysk Sygehus Esbjerg - Nuklearafdeling. Ombygning af Terapiafdeling.	Region Syddanmark	Total	1600	2013	15.000.000
Sydvestjysk Sygehus Esbjerg - Terapiafdeling. Nybygning af terapi- og undervisningslokaler.	Region Syddanmark	Total	1300	2012	12.600.000
Energivej 20 Esbjerg. Totalrenovering af erhvervsbygning.	Villemoes Holding	Hoved	3000	2012	5.100.000
Fyrparken afdeling 10, Esbjerg. Facaderenovering af 65 rækkehuse.	Ungdomsbo	Hoved	65 Huse	2011	10.500.000
Østskovens børnehaver. Nybygning af to stk. børnehaver.	Esbjerg Kommune	Total	800	2010	5.500.000
Gørding Skole. Nybygning af skolefløj.	Esbjerg Kommune	Fag	750	2010	3.500.000
Syrenparken, Esbjerg. Facaderenovering af fire stk. tre etagers boligblokke.	Ungdomsbo	Hoved	232 Lejl.	2009	13.000.000
Tjæreborg Ældrecenter. Totalrenovering og tilbygninger på beboet ældrecenter.	Esbjerg Kommune	Stor	2500	2008	13.250.000
Sædding Specialcenter, Eshuset. Om- og tilbygning af skole til specialcenter.	Esbjerg Kommune	Stor	72 boliger	2008	38.750.000

Tabel 3.1: Projektportefølje bestående af udvalgte større projekter. Beløb i 1000 kr.

3.4 Organisation

Med ansættelsen af Jesper Nielsen i maj 2012 og den senere aftale i januar 2013 om et ligeligt delt ejerforhold, ændredes den tidligere organisationsplan for Nem Byg til den nuværende, figur 3.2.



Tabel 3.2: Organisationsopbygningen for Nem Byg [Nem Byg Tjæreborg A/S, 2014].

Organisationen er opbygget således at nogle af de illustrerede organisationsposter varetages af en enkelt person og andre poster overlappes af flere personer efter behov. Men organisationsplanen betragtes i Nem Byg blot som stillinger der på papiret skal være udfyldt, [Appendiks A, Interview 1, november 2013]. Dette afspejles bl.a. i hverdagen, hvor Jesper Nielsen eksempelvis fungerer som HR-chef, virksomhedsrepræsentant, projektleder, formand, kalkulator og direktør. Dette gælder også Jørgen Mathiasen. Begge ejere har givet udtryk for at have for travlt, da hver enkelt post, i takt med udvidelsen, kræver

mere udførelsestid end førhen, [Appendiks A, Interview 1, november 2013] og [Appendiks B, Interview 2, november 2013].

Jørgen Mathiasen sidder til daglig på kontoret i Tjæreborg, hvorfra han kalkulerer tilbud og servicerer private kunder og styrer samtidig enkelte projekter. Jesper Nielsen er sammen med Carl Christian Pedersen oftest at finde på de repræsentative byggepladser, hvorfra de styrer projekter og bemanningen på disse. Det administrative arbejde udføres af Jørgen Mathiasens kone, Mette Mathiasen, der arbejder på deltid på kontoret i Tjæreborg.

Projektlederne, Jeanette Noer og Kristian Lodberg befinder sig på byggepladserne, hvorfra de sideløbende har andre projekter kørende. De arbejder selvstændigt med ansvar for projekternes udførelse, hvilket foregår inden for fastsatte rammer af ejerne.

Samarbejdet mellem lederne er tæt på trods af forskellige placeringer. Der ydes en indsats for at kunne hjælpe hinanden og opretholde vidensdeling af projekterne. Dette sikrer samtidig, at der opnås fleksibilitet i form af sikkerhed for projekters gennemførelse ved sygdom, ferie eller anden fravær hos den enkelte leder. Kommunikationsvejen og kommandostrukturen i Nem Byg er kort. Dermed håndteres ændringer og handlinger fra ledelsen hurtigt i egenproduktionen.

3.5 Projektstyring

Til at styre projekter anvendes i virksomheden et system inspireret af MT Højgaard A/S. Systemet blev af ejerne i Nem Byg fundet for overvågning med henvisning til at tiden blev brugt på at udfylde dokumenter frem for styring af projekter. Derfor er systemet redigeret og tilpasset behovet. Systemet der i dag anvendes inkluderer kvalitetssikring, sagsbehandling, mappestrukturer, digitalt fællesdrev og paradigmer. Størstedelen foregår analogt på papirform og i mappestrukturer, på trods af det digitale fællesdrev. Dette skyldes en lav teknologisk formåen i virksomheden samt manglende viden om de digitale muligheder, [Virksomhedsophold, 2013].

Til styring af projektøkonomier samt virksomhedens økonomi anvendes programmet SummaSumarum, [Visma, 2014]. Programmet er kun anvendt af Jesper Nielsen, Jørgen Mathiasen samt Mette Mathiasen. De andre projektledere har derfor ikke adgang til systemet. Den enkelte projektleder har mulighed for at overvåge omkostninger på materialeindkøb mv., men ikke timeforbruget og dermed lønforbruget. Dette varetages af Mette Mathiasen, som indtaster forbruget i Summasumarum. Projektlederne må derfor bruge maveførmelser, for at få et samlet overblik over projektøkonomierne. Der er fra ejernes side ønske om et mere effektivt økonomistyringssystem, men der er endnu ikke foretaget nogle ændringer. [Appendiks A, Interview 1, november 2013], [Virksomhedsophold, 2013]

Nem Byg benytter sig af et digitalt fællesdrev, hvorpå samtlige byggesager og paradigmer mm. befinder sig. Ideen med dette fællesdrev er, at alle ansatte har adgang til oplysninger. I praksis fungerer dette ved, at filerne først gemmes eksternt på medarbejdernes egne PC'er. Dette resulterer i, at medarbejderne til tider glemmer at uploade filerne til fællesdrevet eller først gør det meget senere. Dermed er der risiko for, at vigtige filer kan gå tabt i processen. [Virksomhedsophold, 2013]

3.6 Faciliteter og ressourcer

Virksomhedens hovedsæde ligger på Østre Industrivej 20 i Tjæreborg. Hovedsædet består af kontor-, værksted-, og lagerfacilitet i samme bygning, figur 3.1.



Figur 3.1: Nem Bygs hovedsæde.

Virksomheden er ligeledes i besiddelse af mandskabsvogne og skurvogne, der anvendes som kontorer og eksterne lagerfaciliteter af de medarbejdere, der arbejder ude på byggepladserne. Nem Byg har desuden investeret i ni afbetale biler, der anvendes af formændene, lederne og spjældafdelingen. Der er ligeledes indkøbt en kranvogn, der benyttes til at transportere byggematerialer fra lageret og ud til byggepladserne. Derudover råder virksomheden over to teleskoplæssere og en minidumper, hvilke befinder sig på de byggepladser, der måtte have brug for dem.

Medarbejdernes uddannelsesbaggrund er opstillet i tabel 3.3.

Navn	Funktion	Uddannelse
Jørgen Mathiasen	Direktør/Ejer	Tømrersvend
Jesper Holm Nielsen	Projektchef/Ejer	Tømrersvend
Jeanette Noer	Projektleder	Civilingeniør i byggeledelse
Kristian Lodberg Nielsen	Projektleder	Bygningskonstruktør
Dennis Nielsen	Tilbudsberegner	Bygningskonstruktør
Carl Christian Pedersen	Byggeleder	Tømrersvend
Anders Nielsen	Formand	Tømrersvend
Kasper Schmidt	Formand	Tømrersvend
Mette Mathiasen	Administration	Salgsassistent

Tabel 3.3: Nøglemedarbejders kvalifikationer.

Som det fremgår, har tre af funktionærerne baggrund som tømrersvende. Hermed kan de tilvejebringe erfaring og forbedring af kvaliteten af arbejdet, da de har stor indsigt i faget. Funktionærerne, på nær Dennis Nielsen, har en baggrund i MT Højgaard A/S, hvor de har deltaget i virksomhedens ledelsesuddannelser. Ud over uddannelserne modtaget i MT Højgaard A/S, er der i Nem Byg ikke forekommet efteruddannelse af medarbejdere.

3.6.1 Markedsforhold

Nem Byg er i Esbjerg og omegn ene om at levere både fag-, hoved- og totalentrepriser i større omfang. Derfor anser Nem Byg ingen af områdets entreprenører som direkte konkurrenter, men som konkurrenter inden for de enkelte entreprisetyper, [Appendiks A, Interview 1, november 2013] . De nærmeste konkurrenter er oftest tilstedeværende inden for følgende entreprisetyper:

Hoved- og totalentreprise	Fagentreprise
K.G. Hansen & Sønner A/S	MuffByg A/S
Jorton A/S	Tømmer- og Snedkerfirmaet Jensen & Jensen A/S

Hovedparten af Nem Bygs projekter består af hoved- og totalentrepriser. Både K.G. Hansen & Sønner A/S samt Jorton A/S er af markant større volumen end Nem Byg og betragtes derfor som virksomheder Nem Byg gerne vil sammenlignes med i fremtiden. [Appendiks C, Interview 3, februar 2014]

I

INDLEDENDE ANALYSE

4 Økonomi

Der fortages i dette kapitel en økonomisk analyse af Nem Byg, hvor nøgletal fra perioden 2008-2012 sammenlignes med gennemsnitsværdier for branchen og med K.G. Hansen & Sønner A/S. Analysen bygger på offentliggjorte årsresultater og vil derfor kun give et overordnet billede af virksomhedernes økonomi. Branchens gennemsnitstal er hentet fra [Dansk Byggeri, 2014b]. Beregninger er at finde i [Digitalt appendiks A, Beregninger til regnskabsanalyse, 2014].

Byggebranchen har i 2013 oplevet fremgang som følge af politiske tiltag, med bl.a. store offentlige investeringer, hvor den private sektor stadig er mærket af krisen. Virksomhederne i byggebranchen er stadig udfordret, da 40 % ikke har leveret overskud de sidste tre år og 15 % er truet af konkurs. Samlet er der dog udsigt til optimisme i branchen, [Dansk Byggeri & Deloitte, 2013].

Et økonomisk tilbageblik over de sidste fem årsresultater viser, at Nem Byg er i vækst, tabel 4.1. Nettoomsætningen er steget hvert år og den forventes at ligge på omkring 60 mio. kr. for 2013. Det bør bemærkes, at egenkapitalen for 2012 er nedbragt til 1.500.000 kr. i forbindelse med Jesper Niensens indtrædelse i virksomheden. Her blev foretaget en udlodning af udbytte på 2.546.000 kr. til Jørgen Mathiasen. Balancesummen er steget i takt med udvidelsen af Nem Byg, og der forventes en yderligere stigning for 2013, som resultat af flere medarbejdere og større projekter, hvilket kræver mere materiel. Den anslåede værdi af investeringer i aktiver for 2013 lyder, fra ledelsens side, på ca. 2-3 mio. kr. [Virksomhedsophold, 2013]

Nettoomsætning i 2009 og 2010 har et fald på ca. 7,5 mio. kr. som begrundes med en kombination af et lavt antal projektudbud og en lavere arbejdsindsats på daværende tidspunkt. Jørgen Mathiasen styrede selv virksomheden og havde i gennemsnit 15 tømrere ansat. Han arbejdede den gang fra tidlig morgen til sen aften alle ugens dage, men valgte at skrue ned for indsatsen samtidig med, at antallet af udbudte projekter i området faldt, [Appendiks B, Interview 2, november 2013]. Samtlige nøgletal for Nem Byg har baggrund i [Navne og Numre Erhverv, 2014b].

	2012	2011	2010	2009	2008
Nettoomsætning	31.235	21.848	19.191	26.699	15.402
Resultat før skat	1.337	1.372	968	2.500	675
Egenkapital	1.500	3.053	2.041	1.928	655
Balancesum	7.097	6.124	5.276	5.237	2.917
Medarbejdere (gennemsnit)	22	17	15	16	12

Tabel 4.1: Nøgletal fra Nem Byg Tjæreborg A/S de seneste 5 år. Beløb i 1000 kr.

K.G. Hansen & Sønner A/S er en veletableret entreprenør, som varetager større hovedsamt totalentrepriser i samme område som Nem Byg. De to virksomheder har ligeledes gennemgået samme udvikling - fra fagentreprise til hoved- og totalentreprise. Derudover påpeges det, at ambitionen i Nem Byg lige nu er, at opnå nogenlunde samme volumen som K.G. Hansen & Sønner A/S, dog med tømmerproduktionen som egenproduktion.

K.G. Hansen & Sønner A/S blev grundlagt i 1910 som en murermestervirksomhed i Grindsted. I dag har virksomheden 160 ansatte. Hovedsædet er stadig i Grindsted med en afdeling i Esbjerg og egenproduktion, der varetager beton- og murerarbejder.

De seneste fem årsresultater fra K.G. Hansen & Sønner A/S kan ses i tabel 4.2. Samtlige nøgletal fra K.G. Hansen & Sønner A/S har baggrund i [Navne og Numre Erhverv, 2014a]

	2012	2011	2010	2009	2008
Nettoomsætning	479.844	351.313	266.507	399.813	525.031
Resultat før skat	19.169	9.420	938	18.709	32.267
Egenkapital	30.600	30.251	28.122	27.999	27.106
Balancesum	166.189	117.863	60.839	114.804	134.551
Medarbejdere (gennemsnit)	134	130	123	171	208

Tabel 4.2: Nøgletal fra K.G. Hansen & Sønner A/S de seneste 5 år. Beløb i 1000 kr.

Sammenlignes tabel 4.1 og 4.2 ses en markant størrelsesforskel på de to virksomheders nøgletal. For at kunne sammenligne de to konkurrenter yderligere, sammenholdes virksomhedernes:

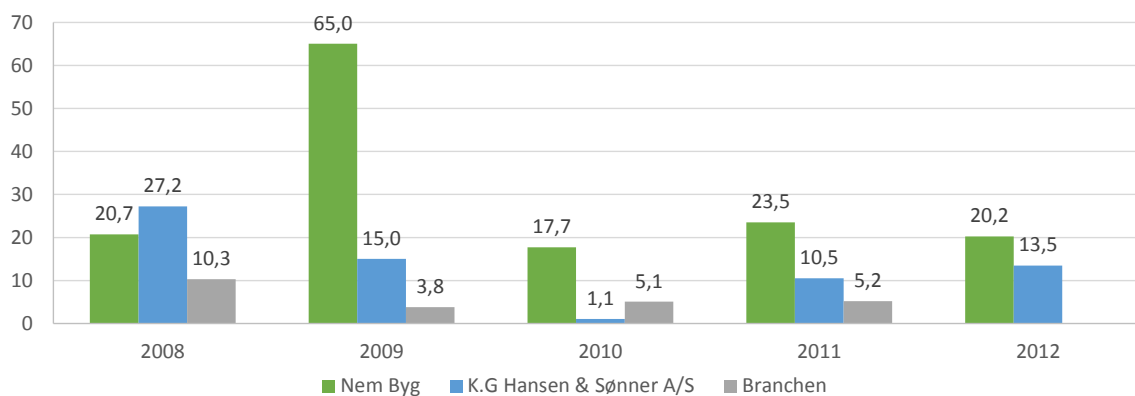
- Rentabilitet
- Indtjeningsevne
- Soliditet og likviditet

4.1 Rentabilitet

Rentabilitet forstås som virksomhedens evne til at forrente den investerede kapital. Herunder sammenlignes afkastningsgrad, overskudsgrad og egenkapitalens forrentning.

Afkastningsgrad

Til at sammenligne de to virksomheders evne til at forrente den investerede kapital observeres afkastningsgraden. Denne opgives i pct. og virksomhederne vurderes ud fra primær drift. Resultatet for de sidste fem regnskabsår kan ses på figur 4.1, hvor også branchens gennemsnit for entreprenører og den gennemsnitlige markedsrente for tilsvarende år indgår.



Figur 4.1: Sammenligning af afkastningsgrad i pct. Der er ikke udarbejdet en afkastningsgrad for branchen i 2012.

I figur 4.1 afspejles det, hvorledes Nem Byg igennem finanskrisen (2008-2012) har formået at holde en afkastningsgrad, der har været højere end både branchens gennemsnit og K.G. Hansen & Sønner A/S. I 2009 er der en signifikant stigning af afkastningsgrad (65 %). Dette skyldes en intensiveret indsats fra Jørgen Mathiasens side. I årene før, havde Jørgen Mathiasen fokus på småhuse og private bygherrer, hvor han selv var aktiv tømrer på byggepladserne. Herefter begyndte han at byde på hoved- og totalentrepriser, hvorved indtægterne pr. investerede kapital øgedes, da dette arbejde bestod i vidensformidling og styring og gjorde det muligt at håndtere flere projekter samtidig. I takt med at Nem Byg var aktiv på flere pladser, blev der behov for flere medarbejdere samt en større maskinpark. Heraf fremkommer aktiver der ikke forrenter den investerede kapital med samme effekt og deraf de lavere afkastningsgrader i de kommende år.

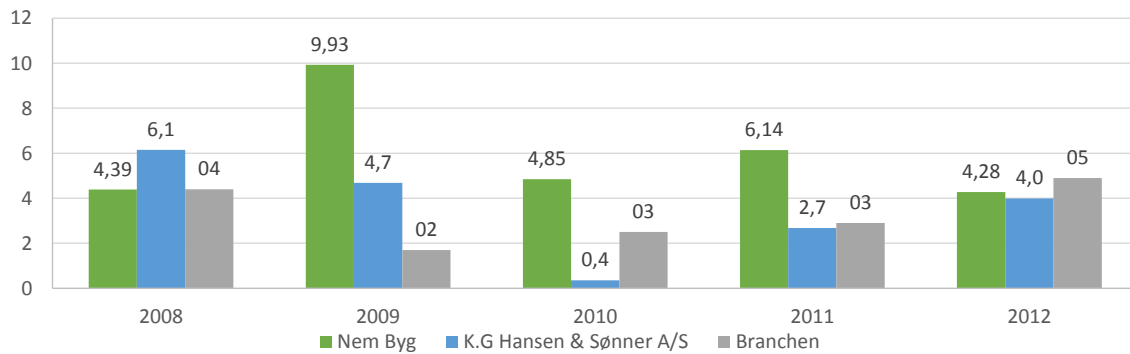
Sammenlignes Nem Byg med K.G. Hansen & Sønner A/S ses, at begge virksomheder har forrentet den investerede kapital bedre end gennemsnittet af branchen. Det har for projektgruppen ikke været muligt at finde årsagen til hvorfor K.G. Hansen & Sønner A/S i 2010 klarede sig dårligst. Da begge virksomheder opererer i samme geografiske område, formodes det, at faldet skyldes mangel på udbud grundet finanskrisen, da dette også var aktuelt for Nem Byg i dette år.

Nem Byg har haft den bedste afkastningsgrad de sidste fire regnskabsår, hvilket muligvis kan begrundes med størrelsesforskellen på de to virksomheder. Størrelsen af K.G. Hansen & Sønner A/S samt deres konsolidering gennem 100 år, gør dem stabile og vil derfor ikke opleve større økonomiske udsving. Dette kan eksemplificeres ved forskellen på den

procentvise effekt, virksomhederne vil opnå på omsætningen eller balancesummen ved investeringer eller projekter af samme størrelse.

Overskudsgrad

Ved at sammenligne virksomhedernes overskudsgrad, afspejles forholdene mellem aktiviteter og overskud, figur 4.2.

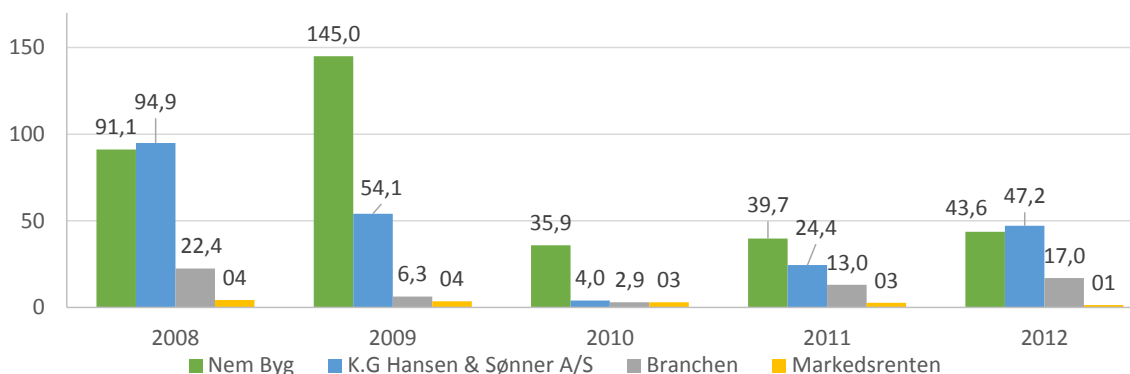


Figur 4.2: Sammenligning af overskudsgrad i pct.

K.G. Hansen & Sønner A/S gennemgik et dyk i 2010, efterfulgt af en stigende tendens i 2011 og 2012 hvilket tolkes som et sundhedstegn. Nem Byg oplevede i 2010 et tilsvarende dyk, efterfulgt af to år med hhv. stigende og faldende overskudsgrader. Dette kan forklares med den hårde konkurrence i området. Nem Byg har i perioder haft tendens til at vinde flere små projekter, hvortil prisen har været meget billig ift. de andre bydende parter. Dette har resulteret i et lavere overskud i forhold til investerede aktiver, [Virksomhedsophold, 2013]. Der er i entreprenørbranchen ikke tradition for store overskudsgrader, sammenlignet med rådgiverbranchen, som ligger på ca. 7-10 %, [Olsen og Wandahl, 2008]. Derfor vurderes begge virksomheder til at ligge fornuftigt sammenlignet med branchens gennemsnit.

Egenkapitalens forrentning

Det procentvise afkast af ejernes egenkapital, der er stillet til rådighed, illustreres ved egenkapitalens forrentning i figur 4.3.



Figur 4.3: Sammenligning af egenkapitalens forrentning i pct. Kilde til markedsrenten [Danmarks Statistik, 2014].

Ud fra grafen ses, at begge virksomheder har været dygtige til, at forrente den investerede kapital. Derfor har ejerne gjort en bedre investering ved, at investere i virksomhederne, frem for at passivere investeringen i eks. obligationer, som markedsrenten bygger på.

Dertil skal tilføjes Nem Bygs udlodning af egenkapital i regnskabsåret 2012, som forbedrer egenkapitalens forrentning, fra 26,7 % til 43,6 %. Begge virksomheder har oplevet drastiske fald fra årene 2008 og 2009, men har i alle fem regnskabsår oplevet en bedre forrentning af egenkapitalen end resten af branchen og markedsrenten.

Opsummering af rentabilitet

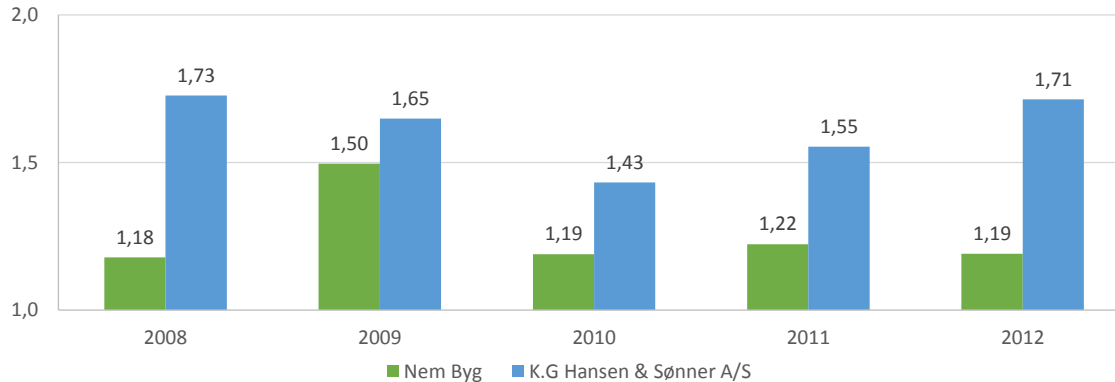
Ud fra ovenstående rentabilitetsanalyse vurderes både K.G. Hansen & Sønner A/S samt Nem Byg at vise sundhedstegn, da de generelt formår at forrente den investerede kapital bedre end gennemsnittet i branchen. Dette også på baggrund af, at begge virksomheder er uden langfristede gældsforpligtelser men kun har kortfristede gældsforpligtelser i form af gæld til leverandører mv. Derudover vurderes virksomhederne også til, at være mere rentable end eksempelvis den 10-årige stående obligationsrente. Konkurrencen i Esbjerg og omegn er hård. Dette afspejles ved lave priser til licitationer på udbudte projekter og vurderes, at have indflydelse på de sidste tre regnskabsårs nøgletal, både for branchen men også for de to virksomheder, [Virksomhedsophold, 2013].

4.2 Indtjeningsevne

Herunder undersøges virksomhedernes tilpasning af indtægter og omkostninger. Der kigges i den forbindelse på kapacitetsgrad, sikkerhedsmargin og omsætning pr. medarbejder.

Kapacitetsgrad

Kapacitetsgraden viser, hvorledes virksomhedernes bruttoavance dækker kapacitetsomkostningerne (faste omkostninger). Dette forhold illustreres i figur 4.4.



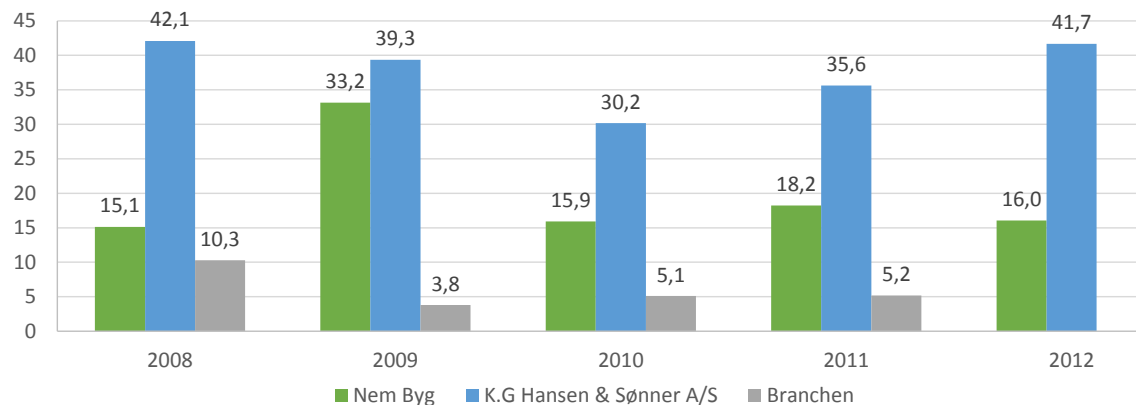
Figur 4.4: Sammenligning af kapacitetsgrad.

I figur 4.4 afspejles overskuddet for hver investerede kapacitetskrone. Her ses, at K.G. Hansen & Sønner A/S hvert regnskabsår har en større fortjeneste end Nem Byg. Eksempelvis tjente K.G. Hansen & Sønner A/S i 2012 71 øre i profit for hver kapacitetskrone investeret, frem for 19 øre i Nem Byg. Nem Byg var i de omhandlende regnskabsår i begyndelsesfasen med den nuværende forretningsmodel og der har i den forbindelse været behov for ændringer og deraf følger kapacitetsomkostninger eks. biler, maskiner mm. K.G. Hansen & Sønner A/S er veletablerede og indkøb af eksempelvis en bil påvirker procentvis ikke en omsætning på 479.844.000 kr. lige så meget som en på 31.235.000 kr. I takt med at Nem byg har fået flere og større projekter, har denne form for investeringer været nødvendige for, at kunne levere samme kvalitetsniveau på alle projekter, [Appendiks A, Interview 1, november 2013]. Dette danner baggrund for en tro

på, at Nem Byg i fremtiden har mindre behov for, at investere og dermed kan opnå en lidt højere kapacitetsgrad.

Sikkerhedsmargin

Sikkerhedsmarginen for de to virksomheder beregnes i pct. for, at illustrere hvor stor en del af omsætningen virksomhederne hver især kan tåle at miste, uden at komme under deres nulpunktsomsætninger. Nulpunktsomsætningen vises ikke her, da dette tal ikke er sammenligneligt modsat sikkerhedsmarginen, figur 4.5.

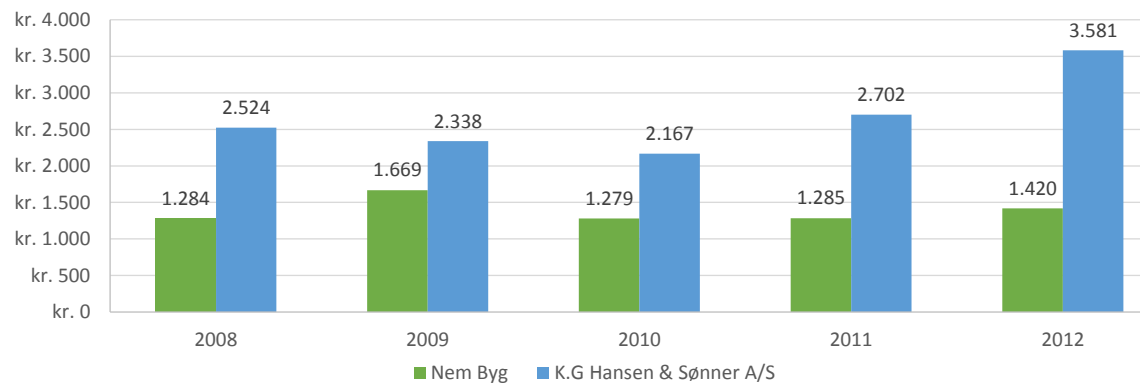


Figur 4.5: Sammenligning af sikkerhedsmargin i pct. Der er ikke udarbejdet en sikkerhedsmargin for branchen i 2012.

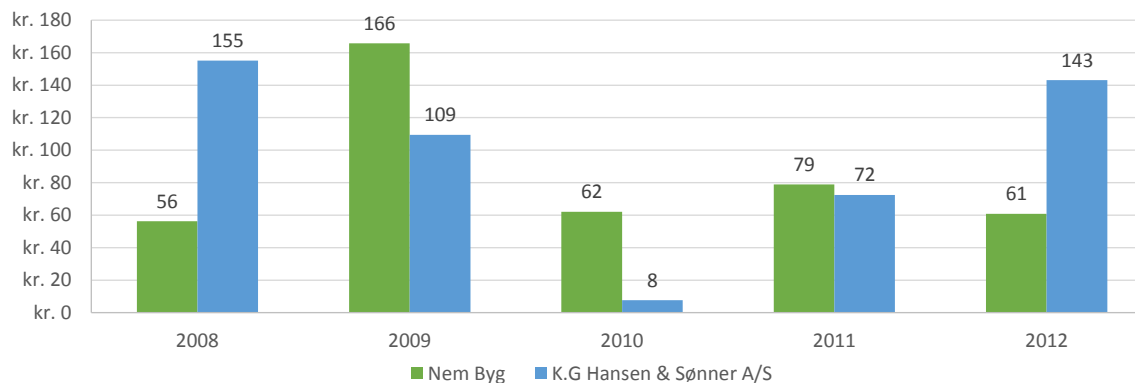
Sikkerhedsmarginen afhænger bl.a. af kapacitetsomkostninger og omsætningen, hvilket kan ses ved en sammenligning af forholdene mellem de to virksomheder i figur 4.4 og 4.5. Hvis der ses bort fra Nem Bygs sikkerhedsmargin i 2009, har begge virksomheder i de fem behandlede regnskabsår en forholdsvis stabil sikkerhedsmargin, der svinger med få procentpoint i de bedste og dårligste regnskabsår. Fælles for begge virksomheder er, at de ligger over gennemsnittet for branchen alle årene, og enkelte år med en signifikant margin til branchen. Forskellen på de to virksomheder tyder på, at Nem Byg enten har højere kapacitetsomkostninger eller lavere fortjeneste på de enkelte projekter end K.G. Hansen & Sønner A/S. En del af forklaringen kan gå igen fra afsnittet omhandlende kapacitetsgrad, men det kan også tyde på, at Nem Byg arbejder med et lavere dækningsbidrag på hver enkelt sag.

Produktivitet

Til at sammenligne de to virksomheders produktivitet, ses der på omsætning og driftsresultat pr. medarbejder, figur 4.6 og 4.7.



Figur 4.6: Sammenligning af omsætning pr. medarbejder i 1000 kr.



Figur 4.7: Sammenligning af driftsresultat pr. medarbejder i 1000 kr.

Figur 4.6 viser, at K.G. Hansen & Sønner A/S generelt omsætter for ca. det dobbelte pr. medarbejder sammenlignet med Nem Byg. Sammenlignes dette resultat med figur 4.7, ses en spredt fordeling af det primære driftsresultat pr. medarbejder. Her viser Nem Byg generelt mere kontinuitet og stabilitet end K.G. Hansen & Sønner A/S. Driftsresultatet afhænger bl.a. af dækningsbidraget på de enkelte sager samt medarbejdernes effektivitet. Et generelt lavt kalkuleret dækningsbidrag på de enkelte sager påvirker muligheden for at dække samtlige eventuelle uforudsete udgifter. Dette øger risikoen for at tabe penge på sager med mange eller dyre uforudsete udgifter, som er tilfældet for Nem Byg i 2012, [Virksomhedsophold, 2013]. Samtidig har Nem Byg i 2012 foretaget strategiske investeringer i projekter, ved bevidst at byde ekstraordinært lavt på projekter udbudt af bygherrer, der af strategiske årsager ønskes et fremtidigt samarbejde med, [Virksomhedsophold, 2013]. Dette er med til at sænke Nem Bygs driftsresultat pr. medarbejder i 2012, trods en højere omsætning pr. medarbejder end året før. Det forventes, at de strategiske investeringer har effekt allerede i 2013, da Nem Byg har udført flere opgaver for de bygherrer, der blev satset på i 2012, [Appendiks A, Interview 1, november 2013].

Opsummering indtjeningsevne

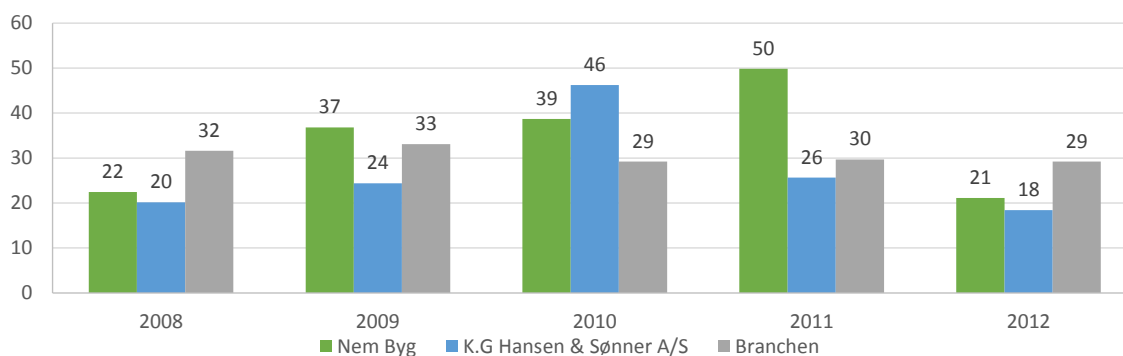
Sammenholdes de to virksomheder indtjeningsevne, ses en generel forskel. Virksomheder viser sundhedstegn ved generelt stabile eller stigende værdier. Forskellen kan bygge på størrelsesforskellen af de to virksomheder samt levetid - her menes, at K.G. Hansen & Sønner er mere forankret, end Nem Byg endnu er blevet. Derudover kan forskellen begrundes med, at Nem Byg har haft store kapacitetsomkostninger ift. deres omsætning samtidig med, at der generelt opereres med et mindre dækningsbidrag på projekter. Nem Byg virker mere effektive, da de er nogenlunde kontinuerlige i deres driftsresultat pr. medarbejder, hvor K.G. Hansen & Sønner A/S har større udsving.

4.3 Soliditet og likviditet

Til at vurdere virksomhederne betalingssevne og evne til at modstå tab analyseres nu soliditets- og likviditetsgrad.

Soliditetsgrad

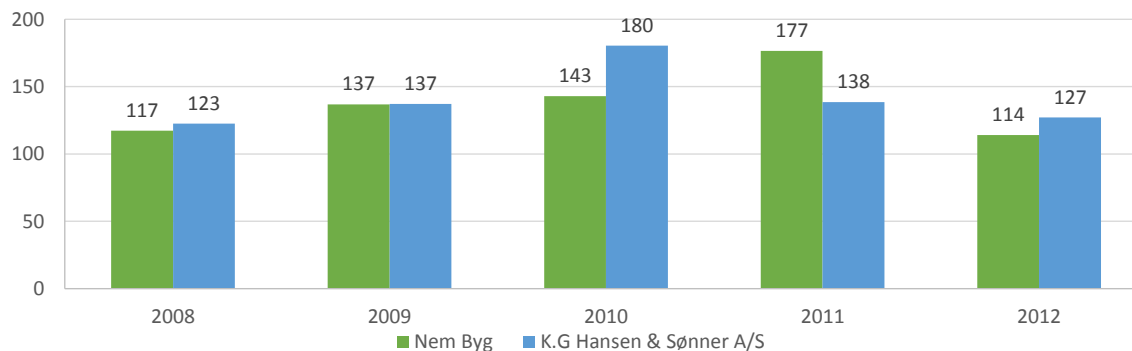
Begge virksomheder er solvente, da der ikke forefindes nogen langfristede gældsforpligtelser og har dermed kun egenkapitalen at forholde sig til. I figur 4.8 ses, at Nem Byg i perioden 2008-2012 har formået at have en soliditetsgrad, der har været højere end branchens. Soliditetsgraden er i 2012 mere end halveret grundet udlodningen til Jørgen Mathiasen, hvilket fik egenkapitalen ned på 1.500.000 kr. I 2010 havde K.G. Hansen & Sønner A/S et fald i omsætningen, hvorved aktiverne faldt. Dette medførte en næsten fordoblet soliditetsgrad i forhold til året før.



Figur 4.8: Sammenligning af soliditetsgrad.

Likviditetsgrad

Hvorledes Nem Byg og K.G. Hansen & Sønner A/S er i stand til at betale deres kortfristede gældsforpligtelser illustreres i figur 4.9.



Figur 4.9: Sammenligning af likviditetsgrad.

Likviditetsgraden bør minimum være imellem 100-125, hvilket også er tilfældet for begge virksomheder, [Holm-Rasmussen et al., 2013]. Det vurderes derfor, at virksomhederne er i stand til at betale deres kortfristede gæld, hvilket også muliggør eventuelle kontantrabatter mm.

Opsummering af soliditet og likviditet

På baggrund af at begge virksomheder ikke har nogen langfristede gældsforpligtelser, vurderes deres soliditetsgrader som stabile. K.G. Hansen & Sønner A/S har dog haft en faldende soliditetsgrad de seneste to år, hvilket skyldes en stort set stagnerende egenkapital og flere eller store projekter, som har medført en stigning af aktiver. Likviditetsgraden for både Nem Byg og K.G. Hansen & Sønner A/S ligger på et acceptabelt niveau, hvilket udstråler sundhed og betalingsparathed over for kreditorer.

4.4 Opsamling af økonomi

Nem Byg er en virksomhed uden langfristede gældsforpligtelser der generelt gode nøgletal i sammenligning med branchens gennemsnit. Derudover har Nem Byg, modsat 40 % af branchen, i de sidste tre regnskabsår leveret overskud og er ikke på grænsen til konkurs som 15 % af branchen [Dansk Byggeri, 2014a]. Der er en markant forskel i volumen sammenlignet med K.G. Hansen & Sønner A/S, men Nem Byg vurderes til at leve op til og i enkelte tilfælde at klare sig bedre end konkurrenten. De behandlede regnskabsår har for Nem Byg været en konsolideringsperiode, hvor det har været strategisk nødvendigt at investere i bygherrer, hvilket har afspejlet sig i regnskaberne. I 2013 forventes investeringerne at tjene sig hjem, da flere bygherrer er vendt tilbage og ligeledes er nye kommet til. Dette ses bl.a. på travlheden i Nem Byg, hvor det har været nødvendigt at ansætte omkring 30 nye medarbejdere - mere end en fordobling på et år.

På baggrund af den økonomiske analyse og med den stigende aktivitet samt antal af større projekter de forventer at få, vurderes Nem Byg til at være en sund virksomhed i vækst, der allerede nu er en stærk konkurrent i branchen. Der er dog tegn på, at Nem Byg arbejder med et lavt dækningsbidrag, hvilket kan skyldes konsolideringsprocessen, hvor det har været nødvendigt at vinde strategiske projekter for at komme ind på det nuværende

marked.¹ Dette kan gøre projekterne sårbare overfor pludseligt opståede problemer eller uforudsete udgifter, da risikoen for at tabe penge på projekterne øges. Dette pointeres også som et problem fra ledelsens side, hvor Nem Byg i slutningen af 2012 og hele 2013 har oplevet fem sager, som enten har givet underskud eller er gået i nul. Dette har bl.a. skyldtes de strategiske investeringer i bygherrer, men ligeledes har enkelte sager været fyldt med mange uforudsete udgifter, som har kostet overskuddet, [Appendiks B, Interview 2, november 2013]. For at undgå dette i fremtiden, bør der derfor i fremtiden spekuleres i, at opnå højere dækningsbidrag på de enkelte sager og/eller større beløb afsat til risici.

¹Markedsopdelingen i det nærværende projekt defineres ud fra den økonomiske projektstørrelse, hvoraf det nuværende marked vurderes til at være i prisklassen 10-50 mio. kr.

5 Vækststadie

I dette kapitel identificeres Nem Bygs vækststadie ud fra Scott og Bruces vækstmodel *Five Stages og Growth in small Business*, [Scott og Bruce, 1987]. Først analyseres Nem Bygs formåen for hvert observationspunkt, hvorefter observationspunktet kan placeres på et vækststadie. Derefter belyses de omkringliggende kriser i forhold til det valgte vækststadie for, at ruste Nem Byg til nuværende og kommende kriser.

5.1 Nem Bygs nuværende vækststadie

I det følgende placeres Nem Byg på et stadie, ud fra observationspunkterne benævnt i afsnit 2.4.1. Til sidst opsummeres afsnittet og der findes et overordnet vækststadie for Nem Byg, hvilket illustreres i Churchill og Lewis' model, figur 5.1. Det bør bemærkes, at en virksomhed kan opleves som hybrid i forhold til placeringen, altså at virksomheden kan være på flere stadier pr. observationspunkt.

Stage of industry

Der i fremtiden forventning til positiv udvikling af markedet, dette gennem initiativer i Vækstplan DK, der søger at øge attraktiviteten ved virksomhedsdrift af små og mellemstore virksomheder, [Regeringen, 2013b]. Dette gør barriererne for indtrædelse på markedet lavere og der forventes derfor en øget konkurrence fra små og mellemstore virksomheder. Observationspunktet placeres derfor på Stage 3 - Growth, tabel 5.1.

Key issues

Nem Byg har udviklet sig løbende over de sidste fire til fem år, og fokus har været, at vinde markedsandele og udvide virksomheden, [Appendiks, A, Interview 1, november 2013]. Flere bygherrer er vendt tilbage til Nem Byg og fokus er derfor flyttet til, at opretholde en rentabel forretning med en omsætning højere end nulpunktsomsætningen. Overskud benyttes løbende på udvidelse af produktionen såsom ansættelse af nye medarbejdere og udvidelse af faciliteter samt maskinpark. Der har således ikke været fokuseret på at udvikle de interne driftssystemer. De interne driftssystemer dækker i den rapport over virksomheds- og projektøkonomisystemer, HR-, kunde- samt IT-systemer og dertilhørende strukturering og kompetenceberigelse herfor. Dermed placeres dette observationspunkt på Stage 2 - Survival, med enkelte områder tangerende til Stage 1 - Inception. tabel 5.1.

Top Management role

Efter ansættelsen af Jesper Nielsen styres virksomheden og medarbejderne af begge ejere med hver deres forretningsområde. Ligeledes er der blevet ansat to projektledere til at styre en del af byggepladserne og dermed også den dertilhørende egenproduktion. Projektlederne styres af Jørgen Mathiasen og Jesper Nielsen og der tales derfor om supervised supervision. Jesper Nielsen og Jørgen Mathiasen har meget travlt med både at lede virksomheden samt projekter og har indset nødvendigheden af at uddelegere flere opgaver. Dette er de dog ikke meget for, før de ansatte har opnået større erfaring i virksomheden, [Appendiks C, Interview 3, februar 2014]. Travlheden og de mange jobfunktioner hos ejerne gør, at

næsten alle beslutninger skal tages af dem. Ejerne oplever dette som en sløvende for virksomhedsdriften og beskriver dem selv som værende flaskehalsen i beslutningsprocessen, [Appendiks A, Interview 1, november 2013]. Dette placerer derfor observationspunktet på Stage 2 - Survival, tabel 5.1.

Management style

Entreprenørånden lever i både Jesper Nielsen og Jørgen Mathiasen og de vil gerne fortsætte udviklingen i virksomheden. Udviklingen foregår adhoc og ustruktureret og der mangler derfor en overordnet udviklingsstrategi i virksomheden. Virksomheden er vokset til sådan en størrelse, at tiden går med administrative opgaver, frem for at styre projekter, hvilket er mod ejernes vilje. Observationspunktet placeres derfor på Stage 2 - Survival, tabel 5.1.

Organization structure

Nem Byg har en simpel organisationsopbygning. Den nedskrevne organisation afspejler ikke den aktuelle, da Jesper Nielsen og Jørgen Mathiasen varetager flere forskellige jobfunktioner, som også overlapper hinanden. Der ønskes fra ledelsens side en uformel holdning til organisationsopbygningen, for stadig at udnytte fleksibiliteten og undgå at blive fikseret i en alt for struktureret organisation, [Appendiks A, Interview 1, november 2013]. Kommandovejen er der ikke tvivl om blandt medarbejderne, ej heller hvem der tager beslutninger i hvilke situationer. Dette placerer observationspunktet på Stage 2 - Survival, tabel 5.1.

Product and market research

Nem Byg har gennemgået en udvikling fra, at Jørgen Mathiasen selv gik på pladsen og udførte tømrerarbejde som fagentreprise, til at virksomheden nu varetager både fag- hoved- og totalentrepriser. Dette var et bevidst valg, som byggede på at udfylde tomrummet MT Højgaard A/S efterlod sig efter tilbagetrækkelsen fra Esbjerg. Dermed betragtes dette som en kraftig produktudvikling. Hvor produktet i dette projekt defineres som virksomhedens udbudte entrepriseformer. Derfor placeres observationspunktet på Stage 3 - Growth, tabel 5.1.

System and controls

Der har i Nem Byg ikke været fokus på udvikling af de interne driftssystemer. Til projektstyring anvendes analoge i mapestrukturer, selvom der er oprettet et digitalt fællesdrev med til dette formål. Projektøkonomien styres af mavefølelser, hvor studeopgørelser først foretages nær enden på projektet, [Appendiks B, Interview 2, november 2013]. Der benyttes enkelte IT-systemer til at udfærdige tidsplaner, der efterfølgende redigeres analogt. Virksomhedsøkonomien styres digitalt, men potentialet herfor udnyttes ikke, da den samlede tekniske formåen inden for programmerne er lav. Der er ønsker om mere effektive systemer, men der er endnu ikke foretaget ændringer. Derved kan observationspunktet placeres på Stage 1 - Inception, tabel 5.1.

Major source of finance

Nem Byg har ingen langfristet gæld og er derfor finansieret af driftsoverskuddet, egenkapitalen og de garantier, der stilles af banken. Betalinger til leverandører og underentreprenører fortages ved opkrævninger, oftest på månedsbasis. Således opnås ofte kontantrabatter på kortfristet gæld, frem for en forrentning af gælden løbende over længere

tid. Jesper Nielsen fungerer efter indtrædelsen i virksomheden som en ny partner og observationspunktet placeres derfor på Stage 3 - Growth, tabel 5.1.

Cash Generation

Der har været overskud i Nem Byg i samtlige regnskabsår og dette benyttes til at investere i virksomhedsudvidelse og ansættelser af nye medarbejdere. Derudover placeres det resterende overskud på egenkapitalen. Således kan observationspunktet placeres på Stage 3 - Growth, tabel 5.1.

Product-market

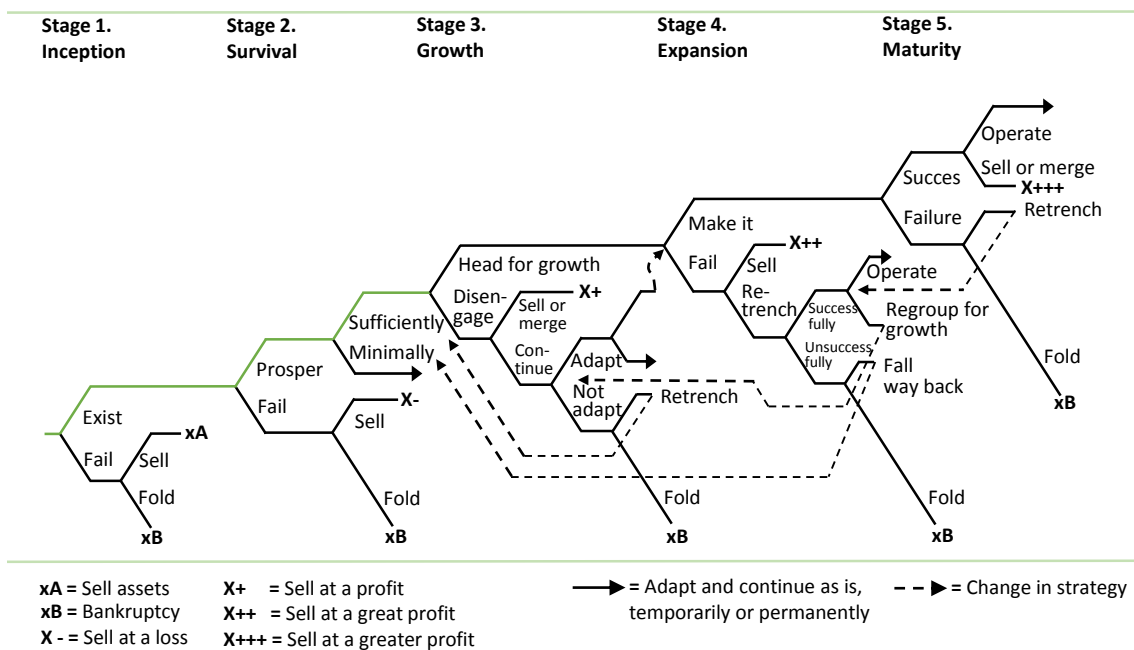
Samtidig med Nem Bygs udvikling fra fagentreprenør til hoved- og totalentreprenør har der været en udvikling af kundesegmentet, fra private til erfarne bygherrer. Derved er produktsortimentet i Nem Byg blevet bredere og henvender sig til flere kundetyper. Dette placerer observationspunktet på Stage 3 - Growth, tabel 5.1.

	Stage 1. Inception	Stage 2. Survival	Stage 3. Growth
Stage of industry	Emerging, fragmentet	Emerging, fragmentet	Growth, some larger competitors, new entries
Key issues	Obtaining customers economic production	Revenues and expenses	Managed growth ensuring resources
Top management role	Direct supervision	Supervised supervision	Delegation co-ordination
Management style	Entrepreneurial, individualistic	Entrepreneurial, administrative	Entrepreneurial, co-ordinate
Organization structure	Unstructured	Simple	Functional, centralized
Product and market research	None	Little	Some new product development
System and controls	Simple bookkeeping, eyeball control	Simple bookkeeping, personal control	Accounting systems, simple control reports
Major source of finance	Owners, friends and relatives, suppliers leasing	Owners, suppliers, banks	Banks, new partners, retained earnings
Cash generation	Negative	Negative/breakeven	Positive but reinvested
Major investments	Plant and equipment	Working capital	Working capital reinvested
Product-market	Single line and limited channels and market	Single line and market but increasing scale and channels	Broadened but limited line, single market, multiple channels

Tabel 5.1: De tre første Stages, hvor Nem Bygs aktuelle vækststadiet er markeret med grøn, inspireret af [Scott og Bruce, 1987].

5.1.1 Valg af Nem Bygs vækststadie

Til at illustrere Nem Bygs vækststadie, inddrages Churchill og Lewis' evolutionsdiagram, som kan ses på figur 5.1. Her vises Nem Bygs nuværende placering, som er lige ved en skillevej. Her kan Nem Byg vælge yderlig vækst, konstituering eller afbryde og gå et trin ned (disengage). For at fortsætte med væksten kræver det, at Nem Byg håndterer observationspunkterne der ikke har fulgt udviklingen. Vælges det at afbryde, er mulighederne at sælge Nem Byg med en fortjeneste eller at fortsætte på nuværende niveau og senere tilpasse virksomheden, således vækst kan foregå på et senere tidspunkt. Vælges ikke at tilpasse sig, er muligheden at nedruste og vende tilbage til det nuværende udgangspunkt eller i yderste konsekvens lukke virksomheden.



Figur 5.1: Nem Bygs placering på Churchill og Lewis evolutionsdiagram, hvor Nem Bygs nuværende stadie er markeret med en grøn streg, inspireret af [Churchill og Lewis, 1983].

Nem Byg befinder sig på både Stage 1, 2 og 3 og betragtes derfor som en hybridvirksomhed. Dette afspejles i den kraftige vækst af virksomheden, hvor ikke alle observationspunkter er udviklet ens. Overordnet set befinder Nem Byg sig i en overgangsfase mellem Stage 2 og 3, men mangler en opgradering af de interne driftssystemer og kontrol. Det vil derfor være naturligt at fokusere på en opgradering af observationspunktet, der er repræsenteret på Stage 1. Hermed opnår virksomheden, kun at være repræsenteret på stage 2 og 3, inden yderligere advancement.

5.2 Registrerede kriser

Undervejs i en virksomheds avancement på vækststadiet kan opleves krise. Disse består af udfordringer, som kræver handling, da alternativet er en stagnation eller virksomhedens død. Udfordringerne i kriserne afspejler enten selve vækststadiet eller overgangen mellem to stadier og skal ved opståen behandles for videre avancement. Her underbygges den samlede vurdering af Nem Bygs vækststadiet ved at identificere enkelte kriser eller udfordringer som Nem Byg enten har gennemgået eller oplever i skrivende stund. Desuden identificeres mulige kommende kriser, ud fra ovenstående analyse af observationspunkterne, således at Nem Byg forberedes til at agere proaktivt frem for reaktivt.

Kriser på Stage 1 - Inception

Hvis ejerne accepterer de høje krav til finansiering, energi- og tidsforbrug, er der mulighed for avancement. På dette stadie er der ikke kun personlige krav, men også et behov for strukturering og en formel systematisering. De øgede antal aktiviteter medfører flere administrative opgaver og det er nødvendigt med forandringer i ledelsesstilen.

Nem Byg håndterede udfordringerne ved at ansætte Mette Mathiasen til at varetage enkelte administrative opgaver og senere Jesper Nielsen til at styre projekter. Samtidig blev der indført paradigmer og simple standardprocedurer til anvendelse på projekter. [Virksomhedsophold, 2013]

Kriser på Stage 2 - Survival

På dette stadie står virksomheden over for et valg mellem yderligere vækst eller status quo. For at opnå yderlig vækst skal dette ske kontrolleret, for at undgå *overtrading*, hvor virksomhedens investeringsafkast vil falde. Ligeledes bør der spekuleres i produkt ekspansion, således distributionskanalerne når ud til en større kundekreds. Dette kan medføre et behov for omstrukturering af virksomheden, herunder ledelsesstilen. For at blive konkurrencedygtig på det marked, der indtrædes på, kan dette ske enten gennem differentiering eller billige priser. Dette sætter høje krav til den økonomiske styring og det kan derfor blive nødvendigt at ansætte en regnskabssekspert.

Nem Byg står over for et valg og har indtil videre lykkedes med en produkt ekspansion. Vejen ind på markedet har indtil videre været via billige priser samt differentiering i kraft af kvalitet og fleksibilitet. Mette Mathiasen fungerer nu hovedsagligt som regnskabsansvarlig, på deltid, hvor Jørgen Mathiasen eller Jesper Nielsen kan hjælpe til efter behov. Det har været drøftet, om der skal ansættes en regnskabsansvarlig på fuld tid samt nødvendigheden af en opgradering på styringsværktøjerne til regnskabet.

Jesper Nielsen er i mellemtiden tiltrådt i ejerkredsen på lige vilkår med Jørgen Mathiasen og de to har delt virksomhedens ledelsesopgaver mellem hinanden. I starten kunne begge styre både virksomheden samt lede projekter, men det har med tiden været nødvendigt at ansætte to nye projektledere for at uddelegere dette område. Effekten har kortvarigt resulteret i mere tid til at styre virksomheden. Men allerede i starten af 2014, har Jørgen Mathiasen og Jesper Nielsen oplevet mangel på tid, grundet deres samtidige udfyldelse af flere ledelsesfunktioner. Der er altså foretaget strukturelle ændringer i organisationen og ejerne har uddelegeret en del af arbejdet i form af projektstyringen. Der er dog tegn på, at det bliver nødvendigt med en ekstra ansat i virksomhedsledelsen eller mere dedikation i virksomhedsdriften.

Kriser på Stage 3 - Growth

På dette stadie skaber virksomheden overskud, hvilket investeres i nye aktiver og fungerer ikke som udlodning til ejerne. Væksten kontrolleres ligeledes for at undgå *overtrading*. Konkurrencen stammes yderligere, da der nu konkurreres med virksomheder af større volumen. Endnu en gang vælges om markedsandele skal beholdes eller udvides. Vælges at beholde markedsandele, bliver virksomheden på Stage 3. Hvis der ønskes udvidelse af markedsandele, sker dette via differentiering eller lave priser. Der er på dette niveau behov for organisatoriske ændringer med udgangspunkt i en professionel ledelsesstil frem for den entreprenøriske.

Nem Byg reinvesterer for tiden størstedelen af deres overskud i udvidelse af virksomheden. Medarbejderantallet er mere end fordoblet og der er ansat en kalkulator på fuld tid, hvor det tidligere har været Jørgen Mathiasen og Jesper Nielsen, der har varetaget dette. Dermed distancerer de to ejere sig fra en af deres tidligere arbejdsopgaver. De har stadig mange andre funktionelle arbejdsopgaver, heriblandt projektledelse. Dette afspejler ikke en professionel ledelsesstil, da de begge stadig besidder for mange jobfunktioner. Begrundelsen for ikke at have ansat andre funktionærer til at varetage jobbeskrivelser som HR-ledere eller økonomiansvarlige er, at de endnu ikke vil kunne bidrage med et overskud til virksomheden, selvom behovet er anerkendt, [Virksomhedsophold, 2013]. Nem Byg har indtil videre levet på entreprenørånden i de to ledere, men det vurderes at denne ikke længere er tilstrækkelig, hvis der skal ske yderligere advancement. At anerkende dette og samtidig uddelegere ansvaret kan være rigtig svært for en ejer. Dette er også tilfældet i Nem Byg, hvor Jørgen Mathiasen og Jesper Nielsen begge ønsker at beholde kontrollen ned til mindste detalje, [Virksomhedsophold, 2013].

Nem Byg er kommet ind på markedet inden for projekter i størrelsesordenen op til 25 mio. kr. og har dermed fået konkurrenter som K.G. Hansen & Sønner A/S, som er af større volumen og det lykkes stadig at vinde projekter. Dette sker på baggrund af billige priser, samt opnåede kvalitetsstempler fra tidligere samarbejder med bygherrer i denne prisklasse. [Appendiks A, Interview 1, november 2013]

Kriser på Stage 4 - Expansion

Nem Byg har behov for mere kontrol i form af økonomi og ledelse, da professionelle ledere oftest bliver en del af virksomheden med decentralisering til følge. Der er fare for, at de nye ledere ikke vil have samme forhold til virksomheden som ejerne og de er derfor ikke indstillet på at ofre samme mængde tid og energi eller villige til at tage samme risiko. Dette kan resultere i en kulturkrise, der skal være fokus på ved fremtidige ansættelser.

Jørgen Mathiasen og Jesper Nielsen vil ligeledes opleve en distancering i deres jobfunktion. Hvor de tidligere har siddet på byggepladserne med "fingeren på pulsen", er de nu at finde bag skrivebordet på kontoret. Dette går ikke i spænd med den traditionelle virksomhedsentreprenør og iværksætter. De må derfor forberede sig på nogle kraftige organisatoriske omstruktureringer og samtidig tage beslutninger om deres egne positioner i virksomheden.

5.3 Opsamling af vækststadiet

Nem Byg har observationspunkter placeret på både Stage 1,2 og 3. Mentaliteten har været at virksomheden skal ekspandere hurtigt. Dette er lykkedes og der udtrykkes ønske fra ejerne om at de ikke behøver videre ekspansion foreløbig. Dette på baggrund af manglende udvikling på nogle områder af virksomhedens systemer, [Appendiks A, Interview 1, november 2013]. Dette afspejles også i dette kapitel, hvor virksomhedens driftssystemer og kontrol, stadig befinder sig på Stage 1. En "pause" i udviklingen på dette tidspunkt virker derfor fordelagtigt.

At Nem Byg befinder sig på tre vækststadier gør, at der er flere kriser at håndtere på en gang. Derfor bør kriserne i overgangen til Stage 2 overståes, samtidig med at observationspunkterne i Stage 2 og 3 skal behandles, før videre avancement. Dette kan muligvis sænke tempoet for ekspansionen, men vil være i overensstemmelse med ejernes ønsker.

Samtidig bør Nem Byg være opmærksom på fremtidige udfordringer og det står klart, at med den ønskede fremtidige ekspansion, er det nødvendigt med flere større ændringer. Bl.a. bliver det nødvendigt for Jørgen Mathiasen og Jesper Nielsen at vælge deres egne positioner i det fremtidige Nem Byg og ligeledes bør de lede efter kompatible ledere, der lever op til og kan udføre de strategiske mål for Nem Byg.

II

STRATEGISK ANALYSE

6 Ekstern analyse

I dette kapitel analyseres de eksterne faktorer i Nem Bygs omverden, der kan have indflydelse på branchen samt virksomhedsdriften. Den eksterne analyse anvendes til at se fremad, således der kan ageres rettidigt jf. forandringer i omverdenen.

Den eksterne analyse foretages, som nævnt i afsnit 2.4.2, hvor sammenhængen i den strategiske analyse kan ses i figur 6.1.



Figur 6.1: Der arbejdes i dette afsnit med de eksterne strategifaktorer, blå ramme. Inspireret af [Lægaard og Vest, 2013].

6.1 PESTEL

I det følgende analyseres det omgivende makromiljø.

6.1.1 Political

Den nuværende regering har været ved magten siden februar 2014, hvor socialdemokraterne deler regeringssamarbejdet med det radikale venstre. Fra 2011 og frem til februar 2014 var SF en del af regeringen, indtil de brød ud af denne. På trods af fire rokader i den tidligere regering, er den politiske situation stabil. Den nuværende regering har igangsat initiativer til bl.a. at forbedre konkurrencekapabiliteten. Dette inkluderer offentlige investeringer og tiltag gennem en *Vækstplan for energi og klima*, der skal sikre en bedre energiudnyttelse, [Regeringen, 2013a]. Grundet de offentlige investeringer har der i byggebranchen 2012-2013 været en svag men positiv udvikling. De private investeringer i branchen har ikke fulgt denne udvikling og der er derfor ikke investeret på samme niveau, [Dansk Byggeri & Deloitte, 2013]. Det forventes for 2014, at beskæftigelsen i branchen

stiger med 2.500 arbejdere og der er samlet set et grundlag for behersket optimisme i branchen, [Dansk Byggeri, 2014a].

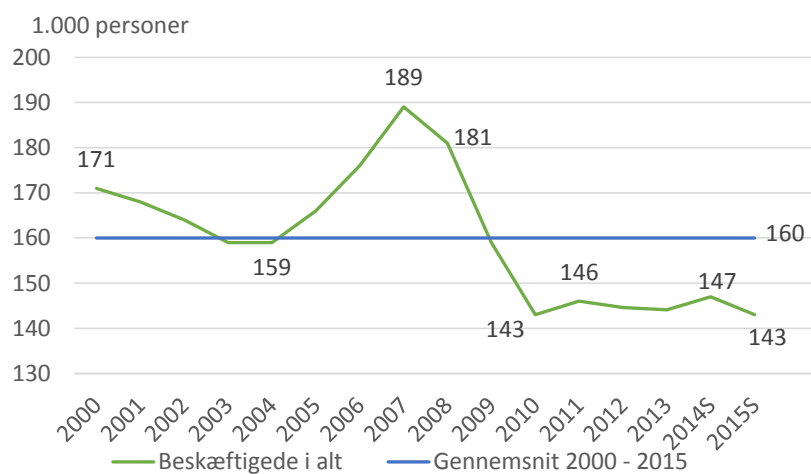
6.1.2 Economic

Den danske økonomi fik en fremgang i 2013. Med initiativerne fra *Vækstplan DK*, søges det at forbedre den danske lønkonkurrenceevne igennem forbedring af vilkårene for danske virksomheder. Dette indebærer sænkning af selskabskatten, øgede offentlige investeringer og bedre uddannelse. Hermed er grundlaget lagt til at styre Danmark ud af recession, [Regeringen, 2013b]. Begrundelsen for at udviklingen ikke er større, er tildels en tilbageholdenhed fra virksomheder og husholdning, men der er langsomt ved at ske et stemningsskifte, [Økonomi- og Indenrigsministeriet, 2013].

Den akutte inflation er lav og inflationspresset vil derfor i en periode fortsat være dæmpet, hvorfor den europæiske centralbank har valgt kun at nedsætte renten med et kvart procentpoint. Derudover er de seneste års konsolidering inden for det finanspolitiske blevet styrket og har medført, at sårbarheden over for udsving på det finansielle marked er dæmpet, [Økonomi- og Indenrigsministeriet, 2013].

Lønudviklingen i Danmark stiger knap så meget som i udlandet. Udviklingen er siden 2010 gået fra at være højere til nu at være lavere. Med lavere lønningsomkostninger er konkurrenceevnen blevet forbedret, [Økonomi- og Indenrigsministeriet, 2013].

Beskæftigelsen indenfor bygge- og anlægsvirksomheder i Danmark er efter flere års nedgang siden 2007 igen stigende, omend ved svag udvikling. Det forventes, at der i 2014 ift. Dansk Byggeris konjunkturanalyse, vil være en stigning på 2%, svarende til cirka 2.500 personer, [Dansk Byggeri, 2014a]. Dette skyldes bl.a. investeringer i nybyggeri af hospitaler, hvor der i 2014 vil blive investeret knap 14 mia. kr. og frem mod 2025 ca. 25 mia. kr., [Danske regioner, 2014]. Det forventes, at byggeaktiviteten vil toppe i 2015 med omkring 5.100 beskæftigede inden for sygehusbyggeri. Derudover vil der være stigende renoveringsaktiviteter inden for de almene boliger samt kommunale bygge- og anlægsarbejder, [Dansk Byggeri, 2014a]. I figur 6.2 ses den forventede udvikling af beskæftigede inden for bygge- og anlægsbranchen frem til slutningen af 2015.



Figur 6.2: Beskæftigede ved bygge- og anlægsvirksomhed i perioden 2000-2015. S er af Dansk Byggeri en skønnet værdi, [Dansk Byggeri, 2014a].

6.1.3 Social

På baggrund af investeringerne i offentlige byggerier forventes et stigende behov for arbejdskraft i Region Syddanmark. Der kræves derfor tiltag på området for at kunne udfylde behovet. Det forventes at disse tiltag bl.a. skal ske gennem skabelse af praktikpladser og fastholdelse af "seniorerne" ved arbejdsmiljømæssige tiltag. [Cowi, 2012]

For ingeniør og arkitekter gælder dog, at mange opgaver kan løses uden for regionen eller fra udlandet. Mange rådgiverteams i Danmark, er store internationale konsortier og større entreprenørvirksomheder er begyndt at anvende udenlandsk arbejdskraft. Dette viser sig inden for arbejdsopgaver, der kan henføres til råhusbyggeriet, såsom støbe- og elementopgaver. [Cowi, 2012]

6.1.4 Technological

Dansk byggeri har i mange år været traditionsbundet og kun oplevet en svag udvikling. Der er nu sket indførelse af IT-værktøjer som bl.a. BIM ,3D-, 4D- og 5D-modeller samt klassifikationssystemer til understøttelse af 3D-modeller såsom CCS-kodning. Dette gør, at alle bygningsdele bliver sporbare og søger samtidig, at kommunikationen igennem hele byggeriet bliver entydigt, [Cuneco, 2013].

Anvendelsen af informations- og kommunikationsteknologi (IKT) inden for byggeri og anlæg er fremkommet på baggrund af krav til forbedring af kvalitet samt produktivitet og vil dermed forbedre produktiviteten. Kravene gælder ikke kun selve udførelsen, men skal også sikre bedre kvalitet og produktivitet i leverancesystemet. Kravet til anvendelse af IKT sker i dag for statslig og statslig støttet byggeri med samlet entreprisenum på 5 mio. kr. eller derover. For kommunalt og regionalt byggeri er kravet sat til en entreprisenum på 20 mio. kr. Det digitale krav blev fremført for statslige entrepriser i 2007 og for regionale entrepriser i 2011, [Bygningsstyrelsen, April 2013].

Hermed stilles der store krav til aktører, der ønsker at deltage i arbejde inden for offentlig og offentlig støttet byggeri igennem investering i hardware, software samt personer med egnede kompetencer.

6.1.5 Environmental

Med stadig større fokus på energirigtigt byggeri og øgede udgifter på området har regeringen med udarbejdelse af *Vækstplan for energi og klima* fokuseret på flere væsentlige områder, der skal være øget indsats på, [Regeringen, 2013a]. Denne vil sammen med energiaftalen af marts 2012 iværksætte en omstilling af det danske energisystem, som vil medføre investeringer frem mod 2020 på 90-150 mia. kr. I dag anvendes 40% af det samlede energiforbrug i Danmark til drift af bygninger. Hermed er der stort potentiale for at effektivisere samt formindske energiforbruget.

6.1.6 Legal

Den danske byggebranche har mange reguleringer i form af vejledninger, cirkulærer, love, bekendtgørelser og direktiver. Med den stadige stigende regulering har Dansk Byggeri søgt, at forenkle de administrative opgaver der f.eks. er ved udarbejdelse af byggeprojekter, [Dansk Byggeri, 2011].

Udbudsbekendtgørelserne søger at skabe konkurrence nationalt og internationalt i form af EU-udbud. Her er tærskelværdier afgørende for hvilke udbudsregler der er gældende.

En undersøgelse udført af Håndværksrådet har vist, at landets byggevirksomheder kæmper med mangelfulde udbudsmaterialer og som konsekvens oplever, at dette skaber konflikter og øgede meromkostninger. Oftest går det ud over kravet til kvalitet, men det får også betydning for den samlede økonomi, [Håndværksrådet, 2014].

6.1.7 Opsamling - PESTEL

Den lave inflation gør det nemmere at konkurrere imod udenlandsk arbejdskraft. De høje danske lønninger har i flere år tiltrukket billig udenlandsk arbejdskraft, hvorved konkurrencen har været skærpet. Med indførelse af bl.a. selskabsskatten er der forsøgt fra politisk side at forbedre den danske konkurrenceevne.

De digitale krav til anlægsbyggerier i det offentlige skaber store udgifter for de mindre entreprenører. På trods af standardisering for den enkelte bygherre, omkring hvilke systemer der anvendes. Dermed skaber det stadig økonomiske udgifter for den enkelte entreprenør, der skal løbende anskaffes programmer, som er tidssvarende samt sikre kompetencegivende uddannelse af medarbejder.

For at imødekomme den kommende forventede mangel på arbejdskraft, inden for de håndværksmæssige opgaver i regionen, er en mulighed for arbejdsgiver, at vende sig mod udlandet for at få løst opgaver. Dette kan være igennem direkte ansættelse eller i Kooperation med underleverandør for stadigvæk at kunne løse fremtidige opgaver.

Med *vækstplan for energi og klima* lægges der op til, at der skal foretages investeringer inden for energieffektive renoveringer i offentlige, almene og private boliger. Udbedring af byggerier med formindskelse af energiforbruget skaber i samme ombæring nye jobpladser inden for bygge- og anlægssektoren, [Regeringen, 2013a].

Den politiske situation i Danmark er stabil. Med en regering der igennem forskellige vækstplaner søger at lave investeringer i det offentlige samt forbedringer for miljøet, styrkes troen på at Danmark kommer ud af den nuværende krise.

Med de mange lovmæssige reguleringer inden for byggebranchen, kræves en stor indsats af virksomheder for at kunne efterkomme disse. Dette skaber merudgifter, da der hele tiden skal være fokus på tilpasning, implementering og opdateringer af systemer.

6.2 Porters 5 Forces

De fem kræfter belyses i det nærværende projekt og vil som udgangspunkt være en analyse af det omgivende makromiljø samt entreprenørindustrien i Danmark og Region Syddanmark. I afsnittet vil kræfterne vurderes på tre niveauer; lavt, mellem og højt. Til sidst i afsnittet præsenteres det samlede billede af de fem kræfter i et radardiagram.

6.2.1 Competitive Rivalry Within The Industry

Konkurrencen i branchen bliver i det efterfølgende kun vurderet regionalt.

I Region Syddanmark forventes en stigning i 2014 på 11% i antallet af byggeprojekter, således det samlede antal vil være på knap 12.000, [CRM Byggefakta A/S, 2014].

Der er forventet stigning for beskæftigelse og ordrebeholdning inden for bygge og anlægssektoren til det højeste niveau siden 2008, [Danmarks Statistik, 2013]. Dette kan øge antallet af udbud og dermed mindske konkurrencen i branchen. Risikoen for tab vil være formindsket og bankerne vil som følge deraf være mere risikovillige til at finansiere markedet.

Konkurrencen i branchen vurderes derfor at være på et mellemniveau.

6.2.2 Threats of New Entrants

Potentielle nye konkurrenter deles i dette afsnit op i to størrelser. Små og mellemstore virksomheder.

Små entreprenørvirksomheders indtræden på markedet er styrket ved den kommende tilgang af byggesager i området. Ved at udnytte specialiserings- og professionaliseringsmuligheder, vil de ikke stå over for konkurrencen blandt større virksomheder, [New insight, 2013]. Hermed kan små virksomheders arbejde udføres som underleverandør for mellemstore og store virksomheder.

Det vurderes derfor, at tilgangen af små virksomheder vil være høj.

Nye mellemstore virksomheders indtræden på markedet vil være besværliggjort af en stadig større internationalisering. Det kommende marked vil blive præget af flere større og udenlandske virksomheder, der i kraft af størrelse og kapital kan udkonkurrere mellemstore danske virksomheder, [New insight, 2013]. De store virksomheder er i stigende grad begyndt at anvende billig, fleksibel og velkvalificeret udenlandsk arbejdskraft. Denne tendens bliver mere fremskreden på baggrund af den frie bevægelighed for arbejdskraft i EØS-samarbejdet. Med regeringens vækstplanDK, er der iværksat offentlige investeringer i mia. kr. klassen. Disse vil være med til at tiltrække store udenlandske virksomheder.

Tilgangen af mellemstore virksomheder på markedet vurderes derfor til at være høj.

6.2.3 Bargain Power of Suppliers

Leverandørerne og deres forhandlingskraft betragtes som dem der leverer bygningsdele, værktøjer i form af IT-teknologi til fremme af effektiviseringer i byggeriet og underentreprenører der udfører et arbejde i et projekt.

Danske byggematerialer er i dag omkring 20% højere end andre europæiske lande, der sammenlignes med. Derudover er der i Danmark større stigning på materialer end hvad tendensen er for andre forbrugspriser, [Konkurrence- og forbrugerstyrelsen, 2013]. Prisen holdes i et fast kontrolleret leje. Der vil derfor ikke være besparelser at hente ved at skifte leverandører.

Byggematerialeleverandørens forhandlingskraft er derfor høj.

IT-teknologien anvendt inden for entreprenørfagene, som beskrevet i afsnit 6.1.4 udbydes af flere leverandører. Herved skabes der et marked hvori konkurrencen er høj og det er forholdsvis let, at skifte udbyder, da essensen i programmerne yder det samme.

Leverandørers forhandlingskraft af IT-teknologi til brug inden for byggebranchen er derfor lav.

Underentreprenørers priser følger konjunktorenes forløb og er opadgående. Dette sætter dem i en gunstigere situation og de vil være svære at forhandle priser med. Dersom virksomheden ikke tilbyder et nicheprodukt, er det stadig muligt at bibeholde mange samarbejdspartnere og selekttere imellem ydelse og pris.

Leverandører i form af underentreprenørs forhandlingskraft er derfor på et mellemniveau og leverandører af nicheprodukter er på et højt niveau.

6.2.4 Bargaining Power of Buyers

Kunden og dennes forhandlingskraft betragtes i dette afsnit som en bygherre og dennes forhandlingskraft består i høj grad af, hvor stor konkurrencen er blandt entreprenørerne i bygge- og anlægsbranchen. Dermed er det en konjunkturbestemt situation, hvor bygherren står stærkest i perioder med lavkonjunktur. Med tiltagene omkring vækstplanDK, er der skabt større grobund for bedre konkurrencebetingelser. De offentlige investeringer henvender sig til større entreprenører, hvorfor de mellemstore entreprenører vil opleve mindre konkurrence på projekter de normalt vil byde på. Bygherrens forhandlingskraft forringes hermed, da det ikke længere er nemt at skifte til en konkurrerende virksomhed.

Det vurderes, at kundernes forhandlingskraft er lav.

6.2.5 Threats of Substitutes

Truslen fra substituerende produkter kommer fra den øgede produktion af færdigelementer til bygge- og anlægsbranchens nybyggeri. Ved den deraf flyttede produktion til industrien, skabes der nicheprodukter. Disse substituerer i høj grad den normale anskuelse af håndværksfaget inden for råhus byggeri. Det er ikke blot ved storbyggerier, at det opleves, men produktion af elementbyggeri til enfamiliehuse, rækkehuse og lejlighedskomplekser vinder større indpas. Dette sker igennem lavere pris i produktion samt hurtigere udførelsesperiode. Hermed kan bl.a. betonelementer konkurrere mod de traditionelle typer såsom tegl, træ, stål og in-situ beton. Igennem denne industrialisering og accept hos ingeniører og arkitekter vinder elementbyggeriet større indpas, [Building Supply DK, 2014].

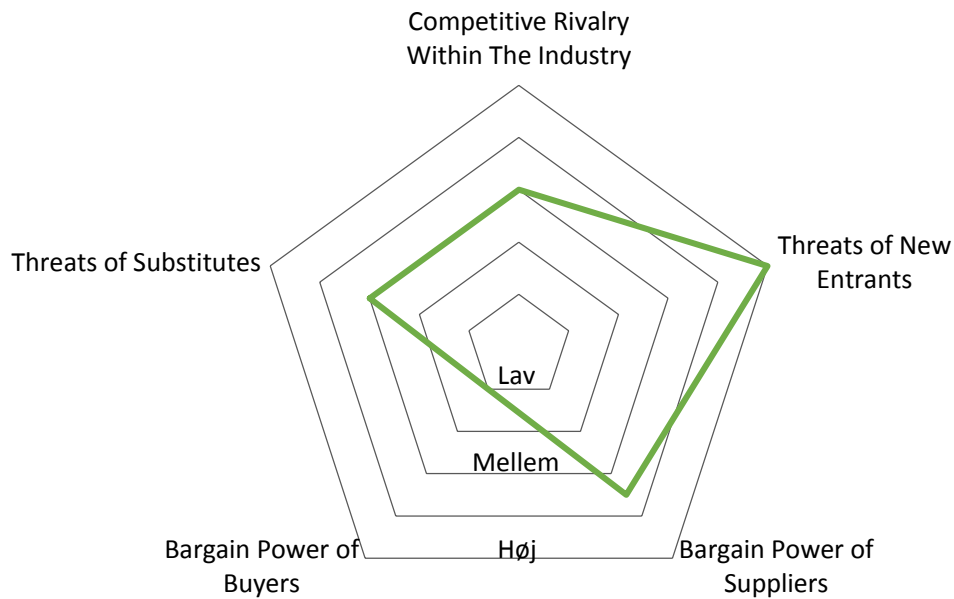
Det vurderes derfor at truslen fra substituerende produkter i nybyggeri er høj og ved renoveringsopgaver mellem.

6.2.6 Opsamling - Porters 5 Forces

Herunder i figur 6.3 opsummeres den samlede vurdering af de kræfter, der har indflydelse på Nem Byg.

Konkurrencen forventes intensiveret, såfremt markedet oplever vækst i perioden frem til 2020. Heraf vil en stor del af konkurrencen komme fra udenlandsk arbejdskraft, i form af udenlandske virksomheders indtræden på det danske marked, [New insight, 2013]. Derudover vil det, med ansættelse af lavtlønnede arbejdere fra andre lande, intensivere konkurrencen i byggebranchen.

For at modvirke tendensen til billig arbejdskraft fra udlandet kan mindre eller mellemstore virksomheder satse på særlige nicher eller kundesegmenter, hvor prisen i konkurrencen ikke vægtes på samme vis.



Figur 6.3: Vurdering af de fem kræfters indflydelse, [Porter, 2008].

Prisen på byggematerialer er i Danmark højere i forhold til andre sammenlignelige lande. Desuden er markedet domineret af få store virksomheder. Dette har en negativ indflydelse på mindre virksomheder, som har sværere ved at opnå samme mængderabatter sammenlignet med større virksomheder i branchen.

Bygherrens forhandlingskraft er faldende i kraft af bl.a. regeringens udspil omkring *Vækstplan DK* og den nedadgående konkurrencesituation i Danmark. Med en tendens til, at Danmark er på vej ud af den globale krise, vil bygherrens forhandlingskraft stå ringere.

Ved produktionen af færdige elementer til byggeriet, flyttes meget af produktionen til fabrikkerne og væk fra det traditionelle byggeri. Med stadig meget lave overskudsgrader kæmper branchen for, at fastholde markedet i konkurrence med traditionelt byggeri, [Building Supply DK, 2014]. Med billig udenlandsk arbejdskraft kan dette også blive en faktor, der vil få flere bygherrer til at bruge substituerende produkter.

6.3 Markedsanalyse

Nybyggeriet i Danmark er reduceret til et historisk lavt niveau og i de seneste år har den danske økonomi været stagneret. Med forventning til stigning i beskæftigelsen inden for byggeri- og anlægsbranchen i 2014 på 2500 personer og et fald i 2015 på 3500 personer, er der forventning om, at det danske BNP vil stige støt de næste par år, [Dansk Byggeri, 2014a].

Med den kraftige stigning inden for det statslige og regionale byggeri, vurderes disse vækststimulanser at medføre mere byggeaktivitet i det kommunale regi. Inden for byggeri af almene boliger er der tendens til et stigende niveau, men hvor det private boligbyggeri fortsat vil være stagneret. Erhvervsbyggeriet er, som følge af finanskrisen, på et rekordlavt niveau. I tabel 6.1 ses udviklingen i forhold til før konjunkturopsvinget fandt sted i 2004 og 2013:

Erhverv	2004 (Mio m ²)	2013 (Mio. m ²)
Fabrikker	0,7	0,27
Administration, handel og lager	1,0	0,55
Landbrug	2,3	0,65

Tabel 6.1: Påbegyndt etageareal inden for handel, før og efter lavkonjunktoren, [Dansk Byggeri, 2014a].

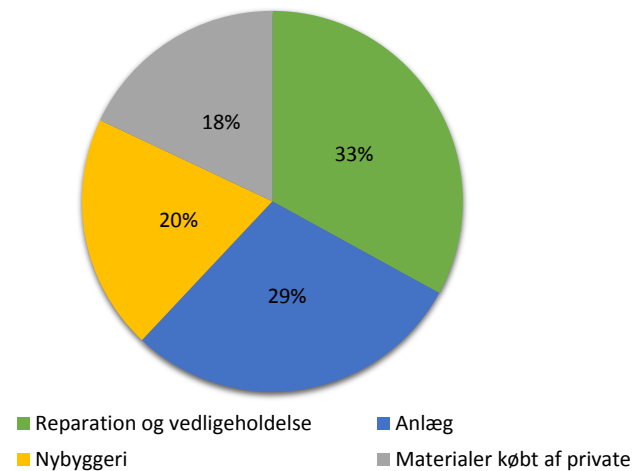
Udviklingen inden for bygge- og anlægsbranchens beskæftigede har ligeledes været afhængig af lavkonjunktoren og bærer desuden præg af, at aktiviteter omkring byggemodning samt anlæg af veje er aftagende. Tabel 6.2 viser den formodede udvikling af beskæftigelse inden for branchen frem til 2015. Her fremgår det, at arbejdsløsheden inden for bygge- og anlægsbranchen vil være faldende fra 2015, hvor det de foregående år har været fastholdt på et jævnt niveau.

	2011	2012	2013	2014	2015S
Beskæftigede i bygge- og anlægsbranchen	145.900	144.600	144.100	146.500	143.000
Påbegyndt nybyggeri i mio. m ²	5,55	4,50	4,00	4,18	4,45
Antal påbegyndte boliger	15.600	12.500	9.000	10.500	12.500
Beskæftigede ved anlægsvirksomhed	19.100	19.300	18.100	18.500	19.000

Tabel 6.2: Beskæftigede i bygge- og anlægsbranchen. S er skøn af Dansk Byggeri, [Dansk Byggeri, 2014a].

Produktionsværdien forventes inden for bygge og anlægsbranchen i 2014, at have en fremgang på 6,2 mia. kr. og i 2015 forventes den igen at falde med cirka 1,6 mia. kr. Dermed bliver den samlet produktionsværdi 49 mia. kr. (23%) lavere - målt ift. 2006 hvor højkonjunktoren toppede.

Sammenlignes nybyggeriet med 2007, hvor produktionsværdien var oppe på 87 mia. kr., forventes i 2014 en halvering til 43 mia. kr. I figur 6.4 ses forventede produktionsværdier fordelt på hovedmarkeder i 2014.



Figur 6.4: Anslået produktionsværdier for 2014, [Dansk Byggeri, 2014a].

Renoveringsarbejdet for private har været præget af *BoligJobOrdningen* og de to kraftige storme der huserede i efteråret 2013. Det forventes, at markedet for renovering hos private vil være faldende igen, når effekterne af disse aftager, [Dansk Byggeri, 2014a]. Renovering af almene boliger oplever til gengæld storvækst. Dette skal ses på baggrund af Landsbyggefondens store tilsagn om 8 mia. kr. til renovering for disse frem mod 2016, [Landsbyggefonden, 2012].

6.3.1 Konkurrentanalyse

Nem Bygs nærmeste konkurrenter i hoved- og totalentreprise er K.G. Hansen & Sønner A/S og Jorton A/S. En sammenligning hermed sker på baggrund af, at det er inden for de to områder Nem Byg ønsker at arbejde i fremtiden.

En industrigigant har tidligere været en del af ejerskabet i K.G. Hansen & Sønner A/S. Hermed har entreprenørvirksomheden igennem dette samarbejde konstitueret sig som en stærk samarbejdspartner i det Vestjyske, [K.G. Hansen & Sønner A/S, 2014].

Jorton A/S blev grundlagt i Aarhus i 1932 og er i dag landsdækkende. Jorton A/S arbejder inden for total-, hoved- og fagentreprise. Igennem et større omfang af arbejder i landet og et ønske om mere tilknytning til det enkelte område, har Jorton A/S i dag oprettet afdelinger i hhv. Aabenraa, Esbjerg, Kolding, Aalborg og Køge, [Jorton A/S, 2014]. Hermed står de stærkt repræsenteret i det Syd- og Vestjyske område, [Appendiks C, Interview 3, februar 2014].

De to virksomheder er større i henhold til antal medarbejdere og er gearet til, at kunne påtage sig både større og mere omfattende opgaver end Nem Byg. Dermed vurderes de til, at være mere attraktive som totalentreprenør på projekter med værdi omkring 50-100 mio.kr.

Konkurrenterne inden for fagentreprise er nævnt i afsnit 3.6.1 som værende Tømrer- & Snedkerfirmaet Jensen og Jensen A/S og Muff-byg A/S. De to virksomheder betragtes som sekundære konkurrenter, da de hovedsagligt arbejder inden for fagområdet tømrer og snedker, [Appendiks C, Interview 3, februar 2014].

Tømrer- & Snedkerfirmaet Jensen og Jensen A/S vurderes stærkest inden for fagentreprise, men arbejder også inden for hovedentrepriser. Virksomheden har eksisteret siden 1986 og er dermed veletableret i Esbjerg og omegn, [Tømrer- & Snedkerfirmaet Jensen & Jensen A/S, 2014].

Muffbyg A/S er som Nem Byg et ungt firma, med opstart i 2003 og har gennem tiden justeret antallet af medarbejdere efter udbud. Derfor har virksomheden på et tidspunkt haft ca. 100 ansatte. Virksomheden arbejder med fag- og totalentrepriser, [Muffbyg A/S, 2014]. Dog foregår arbejdet med totalentreprise kun for private bygherrer og er dermed ikke en decideret konkurrent til Nem Byg, [Appendiks C, Interview 3, februar 2014].

I tabel 6.3 er opsat nøgletal samt værdier for de fire virksomheder Nem Byg sammenligner sig med.

Virksomhed	Omsætning mio. kr.	Ansatte	Værdier
Jorton A/S	704	385	Åbenhed, dialog og samarbejde
K.G. Hansen & Sønner A/S	396,5	117	Åben dialog og samarbejde med alle parter
Muff Byg A/S	-	50	Tillid, respekt og godt arbejde
Tømrer- & Snedkerfirmaet Jensen og Jensen A/S	32	97	Samarbejde og dialog
Nem Byg	31,2	50	Loyalitet, tillid, respekt, troværdighed, tryghed og trivsel

Tabel 6.3: Konkurrenter Nem Byg sammenligner sig med. Nøgletal fra 2012 fundet på [Navne og Numre, 2014].

6.3.2 Opsamling - Markedsanalyse

Nybyggeriets fremgang er hæmmet af boligprisernes markante fald, hvorfor den tilstedeværende bygningsmasse er mere konkurrencedygtigt ift. prisen på nybyggeri.

Anlægsarbejdet har efter et fald i 2008 igen oplevet et opsving. Dette foranlediges bl.a. af *Vækstplan DK* og andre politiske aftaler. Området har derfor ikke været ligeså hårdt ramt af finanskrisen som det private område. Med det store tilsagn fra Landsbyggefonden er der sat skub i renovering af de almene boliger.

6.4 Opsamling af ekstern analyse

Med positiv udvikling i den danske økonomi er der udsigt til, at Danmark bevæger sig ud af krisen og deraf skabes mere arbejde i fremtiden. I perioder med højkonjunktur er tendensen at medarbejdere søger mod bedre lønnet arbejde. Derfor bør der søges sikring af de kvalificerede medarbejdere, [Rosdahl].

Større offentlige anlægsopgaver kræver anvendelse af IKT og virksomheder, der besidder lave IT-kompetencer, står derfor ikke stærkt. Foruden anskaffelse af nødvendige systemer, kræves også ansættelse af kompetent personale.

Outsourcing af arbejdsopgaver til udlandet vinder indpas i Danmark, hvilket øger

konkurrencen i branchen qua billigere arbejdskraft.

I Region Syddanmark forventes stigning i antallet af byggeprojekter hvilket sænker bygherrernes forhandlingskraft.

De substituerende produkters indvinding af markedet presser det traditionelle byggeri inden for nybyggeri. Dette gør sig dog ikke gældende i samme omfang inden for renovering, da det er sværere at substituere arbejdsopgaverne.

7 Intern analyse

I dette kapitel analyseres de interne faktorer, herunder virkninger, årsager samt ejere og lederes præferencer. Herved identificeres virksomhedens styrker og svagheder. Den interne analyse tager udgangspunkt i udsendte spørgeskemaer til henholdsvis medarbejdere og ledere, [Appendiks E, Spørgeskemaundersøgelse af medarbejdere] og [Appendiks D, Spørgeskemaundersøgelse af ledere].

Den interne analyse foretages, som nævnt i afsnit 2.4.2, hvor sammenhængen i den strategiske analyse kan ses i figur 6.1.



Figur 7.1: Der arbejdes i dette afsnit med de interne strategifaktorer, blå ramme. Inspireret af [Lægaard og Vest, 2013].

7.1 De fire bundlinjer

De fire bundlinjer afspejler virkningerne og analyseres herunder.

7.1.1 Medarbejdere

Det er ledelsens holdning, at der skal holdes tæt kontakt til medarbejderne. I en selvpåtaget funktion som HR-ansvarlig prøver Jesper Nielsen ugentligt at nå rundt på størstedelen af de aktive byggepladser. Formålet er både at "have fingeren på pulsen" og samtidig føre samtale med de ansatte. Her tales der både fagligt og personligt. Dette mener Jesper Nielsen selv, er en bedre løsning frem for fastsatte medarbejderudviklingssamtaler (MUS). Dette gøres for bl.a. at vise medarbejderne nærhed og åbenhed. I takt med det stigende antal ansættelser, er dette blevet en mere tidskrævende proces og Jesper Nielsen føler sig tvunget til at forkorte eller helt undlade samtalerne. Han vil i stedet implementere MUS, men denne indførelse bliver ofte nedprioriteret, [Appendiks A, Interview 1, november 2013].

Medarbejderne viser stor tilfredshed med den nære kontakt med lederne og føler, at de bliver hørt. Størstedelen svarer at en decideret MUS er lidt sværere at få aftalt. Dette kan hænge sammen med de tidspressede ledere, der helst vil undgå dette, da det tager tid fra andre opgaver og derfor hellere vil afholde samtalen i situationen.

Ledelsen afholder, et par gange i kvartalet, arrangementer for medarbejderne. Dette består oftest af fællesspisning efter fyraften. I dagligdagen køber virksomheden arbejdstøj og værktøj til håndværkerne og lederne får ligeledes hvad de måtte behøve. Ved efterspørgsel af efteruddannelse er dette også en mulighed, men dette er ikke udbredt, grundet travlhed og det kræver at den enkelte selv henvender sig, [Appendiks A, Interview 1, november 2013]. Der er en chauffør, der er blevet efteruddannet med henblik på at hverve et stort kørekort, ellers er der endnu ikke nogen medarbejdere, der har foretaget efteruddannelse for at øge kompetenceniveauet i virksomheden, [Virksomhedsophold, 2013].

Generelt er der i virksomheden en god stemning og størstedelen af medarbejderne har det godt socialt, hvor enkelte mener, det kunne være bedre. Alle ønsker at blive i Nem Byg. De føler samtidig at der eksisterer et godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø.

7.1.2 Kunder

Dette afsnit bygger på spørgeskemaer udleveret til de daglige ledere i Nem Byg. Spørgsmålene omhandler udfordringer omkring kundekontakten samt indsatsområder. Herunder gennemgås elementer af svarene fra spørgeskemaet.

Forcer omkring kundekontakten

De daglige ledere har opsat nogle punkter, de mener kendetegner Nem Bygs forcer ved kundekontakten, [Appendiks D, Spørgeskemaundersøgelse af ledere]:

- Ærlighed
- Respekt
- Imødekommende
- Forståelse
- Realisme
- Professionalisme
- Erfaring
- Fagkompetent

Den perfekte kunderelation

Den perfekte kunderelation for Nem Byg er, hvis kunderne er vidende omkring Nem Bygs kapacitet og ligeledes viser tiltro hertil. Dette afspejles i ledernes kommentarer, hvor der blandt lederne er dyb enighed om, at kunderne skal vise tillid og stole på, at der ved fælles hjælp opnås tilfredsstillende løsninger af høj kvalitet. Derudover ønskes at kunderne har forståelse for tid, økonomi og de fundne løsninger.

Udfordringer ved kundekontakten

Under selve kundekontakten udvises der fra ledernes side et gennemgående problem, bestående af manglende tid og overskud til kunden. Dette gør at lederne kan blive for resultatorienterede under møderne og derved kan virke for overfladiske, da der ikke er tid til løs snak og dermed kundepleje.

Opretholdelse af kunder

På det faglige niveau er tanken, at kunderelationerne opretholdes ved at udvise de førnævnte forcer i kundekontakten. Derudover ved at være servicemindede og levere produkter til den rette tid, pris og kvalitet. Eksplicit passes kunderelationer også ved at invitere til håndbold- og fodboldkampe, med henblik på at konversere i uformelle rammer.

7.1.3 Corporate Social Responsibility (CSR)

Samfundsansvar betegner de initiativer virksomheden udfører for at leve op til alle de tilhørende interessenters behov. Dette analyseres vha. Carroll's CSR-pyramide, der bygger på det økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske ansvar, [Carroll, 1991]. Som det afspejles i figur 7.2, danner hvert punkt et fundament for det næste. De fire punkter skal derfor være opfyldte førend, at virksomheden kan kalde sig en samfundsorienteret virksomhedsborger, som iværksætter initiativer til at forbedre samfundet, [Lægaard og Vest, 2013]. Denne model anvendes i flere virksomheder til performancemåling ud fra et på forhånd fastsat CSR-ansvarsniveau, [Lægaard og Vest, 2013].



Figur 7.2: Carrol's CSR-pyramide, inspireret af [Carroll, 1991].

Economical Responsibility

Det økonomiske ansvar beskrives ved, at virksomheden driver en sund forretning. Nem Byg har igennem de seneste fem regnskabsår haft overskud på trods af nedgang i den danske byggebranche. Virksomheden drives af egenkapitalen, men med kortfristede gældsforpligtelser i form af materialeindkøb. Virksomhedens projekter vurderes til, at være økonomisk forsvarlige på trods af lave dækningsbidrag. Det forventes fra de to ejere, at fremtidige projekter vil indbringe større dækningsbidrag, [Appendiks A, Interview 1, november 2013] og [Appendiks B, Interview 2, november 2013].

Legal Responsibility

Det juridiske ansvar sikres bl.a. igennem arbejdsmiljøet. Her anvender Nem Byg Byggeriets Arbejdsmiljøbus til at sikre, at de lovgivningsmæssige krav til arbejdsforholdene på arbejdspladsen overholdes. En analyse af det juridiske ansvar omfatter også en redegørelse af samarbejdspartnere og underentreprenører, der handles med. Dette inddrages ikke i nærværende projekt, da det skønnes for omfangsrigt. Her kan tilføjes, at under de omstændigheder hvor de valgte samarbejdspartnere og leverandører ikke er samarbejdsvillige eller lever op til Nem Bygs forventede kvalitet og juridiske krav, ophører det nuværende samt fremtidige samarbejde, [Virksomhedsophold, 2013].

Ethical Responsibility

Det etiske ansvar viser sig delvist ved forhandlinger med både underentreprenører og leverandører. Der handles ofte eller laves aftaler ud fra sætningerne: "*vi skal alle leve*" og "*det skal gå begge veje*." Her menes, at hvis parterne mødes midtvejs med prisen, tjener begge parter stadig penge. Ligeledes hvis den ene part hjælper den anden forventes dette at blive returneret en anden gang.

Discretionary Responsibilities

Det filantropiske ansvar omfatter virksomhedens tiltag, der forbedrer det omkringliggende samfund. Efter Jesper Niensens indtræden udledes dette i mindre omfang via sponsorater til lokale håndbold- og fodboldklubber.

7.1.4 Økonomi

De opgjorte regnskaber viser, at virksomhedens likviditet og soliditet er af en sådan grad, at det kan klare tab i de projekter, der arbejdes med. Dermed kan der ikke spores aktiviteter der underminerer Nem Bygs økonomiske sundhed. Det skal dog bemærkes, at der i virksomheden investeres store summer i at forbedre arbejdsforholdene samt arbejdsmiljøet. Dette er et bevidst valg fra ejernes side og ser, jf. kapitel 4, ikke ud til at have påvirket sundhedstilstanden i virksomheden. Argumentet lyder: "*Jeg vil hellere gå ned med fuld musik, tingene skal bare være i orden*.", [Appendiks A, Interview 1, november 2013]. Dertil hører også Nem Bygs strategiske beslutning, med at bevare et lavt dækningsbidrag overfor især attraktive bygherrer, som har vist sig at have den ønskede effekt, da flere bygherrer er kommet tilbage. Størrelsen på det fremtidige dækningsbidrag vil afhænge af hvor attraktiv de pågældende byggesager er for Nem Byg, [Appendiks C, Interview 3, februar 2014].

7.1.5 Opsamling - De fire bundlinjer

Medarbejdere

Der er blandt medarbejderne en god stemning og tilfredshed med arbejdsmiljøet. De føler de bliver hørt gennem formelle samtaler, men mangler en større tilgængelighed til MUS. Projektlederne mangler muligheden for at kontrollere projektøkonomier og ejerne savner at kunne afgive ansvaret inden for flere områder.

Kunder

Samlet set er Nem Bygs mål, at kunderne kommer til Nem Byg med en tillid til, at opgaven kan udføres gennem en vellykket proces vel vidende, at slutproduktet er af rette kvalitet. Dette mener lederne, at de kan levere med deres samlede kapabilitet, men føler samtidig,

at der ikke er tid nok til at løfte opgaven til fulde. I Nem Byg vides hvor pengene kommer fra og der gøres derfor meget for at leve op til kundernes forventninger.

CSR

Nem Byg lever op til enkelte niveauer i Carrol's CSR-pyramide, men dette sker indirekte, da denne konsekvens bygger på valg ud fra godt købmandskab samt mavefornemmelser og er ikke valgt med henblik på performancemålinger, [Virksomhedsophold, 2013].

Økonomi

Nem Byg er en økonomisk sund virksomhed. Der foretages større investeringer i arbejdsforhold, med primær fokus på udførelsen, hvor virksomhedsøkonomien er sekundær. Nem Byg er begyndt at hæve dækningsbidraget på ikke attraktive sager.

I figur 7.3 opstilles områder, der kræver fremadrettet fokus for at styrke Nem Byg.

Medarbejdere	Kunder	Samfund	Økonomi
<ul style="list-style-type: none"> • Manglende MUS • Manglende overdragelse af ansvar 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende tid til kundepleje • Bedre udnyttelse af forcer under kundekontakten 	<ul style="list-style-type: none"> • Brug af CSR er ubevidst til stede • Manglende filantropisk ansvar 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende opfølgning på strategiske beslutninger i forhold til fremtidige dækningsbidrag.

Figur 7.3: Opsamling af de fire bundlinjer.

7.2 De 7 S'er og interne konkurrencefordele

De 7 S'er afspejler årsagerne og klarlægger de hårde og bløde faktorer, der belyser virksomhedens ageren. De interne konkurrencefordele belyses efterfølgende gennem virksomhedens innovationsevne, kundefokus, kvalitet og kernekompetencer.

7.2.1 Strategy

I Nem Byg arbejdes der ikke direkte med strategier. Der har været enighed blandt ejerne om, at vejen frem er at vise deres professionalisme og på denne baggrund blive prækvalificeret. Dette forstås på måden hvorpå Nem Byg fremtræder udadtil samt håndterer kunder. Dertil har udgangspunktet været, at tilfredse kunder vender tilbage og samtidig anbefaler virksomheden til andre. Udadtil vises professionalismen på de "rigtige" steder ved bl.a., at søge ensartethed med skiltning, nyrenoverede skurvogne og "pæne" byggepladser. Dette har til formål, at udstråle professionalisme over for de implicerede i projektet, som befinder sig på byggepladsen, men også overfor bygherrer, der ser Nem Byg an. Eksempelvis har Nem Byg et projekt, som omhandler nybyggeri og renovering af Vestervangsskolen, hvor mange mennesker dagligt passerer. Hertil søges at synliggøre de nævnte tiltag og derved opnå positiv omtale, [Appendiks C, Interview 3, februar 2014].

For at komme hertil har Nem Byg indtil videre vundet projekter med meget lave priser på baggrund af lave dækningsbidrag. Dette har hjulpet Nem Byg "ind i varmen" og de oplever nu en travlhed, der gør, at de ikke har tid til flere projekter. På denne baggrund bydes der nu på projekter med et højere dækningsbidrag og dermed opnås større fortjeneste hvis sagen vindes. Nem Byg ser dog enkelte projekter som "Must-Win" sager, hvilket betyder, at dækningsbidraget sænkes tilstrækkelig meget, så sagen højst sandsynlig vindes. På denne type projekter konkurreres ofte mod eksempelvis K.G. Hansen & Sønner A/S eller MT Højgaard A/S. Nem Byg tillader sig at sænke dækningsbidraget så meget, da der stoles på egne forhandlingsevner og tjener pengene hjem ved, at forhandle priser med underentreprenører og leverandører efter afgivet tilbud. På større sager, der kræver mange materialer mm., vurderes det nemmere at forhandle priser efterfølgende. Dette menes i Nem Byg at være fordelene over for andre bydende konkurrenter som de førnævnte, [Appendiks C, Interview 3, februar 2014].

I Nem Byg arbejdes der ikke bevidst med at analysere det interne eller eksterne miljø. De følger med i aktiviteterne i omverdenen og tager udtalelser fra bygherrer til efterretning. Der er endnu ikke modtaget negativ kritik fra bygherrer, hvilket menes at have baggrund i problemhåndteringen i Nem Byg. Ved opståede problemer, forårsaget af Nem Byg eller ej, arbejdes der fra Nem Bygs side på at få problemet løst hurtigst muligt. Nem Byg går ind for, at parterne hjælper hinanden, hvilket har betydet, at Nem Byg aldrig har været indblandet i juridiske efterspil af nogen art, [Appendiks C, Interview 3, februar 2014].

I fremtiden ønsker ejerne at Nem Byg står finansielt stærkt, da dette ofte er et vurderingsparameter ved licitationen. Dette betyder at Nem Byg skal oparbejde en større egenkapital, hvilket allerede er påbegyndt, se kapitel 4. Ved sammenligning af egenkapitalen med K.G. Hansen & Sønner A/S er Nem Byg dog langt fra dette niveau.

7.2.2 Structure

Organisationen i Nem Byg er i dag præget af en flad struktur med en kort kommandovej. Dette har været gældende siden Jørgen Mathiasen var eneejer og er ikke blevet ændret siden, trods flere ansættelser. Beslutninger tages oftest centralt i virksomheden, men efter ansættelsen af bl.a. to projektledere, har det været nødvendigt, at lade nogle beslutninger blive taget decentralt. Derfor bestiller formændene nu selv materialer hjem og projektlederne tager beslutninger i forhold til deres respektive projekter, hvor økonomiske beslutninger ofte vendes med Jesper Nielsen og Jørgen Mathiasen.

Organisationsstrukturen har en støttende effekt i processen med at opnå virksomhedens mål. Dette ved at opfatte organisationen som én organisme, der løser virksomhedens opgaver på en effektiv måde. [Lægaard og Vest, 2013]

I tabel 7.1 vurderes om Nem Bygs organisationsstruktur er mekanistisk eller organisk. Dette gøres på baggrund af udtalelser og daglige observationer under Jacob Rasmussens virksomhedsophold i efteråret 2013. Under hvert kriterium beskrives de to organisations typer og valgene er taget herudfra.

Kriterium	Mekanistisk	Organisk
Specialisering	1. Organisationens problemer og opgaver brydes ned i specialiserede arbejdsfunktioner	1. Vægt på ekspertise og erfaring som bidrag til løsningen af organisationens fælles opgaver
Helhedsorientering	2. Individuelle arbejdsopgaver udformes og gennemføres på egne tekniske præmisser uden særligt hensyn til helheden	2. Individuelle arbejdsopgaver behandles i et realistisk perspektiv og knyttes til organisationens totale situation
Koordinering	3. Koordinering af opgaver sker på hvert hierarkisk niveau gennem de nærmest overordnede	3. Individets opgaver tilpasses og omdefineres kontinuerligt gennem interaktion med andre
Rettigheder og pligter	4. Præcise definitioner af rettigheder, pligter og tekniske metoder knyttet til hver arbejdsrolle	4. Ansvar er ikke et spørgsmål om et begrænset felt af rettigheder pligter og metoder
Ansvar	5. Ansvar er ensbetydende med rettigheder, pligter og metoder knyttet til en funktionel position	5. Udvikling af ansvar som en generel forpligtelse over for organisationen uafhængig af tekniske definitioner
Styring	6. Styring, autoritet og kommunikation er hierarkisk struktureret	6. Styring, autoritet og kommunikation er udviklet i en netværksstruktur
Informationens center	7. Hierarkiet understøttes, ved at information om løbende problemer koncentrerer i toppen af hierarkiet	7. Ledelsen opfattes ikke som alvidende. Kundskab kan lokaliseres overalt i netværket. Kundskabs-positioner bliver center for autoritet
Kommunikationens retning	8. Tendens til vertikal interaktion mellem de ansatte, dvs. mellem overordnede og underordnede	8. Mere horisontalt end vertikal kommunikation i organisationen som helhed
Instruktioner	9. Tendens til, at arbejdsopgaver og arbejdsadfærd styres af de overordnede	9. Indholdet af kommunikationen består mere af informationer og råd end af instruktioner og beslutninger
Loyalitet	10. Vægt på loyalitet mod organisationen og lydighed mod overordnede som betingelse for medlemskab	10. Forpligtelse over for organisationens opgaver samt tekniske fremskridt og ekspansion vurderes højere end loyalitet
Relationer uden for organisationen	11. Kundskaber, erfaringer og færdigheder af intern (lokal) karakter tillægges større betydning og prestige end mere generel ekspertise	11. Betydning og prestige knyttes til de ansattes forbindelser og ekspertise i relation til industrielle, tekniske og kommercielle miljøer uden for organisationen.

Tabel 7.1: Områder der afspejler organisationsstrukturen, hvor den repræsentative celle for Nem Byg er markeret med grøn, inspireret af [Burns og Stalker, 1961].

Med diversiteten i organisationen af både en mekanistisk og organisk struktur, er organisationen ikke styret i én retning og kan derved være hindret i at udføre sine opgaver effektivt. Organisationens struktur bør hovedsagligt være organisk med en klar ansvarsfordeling og størst mulig fleksibilitet samt mindst mulig indbyrdes afhængighed mellem de forskellige organisatoriske dele, [Lægaard og Vest, 2013].

7.2.3 Systems

Den generelle brug af hjælpesystemer til udførelse af arbejdsopgaver kvalificeres i Nem Byg som meget lav. Dette begrundes med følgende belysning af Nem Bygs systemer.

Virksomhedsstyring

Virksomhedsstyring i Nem Byg foregår på basal vis. Pga. virksomhedens størrelse har der endnu ikke været behov for at definere procedurer for, hvordan ledelsesopgaver skal varetages. Opgaverne har været fordelt mellem de to ejere efter deres formåen. Med det nuværende antal medarbejdere på ca. 50 og tiltro til flere ansættelser i fremtiden, vil der opstå behov for at systematisere ledelsesprocedurerne, da decentralisering af ansvarsområderne er fundet nødvendigt jf. kapitel 5, [Appendiks C, Interview 3, februar 2014].

HR-system

HR-systemet er minimal. På det digitale fællesdrev findes dokumenter over størstedelen af medarbejdernes kompetencer. Dette er ikke systematiseret eller regelmæssigt overvåget og mister derfor værdien. Dette hænger sammen med, at ingen medarbejdere endnu er blevet efteruddannet og dette har derfor endnu ikke været aktuelt, [Virksomhedsophold, 2013].

Kundesystem

Lederne i Nem Byg vurderer, at kunderelationerne er gode, men kunne blive bedre. Der findes ikke et kundesystem (CRM) i virksomheden og der arbejdes kun med den frivillige feedback fra kunder og mavefølelser omkring relationerne. Der søges fra lederne en bedre og mere struktureret måde at håndtere kunder på herunder mere tid til kunden, således der ikke er tvivl om ønsker og vilkår i samarbejdsprocessen, [Appendiks D, Spørgeskemaundersøgelse af ledere].

Økonomistyring

Økonomistyringen på projekter er ineffektiv, da projektlederne ikke selv kan opnå et umiddelbart overblik over den samlede projektøkonomi. Dette har resulteret i en økonomistyring baseret på mavefølelser.

Virksomhedens økonomisystem administreres af Mette Mathiasen og der foretages halvårlig regnskabsopgørelse. Systemet ønskes fra ejernes side forbedret.

Tidsstyring

Tidsstyring og planlægning udføres i Microsoft Project. Grundet ledernes manglende IT-kompetencer udnyttes systemets potentiale ikke til fulde, men bruges til simpel planlægning og overvågning. Bl.a. benyttes systemet ikke til optimering af tidsplan eller til at spore kritiske veje. Tidsplanerne udføres på baggrund af erfaring og estimerede tidsforbrug af underentreprenører, [Virksomhedsophold, 2013].

Risikostyring

Der anvendes ikke risikostyringsværktøjer. Udvælgelse af projektudbud præges af fornuftsvalg og det samme gør sig gældende for risikovurderingen under projektplanlægning og økonomiberegning. Dette resulterer i en ukontrolleret risikostyring, som kan udmunde i for høje eller lave risikovurderinger. Dette kan være afgørende for om Nem Byg vinder licitationer og om der genereres overskud på de enkelte projektsager. En kontrolleret risikostyring kan være med til at undgå underskud på projekter, som det er sket i flere sager i 2012 og 2013. [Virksomhedsophold, 2013]

IT-styring

IT- brugen samt -kompetencerne i Nem Byg er på et lavt niveau. Dette stiller Nem Byg dårligt ved offentlige projekter på over 20 mio. kr., hvor netop denne type projekter stiller krav til brug af IKT, [Retsinformation.dk, 2014]. Ejerne er vidende om de manglende kompetencer og med ansættelsen af Kristian Lodberg samt Jeanette Noer er niveauet hævet, men systemet er ikke forbedret. Med en større stigning i anvendelsen af IT systemer i entreprenørbranchen, kan det blive en hæmsko for Nem Bygs udvikling i fremtiden, såfremt der ikke satses mere på IT.

7.2.4 Shared values

Lederne har tilsammen listet interne og eksterne fællesværdier, som de mener afspejler Nem Byg, [Appendiks D, Spørgeskemaundersøgelse af ledere]:

- Loyalitet
- Tillid
- Troværdighed
- Tryghed
- Trivsel
- Ærlighed
- Respekt
- Professionalisme

Det undersøges om fællesværdierne afspejles i de faktiske forhold i virksomheden. Dette gøres ved at definere den aktuelle ledelsesstil i tabel 7.2, som afspejler moderne bureaukratisk ledelse samt værdibaseret ledelse.

Organisationer kendetegnet ved:	Moderne bureaukratisk ledelse (papirledelse)	Værdibaseret ledelse (ledelse med holdning)
Ejernes rolle	Planlægger, modpart, kontrollant, beslutningstager	Værdisætter, inspirator, træner og i sidste instans beslutningstager
Medarbejder stilling	Hjul i maskineriet	Medarbejder
Form for påvirkning	Planer, regler, aftaler	Mål, værdier
Medarbejdermål	Tryghed	Mening
Indsigt/mening	Ringe	Meningsfuld og med indsigt
Organisering og struktur	Struktureret og afgrænset forudseelig, entydig	Flydende og overlappende, åben, flertydig
Udviklingsperspektiv	Statisk, fragmenteret	Dynamisk sammenhængende
Stillingtagen	Regelbaseret	Værdibaseret
Problemløsning og beslutningstagning	Rationel, eksplicit og regel- og metodebaseret	Baseret på såvel eksplicit viden som tyst viden og værdier
Håndtering af etiske problemer	Ud fra regler og retningslinjer	Ud fra værdier
Ansvarlighed	Regelbaseret	Personligt
Kvalitetsopfattelse	Normer, standarder, iso 9000 etc.	Omfattende også de usynlige aspekter, kvalitet som holdning

Tabel 7.2: Generelle organisatoriske kendetegn, hvor punkter, der afspejler Nem Byg, er markeret med grøn. Valgene bygger på udtalelser og daglige observationer under Jacob Rasmussens virksomhedsophold i efteråret 2013. Modellen er inspireret af [Petersen, 1996].

Af tabel 7.2 fremgår det, at Nem Byg bygger på værdibaseret ledelse med enkelte punkter af moderne bureaukratisk ledelse. Dette viser, at de to ejere har tillid til de ansatte og styrer virksomheden ud fra fællesværdierne. Det bør dog bemærkes, at et vigtigt punkt, som lederens rolle, er bureaukratisk, hvilket skyldes ejernes manglende villighed til at give slip på kontrollen ned til mindste detalje. Så længe dette punkt ikke er værdibaseret, kan der opstå konflikter om problemhåndteringen mellem ejere og projektledere.

Herunder benævnes fordelene ved den værdibaserede ledelse, som omhandler fem områder inden for strategi og organisation. Samtidig underbygges enkelte punkter med medarbejdernes meninger [Lægaard og Vest, 2013].

Rammer

De rammer der arbejdes inden for, illustreres gennem den flade organisation. De brede rammer giver projektlederne mulighed for at arbejde med frie valg, ud fra de fastsatte fællesværdier. Derudover kan mellemløbet ofte spares væk, hvilket sænker driftsomkostningerne, [Lægaard og Vest, 2013].

Ansvarsplacering

Afhængig af tilliden til medarbejderne, kan ansvarsfordeling placeres efter behov. Et større ansvar er endnu ikke givet til projektlederne og de har ikke det fulde ansvar over økonomistyringen. Der er dog gjort initiativer til at ændre dette, med planer om implementeringen af nye økonomistyringssystemer, [Appendiks C, Interview 3, februar 2014].

Situationsbestemt kundeorientering

Den situationsbestemte kundeorientering kan opretholdes ved, at kundeansvaret decentreres til den enkelte projektleder. Der gives udtryk for, at kundernes forventede krav søges individuelt opfyldt. Herunder inden for fastsatte økonomiske rammer, hvor der fokuseres på at udvise ærlighed, professionalisme og tillid. [Appendiks D, Spørgeskemaundersøgelse af ledere]

Motivering

Det er under værdibaseret ledelse nemmere at opretholde og tiltrække attraktive medarbejdere. Ligeledes vil medarbejdere også være mere motiverede i det daglige arbejde. Medarbejdernes motivation for at arbejde i Nem Byg er høj, da de alle ser deres fremtid i Nem Byg, [Appendiks E, Spørgeskemaundersøgelse af medarbejdere]. Dette bygger på tilfredshed med bl.a. ledelsesstilen, arbejdsmoralen og muligheden for at blive hørt af lederne. Dette ses også i et stigende antal af jobansøgninger på baggrund af positiv kendskab til virksomheden, [Virksomhedsophold, 2013].

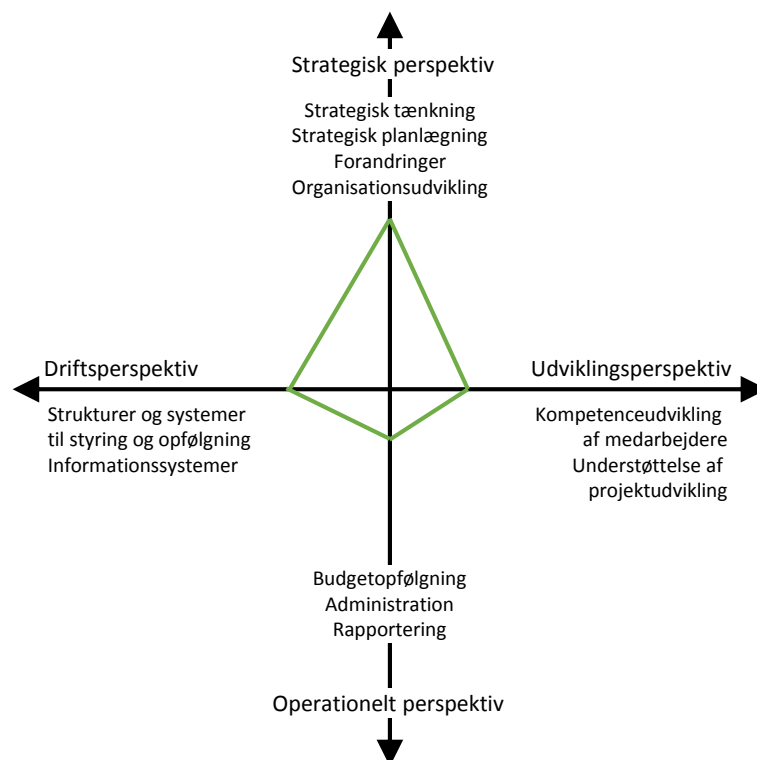
Afbureaukratisering

Medarbejdernes opfattelse af virksomheden forbedres, da de kun skal forholde sig til de opsatte rammer med baggrund i virksomhedens værdier. Dette giver en større ansvarsfølelse blandt medarbejderne. Som det fremgår i tabel 7.2, er afbureaukratiseringen stadig under udvikling, hvor ejernes rolle og udviklingsperspektivet stadig er at finde under den bureaukratiske ledelsestil.

7.2.5 Style

Ledelsesstilen i Nem Byg er ændret i takt med udviklingen af virksomheden. I starten styrede Jørgen Mathiasen ganske få tømrere, hvor han i dag sammen med Jesper Nielsen varetager projektledelse og administrative funktioner i en mellemstor virksomhed. Derved er deres ledelsesopgave blevet “*at håndtere relationer, rammer og retning*”, [Lægaard og Vest, 2013]. Derved fokuseres der på at styre medarbejderne og sikre, at der arbejdes med de korrekte områder jf. Nem Bygs mission og vision. De to ejere drives af entreprenørånden og brænder stadig for, at være “ude i marken” hvor de kan påvirke de daglige opgaver. Men med den stigende succes, bliver det sværere at påvirke alle virksomhedens opgaver og de to ejere presses derfor til at påtage sig mere organisatoriske opgaver, [Appendiks C, Interview 3, februar 2014].

Ejerne har indtil nu prioriteret ledelsesopgaverne som afbilledet i figur 7.4. Dette argumenteres med, at fokus har været at skaffe strategisk attraktive projekter, der på længere sigt vil skabe profit i Nem Byg. Samtidig har der været fokus på at opbygge en struktur af loyale leverandører og underentreprenører, der lever op til Nem Bygs ambitionsniveau. Dette har nedprioriteret det operationelle perspektiv og udviklingsperspektivet. Niveaueet på ledelsens arbejde med det operationelle perspektiv er stort set det samme som ved Nem Bygs opstart. Det samme gør sig gældende for udviklingsperspektivet, hvilket er næsten ikkeeksisterende. Der bør være fokus på alle fire perspektiver for at sikre en jævn virksomhedsdrift, [Lægaard og Vest, 2013]. Risikoen ved den udførte ledelsesstil kan afspejles i inkompetente medarbejdere på visse opgaver eller langsom procesbehandling grundet dårlig administration.



Figur 7.4: Placering af Nem Bygs fokusområder indenfor ledelsesopgaver. Inspireret af Lægaard og Vest [2013].

Ichak Adizes opstiller fire ledelsesroller, der tilsammen bør dækkes af virksomhedens ledere, for at opnå en balanceret virksomhedsdrift. Rollerne fordeler sig over PAEI: Producent, Administrator, Entreprenør og Integrator. Rollernes indhold fremgår af figur 7.5. Her vurderes de to ejeres interesseområder og kendetegn, for at konkludere hvorledes ledelsesrollerne udfyldes, [Adizes, 1979].

Rolle	Personlige kendetegn	Interesseområder
P - Producentrollen	Resultatorienteret Energi og vilje Præstationsbehov Viden	Aktiviteter Sager Kunder
A - Administratorrollen	Analytisk og systematisk Besindig og tænksom Stabilitet og orden Styring og kontrol	Systemet og regler IT Økonomi og regnskab Finans og jura
E - Entreprenørrollen	Kreativ Risikovillig Ønske om nye udfordringer og forandringer Visioner	Produktudvikling Overblik over forretningsgrundlaget Markedsføring
I - Integratorrollen	Menneskelig og forståelig Intuition Samarbejde og fleksibilitet Ønske om at være sammen med andre	Psykologi og sociologi Organisatoriske sammenhænge Personaleudvikling Strategi og politikker

Figur 7.5: Personlige kendetegn og interesseområder for de to ejere. Farverne repræsenterer Jørgen Mathiasen, Jesper Nielsen, fælles interesseområder eller kendetegn og sort er ikke repræsenteret. Vurderingerne bygger på [Virksomhedsophold, 2013] og er inspireret af [Lægaard og Vest, 2013] og [Adizes, 1979].

Af figur 7.5 fremgår at Jørgen Mathiasen og Jesper Nielsen samlet repræsenterer de fire roller. Størstedelen af de personlige kendetegn er repræsenteret af de to ejere. På interesseområderne er følgende punkter ikke repræsenteret: IT, finans og jura, overblik over forretningsgrundlaget, organisatoriske sammenhænge samt strategi og politikker. Dette afspejles i virksomheden, hvor bl.a. arbejdet med netop organisationen eller IT-løsninger er næsten ikke-eksisterende. Det bemærkes, at ejerne begge repræsenterer flere af punkterne samtidig. Dette kan være en svaghed for virksomhedsdriften, da denne kan risikere at blive drevet i kun én retning. Det kan være årsagen til det skæve fokus på ledelsesopgaverne i figur 7.4.

7.2.6 Staff

Dette område er behandlet tidligere i rapporten, se afsnit 7.1.1. Jesper Niensens varetæglse af HR-funktionen foregår løst og ustruktureret, da der ikke er udarbejdet nogen HR-strategi. På trods af dette, viser medarbejderne stor tilfredshed med forholdene og ser deres fremtid som værende i Nem Byg, [Appendiks E, Spørgeskemaundersøgelse af medarbejdere].

7.2.7 Skills

Nem Bygs interne værdiskabelse består af evnen til at udføre projekter til aftalt tid og pris uden at gå på kompromis med kvaliteten i en proces, der tilfredsstiller bygherren. Dette kan lade sig gøre i kraft af erfarne, dygtige og loyale medarbejdere. Jørgen Mathiasen kalkulerer størstedelen af projekterne på baggrund af erfaring og godt kendskab til sine medarbejders samt leverandørers kompetencer. Dette resulterer i en næsten præcis kalkulation af time- og materialeforbrug. Kombineret med Jesper Niensens forhandlings- og styringsevner danner dette et stabilt grundlag til virksomhedsdriften. Som vist i figur 7.4, er der dog ikke fokus på udvikling af medarbejdernes kompetencer.

7.2.8 Virksomhedens innovationsevne

Nem Bygs innovationsevne vurderes til at være lav, da virksomheden ikke formår at tilføje nye værdiskabelser, men blot holder sig til det, der fungerer. Dette viser sig ved at Nem Byg har taget et dokumenteret virkende system med fra MT Højgaard A/S og benyttet de værktøjer der blev fundet anvendelige.

7.2.9 Kundefokus

Virksomhedens kundefokus prioriteres højt. På trods af at Nem Byg ikke har en fastsat strategi for kundefokus, ydes en konstant indsats for at forbedre kundens oplevelse igennem processen, [Appendiks D, Spørgeskemaundersøgelse af ledere]. Derudover arbejdes der med kundepleje i form af arrangementer, hvor der forsøges at skabe et socialt fællesskab og derigennem skabes kundefastholdelse. Der er dog udtrykt en mangel på tid til kundeplejen.

7.2.10 Kvalitet

I Nem Byg prioriteres kvalitet højt. Dette afspejles i Jesper Nielsens udtalelse: "*Jeg vil hellere gå ned med fuld musik, tingene skal bare være i orden.*", [Appendiks A, Interview 1, november 2013]. Kvalitet skal både ses i det færdige projekt, men også gennem hele processen og der gøres meget for, at især bygherren oplever dette, [Virksomhedsophold, 2013]. At der bruges meget energi på kvaliteten gør, at andre områder nedprioriteres. Dette begrundes med, at levering af projekter med høj kvalitet er en tidskrævende proces. Grundet Nem Bygs lave antal funktionærer prioriteres tidsforbruget på at opnå høj kvalitet i byggeriet, frem for eksempelvis forbedring af de interne systemer, [Appendiks C, Interview 3, februar 2014].

7.2.11 Kernekompetencer

Kernekompetencerne bygger på det stærke kendskab til medarbejdere og leverandørers evner, da netop kompetencerne kendes i hvert led i værdikæden. Under kundeforhandlinger lovedes derfor kun, hvad der kan leveres. Dette har ført til, at Nem Byg indtil videre har levet op til bygherrernes forventninger. Det er dog ikke en unik kernekompetence på markedet, da dette også kan opnås af konkurrenter i branchen.

Opsamling - De 7 S'er og interne konkurrencefordele

I tabel 7.3 opsamles de styrker og svagheder, der er repræsenteret af Nem Byg inden for de interne strategifaktorer.

Område	Styrker	Svagheder
Strategy	Enighed blandt ejerne om retningen.	Der er ikke udarbejdet en fast strategi, men udføres sporadisk efter bedste evner.
Structure	Overvejende organisk organisation.	Ejerne holder overgangen til organisk organisation tilbage.
Systems	Har ubevidst indført enkelte systemer.	Stor mangel på systematisering.
Shared values	Overvejende værdibaseret ledelse.	Har ikke defineret værdigrundlaget.
Style	Potentiale for balanceret virksomhedsdrift.	Ledelsesopgaver fokuseres kun i to retninger.
Staff	Tilfredse medarbejdere.	Svag HR-styring.
Skills	Stærkt kendskab til egne kompetencer.	Lavt fokus på udvikling af kompetencer.
Virksomhedens innovationsevne	Arbejder inden for kendte områder.	Svag eller ingen fornyelse.
Kundefokus	Meget fokus på kundefølelsen.	Mangler tid til kundeplejen.
Kvalitet	Stort fokus på kvalitet i processen og slutresultatet.	Andre områder i virksomheden nedprioriteres til fordel for kvalitet.
Kernekompetencer	Er stærkt vidende om egen og leverandørers værdiskabelse.	Ikke en markant differentiering ift. konkurrenter.

Tabel 7.3: Opsamling af de 7 S'er og interne konkurrencefordele, hvor Nem Bygs styrker og svagheder fremgår.

Det fremgår af tabel 7.3, at nogle styrker samtidig fungerer som Nem Bygs svagheder. Dette begrundes med, at der fokuseres på at udnytte de største styrker, at andre nedprioriteres. Dette resulterer i store niveauforskelle mellem Nem Bygs systemer.

7.3 Ejere og lederes præferencer

De to ejere og lederes præferencer gennemgås efter punkterne herunder, [Lægaard og Vest, 2013].

- Er der historiske bindinger og traditioner?
- Hvad motiverer ejerne og lederne?
- Hvad med viljen?
- Hvad med evnen?
- Hvad med risikoprofilen?
- Er der forskellige præferencer indbyrdes mellem ejere og ledere?

Hermed søges afklaret, hvad de to ejere hver især ønsker og om der er uoverensstemmelser de to imellem.

7.3.1 Historiske bindinger og traditioner

Efter virksomhedsovertagelsen fra sin far var det vigtigt for Jørgen Mathiasen, at de gamle bånd blev klippet. Han ønskede med overtagelsen, at virksomheden skulle begynde på en frisk. Derfor var det oplagt for ham, at der samtidig skete et navneskifte. Virksomheden har fortsat en egenproduktion inden for tømrer- og snedkerfaget, men der inddrages nu underentreprenører for at kunne påtage sig større projekter, [Appendiks B, Interview 2, november 2013].

Jesper Nielsen er udefrakommende og har dermed kun historiske bindinger jf. hans tidligere samarbejde med Jørgen Mathiasen i MT Højgaard A/S. Der er altså ikke historiske bindinger eller traditioner der hindrer forandring i form af strategiske tiltag.

7.3.2 Motivation

Jørgen Mathiasens motivation for at drive Nem Byg har været tilstede fra starten, bortset fra en periode som beskrevet i afsnit 3.1. Motivation faldt pga. et ønske om at kunne tilbringe mere tid med familien. For at opretholde fremgangen i virksomheden blev ejerskabet delt med Jesper Nielsen. Det udtrykkes fra dem begge, at fremtiden skal byde på vækst samt ekspansion. De to ejere arbejder motiveret og målrettet mod dette.

7.3.3 Evnen og viljen

I kapitel 5 blev Nem Byg vurderet til at befinde sig på både Stage 1, 2 og 3, hvilket udfordrer de to ejeres evner. Den hurtige udvikling i virksomheden er sket som konsekvens af ejernes store vilje for vækst. De to ejere har begge håndværkerbaggrund og har i deres tid hos MT-Højgaard A/S gennemført lederuddannelser. Der sættes derfor spørgsmål ved, om deres kvalifikationer rækker til at håndtere de kommende kriser. Med ønsket om stadig at kontrollere detaljer på byggepladsen udvises modvilje for at avancere til det næste stadie i udviklingsfasen, hvor der lægges vægt på uddelegering af ansvar. Det vurderes at viljen er til stede.

7.3.4 Risikoprofilen

Begge ejere betragter sig selv som eftertænksom og påpasselige hvad angår risikoprofilen, men beskylder samtidig den anden part for at være for risikovillig i visse situationer. Dette afspejler sig i lave dækningsbidrag, hvortil det bemærkes at begge parter, på større sager, godkender tilbuddene inden de sendes til licitation, [Virksomhedsophold, 2013]. Det generelt lave dækningsbidrag på projekter resulterer derfor i en høj risikoprofil.

7.3.5 Opsamling - Ejeres og lederes præferencer

De historiske bindinger samt traditioner er ikke af en sådan betydning, at de får indflydelse på kommende strategiske forandringer. Begge ejere er motiverede til at drive virksomheden og de besidder begge viljen. Det kan være nødvendigt med professionel hjælp eller nyansættelse, da der kan være tvivl om evnerne. Såfremt der sker en større decentralisering af ansvaret ud til projektlederne, vil det være nødvendigt at hæve dækningsbidraget på projekterne. Dette begrundes med, at risikoen øges ved decentralisering af ansvaret, hvor netop ansvaret kommer længere væk fra ejerne.

7.4 Opsamling af intern analyse

Nem Byg har gennemgået en hurtig ekspansion på baggrund af efterspørgsel fra kunder. Dette bygger på investeringer i kundesegmentet, bestående af billige udbudspriser og et samtidigt fokus på at tilfredsstille kunder. De tilbagevendende kunder har skabt travlhed og der er i Nem Byg så travlt, at der kan selekteres i hvilke opgaver der ønskes. Dette er på baggrund af, at tilfredse kunder er vendt tilbage samt virksomheden oftere prækvalificeres.

Grundstenen i den succesfulde udvikling tager udgangspunkt i Nem Bygs kernekompetencer, som bygger på et præcist kendskab til egne og leverandørers kompetencer og kapacitet. Desuden tilfredse og motiverede medarbejdere, der ønsker at leve op til værdigrundlaget.

Under den hurtige ekspansion har der været et smalt udviklingsfokus og der er derfor stor afstand mellem enkelte virksomhedsaspekter. Dette begrundes med, at de to ejere ikke har arbejdet strategisk med virksomheden, men der har været enighed om retningen. Dette skyldes, at ejerne besidder flere ens ledelsesmæssige kendetegn og virksomhedsdriften er blevet fokuseret mod et enkelt perspektiv, hvilket har nedprioriteret andre. Dette afspejler sig bl.a. i manglende kompetenceudvikling af medarbejdere og svage driftssystemer. Derudover har ejerne ikke foretaget interne eller eksterne analyser af virksomhedsdriften, hvilket har ført til at der ageres reaktiv frem for proaktiv på opståede problemer.

Organisatorisk er Nem Byg flad og ansvaret er centralt placeret. Grundet travlhed ønsker ejerne at decentralisere ansvaret, men holder igen, da der blandt projektlederne ikke er opnået erfaring nok til at udfylde ansvarsområderne.

Der sættes spørgsmål til hvorledes ejernes egenskaber rækker til at drive virksomheden videre, da fremgangsmåden indtil videre har været styret af købmandsskab og mavefornemmelser. Dette har resulteret i en skævvridning af fokusområderne, hvor der ikke er opstillet rammer for økonomi-, HR-, CRM- og IT-styring, som ikke har fulgt virksomhedens udvikling. Motivationen blandt ejerne er til stede, men der kan være behov for professionel hjælp til virksomhedsdriften.

8 Strategiske udviklingsområder

I dette kapitel opsamles den strategiske analyse gennem en SWOT-analyse. Derved opsamles Nem Bygs styrker, muligheder, svagheder og trusler, som til sidst munder ud forandringsbehov i virksomheden. Forandringsbehovene kombineres og der opstilles hertil initiativer i en TOWS-analyse, som danner grundlag for en problemformulering. Det følgende kapitel tager udgangspunkt i [Lægaard og Vest, 2013] og [Humphrey, 2005].

Nem Bygs forandringsbehov udarbejdes, hvor sammenhængen med den strategiske analyse kan ses i figur 8.1.



Figur 8.1: Der arbejdes i dette afsnit med forandringsbehov, blå ramme. Inspireret af [Lægaard og Vest, 2013].

8.1 SWOT-analyse

Der foretages en SWOT-analyse for at identificere Nem Bygs forandringsbehov. I figur 8.2 ses kritisk udvalgte styrker, svagheder, muligheder og trusler fundet i den strategiske analyse.

I følgende afsnit analyseres sammenhængen mellem punktopstillingerne i figur 8.2. Dette afspejles i henholdsvis:

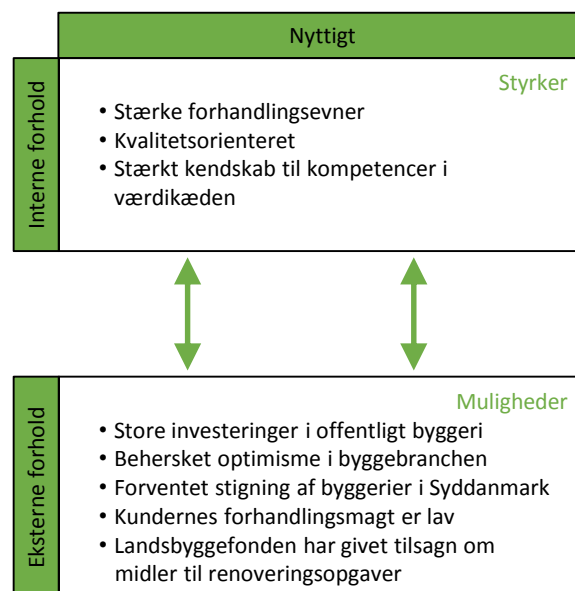
- Muligheder hvor Nem Byg er stærk (Grøn)
- Latente forbedringer af trusler hvor Nem Byg er stærk (Gul)
- Latente forbedringer af kompetencer hvor Nem Byg har muligheder (Gul)
- Akutte trusler hvor Nem Byg er svag (Rød)

	Nyttigt	Skadeligt
Interne forhold	<p>Styrker</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tilfredse og loyale medarbejdere • Forståelse for kundernes ønsker • Sund økonomi • Agerer professionelt • Stærke forhandlingsevner • Flad organisation • Værdibaseret ledelse • Kvalitetsorienteret • Stærkt kendskab til kompetencer i værdikæden • Ejere besidder motivation og vilje 	<p>Svagheder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manglende driftssystemer • Høj risikoprofil • Manglende overordnet strategi • Diversificeret organisationsopbygning • Tøvende decentralisering af ansvar • Ensartet ledelsesstil af ejerne • Ingen kompetenceudvikling • Manglende differentiering af kernekompetencer • Spørgsmålstejn ved ejernes evner • Smalt udviklingsfokus
Eksterne forhold	<p>Muligheder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Store investeringer i offentligt byggeri • Behersket optimisme i byggebranchen • Forventet stigning af byggerier i Syddanmark • Lav forhandlingsmagt for IT-leverandører • Kundernes forhandlingsmagt er lav • Landsbyggefonden har givet tilsagn om midler til renoveringsopgaver 	<p>Trusler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing grundet lave lønninger i udlandet • Større udbredelse af IKT • Mangelfulde udbudsmaterialer • Lave indgangsbarrierer til markedet • Materialeleverandører og underentreprenører har stor forhandlingsmagt • Substituerende produkter på nybyggeri

Figur 8.2: Swot opsamling af styrker, muligheder, svagheder og trusler, inspireret af [Humphrey, 2005].

8.1.1 Muligheder - styrker og muligheder

Mulighederne identificeres gennem Nem Bygs interne styrker kombineret med de eksterne muligheder og danner baggrund for initiativer der skal udnyttes, figur 8.3.



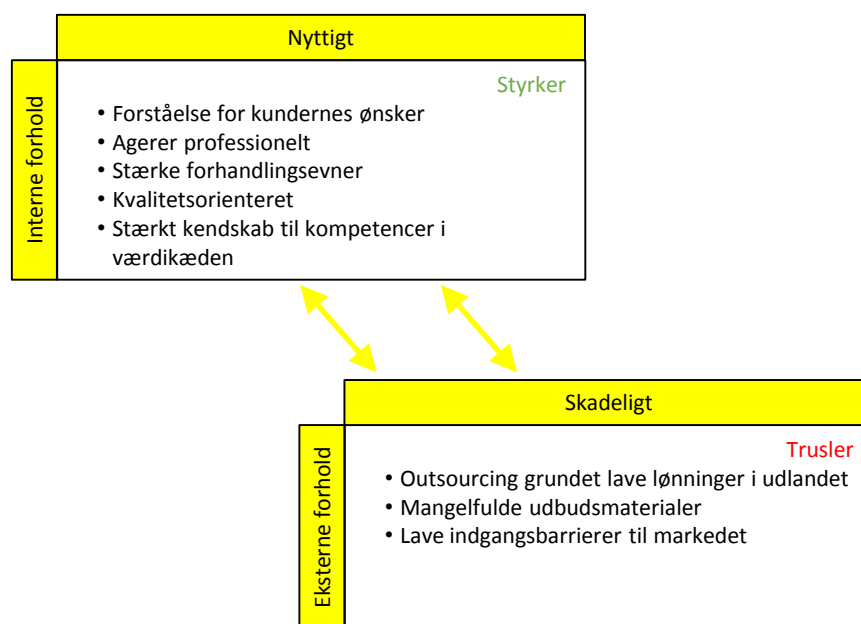
Figur 8.3: Muligheder hvor Nem Byg er stærk, inspireret af [Humphrey, 2005].

Med de store offentlige investeringer og landsbyggefondens tilsagn om 8 mia. kr. til renoveringspuljen for almene boligselskaber i perioden 2013-2016 er der behersket optimisme til den fremtidige udbudte mængde af arbejdsopgaver i Danmark. Nem Bygs tidligere erfaring inden for renoveringsopgaver og det stærke kendskab til værdikæden, gør dette til en mulighed, der kan udnyttes. Hermed kan Nem Byg udnytte de

stærke forhandlingsevner og opnå større fortjeneste gennem mængderabatter på større projekter. Kendskabet til underentreprenørerne i området gør Nem Byg i stand til at udvælge samarbejdspartnere, således værdigrundlag og krav til kvalitet afspejles i projektudførelsen. Med et større udbud af projekter falder kundernes forhandlingsmagt, hvilket kan øge muligheden for en større fortjeneste.

8.1.2 Latente forandringsbehov - styrker og trusler

De latente forandringsbehov afspejler de styrker og muligheder der kan udnyttes til at imødekomme trusler og svagheder, figur 8.4 og 8.5. Derfor udføres to kombinationer. Styrker sættes op mod indkommende trusler og bliver grundlaget for kommende initiativer, der skal forberede Nem Byg på fremtidige trusler. Muligheder sættes op mod svagheder og bliver grundlaget til kommende initiativer, der skal forbedre Nem Bygs kompetencer. [Lægaard og Vest, 2013]



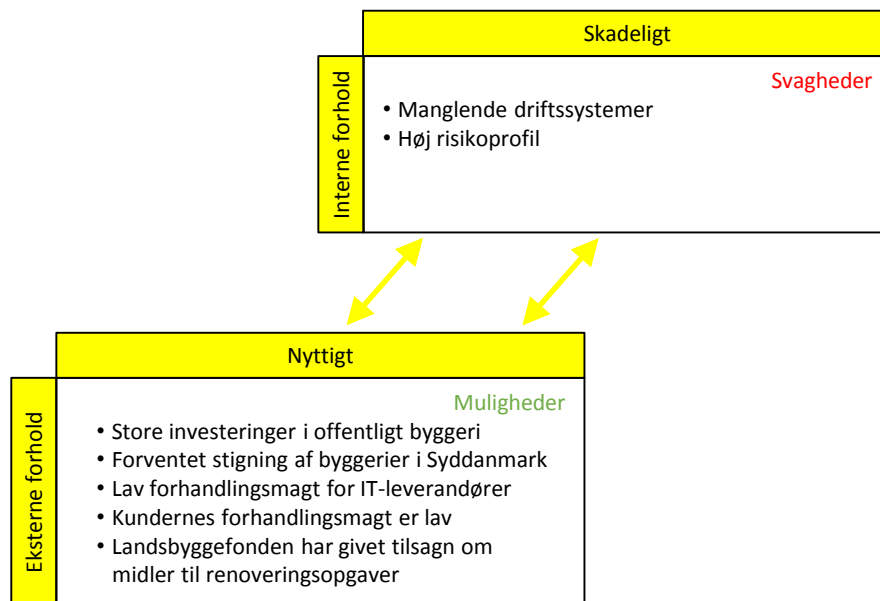
Figur 8.4: Latente forbedringer af trusler hvor Nem Byg er stærk, inspireret af [Humphrey, 2005].

Outsourcing er i Danmark blevet mere populært. Dette viser sig ved udenlandske entreprenører og konsortier på tværs af landegrænser og outsourcing af opgaver til udenlandske aktører. Dette på baggrund af billigere priser, tidsbesparelser og bedre udnyttelse af kompetencer, [New insight, 2013]. Resultatet er en øget konkurrence i branchen, men i Esbjerg og omegn er denne tendens endnu ikke udbredt. I takt med den udefrakommende trussel vurderes indgangsbarrierer for ny tilkommende entreprenørvirksomheder i branchen at være lave. Det antages, at være en tidskrævende proces for udefrakommende aktører, at opnå det samme kendskab til lokale entreprenører og leverandører som Nem Byg. Derfor vurderes dette ikke som en umiddelbar trussel, men det er dog et område, hvor virksomheden skal kunne reagere, hvis tendensen øges.

Mangelfulde udbudsmaterialer resulterer ofte i ekstraarbejde og hermed merudgifter for bygherren. På traditionelle projekter løser Nem Byg denne opgave professionelt og stadig med kvalitet for øje, hvilket afspejler sig i, at de endnu ikke har været i juridiske efterspil.

Hele samarbejdet i byggeprocessen håndteres ud fra værdigrundlaget, der bl.a. bygger på tillid, ærlighed, imødekommenhed og forståelse. Dette gør at opståede problemer håndteres hurtigt og med forståelse for bygherres ønsker, samtidig med at Nem Byg kan levere realistiske løsningsforslag på baggrund af deres kendskab til kernekompetencerne i værdikæden. Mangelfulde udbudsmaterialer på traditionelt byggeri vurderes derfor til kun at være et latent forandringsbehov. Hvis projektet er underlagt krav om brug af IKT, vil Nem Byg ikke have samme muligheder for håndtering af opståede problemer, da de krævede kompetencer ikke er tilstede.

8.1.3 Latente forandringsbehov - svagheder og muligheder



Figur 8.5: Latente forbedringer af kompetencer hvor Nem Byg har muligheder, inspireret af [Humphrey, 2005].

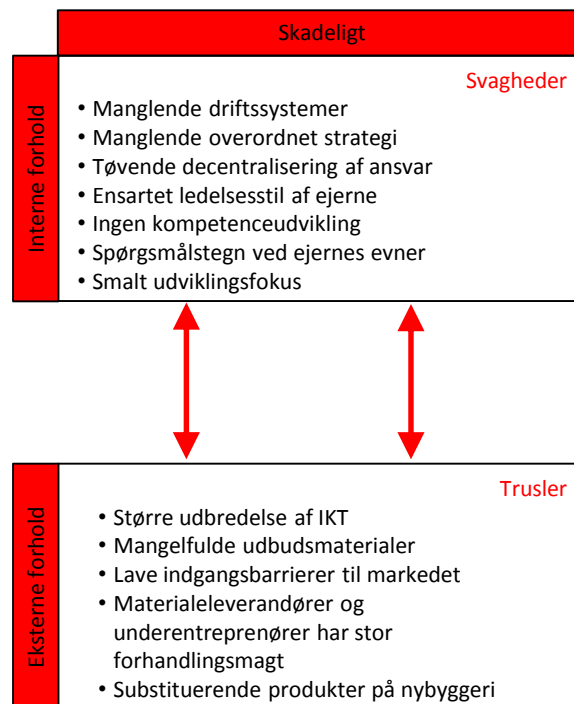
IT-leverandørernes lave forhandlingsmagt skal udnyttes ved en opgradering af Nem Bygs analoge mappestrukturer til mere tidsvarende systemer. Dette vurderes på sigt, at lette den daglige dokumenthåndtering, forbedre kvaliteten af processen og udmunde sig i tidsmæssige samt økonomiske besparelser.

Investeringerne i byggebranchen øger efterspørgslen og svækker hermed kundernes forhandlingsmagt. Dette giver Nem Byg mulighed for at sænke den høje risikoprofil ved bl.a. at indføre større dækningsbidrag. Dette skal løbende behandles for at kunne agere proaktivt i fremtiden.

8.1.4 Akutte forandringsbehov - svagheder og trusler

De akutte forandringsbehov er eksterne trusler mod virksomhedens svagheder og skal undgås nu og her, figur 8.6.

Nem Byg satser på offentlige projekter hvortil der stilles krav om anvendelse af IKT. Desuden er der ønsker om, at kunne håndtere projekter på op imod 100 mio. kr., hvortil også brugen af IKT vinder indpas. Dette stiller derfor store krav til virksomhedernes IT-kompetencer. Implementeringen af IKT er et forholdsvist nyt tiltag i en gammel branche. Dette kræver stor tilvænning og stiller disciplinære krav til samtlige involverede



Figur 8.6: Akutte trusler hvor Nem Byg er svag, inspireret af [Humphrey, 2005].

i processen. Erfaringer med anvendelsen af IKT har været både gode og dårlige. I op til 80 % af sagerne har ekstraarbejde været nødvendigt og der har været problemer med at afgive tilbud ud fra udbudsmaterialerne [Håndværksrådet, 2009]. Dette stiller derfor krav til de involverede parter, hvis processen skal foregå problemfrit. I Nem Byg har der ikke været fokus på udviklingen af hverken medarbejdernes IT-kompetencer eller IT-systemer, hvilket besværliggør deres satsning på offentlige projekter. Derfor skal der i Nem Byg sikres, at de nødvendige kompetence- og kapabilitetskrav kan opfyldes, hvis ønsket om at varetage projekter inden for det offentlige og større projekter skal udleveres.

Grundet det smalle udviklingsfokus er de interne driftssystemer uberørte eller ikke tilstedeværende, herunder HR-, CRM-, økonomi-, og IT-systemer. Dette vurderes at resultere i langsommelige og ineffektive driftsprocesser og fungerer dermed som en udgift i virksomheden. Kombinationen af høje materialepriser i Danmark, lave indgangsbarrierer på markedet samt billigere substituerende produkter forventes indtrædelse på markedet af nye konkurrenter. Optimering af driftssystemet vil dermed fjerne den unødvendige udgift til ineffektive systemer, men en sådan proces er tids- og ressourcekrævende. Dette nødvendiggør en overordnet virksomhedsstrategi, som Nem Byg ikke besidder. Dertil kræves et ændret fokus og strukturelle organisationsændringer gennem ændret ledelsesstil fra ejerne. Heriblandt en decentralisering af ansvar og flere specialiserede jobfunktioner til at varetage de forskellige driftssystemer. Det vides ikke, om ejerne besidder de nødvendige kompetencer til at gennemføre en så essentiel proces eller om det findes nødvendigt med professionel hjælp eller ansættelse.

8.2 Opsamling af forandringsbehov - TOWS

De fundne forandringsbehov opsamles og ændres til initiativer som kan:

- Udnytte muligheder, hvor Nem Byg er stærk
- Undgå trusler, hvor Nem Byg er svag
- Forbedre kompetencer, hvor Nem Byg har muligheder
- Eliminere trusler, hvor Nem Byg er stærk

I figur 8.7 er de vigtigste mulige strategiske initiativer opstillet. Ved at sætte spørgsmålstegn ved hvordan disse initiativer skal udføres, opstår reelle problemstillinger for Nem Byg. Dette danner dermed udgangspunkt for en problemformulering, som udarbejdes i det efterfølgende afsnit.

	Trusler	Muligheder
Svagheder	<p style="text-align: right;">Mini-Mini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sikre nødvendige kompetencer og kapabilitet inden for anvendelsen af IKT for at undgå tab af markedsandele af kommende offentlige projekter. • Det skal sikres, at ejernes kompetencer rækker til at udføre en overordnet virksomhedsstrategi, der indebærer strukturelle organisationsændringer for at undgå tab af markedsandele til nye stærke konkurrenter. 	<p style="text-align: right;">Mini-Maxi</p> <ul style="list-style-type: none"> • IT-leverandørernes lave forhandlingsmagt skal udnyttes til at forbedre de manglede driftssystemer. • Kundernes lave forhandlingsmagt skal udnyttes til at forbedre den høje risikoprofil.
Styrker	<p style="text-align: right;">Maxi-Mini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det stærke lokalkendskab i form af værdikæden med udførende aktører i området skal udnyttes til, at minimere de udefrakommende trusler. • På trods af mangelfulde udbudsmaterialer skal der stadig ageres professionelt med forståelse for kundens ønsker og en samtidig opretholdelse af værdigrundlaget, herunder kvalitet. 	<p style="text-align: right;">Maxi-Maxi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det stærke kendskab til værdikæden skal udnyttes på de markeder hvor der forventes vækst. • Forhandlingsevnerne skal især udnyttes på større byggerier til at hæve dækningsbidraget.

Figur 8.7: Strategiske mulige initiativer, inspireret af [Wehrich, 1982].

8.3 Problemformulering

På baggrund af den strategiske analyse udarbejdes i dette afsnit en problemformulering. Denne tager udgangspunkt i Nem Bygs vision og mission, der i virksomheden endnu ikke er formuleret. Der er dog blandt de to ejere en klar ide om, hvilken retning virksomheden skal i. Derfor har projektgruppen forfattet en mission og vision, som afspejler deres ønsker. Både mission og vision er valideret af de to ejere og stemmer altså overens med deres ideer omkring virksomhedens fremtid.

Vision:

“Nem Byg anses i området som en anerkendt virksomhed, der leverer projektstyring af høj kvalitet på både små og store projekter.”

Mission:

“Nem Byg leverer fag-, stor-, hoved- samt totalentrepriser i høj kvalitet, både med hensyn til produktet, processen og arbejdsmiljøet.”

Med store projekter henvises til ønsket fra ejerne, om fremover at varetage projekter i størrelsen 50-100 mio. kr., [Appendiks B, Interview 2, november 2013].

Med Baggrund i initiativerne i afsnit 8.2 og Nem Bygs vision og mission udarbejdes en tilhørende problemformulering:

Hvilken virksomhedsstrategi skal Nem Byg Tjæreborg A/S implementere, således ønskerne om yderligere ekspansion kan udledes inden for kontrollerede rammer samt hvilke målepunkter bør indføres, således det sikres, at strategien er transparent og derved gennemføres i hele organisationen?

III

STRATEGIFORMULERING OG OVERSÆTTELSE

9 Strategiske valg

For at imødekomme den fundne problemformulering omhandler det følgende kapitel Nem Bygs fremtidige strategiske retning. De fundne strategiske initiativer prioriteres efter behovet for forandring, hvilken tager udgangspunkt i at skabe mere værdi for kunden. Derefter analyseres den nødvendige strategiske retning samt fremtidige muligheder.

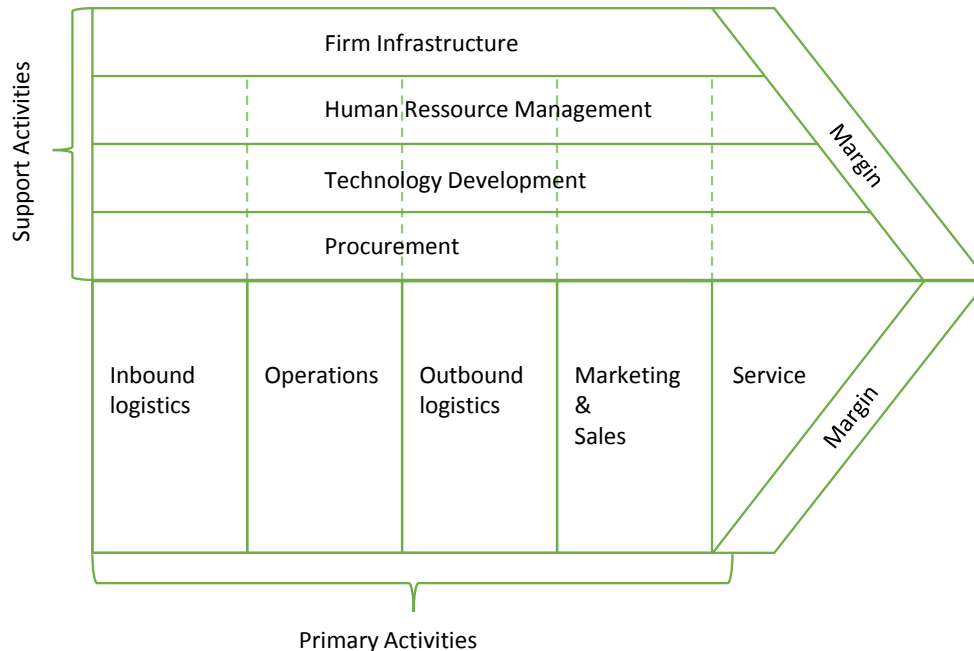
De fundne initiativer opdeles i lang- og kortsigtede mål ud fra en prioritering af nødvendigheden for aktion. Dette med udgangspunkt i status quo eller videre advancement fra det fundne vækststadium i kapitel 5. De kortsigtede mål defineres som værende tiltag, der skal påbegyndes snarest, da disse vurderes at virke gunstigt for Nem Byg umiddelbart efter implementering. De langsigtede mål defineres som tiltag, der løbende overvåges og opnås. Et nærmere tidsperspektiv bliver udarbejdet i kapitel 12.

Kortsigtede mål	Langsigtede mål
<ul style="list-style-type: none">• De interne driftssystemer skal opgraderes, herunder økonomi-, IT-, HR- og CRM-systemer.• Sikre nødvendige kompetencer og kapabilitet inden for anvendelsen af IKT.• Ejernes kompetencer rækker til at udføre en overordnet virksomhedsstrategi, der indebærer strukturelle organisationsændringer.• Nem Byg får del af de afsatte midler til offentlig byggeri og renowing af almene boliger.	<ul style="list-style-type: none">• Opnå en lavere risikoprofil.• Ny organisationsstruktur med transparente jobfunktioner.• Nem Byg arbejder for erfarne bygherrer, som bygger på tidligere samarbejder.• Nem Byg varetager projekter i størrelsesordenen 50-100 mio. kr.

Figur 9.1: Tiltag der skal skabe den fremtidige strategi i kort- og langsigtede mål.

Den ressourcebaserede analyse viser, at Nem Bygs støtteaktiviteter ikke har fulgt resten af ekspansionen i virksomheden. Her er tale om virksomhedens struktur, menneskelige ressourcer samt teknologiudvikling, figur 9.2. I *Porters Værdikæde* skaber støtteaktiviteterne værdi samt profit, [Porter, 2004b]. Herved vil en effektivisering af driftsprocesserne forventes at skabe både mere værdi for kunden, men også fortjeneste i form af besparelser.

En effektivisering af driftssystemerne vurderes ligeledes til, at aflaste ejerne i form af tidsbesparelser. Dermed kan de fokusere mere på virksomhedsdriften, end det hidtil har været tilfældet. Som konsekvens heraf decentraliseres ansvarsområderne, hvilket skaber transparente jobfunktioner ned gennem en organisk organisationsstruktur. Med transparente jobfunktioner menes, at medarbejderne har klare rammer at forholde sig til og hver medarbejder kender sine arbejdsområder.

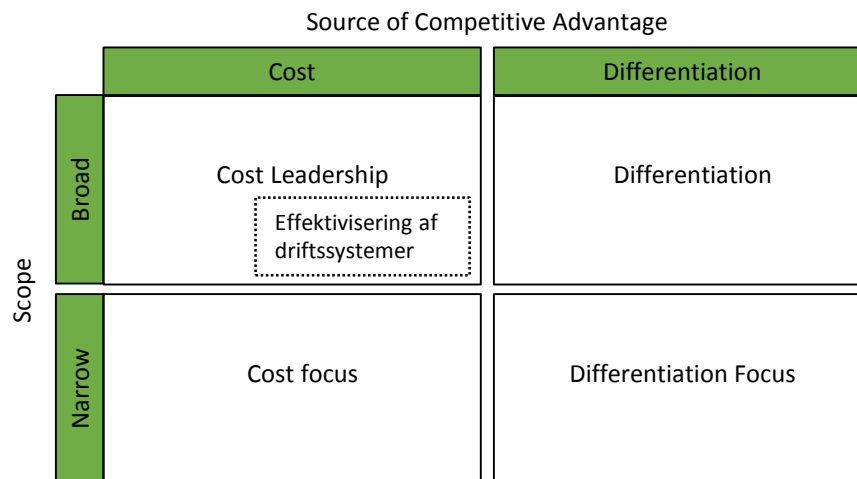


Figur 9.2: *Porters Værdikæde*, inspireret af [Porter, 2004b].

Med udgangspunkt i ovenstående argumentation udarbejdes en kommende strategisk retning for Nem Byg. For at sikre ensartethed i den strategiske retning anvendes *Porters generiske strategier* i følgende afsnit.

9.1 Strategisk retning

Ud fra *Porters Generiske Strategier* bør Nem Byg føre en omkostningsstrategi (Cost Leadership), figur 9.3. Dette begrundes med behovet for, at effektivisere de interne driftssystemer. En sådan effektivisering vurderes at medføre flere fordele for Nem Byg. Heriblandt lettere og tidsbesparende driftsprocesser, hvilket skaber værdiforøgelse i værdikæden og lavere driftsomkostninger. Derudover vil processen kræve at virksomhedens kompetencer og kapabilitet øges inden for de effektiviserede områder. Heraf udvides markedet der kan opereres på. Dette i form af bl.a. opnåede kompetencer indenfor IKT, således projekter i prisklassen 50-100 mio. kr. kan varetages. Jf. definitionen på markeder i kapitel 4, er dette ikke et marked Nem Byg tidligere har arbejdet på og vil deraf kunne opnå nye markedsandele. Dermed kan Nem Byg beholde sin stærke position på et marked med høj konkurrence. Dette samtidig med øget fortjeneste, hvor den høje risikoprofil automatisk sænkes på trods af en bibeholdelse af lave tilbudspriser. Nem Byg står i forvejen stærkt på markedet, da de tilbyder et produkt af høj kvalitet til lave priser. Derved opnås en endnu stærkere position på markedet.

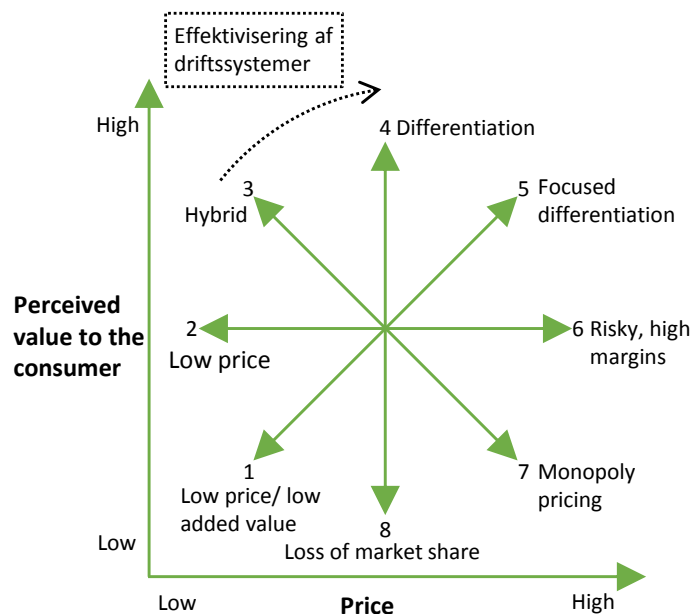


Figur 9.3: Valg af Nem Bygs strategiretning gennem *Porters Generiske Strategier*, inspireret af [Porter, 2004a].

Omkostningsstrategien vælges som strategisk retning gennem effektivisering af de interne driftsprocesser. I følgende afsnit specificeres denne med henblik på fremtidige muligheder.

9.2 Kundeværdi og pris

Nem Byg befinder sig omkring *Hybrid* (punkt 3) på *Bowmans Strategy Clock*, figur 9.4. Dette på baggrund af at Nem Byg tilbyder et produkt af høj værdi til konkurrerende priser. Ved en værdiforøgelse gennem effektivisering kan det vælges at bevæge sig mod *Differentiation* (punkt 4). Dette medfører, at Nem Byg øger prisen på produktet, hvilket kræver, at kunderne er bevidste om den tilføjede værdi i produktet [Faulkner og Bowman, 1995]. Dette bygger på en teoretiske tilgang, men i praksis vil det være svært at udføre. Markedspriserne styres af konkurrencen i branchen og ofte anses prisen på produktet som et afgørende kriterie under tilbudsgivningen. Derfor vil en generel prisstigning på Nem Bygs afgivne tilbud antageligt medføre tab af projekter, trods en øget produktværdi. Derfor bør tilgangen være, at beholde den nuværende prissætningsstrategi og samtidig tilføre værdi gennem de nævnte støtteprocesser. Dette lader sig gøre, da det antages en effektivisering af driftsprocesserne på sigt vil udmunde i lavere driftsudgifter og derfor virker gunstigt på fortjenesten.



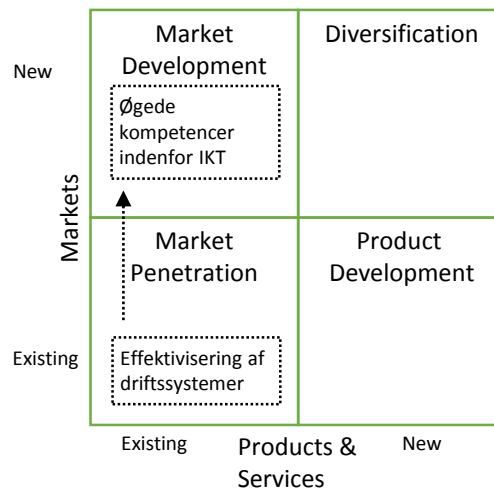
Figur 9.4: Muligheder ved effektivisering af driftsprocesser i *Bowmans Strategy Clock*, inspireret af [Faulkner og Bowman, 1995].

Derfor skal Nem Byg koncentrere sig om at forblive i området omkring *Hybrid* (punkt 3).

9.3 Fremgangsmåde

Der er i Nem Byg et ønske om yderligere ekspansion for at kunne varetage projekter inden for 50-100 mio. kr. For Nem Byg betyder det, at bevæge sig ind på et nyt marked. Dette afspejles i *The Ansoff Matrix* på figur 9.5, hvor Nem Bygs nuværende position er på et eksisterende marked med eksisterende produkter. Det bemærkes at, hver gang der krydses en barriere i matricen, har dette omkostninger og risici, [Ansoff, 1988].

Nem Byg bør derfor forberede sig på indtrædelse på et nyt marked, for at sænke risici og omkostninger. Jf. kapitel 5 er Nem Byg repræsenteret på både vækststadium 1, 2 og 3. På baggrund af dette anbefales derfor, at Nem Byg forbliver på det eksisterende marked med eksisterende produkter og fokuserer på at være fuldt repræsenteret på vækststadium 2. Dette i form af effektivisering af driftssystemerne. Efter der i Nem Byg er opnået erfaring og stærke kompetencer inden for de nye systemer, kan der fokuseres på avancement til vækststadium 3 og en samtidig indtræden på et nyt marked. Herved opnås et effektivt og stabilt internt driftssystem og Nem Byg vurderes til at være bedre rustet til indtrædelse på et nyt marked. På baggrund af dette vurderes risici og omkostninger, at blive lavere end ved umiddelbar indtrædelse på et nyt marked.



Figur 9.5: Markedspenetreringsmuligheder i *The Ansoff Matrix*, inspireret af [Ansoff, 1988].

Derfor skal Nem Byg konstituere sig på vækststadium 2 indtil virksomheden er parat til yderligere avancement samt indtrædelse på et nyt marked. Dette medfører at ønsket om, at varetage større projekter sættes som et langsigtet mål for fremtiden.

9.4 Opsamling af strategiske valg

Strategien skal ses som én sammenhængende strategi, men opdeles samtidig i to sideløbende strategier. Dette på baggrund af at effektiviseringen af driftssystemerne vurderes som værende akutte forandringsbehov, som først skal varetages førend, at berigelse af kompetencer indenfor IKT kan påbegyndes. Dette udmunder sig i en kortsigtet omkostningsstrategi gennem effektivisering af de interne driftssystemer. Derved opnås en øget overskudsgrad i virksomhedsøkonomien og samtidig skabes merværdi for kunden. Undervejs i implementeringen af den kortsigtede strategi, skal desuden opnås kompetencer og kapabilitet inden for brugen af IKT. Dette vil være en sideløbende og langsigtet kompetence og kapabilitetsstrategi, der skal udmunde i større projekter samt nye kunder og derved danne grundlag for en øget omsætning. Herved forberedes Nem Byg til indtrædelse på et marked, hvor ønsket om at varetage større projekter kan opfyldes.

10 Strategikortlægning

I dette kapitel operationaliseres strategien med henblik på en holistisk tilgang hertil. Derved gennemskueliggøres processen for alle i organisationen. Dette i form af et strategikort hvor tiltagene i hvert af de fire perspektiver beskrives.

Udgangspunktet for strategien er Nem Bygs ønske om, at varetage projekter i en størrelsesorden svarende til indtrædelse på et nyt marked. Samtidig har der været ønske om at forbedre de interne driftssystemer. I det følgende kortlægges initiativer tilhørende de fire perspektiver, som vurderes at opfylde Nem Bygs ønsker.

10.1 Det finansielle perspektiv

Den overordnede virksomhedsstrategi skal skabe en højere og mere sikker indtjening, gennem en lavere risikoprofil i virksomheden. Dette på baggrund af den kortsigtede omkostningsstrategi, som skal sikre en effektiv og struktureret drift i virksomheden og herigennem opnå lavere produktionsomkostninger.

Ved at opnå stærke kompetencer inden for brugen af IKT kan Nem Byg træde ind på et nyt marked med projektstørrelser på 50-100 mio. kr. Herved opnås nye markedsandele, da Nem Byg ikke tidligere har arbejdet på dette område. Med større projekter genereres en større årlig omsætning og samtidig en større overskudsgrad qua de lavere produktionsomkostninger samt Nem Bygs stærke forhandlingsevner.

En af de grundlæggende faktorer for Nem Bygs succes har været den høje kundetilfredshed. Denne skal opretholdes på både nye og eksisterende markeder for at sikre en stadig tilgang af projekter og dermed en vedblivende omsætning og overskudsgrad.

10.2 Kundeperspektivet

Kundetilfredsheden skal opnås på samme måde som nu, men processen herfor struktureres gennem de effektiviserede driftssystemer. Det medfører at kunden stadig oplever en værdiskabelse gennem godt samarbejde og et fokus på kvalitet.

Nye tiltag skal være oprettelse af et CRM-system, hvor der oprettes databaser med information om kunder, på baggrund af tidligere samarbejder eller nye informationer. Eksempelvis hvis en kunde har dårlige erfaringer med en underentreprenør, kan der i systemet noteres at denne underentreprenør skal undgås i et kommende projekt. Dybden i denne database kan justeres efter behov og et lavpraktisk eksempel kan være, hvis kunden ikke kan lide stjernesked, undgås herved at der serveres stjernesked til et frokostmøde med kunden.

Herudover bør der fokuseres på kommunikationen med kunden, således der opretholdes en fornuftig kommunikation gennem hele processen. Dette er et kompetenceområde der f.eks. kan forbedres ved hjælp af efteruddannelse. Ligeledes skal der afsættes den nødvendige tid til kunden, således der både er tid til faglig snak som "hyggesnak."

Der skal oprettes et simpelt feedback-system, således kunden har mulighed for at vurdere samarbejdet med Nem Byg både under og efter processen. Her skal evalueres på resultaterne og ud fra disse kan der i Nem Byg arbejdes videre med de områder, der er fundet utilstrækkelige eller forbedre gode områder yderligere.

Herved opnås yderligere værdiskabelse for kunden, et bedre kundekendskab samt et grundlag for godt og konstruktivt samarbejde. Både nye og gamle kunder vil derfor opleve en kvalitetsorienteret og værdiberigende proces, ikke kunne i udførelsen men også i samarbejdet.

10.3 Det interne procesperspektiv

Effektiviseringen af driftssystemerne skal udmunde sig i et samlet kvalitetsorienteret samarbejde. Tiltagene for CRM er omtalt i afsnittet før og i det følgende udarbejdes tiltag til effektivisering af økonomi-, HR- og IT-systemerne.

På baggrund af nærværende projekt vurderes at effektivisering af økonomi- og IT-systemerne vil have den største umiddelbare økonomiske effekt i Nem Byg. Derfor bør der først ageres inden for disse områder.

Økonomi

I Nem Byg skal der implementeres et nyt økonomistyringssystem. Dette system skal være integreret i den daglige virksomhedsdrift og bør indeholde de aktuelle projektøkonomier. Således kan der til en hver tid opnås et overskueligt øjebliksbillede af virksomhedens overordnede økonomiske situation. Håndværkernes timesedler kan ligeledes digitaliseres og integreres i systemet, således timeforbruget på projekterne dagligt opdateres og ikke ugentligt som hidtil. Dette gør det muligt for lederne at foretage økonomiske stadeopgørelser løbende på projekterne og giver derfor et bedre overblik over projektets forløb.

IT

Nem Bygs kompetencer inden for og brugen af IT er gennem nærværende rapport beskrevet som mangelfuld eller ikke tilstedeværende. Derfor skal der investeres i nye IT-systemer, der forenkler de administrative opgaver, både i form af virksomhedsdriften, men også i forhold til projektstyring. Herunder de tidligere nævnte systemer. Derudover kan et eksempel være en digitalisering af kvalitetssikringen, som lige nu føres analogt. Der eksisterer i dag et stort udbud af velkvalificerede digitale løsninger hertil, som letter arbejdsgangen under selve kvalitetskontrollen og sikrer dokumentationen.

På baggrund af det nutidige kompetenceniveau inden for IT, vurderes det, at Nem Byg ikke selv er i stand til, at gennemskue hvilke områder, der har behov for digitalisering og hvilke produkter, der skal investeres i. For at lederne kan opnå forståelse for potentialerne i digitalisering, kan det være nødvendigt med efteruddannelse eller deltagelse i foredrag o.l. Desuden kan sælgere fra respektive udbydere inviteres til demonstration af deres produkter. Herved kan lederne få et overblik over muligheder og behov for derefter at vælge passende løsninger.

HR og CRM

Nem Bygs HR- og CRM-håndtering har tidligere fungeret i praksis. Virksomheden er nu af sådan en størrelse, at lederne ikke længere har tid til eller kan overskue varetagelsen heraf. Derfor skal systemerne struktureres og processerne overskueliggøres. Hertil vurderes at en digitalisering af medarbejderkompetencer samt samtaler og opfølgning herpå, vil lette arbejdet. Samme resultat kan opnås ved en kategorisering og digitalisering om informationer på kunder, altså en detaljeret kundedatabase.

Hertil bør bemærkes at projektgruppen afgrænser sig fra at definere specifikke produktforslag til effektiviseringsprocessen. Dette på baggrund af et marked med mange eksisterende producenter, som tilbyder skræddersyede løsningsmodeller og pakkeløsninger til virksomhedens behov. Ligeledes bør der i Nem Byg selv tages stilling hertil ud fra et økonomisk perspektiv samt ambitionsniveau, som rækker ud over projektgruppens viden om virksomheden. Det anbefales Nem Byg, at kontakte en række udbydere og få præsenteret produkter og systemer, der kan effektivisere driftssystemerne og derudfra finde passende løsninger efter behov og muligheder.

For optimalt udbytte af effektiviseringer og implementeringer i det interne procesperspektiv kræves berigelse af kompetencer og kapabilitet i virksomheden. Ligeledes kræves nøje planlægning samt budgettering. Effektiviseringen bør derfor foregå etapevis og struktureret, da der ellers er risiko for at opnå en negativ påvirkende effekt på driften.

10.4 Lærings- og vækstperspektivet

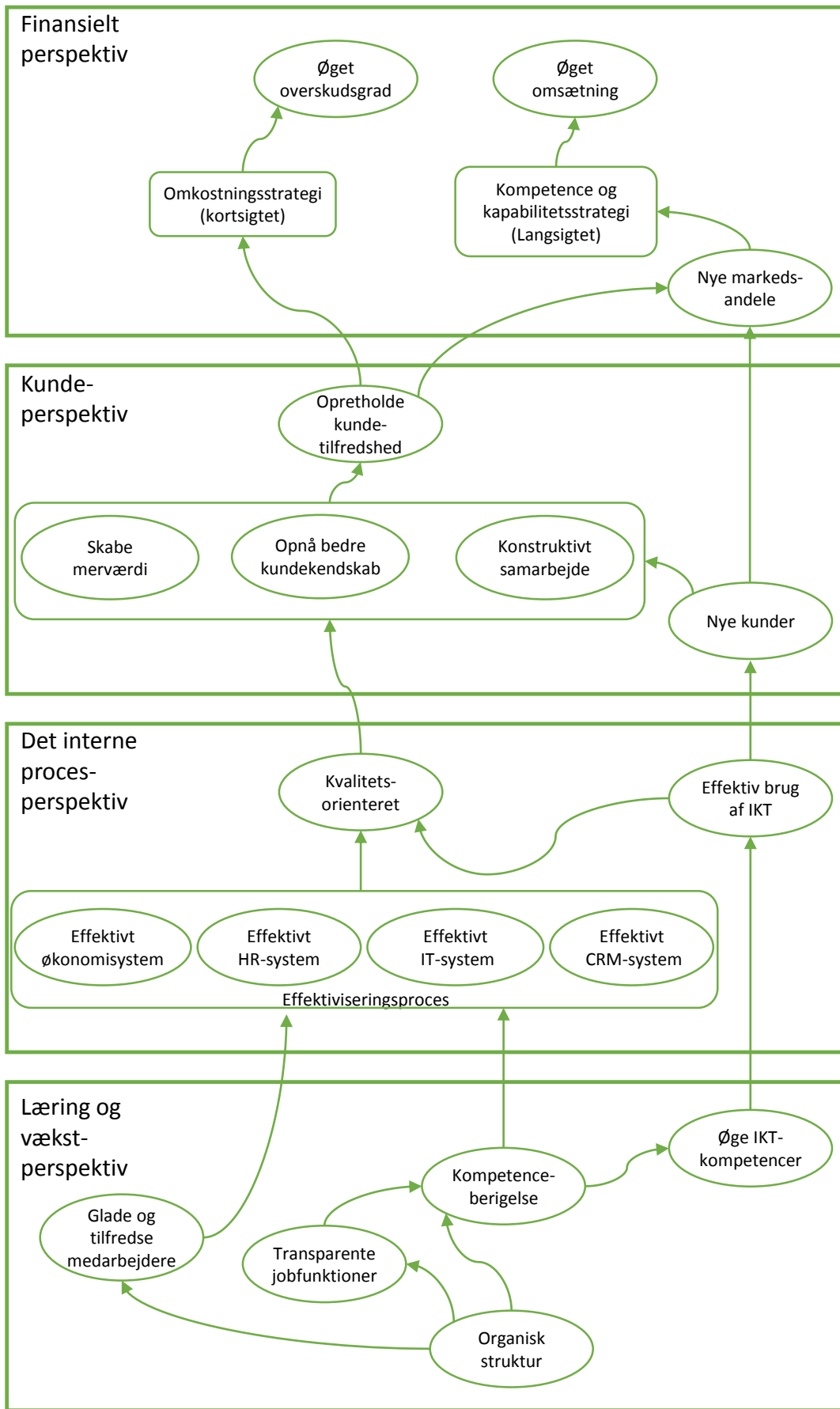
Nem Bygs organisation skal være organisk med en klar ansvarsfordeling og størst mulig fleksibilitet samt mindst mulig indbyrdes afhængighed mellem de forskellige organisatoriske dele. For at dette kan lade sig gøre, kræves derfor en decentralisering af forskellige ansvarsområder. Ejerne skal derfor videregive ansvar på visse områder, da de ikke har tid til at udfylde samtlige ledelsesmæssige jobfunktioner i en sådan størrelse virksomhed, som Nem Byg har opnået. Dette vil ske automatisk gennem effektiviseringen af driftssystemerne, hvor eksempelvis økonomistyringen kun skal varetages af én økonomiansvarlig og ikke tre personer som tidligere. Dette vil i sidste ende give ejerne mere tid til at fokusere på andre opgaver og derved kunne lede virksomhedsdriften mere effektivt. Denne opbygning skal overføres på samtlige driftssystemer, hvortil ansvarsområder tildeles enkelte personer, således der skabes transparente jobfunktioner.

En del af Nem Bygs succes bygger på tillid mellem loyale og dygtige medarbejdere. Der gøres forskellige tiltag for at holde medarbejderne glade og tilfredse, hvilket skal opretholdes for at undgå modstand ved implementeringen af strategierne. I takt med effektivisering af driftssystemerne og en udpeget HR-ansvarlig, skal der implementeres kataloger indeholdende medarbejdernes kompetencer og fremtidige ønsker om udvikling. En sådanne systematisering vil i fremtiden overskueliggøre eksempelvis planlægning af bemanning på projekter, hvor specialkompetencer kan være nødvendige. Ligeledes bliver dette aktuelt i forhold til den krævede og omfattende kompetenceudvikling i forbindelse med tiltagene i det interne procesperspektiv. Her bliver det nødvendigt med en struktureret kompetenceudviklingsstrategi for implicerede medarbejdere inden for diverse driftssystemer. Således sikres det, at nye implementerede systemer kan anvendes og deres potentialer udnyttes.

Sandsynligheden for succes med den langsigtede strategi bygger på ledernes formåen inden for brugen af IKT. Derfor bør det sikres, at de besidder nødvendige kompetencer og kapabilitet herfor. Dette består bl.a. af at kunne udtage og benytte informationer i de, på projektet, anvendte programmer og vejlede interessenterne på projektet, således brugen heraf bliver stringent. Dette kan ske gennem efteruddannelse, hvilken skal organiseres således, at denne først påbegyndes efter en succesfuld effektivisering af driftssystemerne. Ligeledes bør lederne opnå erfaringer inden for brugen af IKT, før der entres på nye markeder med større projekter. Således sænkes risici for at ende med store efterkrav og juridiske efterspil. Erfaringer med IKT vil ligeledes styrke Nem Byg i prækvalifikation på større projekter, hvor dette ofte findes som et krav og/eller vægtningskriterie.

10.5 Opsamling - Strategikort for Nem Byg

De behandlede strategiske tiltag er samlet i strategikortet på figur 10.1. Her opdeles tiltagene efter virksomhedens fire perspektiver og de kausale sammenhæng afspejles med pile. Denne holistiske tilgang skal sikre, at medarbejderne kan se sammenhænge mellem tiltagene og deres opgave i det strategiske arbejde. De kausale sammenhæng er opstillet af projektgruppen og er derfor hypotetiske. Derfor bør de kausale sammenhænge i strategikortet genovervejes hvis ikke disse afspejler virkeligheden ved praktisk udførelse.



Figur 10.1: Strategikort for Nem Byg med kausale sammenhæng mellem tiltagene, inspireret af [Kaplan og Norton, 2004].

11 Balanced Scorecard

I dette kapitel opstilles et BSC med de overordnede tiltag beskrevet i kapitel 10. Dette gøres for at strategien og visionen bliver målbar gennem opstillede resultatmål inden for hvert af de fire virksomhedsperspektiver. Dette muliggør en løbende måling og evaluering på strategien og de enkelte tiltag. Således kan der gribes ind, hvis en udvikling foregår uhensigtsmæssigt.

I figur 11.1 ses det samlede BSC med resultatmål, tiltag samt strategiske målsætninger. Denne skal i fremtiden anvendes af Nem Byg til at måle fremgang af strategiimplementeringen. Der er i Nem Byg ikke tidligere udarbejdet lignende systemer og tilhørende resultatmål, hvilket svækker brugen af BSC, da denne ofte sammenlignes med et tidligere udgangspunkt. Derfor skal der i Nem Byg ved implementering af BSC opsættes et udgangspunkt for ønskede resultatmål. [Lægaard og Vest, 2013]

Som det fremgår af kapitel 10, afgrænses der i nærværende projekt fra specifikke produktforslag. I dette kapitel bliver resultatmålene derfor heller ikke specificerede, men der opstilles vurderingskriterier. Et eksempel herpå er resultatmålet for virksomhedens overskudsgrad, hvor virksomheden bør sætte en fast værdi i procent, som skal opnås gennem de strategiske tiltag. Projektgruppen har ikke haft indsigt i de interne regnskaber og kan derfor ikke komme med et kvalificeret bud herpå. Derfor vurderer projektgruppen at resultatmålet for overskudsgraden skal måles på procentvis udvikling.

11.1 Resultatmål i det finansielle perspektiv

Fælles for både den kortsigtede og langsigtede strategi er, at effekten kan måles på bundlinjen gennem øget overskudsgrad samt omsætning. Dette ved at måle den procentvise udvikling hver gang der udfærdiges regnskabsopgørelse. Resultatmålene skal tage udgangspunkt i tidligere regnskaber og ved en succesfuld strategiimplementering forventes derfor positiv udvikling i de to resultatmål.

De fundne strategiske tiltag antages tilsammen at være omkostningstunge og forventes at afspejle sig i virksomhedens økonomi under implementeringsfasen. Dette bør der tages højde for ved de første resultatmålinger af det finansielle perspektiv. Ved implementeringen af et struktureret og overskueligt økonomistyringssystem, kan dette gøres ved at undlade de forbundne omkostninger i beregningen.

Effektiviseringerne af de interne processer, gennem den kortsigtede strategi, bør have en umiddelbar effekt på virksomhedens overskudsgrad, da der efter implementeringen vurderes at være potentiale for økonomiske besparelser i den nuværende driftsproces. Overskudsgraden vælges, da dette nøgletal afspejler indtjeningen før finansielle poster og dermed beskriver virksomhedens evne til at holde omkostningerne nede.

Effekten af den langsigtede strategi bør kunne ses og måles på en øget omsætning, volumen af udførte projekter samt antal kunder i kundedatabasen.

11.2 Resultatmål i kundeperspektivet

En høj kundetilfredshed skal opnås gennem gode samarbejder med kunden samtidig med, at denne oplever en effektiv og kvalitetsorienteret proces ved, at Nem Byg besidder rette kompetencer og kapabilitet. Til at vurdere kundetilfredsheden, skal Nem Byg implementere det tidligere nævnte CRM-system, der muliggør en behandling af kunders kritik gennem kundetilfredshedsundersøgelser. Således gøres kundetilfredsheden målbar og kan i fremtiden benyttes til udvikling af kundehåndteringen eller identifikation af interne svagheder i virksomheden.

Gennem en effektivisering af de interne driftssystemer opnås der i Nem Byg tids- og ressourcebesparelser i produktionen. Dette udmunder i en værdiskabelse for kunden, ved at denne oplever en mere sammenhængende og effektiv proces af højere kvalitet. Det skal bemærkes at værdiskabelsen skal være tydelig for kunden, da værdiskabelsen ellers mister sin værdi, [Lægaard og Vest, 2013].

Den ekstra værdiskabelse for kunden skabes også på baggrund af, at lederne får mere tid til kundepleje qua de effektiviserede driftssystemer. Ved at lederne kender rammerne for deres arbejdsområder og ikke overlapper hinanden, er det lettere for den enkelte leder at overskue og disponere sin tid. Dette måles gennem medarbejdertilfredshedsundersøgelser og/eller MUS, hvor resultater sammenlignes med tidligere undersøgelser samtidig med, at der opsættes ønskede mål herfor.

Tydeliggjorte værdier og kompetencer især inden for IKT, skal gennem den langsigtede strategi sikre en tilgang af nye kunder og projekt. Dette skal i Nem Byg måles årligt på tilgang af kunder samt prækvalifikationer.

11.3 Resultatmål i det interne procesperspektiv

Effekten af de effektiviserede driftssystemer måles på overskudgraden. For at måle effekten af hvert enkelt tiltag, skal alle fejl og pludseligt opståede behov noteres, således udviklingen af frekvensen og omfanget kan sammenlignes projekterne imellem. Herved opnås ligeledes et system til at opdage og udbedre fejl i selve driftssystemet. Effektiviseringen vurderes at medføre en lettere daglig proces og bør kunne måles på tilfredse medarbejdere og interessenter i projektudførelsen gennem tilbagemeldinger.

Når de interne driftssystemer er effektiviserede tilstrækkeligt, skal der inden for procesperspektivet, gennem den langsigtede strategi fokuseres på, at opnå kompetencer inden for brugen af IKT. Dette for at opnå erfaring med brugen heraf og på sigt kunne varetage større projekter, hvor der stilles krav til brugen af IKT. Udviklingen skal måles gennem fællesevalueringer af problemer og udfordringer på hvert projekt samt omfanget af efterkrav og juridiske efterspil.

11.4 Resultatmål i lærings- og vækstperspektivet

I dette perspektiv er målsætningen under den kortsigtede strategi, at opnå glade og tilfredse medarbejdere og samtidig transparente jobfunktioner. De transparente jobfunktioner skabes gennem den organiske organisation med decentraliserede ansvarsområder hvilket gør, at medarbejderne kan koncentrere sig om deres arbejde inden for de prædefinerede arbejdsområder. Begge målsætninger måles gennem afholdelse af MUS og/eller tilfreds-

hedsundersøgelser blandt medarbejderne. Tilbagemeldingerne skal sammenlignes med tidligere undersøgelser og prævaliderede mål for dette område. Samtidig bør der fokuseres på, at medarbejderne forstår deres funktion i værdikæden, da dette er et succeskriterie for strategien, [Lægaard og Vest, 2013].

Sikringen af at medarbejderne besidder de nødvendige kompetencer afspejler sig i perspektiverne ovenfor og er derfor endnu et succeskriterie for både den kortsigtede omkostningsstrategi og den langsigtede differentieringsstrategi. For at opnå dette, skal en del af effektiviseringen af HR-systemet være, at implementere et struktureret kompetenceudviklingssystem. Systemet skal sikre et overblik over medarbejderes kompetencer og planer over deres udviklingsforløb. Medarbejdernes kompetenceniveau skal måles gennem kvaliteten af det leverede arbejde samt hvorledes processen er forløbet.

11.5 Opsamling - BSC

I figur 11.1 ses det samlede BSC med behandlede initiativer fra kapitel 10. Som nævnt, tidligere i dette kapitel, afgrænses der i det nærværende projekt fra at udlede præciserede resultatmål. Der er istedet udarbejdet vurderingskriterier til hvorledes, et resultatmål skal opnås. Ligeledes er fremgangsmåden beskrevet for, hvordan resultatmålene skal håndteres.

	Målsætning	Resultatmål	Initiativer	
Finansielt perspektiv	• Øget overskudsgrad.	• Procentvis forbedring fra år til år.	• Gennemført omkostningsstrategi.	Kortsigtet
	• Øget omsætning.	• Procentvis forbedring fra år til år.	• Gennemført kompetence og kapabilitetsstrategi.	Langsigtet
Kundeperspektiv	• Høj kundetilfredshed. • Værdiskabelsen for kunder øges.	• Forbedret resultat på kundetilfredshedsundersøgelse. • Ledere føler, at de har mere tid til kundepleje.	• Kundekatalog med opfølgning og feedback fra kunder. • Strukturerede systemer.	Kortsigtet
	• Nye kunder.	• Tilgang af kunder. • Flere prækvalifikationer.	• Tydeliggørelse af Nem Bygs kompetencer og kapabilitet.	Langsigtet
Det interne procesperspektiv	• Højere kvalitet i udførelsesprocessen. • Effektiviserede driftssystemer.	• Større tilfredshed blandt projekternes interessenter. • Færre fejl og pludseligt opståede ændringer. • Lettere og hurtigere behandling af interne processer.	• Tilfredshedsundersøgelser af interessenter. • Digitalisering af driftsprocesser og tilpasning af kompetenceniveauet hertil.	Kortsigtet
	• Kompetencer indenfor brugen af IKT.	• Projekter påkrævet brug af IKT varetages uden efterkrav og juridiske efterspil.	• Opnå erfaring og nødvendige kompetencer/systemer.	Langsigtet
Lærings- og vækstperspektiv	• Glade og tilfredse medarbejdere. • Transparente jobfunktioner.	• Tilfredse tilbagemeldinger fra medarbejdere. • Medarbejdere er ikke i tvivl om jobbeskrivelsen.	• Jævnlige MUS og tilfredshedsundersøgelser blandt medarbejderne. • En organisk organisationsstruktur med decentraliserede ansvarsområder.	Kortsigtet
	• Kompetente medarbejdere.	• Medarbejdere leverer arbejde af høj kvalitet.	• Struktureret kompetenceudviklings system.	Langsigtet

Figur 11.1: *Balanced Scorecard* med målsætning, resultatmål og initiativer for Nem Byg, inspireret af [Kaplan og Norton, 1992].

12 Implementeringsproces

I følgende kapitel opstilles et tidsperspektiv for den samlede strategi for Nem Byg. Samtidig beskrives selve implementeringsprocessen af de strategiske tiltag.

Der er gennem de sidste kapitler fundet en samlet strategi for Nem Byg. Hertil er der udarbejdet strategiske tiltag, som skal sikre opfyldelse af de kort- og langsigtede mål. I det følgende har projektgruppen udarbejdet en implementeringsproces med et tilhørende vurderet tidsforbrug for hvert tiltag i effektiviseringsprocessen, figur 12.1. Implementeringsprocessen er opbygget med inspiration i *Closed Loop Management System*, hvor behovet først findes gennem research. Dernæst efterfølges med anskaffelse, implementering / kompetenceberigelse, opnå erfaring, evaluere gennem BSC og til sidst videreudvikle og tilpasse systemet, [Kaplan og Norton, 2008]. Herunder følger en tilhørende beskrivelse til hvert strategisk tiltag.

12.1 Effektivisering af økonomisystemet

At Nem Byg får opbygget et gennemskueligt og struktureret økonomisystem, har gennem rapporten afspejlet sig som et akut forandringsbehov. Tilsvarende har dette været et ønske fra ejernes side. Derfor vurderes dette til at være det strategiske tiltag der først skal implementeres. Det vurderes, at tage 3-4 måneder før systemet er fuldt integreret i virksomheden. Dette på baggrund af at systemet jævntligt skal anvendes. Derved vil lederne have opnået nok erfaring til, at kunne evaluere hvorledes systemet gavner og samtidig være i stand til, at udarbejde forbedringsforslag, figur 12.1.

12.2 Effektivisering af IT-systemet

Dette tiltag dækker over mange områder i virksomheden hvor alt i dag stort set kan digitaliseres. Der er i den nærværende rapport nævnt enkelte akutte områder, der skal behandles herunder økonomi, HR, CRM og dokumenthåndteringen. Denne implementeringsproces dækkes derfor af andre tiltag, men betragtes alligevel som en selvstændig proces. Dette på baggrund af, at der er behov for specifikke IT-kompetencer indenfor programmer som MS Excel, MS Project og diverse CAD-programmer. Således vil der opnås sikkerhed i brugen af IT i Nem Byg. Denne implementeringsproces vurderes at tage 4-6 måneder. På figur 12.1 er dette tiltag vist som et sammenhængende forløb, men antages i praksis at blive delt ud i mindre fraktioner fordelt efter udbud af efteruddannelser mm.

12.3 Effektivisering af CRM og HR-system

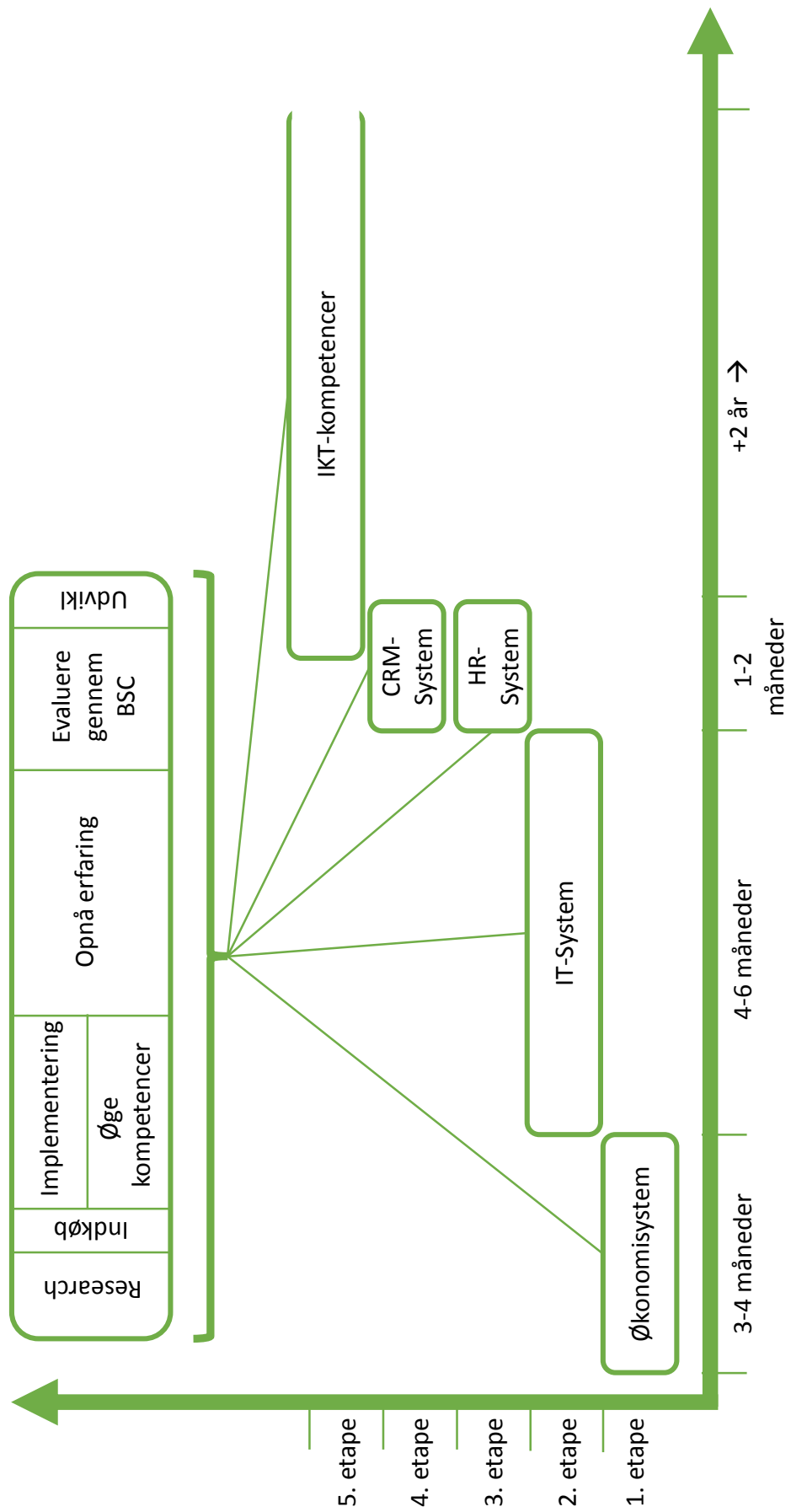
Det forventes at nye kunde- og medarbejdersystemer relativt hurtigt implementeres, da der på dette tidspunkt er opnået større IT-kompetencer og kapabilitet. Samtidig vurderes implementeringen ikke at være omfangsrig og berører kun enkelte personer. Derfor er den forventede implementeringstid vurderet til 1-2 måneder, figur 12.1.

12.4 Berigelse af IKT-kompetencer

Dette er det langsigtede strategitiltag og omhandler at lederne i Nem Byg opnår kompetencer og erfaring inden for brugen af IKT. Herved kan det langsigtede mål om at varetage større projekter opfyldes. Lederne bør på dette tidspunkt, have opnået stærke IT-kompetencer. Således skal der fokuseres på at opnå erfaring inden for samarbejdet i IKT-processen. Dette tiltag bør først igangsættes når de vigtigste kortsigtede tiltag er integreret i den daglige proces. På figur 12.1 overlapper denne implementeringsproces effektiviseringen af HR- og CRM-systemerne og skal symbolisere, at berigelse af IKT-kompetencerne kan påbegyndes i slutningen af effektiviseringsperioden. Processen vurderes at tage op til 2 år, før Nem Byg har udført nok projekter til at opbygge et erfaringsgrundlag til, at varetage større projekter der har krav til brug af IKT.

12.5 Opsamling af implementeringsproces

Derved er der opsat en implementeringsproces for Nem Bygs overordnede strategi, hvor det samlede tidsperspektiv ses i figur 12.1.



Figur 12.1: Implementeringsprocessen med tidsperspektiv.

IV

PROJEKTAFRUNDUNG

13 Konklusion

I dette kapitel konkluderes på det nærværende projekt. Her fremhæves de vigtigste resultater, hvilket danner baggrund for besvarelse af problemformuleringen.

Det nærværende projekt er udarbejdet i samarbejde med Nem Byg Tjæreborg A/S med udgangspunkt i at formulere en fremtidig virksomhedsstrategi. Virksomheden har været behjælpelige med indsamling af informationer. Det har dog ikke været muligt for projektgruppen, at opnå fuld indsigt i virksomhedens regnskab, hvilket kan præge resultatet.

I projektet er foretaget en strategisk analyse på baggrund af det ressource- og markedsbaserede perspektiv. Her er det fundet, at Nem Byg Tjæreborg A/S er en økonomisk sund virksomhed, der har fokuseret på indvinding af markedsandele og projektudførelse. Dette har skabt en stor afstand mellem enkelte aspekter i virksomheden. Bl.a. har der været manglende fokus på oprettelse og vedligehold af interne driftssystemer. Det blev fundet, gennem en forandringsbehovsanalyse, at Nem Byg Tjæreborg A/S mangler en overordnet strategi for fremtidig drift af virksomheden. Herunder findes det nødvendigt med en effektivisering af de interne driftssystemer, for i fremtiden at opretholde samme kvalitet i projektudførelser som hidtil.

Nem Byg Tjæreborg A/S varetager større projekter end tidligere og ønsker at ekspandere. Dertil blev fundet et behov for at øge kompetenceniveauet inden for brugen af IKT. Dette med udgangspunkt i store investeringer i offentligt byggeri, hvor projekternes størrelse sætter krav hertil. Samtidig har brugen af IKT bredt sig i byggebranchen og vurderes som værende en fremtidig projekthåndteringsmetode.

Det ovenstående har udmundet sig i en problemformulering, som lyder:

Hvilken virksomhedsstrategi skal Nem Byg Tjæreborg A/S implementere, således ønskerne om yderligere ekspansion kan udledes inden for kontrollerede rammer samt hvilke målepunkter bør indføres, således det sikres, at strategien er transparent og derved gennemføres i hele organisationen?

På baggrund af forandringsbehovene har projektgruppen udarbejdet en overordnet strategi, der opdeles i en kortsigtet omkostningsstrategi og en langsigtet kompetence og kapabilitetsstrategi. Den kortsigtede strategi tager udgangspunkt i effektivisering af de interne driftssystemer og skal resultere i en øget overskudsgrad gennem tids- og ressourcebesparelser. Den langsigtede strategi tager udgangspunkt i at øge kompetencer og kapabilitet, således Nem Byg Tjæreborg A/S fremtidssikres og samtidig kan entrere på nye markeder hvor der stilles krav til brugen af IKT. Dette er et marked hvor virksomheden ikke tidligere har positioneret sig.

Strategien skal udføres gennem projektgruppens udarbejdede implementeringsproces, med et tidsperspektiv på et år for den kortsigtede strategi og to år for den langsigtede.

Prioriteringen af implementeringsprocessen for de fundne strategiske tiltag er vurderet ud fra forandringsbehovene og er ligeledes vægtet efter hvor gavnlige tiltagene er for videre ekspansion. Vægtningen er sket på baggrund af en vækststadianalyse, hvor Nem Byg Tjæreborg A/S er repræsenteret i tre vækststadier samtidigt. Hertil er udgangspunktet, at den kortsigtede strategi skal sikre, at virksomheden er repræsenteret på vækststadie 2 gennem effektivisering af de interne driftssystemer. Virksomheden repræsenteres således kun på vækststadie 2 og 3. Her skal virksomheden for en periode konstituere sig og fokusere på, at medarbejderne opnår erfaring med brugen af de nye integrerede systemer. Når medarbejderne har opnået dette, skal den langsigtede strategi iværksættes. Dette skal ske ved at opnå nødvendige kompetencer og erfaringer med brugen af IKT. Således klargøres virksomheden til indtrædelse på nye markeder, bestående af større projekter og samtidig videre avancement til vækststadie 3. Ved at følge denne implementeringsproces sænkes omkostningerne og risici, forbundet med ekspansion og indtrædelsen på et nyt marked.

Der er udarbejdet et strategikort med henblik på at synliggøre de kausale sammenhæng mellem de fundne strategiske tiltag. I sammenhæng med de udarbejdede målresultater i BSC, gøres strategien transparent gennem hele organisationen. Herved gøres medarbejderne opmærksom på sin værdiskabelse i værdikæden og i den strategiske implementeringsproces.

Nem Byg Tjæreborg A/S skal løbende evaluere effekten af de gennemførte strategiske tiltag gennem det udarbejdede BSC og ud fra dette lokalisere nye forandringsbehov. Herved startes arbejdet med *Closed Loop Management System* forfra og det strategiske arbejde fortsættes i hele virksomhedens levetid.

Gennem den todelte strategi har Nem Byg Tjæreborg A/S opnået en fremtidig virksomhedsstrategi, der danner kontrollerede rammer for ejernes ønske om yderligere ekspansion og indtrædelse på nye markeder i form af projekter i prisklassen 50-100 mio. kr.

14 Perspektivering

Kapitlet omhandler perspektivering af projektet, hvor der inddrages forslag til hvem, der kan have anvendelse af specialeafhandlingen.

Projektgruppens løsningsforslag hvor strategien indeholder effektivisering af driftsprocesser og værdiskabelse kan perspektiveres til bilproducenten Toyota. Med udgangspunkt i behov for effektivisering integrerede Toyota den anerkendte og industribaserede *Lean Production*. Her anvendes den til optimering af processer i fremstillingen af biler og til større værdiskabelse i produktet for kunden. Lean konceptet er igennem Toyota dokumenteret og har resulteret i, at de i dag er en af verdens største bildistributører og har derigennem inspireret mange virksomheder til at anvende modellen. [Lean Enterprise Institute, 2009]

På Stanford University i Californien udvikledes en model, der er tilpasset byggebranchen, *Lean Construction*. Denne model har i Danmark fået navnet Trimmet Byggeri, [Lean Construction-DK, 2014]. Denne teori baserer sig mest på selve projektudførelsen, men kan overføres til selve virksomhedsdriften. I grove træk bygger denne på 5 grundlæggende regler:

- Stop produktionslinien når defekte produkter/komponenter opdages for herigennem at sikre, at årsagen til fejl straks fjernes samt for at sikre et pålideligt arbejdsflow.
- Fastlæg værdier og behov ud fra kundens definition og identificer værdikæden. dvs. de aktiviteter, der tilfører produktet værdi.
- Sørg for, at der er et forløbende flow i værdikæden ved at fokusere på hele forsyningskæden.
- Indfør pull i produktionen i stedet for push - dvs. at kunden "trækker" værdier fra producenten efter behov frem for at producenten "skubber" værdier ud på markedet.
- Stræb efter det perfekte (løbende forbedringer): At levere et produkt, der opfylder kundens behov og forventninger til den aftalte tid og uden fejl.

Effektivisering af processer er ikke kun nyttigt hos store industribaserede virksomheder, der ønsker at konkurrere på et lavprismarked med mange udbydere af et produkt, der basalt set kan det samme. I den danske byggebranche var der i 2013 40 % af virksomhederne, der ikke havde leveret et overskud i de tre foregående år, samtidig med at 15 % af virksomhederne var truede af konkurs, [Dansk Byggeri & Deloitte, 2013]. Derfor vurderes det, at flere små og mellemstore virksomheder kan drage nytte af nærværende rapport i form af den objektive analysemodel, der tvinger virksomheden til at reagere proaktivt frem for reaktivt. Ligeledes kan der drages nytte af tankegangen om at effektivisere driftsprocesserne, således der skabes en merværdi for kunden og driftsomkostningerne sænkes.

APPENDIKS

A Interview 1, november 2013

Interviewet er foretaget d. 29/10 - 2013 og omhandler Jesper Niensens synspunkter.

1. Hvornår kom du til?

Sidste år i maj – 2012, men indgik i ledelsen fra januar 2013

2. Hvem ejer Nem Byg A/S?

Jmat Holding og Jesper Nielsen Holding

3. Hvordan er organisationsopbygningen?

Der henvises til hjemmesiden.

4. Hvordan startede jeres samarbejde op?

Jeg var tidligere i MT-Højgaard og vi havde snakket om i flere år at arbejde sammen. Jeg syntes ikke længere om at være i MT-Højgaard, hvorfor jeg kontaktede Jørgen Mathiasen. Der blev aftalt at Jørgen Mathiasen skal være direktør, lave tilbud og jeg er projektchef. Dermed sker der en opdeling. Dette vil passe os fint, da Jørgen Mathiasen ikke har haft store sager. Dette vil passe os fint.

5. Hvem styrer i projektlederne?

Jørgen Mathiasen styrer Morten og jeg styrer Jeanette Noer og Kristian Lodberg.

6. Hvor mange ansatte er der i Nem Byg?

Der er ca. 40 ansatte.

7. Hvad er det i gerne vil stå for?

Vi vil gerne fremstå som entreprenør og derigennem at kunne stå for store byggeopgaver. Vi kan ikke bygge et operahus, men vi kan bygge rimelige store opgaver. Vi kan godt bygge et hus til 100 mio. kr. Vi vil gerne stå for at tingene er 100 procent i orden og at vi er til at stole på. Jeg vil ikke springe over hvor gærdet er lavest. Det skal se godt ud. Jeg vil hellere gå ned for fuld musik, tingene skal bare være i orden.

8. Hvor langt syntes du i er nået med at implementere den tankegang?

Jeg syntes det er gået godt. Og det er fordi vi kommer fra MT-Højgaard og fordi jeg har arbejdet sammen med dem i mange år. I starten var jeg ikke tilfreds med det og det kunne jeg ikke lide. Det kan jeg slet ikke arbejde med. Det sender dårlig signaler, der ikke er styr på pladserne.

9. Hvordan får du de nye ansatte med på dette?

Hvis de ikke følger det bliver de sparket ud. Man skal følge nogle ideer og principper og prøve at rette ind efter det. Man skal hele tiden kigge ind ad. Der er forskel på den måde de ansatte skal behandles. Men de ansatte bliver trukket til side når der skal påtales over for dem. Det sker ikke til møder. De ansatte skal syntes det er spændende at være her. Det skal være attraktivt at være her.

10. Hvad med MUS-samtaler? Er det noget i tager løbende?

Jeg har lige været over det med nogen omkring fremskaffelse af det fra vi brugte i MT-

Højgaard. Hvis jeg kan mærke der er nogen der har brug for det, så tager jeg det med samme. Jeg vil ikke over til, at det bliver det samme som MT-Højgaard, hvor det kunne blive for meget af det gode og hvor det bliver for akademisk. Måske det halve af hvad de brugte er nok. Men det skal bare være sådan, at det ikke er det vilde vesten og der ikke er styr på det.

11. Hvordan vil du sikre dig, at du ved nok om den ene eller den anden?

Der bliver ikke holdt MUS-samtaler med tømrerne.

12. Den økonomiske fremtid for jeres virksomhed, hvordan ser den ud?

Det ved jeg ikke.

13. Kommer der udvidelser?

Det bliver svært at holde på nuværende niveau. Det ved Jørgen Mathiasen også godt. Det er ikke bare ud over stepperne. Man skal ikke være blåøjet og dum. Det kommer an på de opgaver vi får.

14. Har i planer om at oprette en betonafdeling nu når i har ansat Jeannette Noer?

Det tager en masse med sig.

15. Har i planer om at udvide ledelsen?

Jeg har ikke planer om at udvide ledelsen. Men skal det udvides, skal regnskabsdelen udvides. Man skal huske at have hele pakken med. Og det system der er nu, er ikke i orden.

16. Har du tanker om at der andet en tømrer som egenproduktion?

Hvis det skulle være, skulle det være en betonafdeling.

17. Hvad med det ledelsesmæssige? Er der planer om at ansætte flere byggeledere?

Hvis det skal ske skal der være økonomi til det, for det bærer en masse med sig. Men det bliver nok nødvendig, hvis vi får de opgaver vi tror vi får eller vi håber på at få.

18. Hvad med geografisk ekspansion?

Ved flere forespørgsler har jeg sagt negativ. Dette var bl.a. til et stort beboelsesejendom i København. Jeg vil helst blive heromkring. Det er det nemmeste. Men såfremt der ikke er nok arbejde, vil vi nok blive nød til det.

19. Hvor tjener i jeres penge? Og hvordan styrer i udregningen af tilbud?

Hvis man ikke handler så dør man. Det er sådan man tjener penge.

20. Hvordan sætter i af til risiko?

Det er på mavefornemmelser

21. Hvordan styres projektøkonomien og hvad med opfølgning på det bagefter?

Det styres rimelig amatøragtigt. Den måde vi gør det nu er langt fra det jeg gerne vil. Sidste år var det kun en gang om året, men nu gør vi det halvårligt. Der er ikke tid til at gøre det oftere. Og det resultat vi kommer frem til kan svinge en halv million kr. Det er vildt. Der er kun en konto til hele virksomheden. Dog anvender vi sags nummerering til styring. På et tidspunkt var der forsvundet 7 mio. kr. fra kontoen, hvor der var forventet

at det var hvad der var af overskud. Derfor blev julegaverne små. Projekterne kører på mavefornemmelser og indtryk.

22. Har i haft sager der gik i minus?

Der har været en enkelt sag med minus.

23. Hvad der skal der til for at i byder på en sag?

Der skal en god fornemmelse til. Der er jeg blevet mere smittet af MT-Højgaards risikoprofil end Jørgen Mathiasen er. Jeg er mere MT-Højgaard skolet end JM er. Dette skal ikke forstås negativt. Jeg syntes der skal kigges på risiko hele tiden. Vi vil dø hvis vi tabte en stor sum penge.

24. Vurdere i også kompleksiteten af de enkelte byggesager?

JM er all in. Han undervurderer nogle gange tingene. Men er man ikke skarp, vinder man hellere ikke. Jeg er mere overvejende. Det har jeg også vundet noget på. Men skal man vinde skal man bare være billig.

25. Gjorde i det i MT-Højgaard?

Dem der ikke handler tjener ikke penge. Der var masser der ikke kunne tjene penge i MT-Højgaard. Jeg har tjent 700.000 kr. i handel på vinduer. Der er ikke råd til ikke at handle.

26. Hvordan er markedet pt. på det konkurrencemæssige? Er der hård konkurrence i Esbjerg?

Ja! Vi skal bare ikke ned på Muff's niveau. Derved skal vi ikke. Kvaliteten skal være i orden.

27. Er der nogen sager i tager for at tage og dermed ingen overskud får, fordi i satser på kvalitet?

Ja. Bl.a. en sag for Jørgen Kolling skal vi vinde. Så det bliver en nul-sag. Det bliver ren service. Men så får vi et ben indenfor.

28. Har i faste samarbejdspartner af leverandør?

Ja. Vi har Bygma. Og vi har det bedst med dem vi kender. Men derfor skal man stadig handle og derfor skal man bruge forskellige leverandører.

29. Hvordan fordeler i byggeledelsen, når du også har et firma at styre?

JM styrer fem mand i spjældafdelingen.

30. Kan i følge med til at styre så mange pladser?

Vi er flaskehalsen på dette projekt vi sidder på nu. Hvordan det løses ved jeg ikke. Jeg har meget arbejde i weekenden. Jeg når meget og jeg kan sagtens bruge mange weekender fremover. Bare se hvad der er sket det sidste år. Jeg ved ikke om det kan betale sig at ansætte en ekstra projektleder.

31. Hvorfor vil de tidligere ansatte bl.a. tidligere MT-Højgaard folk arbejde her?

Det gør de fordi de hører det er et godt firma. Jeg tror de hører at vi er omgængelige. Jeg giver dem ansvar og er de utilfredse tager vi en snak med dem. Lønnen er rimelig. Den er ikke lige så høj som før. Det skulle gerne også være arbejdsmiljøet der gør det.

B Interview 2, november 2013

Interviewet er foretaget d. 5/11 - 2013 og omhandler Jørgen Mathiasens synspunkter.

1. Hvordan startede det hele?

Jeg startede ud som tømrersvend og derefter læste jeg videre til byggetekniker. Efterfølgende arbejdede jeg igen et halvt år som tømrersvend. Dernæst blev jeg ansat i MT-Højgaard hvor jeg overtog spjældafdelingen. Men jeg syntes det var sjovere med større sager, hvorfor jeg blev entrepriseder. Dette var jeg i 10 år. Og til sidst var jeg chefens højre hånd kan man sige. De sidste 2 år var jeg selv chef. Og det var her, at jeg fik Jesper Nielsen ind på kontoret. Han var svær at forhandle de store akkorder med. Så skulle jeg lære ham op. Men jeg havde ikke tid. Men han klarede det selv. Jeg havde 70 mand under mig og da jeg ankom i havde vi en omsætning på 35-40 mio. kr. Det næste år havde vi 0 mio. kr. i omsætning og det andet år havde vi 70 mio. kr. Jeg tjente dobbelt så meget som budgetteret begge år. Det var meningen jeg selv ville være startet op, men jeg ville gerne prøve det. Og firmaet ville jeg ikke overtage inden min far var klar til at overdrage det. Vi har forskellige psyker. Administrationen var til sidst meget bøvlet og negativ ladet og jeg ville hellere ud og være projektleder. Jeg startede ud med at lave firmanavnet om. Og jeg startede op med at lave små projekter. Men efter 2 mdr. startede jeg op med at byde på flere sager. Først vandt jeg en til 3 mio. kr. bagefter vandt jeg en sag til 10 mio. kr. Og på det tidspunkt var vi ca. 15 mand i gennemsnit i de 6,5 år inden Jesper Nielsen kom til Nem Byg. Men der gik lidt tid med at få Jesper Nielsen ind, for han havde alt for store krav, men så gik der et par år og så var han nemmere at snakke med. I starten var det ikke usædvanligt, at jeg arbejde alle ugens dage fra kl. 6 om morgenen til 22 om aftenen. Dette var for meget og derfor besluttede jeg mig for at få Jesper Nielsen med ind. Nu er vi 45 mand. Forrige år havde vi 20-25 mio. kr. i omsætning. Sidste år havde vi 30 mio. kr. i omsætning og jeg forventer, at vi vil få 50 mio. kr. i omsætning.

2. Hvor stor er overskuddet?

7 Det er for lidt. Det koster at blive stor. Vi investere ufattelig meget i at blive store. Det er ikke de vilde dækningsbidrag vi kører med, men det kører fint. Men jeg har et holdingselskab og der får jeg flyttet nogle penge over i. Før hen hev jeg ikke penge ud, men det har jeg gjort nu og brugt dem til at betale mit hus ud med. Købt ny bil. Så helt skidt er det ikke. Nu har jeg også købt et sommerhus. Men kl. 14:30 var jeg også kun halvvejs igennem min arbejdsdag. Så jeg burde også tjene flere penge end naboen der har et 8-16 arbejde. Men livet passer bare og det er kun arbejde og sove. Så der var ikke meget tid til børnene. Men jeg har min kone Mette Mathiasen med til at styre regnskabet og hun er der på halv tid ca. Men vi skal nok til at have ansat en til at styre regnskabet. Det bliver det næste.

3. Hvad er din plan med Nem Byg og står den for det du vil med den nu?

Jamen den skal står for kvalitet og sammen med Jesper Nielsen har det fået et spark opad. Jeg er mere til at det skal gå stærkt. Der er bare blevet købt biler og skure hjem i forskellige farver og det har Jesper Nielsen fået rettet op på. Han har fået det strømlinjet. Og der er det godt at Jesper Nielsen er kommet med. Og der er det godt med to i ejerskabet, for Jesper

Nielsen er det bare tjur-bang, der skal ske noget og jeg er den forsigtige. Selv sådan noget med oprydning på byggepladsen og bygherre er tilfreds med kvaliteten. Det skal ikke være et hula-hopsa firma. Og vi skal bygge virksomheden op til at være et totalentreprisefirma i stedet for et tømrerfirma. Det er vores ambition og vision. Og med egenproduktion for tømrerdelen. Vi skal ikke køre op og ned i bemanningen. Så vi skal ud og hyre tømrer ind hvis det kniber med bemanningen.

4. Hvorfor vælger bygherren jer?

Jamen det er fordi vi er synlige, vi har et godt ry og vi laver ordentlig kvalitet. Og vi har haft et godt ry hos MT-Højgaard. Virksomhederne skal lige se os an og om vi magter det. Og der er det også godt ved at være 2. Vi supplere hinanden godt, for dem jeg ikke kan så godt med, dem har Jesper Nielsen det godt med og vise versa. Nogle ringer direkte til Jesper og andre ringer direkte til mig. Og det løfter det hele. Den bedste døråbner er at være billig. Men skal stadig lave tingene ordentlig og er vi kommet billig afsted, så tager vi den derfra. På sygehuset har vi været 1 mio. kr. billigere på det første og det var vi også på det næste. Og det har åbnet døre op. Og havde vi ikke fået det havde vi hellere ikke fået andre projekter.

5. Hvad med fremtidsplanerene?

Det er at holde at egenproduktionen i ro og så køre hoved- og totalentreprise. Men vi skal prøve at holde os i ro, for vi vil gerne så meget. Det der er problemet er at tjene penge, og man skal bare være skarp for at tjene penge. Der er mange penge i at optimere tingene. Vi skal passe på vi ikke ekspandere os selv ihjel og ikke løber tør for kapital. Derfor bliver vi nød til at tage det roligt. Vi ønsker at kunne varetage sager op til 50-100 mio. kr.

6. Hvad med at optimere det ledelsesmæssige?

Nu hjælper det meget at vi alle sammen kommer fra MT-Højgaard, for vi er struktureret i forvejen. Alle ved hvordan det skal foregå. Vi har kopieret alle tingene fra MT-Højgaard. Og det er jo dejligt nemt. Blandt andet med ansættelsen af Jeannette Noer. Hun var jo vant til at køre det på samme måde ude på pladserne. Dem vi forsøger at gøre til formænd, de er så lidt mere ude og sejle med det. For de kender det ikke. De har svært ved at komme ind på kontoret. Der er langt fra at være tømmersvend til at komme ind på kontoret og kunne klare det.

7. Hvad med den nuværende bemanning?

Jamen hvis det kniber så går vi ud og hyrer et andet firma.

8. Har i tænkt jer at udvide egenproduktionen?

Nej, det er ikke vejen frem. Der er for store omkostninger ved det. Man er mere fleksibel hvis man ikke laver det. Det er også nemmere at lave tilbud, da det er sværere at fastslå udgifter og omkostninger. Det er mere risikofyldt. Vi har det kun for at vise flaget frem.

9. Hvordan med geografisk ekspansion?

Hvis vi skal sætte penge til kan vi ligeså godt gøre det her i Esbjerg. Men det koster at køre udenbys og er man ikke gearret til det kan man ikke tjene penge på det. Nej, hvis man kan så bliv i det område du kender. Hvis man har de rigtige folk til det kan det lykkes. Og da jeg og Jesper Nielsen skal være inde over det skal det ikke være ret meget større for at vi kan overskue det.

10. Hvad med at ansætte en byggeleder til?

Jamen hvis kan finde en dygtig byggeleder skal du bare sige til. Vi kan også uddanne en selv, men der går mindst 3 år inden de kan tjene deres egen løn. Ved MT-Højgaard var der kun 2 ud af 10 der kunne tjene deres egne penge. Det er lidt overdreven, men det var i den stil. Det er svært at finde nogen i denne branche der kan tjene penge.

11. Hvordan er konkurrencen i Esbjerg?

Den er hårdere her end andre steder. Og der er langt imellem de store opgaver. Vi har budt rigtigt hårdt i december.

12. Har der været sager i har tabt penge på?

Nej. Vi har kun haft en enkelt sag med tab på ca. 100.000-200.000 kr.

13. Hvordan vurdere i risikoen på sager?

Jeg regner med at jeg har alt med i en sag. Derfor sætter jeg ikke noget af til risiko. Er en sag svær at regne er der også stor risiko. Derfor går vi ikke all-in på disse. Jeg vurderer risikoen ud fra bygherren og hvordan han er med at arbejde med. Men det er også livserfaring der benyttes. Nogle gange mangler man arbejde og det har også indflydelse. Sidder jeg og regner i mange dage bliver jeg også mere tændt på at vinde sagen. Førhen kunne jeg ikke tåle at tabe. Jeg ville bare vinde. Og som den nede på sygehuset. Der ville vi bare ind og så kan man ikke gardere sig i hoved og røv. Og i de sager hvor vi har garderet os og blevet nr. 2 gør at jeg er blevet gal på mig selv. Men jeg regner hårdt men det er markedsprisen jeg bruger. Og så må vi også kunne lave det til den pris.

14. Er der mindre risiko på egenproduktionen?

Nej... Det ved jeg ikke.

15. Hvordan er økonomistyringen under projektudførelsen?

Der anvendes kalkulationen fra tilbudsregningen og hvad køber jeg ind. Og hver gang der handles. Og så er det mavefornemmelsen der bruges. Og så sammenholdes det med hvad der er formodet brugt af timer. Ved MT-Højgaard blev der brugt studeopgørelse ved alle byggerier. Det bruger vi ikke. Men jeg plejer at lave studeopgørelse, når jeg er halvvejs eller tre fjerdedele henne i byggeriet. Hvis man gør det, når man er 10 eller 20 % henne er det bare for sløret. Men det er hele tiden ens mavefornemmelse der bruges under forløbet. Hvis man er en dygtig entrepriseder har man føling med det hele vejen igennem. Og det er lige fra små til store sager.

16. Føler du i kan følge med?

Ja sådan lige. Vi kører på den store remskive. Jeg er hårdt spændt for. Der er rigelige ting at holde styr på. Jeg har 5-6 mand på kontoret at holde i gang. Og jeg sidder også på et projekt nu med 345 brystninger samtidig. Så har jeg 7-8 spjældfolk i gang samtidig med at jeg laver tilbud.

17. Hvordan har i det med at afgive ansvaret til projektlederne?

Grundet deres manglende erfaring i Nem Byg, vil vi gerne have dem styret ind i vores tankegang, om hvordan et projekt skal forløbe og det tager tid.

C Interview 3, februar 2014

Interview af Jesper Nielsen, foretaget d. 30/4 - 2014.

1. Overordnet status, travlhed, projekter, økonomi mv.?

De har alt for travlt. Der er ikke mulighed for at styre flere projekter lige nu. Selv om de har taget to svende ind på kontoret som projektledere. Der er startet initiativ om nye økonomisystemer som nok er klar til brug i efteråret. De er ligeledes gået fra halvårsregnskab til kvartalsregnskab, da dette er kravet for at opnår bankgarantier i den benyttede størrelsesorden. De har forsimplet enkelte systemer. De går ikke efter nye sager, men hvis de er prækvalificeret, regnes sagerne med højt dækningsbidrag, så der med sikkerhed tjenes penge.

2. Laves der budgetter for kommende år?

Måske til næste år. Der bliver ansat en regnskabsdame, som skal tage sig af dette. Dette er ikke kommet til under udviklingen af Nem Byg. Jesper Nielsen og Jørgen Mathiasen har indtil videre stolet på egne købmandsevner, men virksomheden er blevet så stor at det fremover bliver nødvendigt.

3. Har i lavet analyse af jeres omgivelser og i hvilken grad?

Slet ikke. Det eneste der benyttes er tilbagemeldinger fra bygherrer. Bygherrerne går altid tilfredse derfra. Ved opståede problemer, tages der fat med det samme, så der vises handling og ønsker om det bedste for bygherren. De får sjældent klager og de har aldrig været i juridiske tvister eller voldgifter.

4. Hvordan ser du din fremtidige jobfunktion i Nem Byg?

Ser gerne at arbejdstiden går ned. Han kører gerne rundt mellem projektlederne og har derved svært ved at nå det hele, især sit eget arbejde. Han vil gerne det hele. Så en fremtidig jobfunktion bliver nok noget med at dirigere projektlederne.

5. Har i Brug for flere ledere i den daglige ledelse?

Prøver at laste en masse over på Jeanette, så hun ikke skal sidde så meget på byggepladser. Men ikke flere i virksomhedsledelsen. Han vil hellere have en projektleder mere.

6. Hvem ser du som jeres direkte konkurrenter og hvad er deres force?

Tænker ikke der er direkte konkurrenter. Jensen og Jensen og Muff Byg er oftest kun på fagentrepriser. KG Hansen og Jorton er for store, men arbejder med det Nem Byg gerne vil.

7. Har i planer om at overdrage mere ansvar til projektlederne, herunder økonomistyring. Ja, det er allerede i gang. Jesper har trukket sig mere tilbage.

8. Hvilke tiltag i forhold til "strategiske" initiativer er realiseret

Synlighed overfor professionelle, de har gjort meget ud af at være synlige med store skurvogne og skilte. Ligeledes lave dækningsbidrag, Jørgen mener de er af korrekt størrelse, Jesper vil have dem op. Men der er stadig attraktive sager, hvor der bydes med lavt dækningsbidrag. På store projekter med lave dækningsbidrag er der større mulighed for at

handle billige priser på materialer mm., hvilket hæver dækningsbidraget. Sammenlignet med MTH, der på store sager vil have op til 20 % i dækningsbidrag for at dække alle funktionærstillinger såsom regnskabsfolk og advokater. Dette er der ikke behov for i Nem Byg og ses derfor som en styrke.

9. Hvilke resultater er opnået?

Kunder er vendt tilbage efter projekter, hvor der er satset strategisk med et lavt dækningsbidrag for at komme ind i varmen. Se ellers svar på spørgsmål 8.

11. I har kørt med et lav dækningsbidrag på sager i gerne vil vinde, hvor længe fortsætte den strategi?

Se svar på spørgsmål 8.

12. Hvilke værdier har i over for medarbejdere, kunder og omgivelserne?

Alle skal have det godt, man skal opføre sig ordentligt. Rygtet er spredt i byen - at det er godt at arbejde i Nem Byg. Han har lige ansat to tømrere, der ville arbejde for Nem Byg grundet rygterne.

13. Har i materiel, mandskab og maskiner nok til at udføre arbejdet nu og hvordan er omfanget ift. til det fremtidige arbejde?

Håber der er nok, Men der mangler altid noget, da noget forsvinder eller bliver stjålet og projekterne bliver større. Lige ansat to tømrere, men har nok mandskab lige for nu.

14. Hvad omsatte i for i år 2013?

52 mio. kr. i 2013 og 90 mio. kr. er målet for 2014.

15. Hvor er virksomheden om 3-5 år?

Mere stabil og robust. Det skal være en selvfølge at de bliver prækvalificeret og ikke noget de selv skal bede om. Bedre økonomi, så det ser bedre ud på papiret. Størrelsesmæssigt, ønsker de ikke at blive så store at der skal for mange funktionærer ind.

16. Hvordan aflønnes i (ejerne)?

På månedsbasis, og fik i 2013 en udbetaling.

17. Hvordan kom du ind som ejer i Nem Byg

Betalte ca. 1.5 mio. kr.

Projektgruppens mission og vision blev ligeledes valideret på dette interview

Vision:

“Nem Byg leverer fag-, stor-, hoved- samt totalentrepriser i høj kvalitet, både med hensyn til produktet, processen og arbejdsmiljøet.”

Mission:

“Nem Byg anses i området som en anerkendt virksomhed, der lever projektstyring af høj kvalitet på både små og store projekter.”

D Spørgeskemaundersøgelse af ledere

Spørgeskema i forbindelse med Kandidatafhandling.

Aalborg Universitet
Jacob Rasmussen
Leon Skovbjerg

Nem Byg Tjærborg A/S

I forbindelse med vores kandidatafhandling, vil vi bede dig om at bruge et par minutter til at udfylde dette spørgeskema. Spørgeskemaet består af 8 spørgsmål, der benyttes til at vurdere din samlede opfattelse af Nem Byg Tjærborg A/S kundeforhold. Alle svar er anonyme og behandles fortroligt. Nogle af spørgsmålene besvares på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er meget dårlig og 5 er meget god. Sæt et kryds i det felt der stemmer overens med din personlige mening Er der et spørgsmål der ikke forstås, undlad da at sætte et kryds. Mange tak for din tid og hjælp!					
	Meget Dårlig	Dårlig	Middel	God	Meget god
	1	2	3	4	5
1. Hvordan tror du, kunderne oplever kontakten med dig som repræsentant for virksomheden?			1	2	
2. Hvad er de tre største forcer i din kontakt med kunden? - Ærlighed - Respekt - Professionalisme - Jeg er imødekommende - Jeg udviser forståelse - Realist - Jeg har stor erfaring, er meget fag kompetent, ved hvad tingene koster, kan gennemskue et projekt og økonomien. - Tillidsfuld - Levere til tiden					
3. Hvor tilfreds er du med jeres kunderelationer?				3	
4. Hvor vil du – inden for realistiske rammer – gerne ligge?				3	
5. Hvordan er den perfekte kunderelation i dine øjne? - Kunden er forstående vedrørende tid, økonomi og løsninger - Kunder der ringer, fordi vi er troværdige og de ved, at de kan stole på, at opgaver bliver løst tilfredsstillende hos Nem Byg - Kunderne skal være blandede – både offentlige, boligforeninger, private osv - Det er hvis kunden stoler på vores evner og kvaliteter og ved fælles hjælp stykker et projekt sammen. - Kunden er til at tale med - De er professionelle - De vil betale, når det koster ekstra ved umulige opgaver					

6. Hvad er dine tre største udfordringer i kundekontakten?

- Sætter overlæggen højt – for højt
- For lidt tid.
- Ærekær
- At bevare koncentrationen når der går "small talk" i den
- At affærdige deres bekymringer hurtigt, så jeg virker overfladisk
- Jeg søger/skaber ikke nye kontakt relationer.
- Altid være super glad og positiv, det kan godt knibe lidt. Have tid nok.
- Det første møde med kunden

7. Hvordan kunne du tænke dig at arbejde med disse udfordringer?

- Mindfulness
- De to første arbejder jeg med hver gang jeg har med kunder at gøre. Jeg forsøger, idet jeg er bekendt med "udfordringen"
- Være bevidst omkring dette.

8. Hvad gøres der for at beholde kunder?

- Ærlighed
- Respekt
- Professionalisme
- Opføre sig ordentligt. Såsom overholde aftaler, følge op på tingene, være forholdsvis hurtig med at skaffe priser, detaljer mm.
- Leverer en god kvalitet der lever op til kundens forventning.
- Være fornuftig omkring økonomien – afklaret omkring ekstraarbejde mm.
- Være struktureret omkring "papir håndteringen" det signalerer, at der er styr på tingene.
- Levere et godt stykke arbejde til den aftalte tid og pris.
- Invitere bygherre ud til håndbold og fodbold, ud over dette gør vi ikke noget specielt.
- Holde bygherre tilfredse

E Spørgeskemaundersøgelse af medarbejdere

Spørgeskema i forbindelse med Kandidatafhandling.

Aalborg Universitet
Jacob Rasmussen
Leon Skovbjerg

Nem Byg Tjæreborg A/S

I forbindelse med vores kandidatafhandling, vil vi bede dig om at bruge et par minutter til at udfylde dette spørgeskema. Spørgeskemaet består af 16 spørgsmål, der benyttes til at vurdere din samlede opfattelse af Nem Byg Tjæreborg A/S og skal udmunde i fremtidige løsninger af virksomhedsdriften. Det er derfor vigtigt at der svares ærligt. Alle svar er anonyme og behandles fortroligt. Spørgsmålene skal besvares på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er meget dårlig og 5 er meget god. Sæt et kryds i det felt der stemmer overens med din personlige mening Er der et spørgsmål der ikke forstås, undlad da at sætte et kryds. Mange tak for din tid og hjælp!					
	Meget Dårlig	Dårlig	Middel	God	Meget god
	1	2	3	4	5
1. Hvordan betragter du stemningen i virksomheden?				50%	50%
2. Hvordan betragter du den generelle arbejdsmoral?			10%	10%	80%
3. Hvordan betragter du din egen arbejdsmoral?				20%	80%
4. Hvordan betragter du det sociale samvær i virksomheden?			30%	30%	40%
5. Hvorledes betragter du Nem Byg som en virksomhed, hvor man kan udvikle sig?			10%	60%	30%
6. Hvorledes betragter du virksomheden som et sted du har lyst til at være i fremover?				50%	50%
7. Hvordan betragter du virksomhedens omdømme udadtil?				60%	40%
8. Hvordan er kommunikationen i virksomheden?		10%	10%	70%	10%
9. Hvor gode er mulighederne for at blive hørt, hvis du har noget at sige?				70%	30%
10. Hvordan er muligheden for MUS-samtale eller uformel samtale med chefen?			10%	40%	40%
11. Hvordan betragter du Nem Bygs samarbejde med andre underentreprenører på pladsen?			20%	60%	20%
12. Hvad synes du om projektledernes ledelsesstil?			10%	60%	30%
13. Hvad synes du om ejernes ledelsesstil?			20%	50%	30%
14. Hvordan betragter du det psykiske arbejdsmiljø i virksomheden? (Har alle det godt?)			10%	40%	50%
15. Hvordan betragter du det fysiske arbejdsmiljø i virksomheden? (Gøres der nok for at overholde arbejdsmiljøloven?)				60%	40%
16. Hvordan opfatter du den daglige arbejdsmængde/travlhed?		10%	20%	40%	30%

Litteratur

Lean Enterprise Institute, 2009. Lean Enterprise Institute. *History*, 2009. Set: 28-05-2014.

URL: <http://www.lean.org/>.

Adizes, 1979. Ichak Adizes. *Lederens Faldgruber [How To Solve The Mismanagement Crisis - Danish Edition]*. ISBN: 978-87-755-3079-3. Borsen, 1979.

Ansoff, 1988. H. Igor Ansoff. *Corporate Strategy*. ISBN: 0140091122. Penguin Books, 1988.

Building Supply DK, 2014. Building Supply DK. *Betonelementer vinder markedsandele i byggeriet*, 2014. Set: 28-03-2014.

URL: http://www.building-supply.dk/article/view/116316/betonelementer_vinder_markedsandele_i_byggeriet#.UzVnK8tOVMt.

Burns og Stalker, 1961. Tom E Burns og George Macpherson Stalker. *The Management of Innovation*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1961.

Bygningsstyrelsen, April 2013. Bygningsstyrelsen. *Vejledning - til bekendtgørelse om anvendelse af informations- og kommunikationsteknologi i offentligt byggeri*, April 2013.

URL:

<http://www.bygst.dk/media/16965/vejledning-til-ikt-bekendtgørelsen-.pdf>.

Carroll, 1991. Archie B. Carroll. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons, July-August, 1991.

Churchill og Lewis, 1983. Neil C. Churchill og Virginia L. Lewis. *The Five Stages of Small Business Growth*. Harvard Business Review, 61: s. 30-48, 1983.

Cowi, December 2012. Cowi. *Beskæftigelsesregion syddanmark - Beskæftigelsen i bygge- og anlægsbranchen i Syddanmark*, December 2012.

URL: <http://ams.dk/~media/AmsRegionSite/SydDanmark/Analyser/2012/bygge%20og%20anlaegsanalyse%20sammenfatningpdf.ashx>.

CRM Byggefakta A/S, 2014. CRM Byggefakta A/S. *Trends for byggebranchen 2011-2014*, 2014. Set: 28-03-2014.

URL: http://www.byggefakta.dk/download/pdf/trends_for_byggebranchen_2014_crm-byggefakta.pdf.

Cuneco, 2013. Cuneco. *CCS forklaret på 3 minutter*, 2013. Set: 23-03-2014.

URL: <http://cuneco.dk/artikel/ccs-forklaret-p%C3%A5-3-minutter>.

Danmarks Statistik, April 2013. Danmarks Statistik. *Konjunktur for bygge og anlæg - Byggeriet er i fortsat stigning*, April 2013.

URL: <http://www.dst.dk/nytudg/17549>.

Danmarks Statistik, 2014. Danmarks Statistik. *Stående obligationsrente 10-år.*, 2014. Set: 23-03-2014.

URL: <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectVarVal/Define.asp?MainTable=MPK22&PLanguage=0&PXSID=0&wsid=cfsearch>.

Dansk Byggeri, 2011. Dansk Byggeri. *Det offentlige bureaukrati skal mindskes*, 2011. Set: 20-04-2014.

URL: <http://www.danskbyggeri.dk/presse+-c12-+politik/presse+-c12-+politik/magasiner+og+nyhedsbreve/dansk+byggeri+barometer/tidligere+udgivelser/2011/nr+6-2011/det+offentlige+bureaukrati+skal+mindskes>.

Dansk Byggeri, 2014a. Dansk Byggeri. *Konjukturanalyse.*, 2014. Set: 03-04-2014.

URL: <http://www.danskbyggeri.dk/for+medlemmer/analyser+-c12-+statistik/konjukturanalyser>.

Dansk Byggeri, 2014b. Dansk Byggeri. *Regnskabsanalyse af bygge og anlægsbranchen*, 2014. Set: 16-02-2014.

URL: <http://www.danskbyggeri.dk/for+medlemmer/analyser+-c12-+statistik/regnskabsanalyser>.

Dansk Byggeri & Deloitte, 2013. Dansk Byggeri & Deloitte. *Analyse af byggebranchen2013.*, 2013. Set: 16-02-2014.

URL: <http://www.danskbyggeri.dk/for+medlemmer/analyser+-c12-+statistik/regnskabsanalyser>.

Danske regioner, 2014. Danske regioner. *Sygehusbyggerier skaber stort bidrag til vækst*, 2014. Set: 16-03-2014.

URL: <http://www.godtsygehusbyggeri.dk/Aktuelt/2012/Sygehusbyggerier%20skaber%20stort%20bidrag%20til%20vaekst.aspx>.

Faulkner og Bowman, 1995. David Faulkner og Cliff Bowman. *The Essence of Competitive Strategy*. ISBN: 0132914778, 1st edition. Prentice Hall, 1995.

Håndværksrådet, 2009. Håndværksrådet. *For mange fejl i offentlige udbud*, 2009. Set: 16-05-2014.

URL: <http://hvr.dk/nyt-presse/pressemeddelelser/for-mange-fejl-i-offentlige-udbud.aspx?Action=1¤tPage=9&M=NewsV2&PID=17190>.

Håndværksrådet, 2014. Håndværksrådet. *For mange fejl i offentlig udbud*, 2014. Set: 16-03-2014.

URL: <http://hvr.dk/nyt-presse/pressemeddelelser/for-mange-fejl-i-offentlige-udbud.aspx?Action=1¤tPage=9&M=NewsV2&PID=17190>.

Holm-Rasmussen, Jensen, Hansen, og Jensen, 2013. Søren Holm-Rasmussen, Jens Oksen Jensen, Lone Hansen, og Torben Rosenkilde Jensen. *Økonomisk styring og virksomhedsanalyse*. ISBN: 978-87-412-5607-8, 5. udgave, 1. oplag. Academica, 2013.

- Humphrey, 2005.** Albert Humphrey. *SWOT analysis for management consulting*. SRI Alumni Newsletter (SRI International), 2005.
- Johnson, Scholes, og Whittington, 2008.** Gerry Johnson, Kevan Scholes, og Richard Whittington. *Exploring Corporate Strategy*. ISBN: 978-0-273-71191-9, Eighth edition. Pearson Education Limited, 2008.
- Jorton A/S, 2014.** Jorton A/S. *Historie*, 2014. Set: 02-05-2014.
URL: <http://www.jorton.dk/om-jorton/fakta/historie/>.
- Jr., Peters, og Phillips, 1980.** Robert H. Waterman Jr., Thomas J. Peters, og Julien R. Phillips. *Structure is not organization*. Business Horizons, 23(3): s. 14 – 26, 1980. ISSN 0007-6813.
- Kaplan og Norton, 1996.** Robert S. Kaplan og David P. Norton. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, 74: s. 75 – 85, 1996.
- Kaplan og Norton, 1992.** Robert S. Kaplan og David P. Norton. *The Balanced Scorecard - measures that drive performance*. Harvard Business Review, 70: s. 71 – 79, 1992.
- Kaplan og Norton, 2008.** Robert S. Kaplan og David P. Norton. *Mastering the Management System*. Harvard Business Review, Januar: s. 63–77, 2008.
- Kaplan og Norton, 2004.** Robert S Kaplan og David P Norton. *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press, 2004.
- K.G. Hansen & Sønner A/S, 2014.** K.G. Hansen & Sønner A/S. *Forside*, 2014. Set: 02-05-2014.
URL: <http://www.kgh.dk/>.
- Konkurrence- og forbrugerstyrelsen, Marts 2013.** Konkurrence- og forbrugerstyrelsen. *Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen undersøger markedet for handel med byggematerialer*, 2013. Set: 28-03-2014.
URL: <http://www.kfst.dk/Indhold-KFST/Nyheder/Pressemeddelelser/2013/20130314-Konkurrence-og-Forbrugerstyrelsen-undersoeger-markedet-for-handel-med-byggematerialer?tc=E538038EB1E04A96B9964BE4C0F85F46>.
- Økonomi- og Indenrigsministeriet, 2013.** Økonomi- og Indenrigsministeriet. *Økonomisk Redegørelse December 2013*, 2013.
- Landsbyggefonden, 2012.** Landsbyggefonden. *Beretning 2012 - Landsbyggefondens bestyrelse*, 2012. Set: 03-04-2014.
URL: http://www.lbf.dk/0m%20LBF/~media/lbf/LBF%20orienterer/Dokumenter/LBF_beretning2012_billeder_250413.ashx.
- Lean Construction-DK, 2014.** Lean Construction-DK. *Trimmet Byggeri*, 2014. Set: 30-05-2014.
URL: <http://www.leanconstruction.dk/>.

- Lægaard og Vest, 2013.** Jørgen Lægaard og Mikael Vest. *Strategi i vindervirksomheder*. ISBN: 978-87-400-0734-3, 4. udgave, 1. oplag. Jyllands-Postens Forlag, 2013.
- McGee, Thomas, og Wilson, 2010.** John McGee, Howard Thomas, og David Charles Wilson. *Strategy: Analysis and practice*, volume 2. McGraw-Hill, 2010.
- Muffbyg A/S, 2014.** Muffbyg A/S. *Tømrer og snedkervirksomhed / Muff byg*, 2014. Set: 02-05-2014.
URL: <http://www.muffbyg.dk/>.
- Navne og Numre, 2014.** Navne og Numre. *NN-erhverv*, 2014. Set: 02-05-2014.
URL: <http://erhverv.nnmarkedsdata.dk>.
- Navne og Numre Erhverv, 2014a.** Navne og Numre Erhverv. *Nøgletal for K.G. Hansen & Sønner A/S*, 2014. Set: 10-02-2014.
URL: <http://erhverv.nnmarkedsdata.dk.zorac.aub.aau.dk/Content/View/Profile.aspx?from=search&p=0&id=202139260>.
- Navne og Numre Erhverv, 2014b.** Navne og Numre Erhverv. *Nøgletal for Nem Byg Tjæreborg A/S*, 2014. Set: 10-02-2014.
URL: <http://erhverv.nnmarkedsdata.dk.zorac.aub.aau.dk/Content/View/KeynumbersShort.aspx?id=202153606&from=search&p=0>.
- Nem Byg Tjæreborg A/S, 2014.** Nem Byg Tjæreborg A/S. *Organisationsplan*, 2014. Set: 09-04-2014.
URL: <http://www.nem-byg.dk/organisationsplan>.
- New insight, April 2013.** New insight. *Analyse af udsigterne for bygge- og anlægsbranchen 2013-2020*, April 2013.
URL: <http://www.newinsight.dk/en/project-database/show/projectName/analyse-af-udsigterne-for-bygge-og-anlaegsbranchen-2013-2020/>.
- Olsen og Wandahl, 2008.** Willy Olsen og Søren Wandahl. *Anlægsteknik 3*. ISBN: 978-502-0994-2, 1. udgave. Polyteknisk Forlag, 2008.
- Petersen, 1996.** Verner C Petersen. *Jamen reglerne siger...* Officeren, 1996.
- Porter, 2008.** Michael E. Porter. *The Five Competitive Forces that Shapes Strategy*. Harvard Business Review, 86: s. 78–93, 2008.
- Porter, 2004a.** Michael E. Porter. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. ISBN: 0743260880, 2. udgave. The Free Press, 2004.
- Porter, 2004b.** Michael E. Porter. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. ISBN: 0743260872. The Free Press, 2004.
- Publikationskontoret, 2005.** Publikationskontoret. *Den nye definition af små og mellemstore virksomheder - Brugervejledning og erklæring*, 2005. Set: 05-04-2014.
URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_da.pdf.

- Regeringen, Oktober 2013a.** Regeringen. *Danmark i arbejde - Vækstplan for energi og klima*, Oktober 2013a.
- Regeringen, Oktober 2013b.** Regeringen. *Vækstplan DK - Stærke virksomheder, flere job*, Oktober 2013b.
- Retsinformation.dk, 2014.** Retsinformation.dk. *Bekendtgørelse om anvendelse af informations- og kommunikationsteknologi (IKT) i alment byggeri*, 2014.
URL: <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=144517>.
- Rosdahl.** Anders Rosdahl. *SFI - Danskerne lader sig flytte, hvis incitamentet er der*.
Set: 02-05-2014.
URL: http://www.sfi.dk/danskerne_lader_sig_flytte-_hvis_incitamentterne_er_der-4815.aspx.
- Scott og Bruce, 1987.** Mel Scott og Richard Bruce. *Five stages of growth in small business*. Long Range Planning, 20: s. 45 – 52, 1987.
- Tømrer- & Snedkerfirmaet Jensen & Jensen A/S, 2014.** Tømrer- & Snedkerfirmaet Jensen & Jensen A/S. *Velkommen til Tømrer og Snedkerfirmaet A/S Jensen & Jensen*, 2014. Set: 02-05-2014.
URL: <http://www.jensenjensen.dk/>.
- Virksomhedsophold, 2013.** Virksomhedsophold. *Viden opnået gennem dialog i hverdagen under Jacob Rasmussens virksomhedsophold i Nem Byg Tjæreborg A/S*, 2013.
- Visma, 2014.** Visma. *Visma SummaSummarum - Regnskabsprogram til mindre virksomheder*, 2014. Set: 28-02-2014.
URL: http://www.visma.dk/Software/Regnskabprogrammer/SummaSummarum/Om-Summa/?gclid=CK3B5L_b7rwCFQH3cgod-UgAAA.
- Weihrich, 1982.** Heinz Weihrich. *The {TOWS} matrix—A tool for situational analysis*. Long Range Planning, 15: s. 54 – 66, 1982.