

Prosjektoppgave ved Handelshøyskolen BI



Navn: Strategi
Eksamenskode: STR 36051

Antall ord: 6.183

Utleveringsdato: 22.08.2022
Innleveringsdato: 24.11.2022

Studiested: Handelshøyskolen BI Bergen

Innholdsfortegnelse

Executive summary	3
1.0 Innledning	4
1.1 BackUp Norge AS	4
1.2 Strategiske mål	6
2.0 Ekstern analyse	7
2.1 PESTEL-analyse	7
2.2 Porters fem konkurransekrefter	9
3.0 Intern analyse	11
3.1 Verdikonfigurasjon	11
3.2 Ressursanalyse og VRIO-rammeverket	13
4.0 TOWS	15
5.0 Strategisk plan	16
5.2 Handlingsalternativ 1: Horisontal integrasjon - BackUp Entreprenør AS	16
5.3 Handlingsalternativ 2: Vertikal integrasjon - Helse- og omsorg	16
6.0 Implementering av SAFE-kriterier	17
7.0 Konklusjon	18
8.0 Referanseliste	19
9.0 PowerPoint	21



Executive Summary

I denne strategioppgaven har vi sett nærmere på BackUp AS. Selskapet opererer i bemanning- og rekrutteringsbransjen hvor produktet er å koble sammen arbeidskraft og arbeidsgiver.

Nåsituasjonen i bemanningsbransjen er anspent. Bransjen er truet av et politisk forslag om å forby midlertidige ansettelser av eksterne bemanningsbyrå. Det er vanskelig å forholde seg til situasjonen med tanke på at lovendringen ikke er vedtatt, samt det faktum at man ikke helt sikkert vet til hvilken grad lovendringen vil ramme de forskjellige bransjene. Truslene er av bransjespesifikk art, og det er ingen opplagte måter å håndtere situasjonen på. Vi har analysert situasjonen grundig med bruk av diverse modeller, før vi til slutt har kommet frem til to handlingsalternativer vi mener er godt tilpasset BackUp.

Det første handlingsalternativet tar for seg og fortsatt profitere på bygg- og anleggsbransjen, siden dette er den mest lønnsomme delen av virksomheten. Siden det nye forslaget kan gjøre det vanskeligere å fortsette i denne bransjen, har vi et forslag til hvordan vi kan klare dette. Ved å etablere seg som entreprenører. På den måten utnytter BackUp kompetansen de har i bygg og anlegg og vil stå for bemanningsprosessene innad i selveid selskap. Dette vil føre til at lovendringene som rammer midlertidig ansettelse av eksterne bemanningsbyrå ikke vil påvirke bemanningsprosessen. Her foreslår vi at BackUp oppretter et nytt datterselskap med navnet BackUp Entreprenør AS. På den måten tar BackUp med seg navnet som allerede er godt anerkjent og respektert i bygg- og anleggsbransjen.

Det andre handlingsalternativet omfatter en sektordiversifisering. Forslaget er å diversifisere BackUp inn mot helse- og omsorgstjenester. Data vi har funnet tilsier at dette er en lukrativ bransje å operere i, samt at bransjen potensielt kan slippe unna forslaget fra regjeringen om ansettelse av midlertidig art. Tiltakene vil være å benytte seg av relasjonsnettverket, samt utnytte den generelle erfaringen og kompetansen innen bemanning som selskapet har utviklet de siste 25 årene.

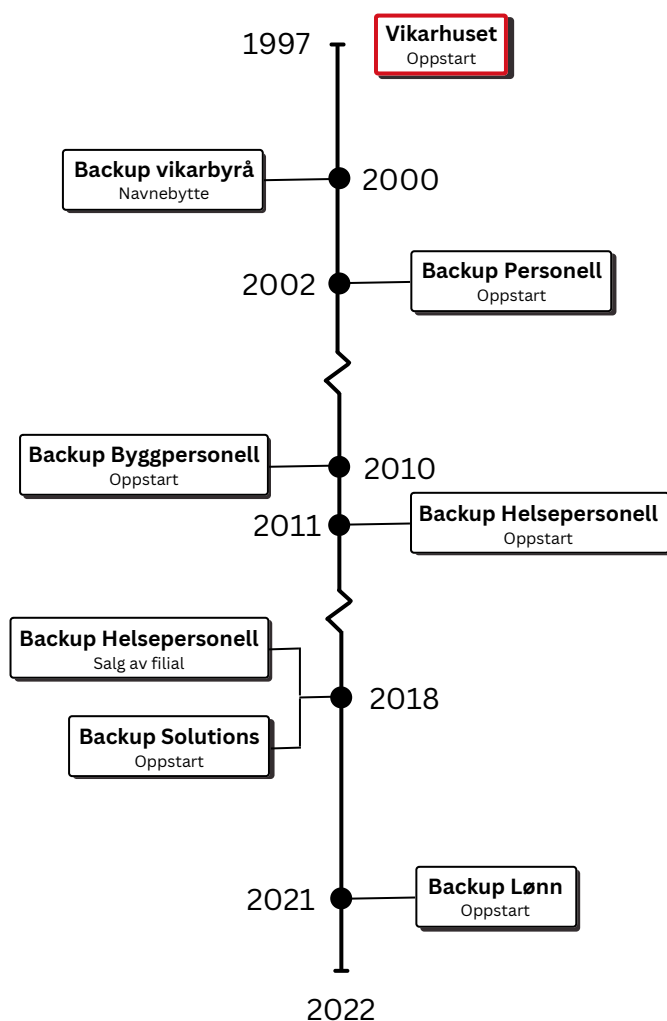
Til slutt vil vi takke Ole-Petter Horgen (gründer/daglig leder av BackUp) for å aktivt stille opp i e-post-korrespondanser og intervjuer. Vi håper denne strategioppgaven vil være til nytte for BackUp

1.0 Innledning

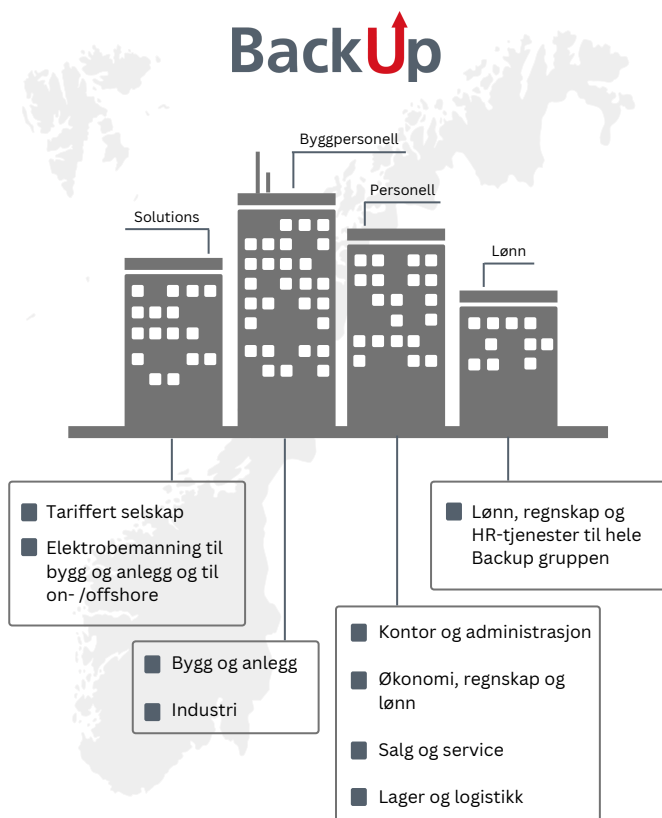
1.1 BackUp Norge AS

BackUp Norge er et norsk bemanning-og rekrutteringsbyrå. BackUp startet opp som en familiebedrift i 1997 under navnet Vikarbyrået med Ole-Petter Horgen som gründer. Arbeidsoppgaven til BackUp er å koble arbeidstaker og arbeidsgiver til faste eller midlertidige stillinger. I dag er de totalleverandør innen personalutleie og rekruttering. Ettersom det å finne riktig match i arbeidsmarkedet er tid- og ressurskrevende for selskaper, gir det et stort marked for bemanningsforetak.

I løpet av 25 år i bransjen har det skjedd mye med BackUp. Selskapet har ekspandert inn i flere sektorer i arbeidsmarkedet, og prosessen fra 1997-2022 har vi illustrert med en tidslinje i figur 1.



Figur 1: Tidslinje



Figur 2: Selskapsstruktur

Ekspansjonen har medført at BackUp i dag opererer innenfor økonomi og administrasjon, bygg og anlegg, service og el og IT. Det er også opprettet datterselskaper knyttet til hver sektor. BackUp sine datterselskaper er som følger: BackUp Personell, BackUp Bygg og anlegg, BackUp Solutions og BackUp Lønn. Figur 2 illustrerer konsernets struktur, og hvilke virksomheter hver sektor av selskapene driver. Til denne rapporten vil vi ta for oss BackUp som helhet, altså konsernet.

1.1.1 Visjon og misjon

For enhver bedrift er det viktig å utforme en visjon, misjon og forretningsidé. Dette medvirker til at bedriften tydeliggjør hvilken retning bedriften ønsker å bevege seg i. Visjonen skal beskrive hvor bedriften ønsker å være i fremtiden. Misjonen beskriver hva bedriften må gjøre for å nå visjonen. Verdien forteller oss hva selskapet anser som viktig å fokusere på.

Visjon:

BackUp har en klar og enkel visjon som danner grunnlaget for alt arbeidet:

“Vi skal gjøre våre kunder bedre”

Med det menes det at ved å benytte seg av kandidater fra BackUp skal selskapene kunne forvente kvalitet på tjenesten.

Misjon:

Misjonen og forretningsidéen til BackUp er å være oppriktig engasjert i kundenes behov og å genuint bry seg om å være den beste arbeidsgiveren for medarbeiderne. Fokuset på kvalitet, tilgjengelighet, ryddige arbeidsforhold og HMS gjør dem til en trygg samarbeidspartner for både kunder og medarbeidere. Deres verdier, som bli presentert nedenfor skal være grunnpilaren for deres arbeid.

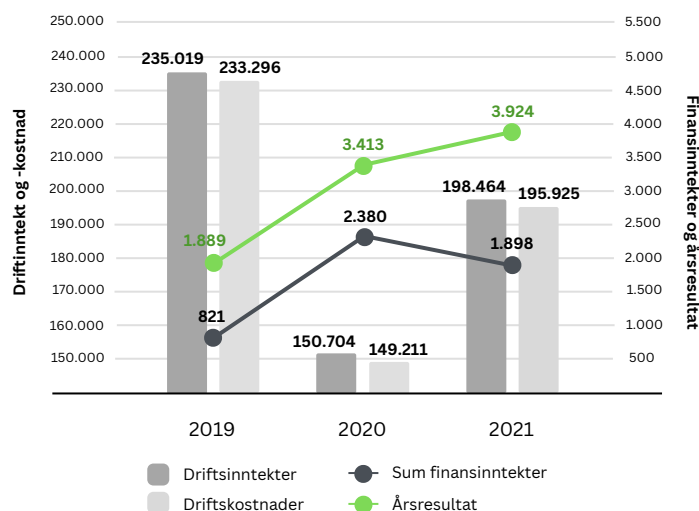
- *Pålitelige* – Du kan stole på oss – vi holder det vi lover.
- *Engasjert* – Vi er interessert i deg og dine utfordringer.
- *Inkluderende* – Vi tar vare på hverandre, våre kunder, og kandidater.

I dag er Backup sertifisert med *Revidert Arbeidsgiver*, som indikerer at de har lyktes godt med å etterstrebe sine verdier. Det betyr at de etterlever sentrale prinsipper i arbeidsmiljøloven og opptrer som en seriøs og profesjonell arbeidsgiver. RA-revisorer reviderer jevnlig rutiner og forpliktelser BackUp har som arbeidsgiver. Dette gjøres for å kvalitetssikre og medvirker til kontinuerlig kvalitetsforbedringer i alle ledd.

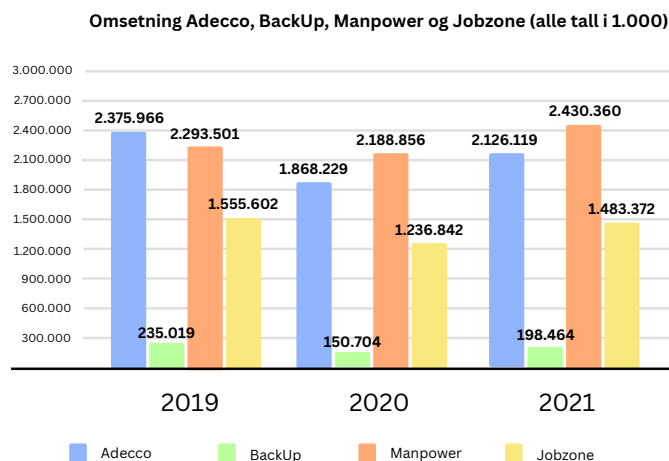
1.1.2 Bedriftens økonomi

Nedenfor ser vi tall fra konsernets resultatregnskap

for perioden 2019-2021. Tallene forteller oss blant annet at årsresultatet er økende i hvert av årene, og gir en total prosentvis økning på 48,14% i treårsperioden. Driftskostnadene står i all hovedsak av lønn, som i 2021 tilsvarte 88,96% av de totale driftskostnadene. For å demonstrere hvordan omsetningen til BackUp er, sammenlignet med de største aktørene i bransjen, har vi satt sammen en graf i figur 4.



Figur 3: Driftsinntekter og -kostnader, alle tall i 1.000 (Proff, 2022)



Figur 4: Konkurrentomsetning (Proff, 2022)

BackUp opplever organisk vekst gjennom driftsinntektene samt vekst fra kapitalen selskapet investerer i andre virksomheter. BackUp har en portefølje med investeringer i selskaper notert på Oslo Børs. Porteføljen tilfører selskapet utbytter og gevinster selskapet kan realisere. Summen av dette er med på å utgjøre sum finansinntekter i resultatregnskapet. Det er verdt å nevne at selskapet

	Balanseregnskap		
	2019	2020	2021
Sum anleggsmidler	1 087	554	669
Sum omløpsmidler	67 332	55 735	67 296
Sum eiendeler	68 418	56 289	67 965
Sum egenkapital	24 579	25 543	23 523
Sum gjeld	43 839	30 746	44 442
Sum totalkapital	68 418	56 289	67 965

	Nøkkeltall			
	2019	2020	2021	Gj.snitt
Gjeldsgrad	1,8	1,2	1,9	1,63
Likviditetsgrad 1	1,54	1,83	1,51	1,62
Tot.kap rentabilitet (%)	7,70 %	3,50 %	7,70 %	6,30 %
Soliditet (%)	34,61 %	45,48 %	34,61 %	38,64%

Selskapet har en gjennomsnittlig gjeldsgrad på 1,63, noe vi vurderer som et tilfredsstillende forhold mellom gjeld og egenkapital. Likviditetsgrad 1 har et snitt på 1,62, som viser at selskapet har en god evne til å betale kortsiktig gjeld med midler som hurtig kan likvideres. Bedriften sin lønnsomhet har vi vurdert via totalkapitalrentabiliteten, som oppnår et snitt på 6,3%. Dette forteller oss at BackUp får en tilfredsstillende avkastning på sine aktiva.

Selskapets evne til å tåle tap, vurderer vi via prosentandelen egenkapitalen utgjør av selskapets passiva. Her viser BackUp til en grei soliditetsgrad, som i snitt for perioden tilsvarer 38,64%.

BackUp har i dag avtaler med store aktører i privat og offentlig sektor som for eksempel: *UIO, Aker Solutions, Arbeidstilsynet* og *Redd barna*. Tall fra NHO (2022) tilsier at det er 200 selskaper i bemanningsbransjen, hvor de største aktørene er Manpower, Adecco og Jobzone, som til sammen tar

Diagram illustrating the distribution of 1000 jobs across various companies. The total number of jobs is 1000.

The distribution is as follows:

- Andre: 38.0
- Student Consulting: 1.4
- Ecura Care: 1.6
- Logent: 1.6
- Dedicare: 3.1
- Personahuset Staffing Group: 4.5
- Eterni Gruppen: 5.1
- Randstad: 5.1
- Jobzone: 5.9
- Adecco Norge: 13.8
- Manpower Group: 20.0
- Vikarkompaniet: 0.9
- BackUp Gruppen: 0.9
- Centric: 1.1
- Sikker Bemanning: 1.2
- Temp Team: 1.3
- Academic Work: 1.4
- Toptemp: 1.4
- All10 Bemanning: 0.6
- Pecus: 0.6
- Vacant Helse: 0.6
- On Off: 0.7
- Hyltech Personell: 0.7
- Kelly Services: 0.7
- CBA Fagformidling: 0.8
- Level Personal: 0.8
- Konstali Helsenor: 0.8
- Bemanningsbyraaet: 0.8
- Vikarkompaniet: 0.9
- Reflekt: 0.9
- Focus Care: 1.0
- Centric: 1.1

- Beholde og øke markedsandeler i bransjen
- Overleve truslene fra reguleringer i bransjen

2.0 Ekstern analyse

Den eksterne analysen tar for seg relevante forhold i bedriftenes omgivelser. Vi har valgt å benytte oss av PESTEL-analysen som identifiserer makroforholdene som kan påvirke bedriften, og en bransjeanalyse via Porters fem konkurransekrefter (Fjeldstad og Lunnan, 2018, s. 83).

2.1 PESTEL-analyse

For å lykkes med selskapets strategiplan vil det være verdifullt å analysere de (P) politiske, (E) økonomiske, (S) sosiale, (T) teknologiske, (E) miljømessige og (L) juridiske forholdene i bedriftens omgivelser. Dette innebærer eksogene forhold selskapet ikke kan kontrollere, men må tilpasse seg etter.

2.1.1 Politiske forhold

Norge fra et makroperspektiv er å anse som et trygt og stabilt land. Men uavhengig av hvor forutsigbart og trygt et land er, vil det fortsatt være politiske debatter som kan forårsake selskapsspesifikke trusler. I Norge er det en pågående debatt om at aml §14-9a skal oppheves, det vil innebære at man avviker midlertidig ansettelse via bemanningsforetak (Regjeringen, 2022). Foreløpig ser det ut som at enkelte sektorer utelates fra de potensielle lovendringene. Helsesektoren er en av sektorene som kan skjermes fra forslaget. Hvis oppheving trer i kraft fra 2023 vil Oslo, Viken og Vestfold bli hardt rammet, og da spesielt bygg- og anleggsbransjen (Regjeringen, 2022). I følge NHO (2022) står bygg- og anleggsbransjen for 23% av totale utfakturerte timeverk levert av bemanningsbransjen.

Ifølge Norges Bank sin pengepolitiske rapport utgitt i september 2022, nedjusterer sentralbanken forventningene til vekst i byggeprosjekter for bygg- og anleggsnæringen. I rapporten pekes det på økte bygge kostnader og nedgang i salg av nye boliger

som årsaker (Norges Bank, 2022, s. 24).

I 2022 er selskapsskatten i Norge på 22% av overskuddet (Altinn, 2022). Den norske selskapsskattesatsen har i flere tiår enten holdt seg stabil, eller vært nedadgående. Det er ingen signaler i norsk skattepolitikk som tilsier at det skal gjøres drastiske endringer på denne skatten i nærmeste fremtid.

2.1.2 Økonomiske forhold

Verdensøkonomien fikk seg en påkjenning under The Great Lockdown som Covid-19 tok med seg inn i 2020, og Norge var ikke et unntak. Produksjonen i landet gikk ned og arbeidsledigheten økte, noe som resulterte i at Norges Bank satte styringsrenten til null. Etter hvert åpnet landet sakte, men sikkert opp og Norge opplevde dermed betydelige vekstimpulser. I 2021 tilsvarte Norges BNP pr innbygger 765.836 kr. Dette var en økning på 131.871 kr fra året før, og er 63% høyere enn gjennomsnittet i EU (SSB, 2021).

I 2022 ser vi i oktober at 12-måneders inflasjonsnivå er på 7,5%. Samtidig ser vi AKU-ledigheten tilsvarende 3,2% (SSB, 2022), som er en sammenheng vi kjenner fra den kortsiktige phillipskurven. For å ta kontroll over situasjonen, har Norges Bank iverksatt gjentatte rentehevinger for å jobbe seg ned mot inflasjonsmålet på 2%. Denne lave arbeidsledigheten skaper et arbeidsmarked som har stort behov for arbeidskraft, men et redusert utvalg å hente den fra.

2.1.3 Sosiale forhold

Norges populasjon er i underkant av 5,5 millioner mennesker. Dette er en befolkningsvekst på 0,98% fra samme periode året før. De siste fem årene har vi sett en økning i innvandrere på 13%, hvor majoriteten har opphav fra Polen og Litauen (SSB, 2022). Av innvandrene som ankom Norge i 2020,

opplyste 46% at formålet var arbeid (FHI, 2021). Etter Russland invaderte Ukraina i starten av 2022, har vi sett en flyktningstrøm fra Ukraina og inn i Europa. De siste estimatene fra IMDi (2022) sier at Norge totalt tar imot 35.000 av disse flyktningene i 2022. Målet er å innlemme disse i Norge best mulig og med det også implementere dem i der norske arbeidsmarkedet (Norges Bank, s. 29, 2022).

I følge AKU (arbeidskraftsundersøkelsen) var 70,5% av Norges befolkning sysselsatt i juni 2022, noe som tilsvarer ca. 2.855.000 mennesker. Antall arbeidsledige var på 3,2% av arbeidsstyrken, og tilsvarer 95.000 mennesker (SSB, 2022).

I 2021 har 36% av Norges befolkningen fra 16 år og eldre, høyere utdanning. Dette er en oppgang på 0,7% fra året før, og statistikken viser til en positiv trend så langt statistikken strekker seg (SSB, 2022).

2.1.4 Teknologiske forhold

KI har hatt sitt inntog i flere bransjer, og truet menneskelig arbeidskraft. Ifølge undersøkelser gjort av Eurostat, benyttet 7% av EU-selskaper med ti eller flere ansatte KI-applikasjoner. 2% av alle selskapene brukte KI til å kontinuerlig analysere intern stordata for virksomheten og samme prosentandel brukte KI som kommunikasjonsmiddel mot kunden. Norge ligger likt med EU-gjennomsnittet i bruk av KI-applikasjoner i næringslivet (Eurostat, 2021).

KI som et rekrutteringsverktøy vil kunne være en trussel mot bemanningsbransjen. Så langt er KI mest brukt innenfor organisering og administrasjonsprosesser (ca. 3 av 10 foretak), deretter produksjonsprosesser (ca. 26%). Nederst på listen over KI-bruk finner vi brukere innen HR- og bemanningsprosesser, hvor kun 6% av KI-brukerne oppgir dette som bruksformål (SSB, 2021).

2.1.5 Miljømessige forhold

I de siste årene har det vært et enormt søkelys på det grønne skifte, også kalt ESG (Environmental, Social and Governance). Ikke bare er det aktivt debattert mellom de politiske partiene, men også den norske befolkningen generelt har gitt uttrykk for at dette er viktig. Det har vi blant annet sett via økt antall elektriske busser og privatbiler, mindre plast på matvarer, og høy prising av ESG-aksjer på Oslo Børs. Norge har som mål å bli et lavutslippsland innen 2050 og å nå målene som er satt i Parisavtalen (Regjeringen, 2021). Derfor stilles det visse krav til norsk næringsliv.

De siste årene har vi sett en trend fra investorer, politikere og husholdninger at selskaper som gjør grønne grep, favoriseres. Selskaper som unngår dette, eller bruker for lang tid på omstillingen, kan tape omsetning og aksjekapital. Med tanke på de nasjonale klimamålene som skal oppnås lenger fremme i tid, trenger vi ikke å gjøre en scenarioanalyse for å skjønne at dette er en omstilling man er nødt til å ta del i.

2.1.6 Juridiske forhold

I Norge er det stort søkelys på at arbeideren sin helse og sikkerhet skal ivaretas. Arbeiderne vernes blant annet om av arbeidsmiljøloven (§aml), HMS (helse, miljø og sikkerhet) og likhetsprinsippet. Lovene verner arbeiderne fra diskriminering på bakgrunn av kjønn, etnisitet, religion og livssyn. Det kontrolleres av myndighetene at virksomhetene følger opp dette ansvaret. Norge har blant annet finanstillsyn, konkurransestillsyn og arbeidstillsyn, som henholdsvis forhindrer manipulasjon av finansmarkeder, monopoler og dårlige arbeidsvilkår.

Lovverket som beskytter arbeiderens interesser er ofte debattert av norske politikere. Nye lover og prinsipper blir vurdert, og på denne måten er rammeverket for lovverket som skal beskytte

arbeiderne sine interesser under stadig utvikling.

2.1.7 Oppsummering

BackUp driver hele sin virksomhet i Norge. Sett bort fra at deler av arbeidskraften BackUp tilbyr er fra Polen og Litauen, har ikke BackUp samhandlinger med andre land. Dette gjør BackUp mindre sårbare for valutaendringer samt uroligheter i andre nasjoner, pluss at det eliminerer arbitrasjemuligheter. Norge er kjent for å være et trygt, stabilt og forutsigbart land. Det faktum at BackUp driver hele sin virksomhet her er å anse som betryggende.

Norge opplever eksogene sjokk som følge av urolige tider i EU, krig i Ukraina og diverse flaskehalser i internasjonale verdikjeder. Konsekvenser som følge av globaliseringen er i dag; Økt rente, høye strømpriser, økt inflasjon og lav arbeidsledighet. Dette er faktorer BackUp må tilpasse seg etter.

Jevnt over er det de politiske utfordringene som haster mest for Backup. Selv om usikkerhetene knyttet til teknologi og generelle utfordringer i verden er noe Backup må ta høyde for, er det viktig at det som haster mest prioriteres først. Vi vurderer det slik at i første omgang er det avgjørende å håndtere situasjonen med potensielle lovendringer, før de andre utfordringene blir hensyntatt.

Politiske	Økonomiske	Sosikulturelle
		
- Politisk system - Midlertidig bemanning - Pengepolitikk - Selskapsskatt	- Covid-19 - Styringsrenten - BNP - Inflasjon - Arbeidsledighet	- Populasjon - Innvandring - Arbeidsstyrken - Utdanning
Teknologiske	Miljø	Legale
		
- Digitalisering - Kunstig intelligens	- ESG - Klimamål	- AML og HMS - Sikkerhet - Avtaleloven - Likebehandlings-prinsippet

Figur 8: Oppsummering av PESTEL-analysen

2.2 Porters fem konkurransekrefter

Porters fem konkurransekrefter er en bransjeanalyse som identifiserer og avgrenser konkurrentene i bransjen. Nødvendigheten av analysen er at bedriften blir observant og kan omstille seg raskere om det oppstår konkurranse i bransjen.

Bransjen opplever for tiden usikkerhet i forbindelse med det politiske forslaget om reguleringer. Dette er en essensiell del av produktet bransjen i sin helhet tilbyr og vil kunne ha store konsekvenser. Men siden trusselen er av bransjespesifikk art, vil ikke nødvendigvis BackUp tape konkurransekraft mot konkurrentene innad i bransjen.

2.2.1 Etableringstrussel

Etableringstrusler oppstår ved nyetablerte i bransjen som potensielt kan bli konkurrenter i fremtiden. Bransjetall fra NHO (2022) viser at bemanningsbransjen hadde en omsetning på 21,5 Milliarder i 2021. Tallene fra NHO, og BackUp sine regnskapstall (1.1.2), indikerer høy omsetning og en total kapitalrentabilitet som signaliserer lite kapitalkostnader. Dette gjør det til en lønnsom og attraktiv bransje å etablere seg i. Det man trenger er en mobil og en PC, så kan man starte bemanning. Dette tatt i betraktning, eksisterer det fortsatt inngangsbarrierer tilknyttet bransjen. Byttekostnad er en av dem. Ettersom avtaler og kunder forhandles på anbud, kan nyetablerte gå ned i pris for å vinne anbud til kunden. Økonomisk sett kan det være fordelaktig for kunden å benytte nyetablerte leverandører om det gir en direkte økonomisk gevinst. På den andre siden fører det med seg usikkerhet og risiko ved å benytte seg av nyetablerte, på bakgrunn av at kunden ikke vet hvilken kvalitet som blir levert. Etablerte aktører har tidligere arbeid og avtaler å vise til, som gjør at kunden vet hvilke kvalitet som kan forventes. Byttekostnaden ved å bytte leverandør kan gå utover produksjon og produktivitet hos kunden, og vil på

den måten skape en immateriell kostnad som kan føre til økonomisk tap. Skalaøkonomi er også en potensiell inngangsbarriere ettersom de etablerte aktørene har erfaring og avtaler med kunder. På denne måten vil det være vanskeligere for inntrengere å tilegne seg kandidater og vinne anbud i markedet grunnet skalaen på arbeidskraft hos de veletablerte.

Avslutningsvis kan bransjegliding være en potensiell trussel, som nevnt i PESTEL-analysen kan KI utgjøre en større andel av bemanningsprosessen i tiden som kommer. Den digitaliserte endringen i samfunnet kan føre til bransjegliding, som innebærer at store teknologiske selskaper som LinkedIn etablerer seg i andre bransjer. Teknologiske selskaper som LinkedIn har mye personinformasjon og teknologiske ressurser som kan benyttes til å matche arbeidsgiver og arbeidstaker. Leder for BackUp viser til at dette er en reel trussel for bransjen, og er en teknologi som kontinuerlig utvikles. Teknologien kan effektivisere driften og vil kunne resultere i en stor omstilling i bransjen.

2.2.2 Kunde

Kundene i dette verdinettverket er selskaper som leier inn midlertidig arbeidskraft fra BackUp og andre aktører. Grunnet høyt antall aktører i bransjen er kunden i maktposisjon når anbud forhandles. Mange aktører gjør at det er et stort tilbud fra bemanningsselskapene, som fører til at de presser hverandre ned i pris for å vinne anbud. På den andre siden vil konkurranseintensiteten medvirke til at konkurransen reduseres. Eksempelvis kan det bety at dersom 100 selskaper deltar i anbudet om et prosjekt, vil det kreve mye ressurser for å vurdere alle fordelene og ulempene med hvert enkelt selskap. Det vil da være et knippe aktører som vil bli vurdert. BackUp med sin lange fartstid i bransjen kan få et fortrinn i en slik situasjon og medvirke til

redusert forhandlingsmakt hos kunden.

2.2.3 Leverandører / kandidater

Leverandørene i denne bransjen er kandidater som ønsker å bli matchet med en arbeidsgiver. Disse må man ha tilgang på for å drifte bemanningsforetak. Det å få arbeidsledige til å registrere seg i databasene vil være viktig i prosessen mot å bli mer konkurransedyktige i markedet. Som nevnt i sosial i PESTEL, er arbeidsledigheten svært lav for øyeblikket, og registreringen kan dermed reduseres. Det gir dermed kandidaten en maktposisjon når de velger hvor de vil registrere seg. De større aktørene i bransjen vil med det bli et naturlig sted for kandidater å rette seg mot. Av den grunn må BackUp gjøre strategiske valg som gjør det attraktivt for kandidaten å registrere seg i deres databaser.

2.2.4 Direkte konkurranse

Bransjen består av 200 forholdsvis like selskaper, hvor Manpower, Adecco og Jobzone er de største. Under intervju med gründer/daglig leder, ble det presisert at alle selskapene arbeider ut i fra tilnærmet lik forretningsmodell. Det er dermed lite som differensierer selskapene i bransjen. Et felt som skiller de nevnte konkurrentene fra BackUp, er at de leverer vikarer til helse- og omsorgssektoren. Som vist i figur 1, bemannet BackUp innad i denne sektoren i perioden 2010-2018. Tall fra NHO (2022) viser at denne sektoren er på femteplass over antall fakturerte timer i 2021 og er dermed en sektor hvor det omsettes timer på lik linje som kontor og administrasjon. Det at BackUp ikke leverer i denne sektoren kan bidra til å redusere konkurransekraften.

2.2.5 Substitutter

I analyseprosessen har vi gjort forsøk på å identifisere mulige substitutter som kan erstatte bemannings-tjenesten. Resultatet av analysen er at det foreløpig ikke finnes noe konkret substitutt. Det nærmeste vi kommer er teknologiske tjenester som

LinkedIn eller Finn.no. Vi velger dermed å ikke kategorisere disse som substitutter ettersom disse tjenestene er verktøy BackUp benytter seg av for å finne kandidater til stillinger.

2.2.6 Oppsummering

Aktører	Vurdering	Tiltak
Trussel fra nyetablerte	Høy	- Flere og mer langvarige avtaler med kunder - Merkevarebygging - Satsing på teknologisk integrasjon
Forhandlingsmakt kunder	Høy	- Langsiktige avtaler - Kundelojalitet og kundeforhold
Forhandlingsmakt leverandører	Høy	- Øke markedsføring ut mot arbeidsledige - Få avtaler i attraktive selskaper og prosjekter
Trussel fra direkte konkurrenter	Høy	Ekspandere inn i helse- og omsorgssektoren
Trussel fra substitutter	Lav	Ingenting å bemerke per dags dato

Figur 9: Oppsummering av Porters fem konkurransekrefter

3.0 Intern analyse

Den interne analysen skal ta for seg kartlegging av kompetanse samt kostnader og plassering i markedet. Vi har i denne analysen valgt verdikonfigurasjon og VRIO-rammeverket som analyseverktøy for å synliggjøre bedriftens verdiskapende aktiviteter og ressurser. Vi har valgt å skille brukerne av nettverket mellom kunder og kandidater, hvor kundene er parten som etterspør arbeidskraft, og kandidatene er arbeidskraften som lånes ut.

3.1 Verdikonfigurasjon

BackUp er både et verdiverksted og har et verdinettverk. Selskapet er et verdiverksted fordi det antas at de har kompetanse og ressurser utover det kundene selv besitter, som kan brukes til å løse kundenes problemer. De er også et verdinettverk fordi den viktigste verdiskapende aktiviteten til bedriften er koblingen mellom kunder og kandidater (Fjeldstad og Lunnan, 2018, s.167). Vi har begrenset oppgaven til å kun ta for seg verdinettverks-

perspektivet av BackUp, ettersom vi ser at dette er BackUp sin viktigste verdiskapende aktivitet.

Verdinettverket deles inn i primær- og støtteaktiviteter. Støtteaktivitetene er fellesaktiviteter for alle bedrifter, og skal bidra til å støtte opp primæraktivitetene som er direkte knyttet til verdiskapning. Som bindeleddet mellom kundene og kandidatene, kombinerer BackUp både en tradisjonell- og digital tilnærming. Den digitale tilnærmingen går ut på å søke gjennom interne nettverk og offentlige forum etter aktuelle kunder og kandidater. Den tradisjonelle tilnærmingen omfatter behandling av søknader, kvalitetssikring, presentasjon av kandidater og oppfølging.

3.1.1 Primæraktiviteter

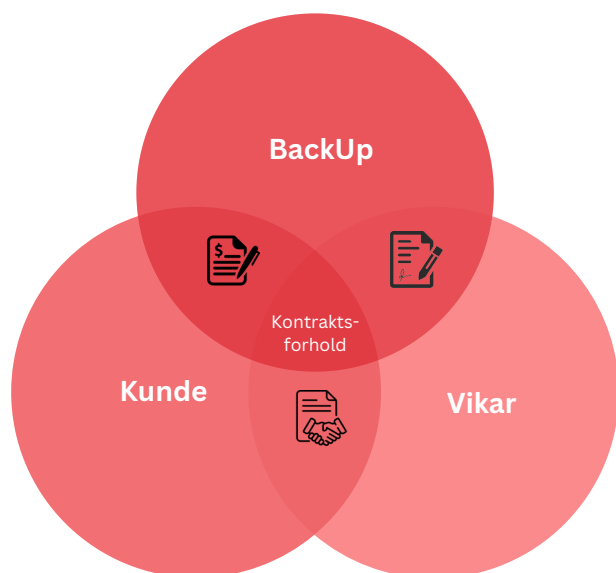
Markedsføring:

BackUp benytter seg hovedsakelig av sosiale medier som markedsføringskanal, herunder LinkedIn Premium (1.300 likerklikk), Facebook (ca 2.400 likerklikk) og Instagram (130 følgere). De stiller også opp på jobbmesser og bransjetreff. Ved utlysning av nye stillinger bruker de Finn-annonser som et verktøy for å tiltrekke seg nye kandidater. Her vil de anslå at et årlig estimat på antall annonser ligger et sted mellom 500-800. Dette har fungert godt. De nevner også at de tidligere har investert i markedsføringstiltak gjennom en tredjepart, noe de mener ikke ga tilstrekkelig tilfredsstillende resultater.

Kontraktshåndtering:

BackUp underskriver kontrakter med både kundene og kandidatene sine. Dette kontraktsforholdet gjør at BackUp har et ansvar ovenfor begge parter. For kundene sine er BackUp ansvarlig for at kandidaten har evnen og kompetansen til å utføre de gitte arbeidsoppgavene, og for kandidatene skal de være en støttespiller og sørge for å kvalitetssikre de

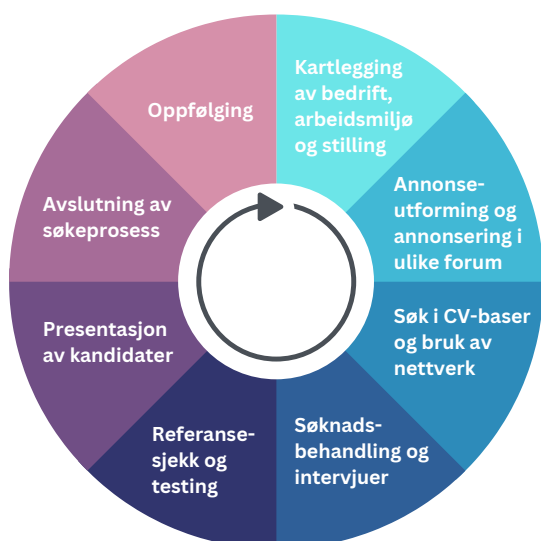
potensielle arbeidsgiverne.



Figur 10: Kontraktsforhold

Tjenesteytelse:

BackUp har to (relativt like) verdiskapende aktiviteter de skiller mellom; rekruttering og bemanning. Rekrutteringen går ut på å fylle en fast stilling, mens bemanning i hovedsak dreier seg om å leie ut kandidater til et midlertidig oppdrag. Det eneste som skiller disse to aktivitetene er prisingen og oppfølgingen i siste ledd. Rekrutteringsprosessen er ofte mer lønnsom på kort sikt hvor de blir betalt et større beløp etter at stillingen er fylt og arbeidsgiveransvaret fraskrives BackUp, mens gjennom bemanningstjenesten vil de få betalt gjennom hele utleieperioden.



Figur 11: Rekrutteringsprosess

Prosessen skjer ved at kunden kontakter BackUp og etterspør arbeidskraft, enten i form av fast ansettelse eller innleid arbeidskraft i en gitt periode. BackUp booker deretter et møte med kunden for å kartlegge hva slags kompetanse kunden etterspør. Deretter blir det utlyst annonser i ulike forumer og plattformer, samt internt søk i kandidat-databasen. Etter dette vil BackUp behandle søknader og utføre intervjuer for å finne kandidater som egner seg best til de(n) aktuelle stillingen(e). Deretter blir det tatt referansesjekk og diverse personlighets- og evnetester for å finne den beste matchen mellom arbeidsgiver og kandidat. Videre blir de aktuelle kandidatene presentert for bedriften, hvor bedriften velger kandidaten de tror vil passe best. Ved konkludering av søkeprosessen blir kontrakten mellom BackUp, kandidat og kunde underskrevet. Ved fast ansettelse vil da arbeidsgiveransvaret gå over på kunden. Dersom dette er et midlertidig oppdrag, vil BackUp fortsette å ha arbeidsgiveransvaret og følge opp kandidaten jevnlig. Hele prosessen tar i gjennomsnitt 1-2 mnd å gjennomføre.

Drift av infrastruktur:

Infrastrukturdriften omhandler alle interne rutiner og systemer som gjør tjenesteytelsen så sømløs som mulig. For BackUp er dette investeringer i tiltak som omfatter vedlikehold og etablering av nye- og eksisterende kundeforhold, rutiner ved rekruttering av nye kandidater og effektivisering av systemer for oppfølging og tilbakemelding. BackUp skal sørge for at alle leddene i transaksjonen gjennomføres trygt og risikofritt. Bedriften satser også stort på kundeservice hvor de kan kontaktes via nettsiden, sosiale medier, e-post og telefon dersom det skulle være noen spørsmål fra enten kunden eller kandidaten.

«Det er viktig for oss at både kundene og kandidatene føler at de har BackUp i ryggen.» (Ole Petter/Gründer, Opptak: 19. September, 2022)

3.1.2 Oppsummering av aktivitetsanalysen:

Verdien til et verdinettverk, tilsvarende BackUp sitt, ligger i faktorer som bidrar til å øke størrelsen og kvaliteten på kunde- og kandidatmassen. For kunder med behov for arbeidskraft vil det frigi tid og ressurser for kundene ved å la BackUp ta seg av denne delen av prosessen. Størrelsen og kvaliteten på kandidatbasen til BackUp gir kunden et bedre utvalg enn dersom de skulle gjort hele rekrutteringsprosessen selv. BackUp har en god tjenesteytelse og en god infrastruktur, men når det kommer til markedsføring og integrering av teknologiske løsninger ser vi et forbedringspotensial.

3.2 Ressursanalyse og VRIO-modellen

Ressursanalysen skal gi et bilde av hvilke ressurser selskapet har til rådighet og hvordan de bruker disse til å skape verdi. Ressursene gir grunnlaget for hvilke aktiviteter bedriften kan utføre. Ved å konkretisere disse ressursene kan bedriften enklere få oversikt over hvilke aktiviteter som kan gjennomføres mer effektivt. Vi har valgt å bruke VRIO-rammeverket som analyseverktøy.

Ressurser	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å kopiere	Godt organisert	Avkastning
	V	R	I	O	
Teknologi	Ja	Nei	Nei	Ja og nei	Gj.snitt
Interne rutiner og systemer	Ja	Nei	Nei	Ja	Gj.snitt
Kompetanse og erfaring	Ja	Ja	Nei	Ja	Potensielt tidsbegrenset, over gj.snitt
Gode kunde- og kandidat-relasjoner	Ja	Ja	Ja	Ja	Over gj.snitt
Omdømme	Ja	Ja	Ja	Ja	Over gj.snitt

Figur 12: VRIO-analyse

Materielle ressurser:

Teknologi: Teknologi skaper rammebetingelsene for hvilke aktiviteter BackUp kan utføre og muligheter for nye satsingsområder. I det digitale samfunnet er man nødt til å forstå og mestre teknologisk innovasjon for å holde tritt med markedet. BackUp har ingen større satsing på dette området. Dette ser vi på som en konkurranseulemp med mulighet for

forbedring.

Immatrielle ressurser:

Interne rutiner og systemer: En viktig ressurs som bygger på kompetanse og erfaring er de interne rutinene og systemene ved rekrutteringsprosessen og drift av selskapet. Én av kjerneverdiene til BackUp er å være en pålitelig samarbeidspartner både for kunder og kandidater. Dette er noe de understreker tydelig:

«Det er ekstremt viktig for oss at alt av rutiner og systemer er på plass for kundene våre. De skal kjenne på at vi har full kontroll over hele prosessen» (Ole Petter/Gründer, Opptak: 19. September, 2022)

Effektive systemer og rutiner oppfattes som verdiskapende både for kunden og for BackUp. For kunden vil dette skape verdi ved at de kan bruke tid på andre ting enn rekrutteringsprosessen, samtidig som de stoler på at BackUp leverer det beste resultatet. For BackUp vil det å kunne levere gode resultater innenfor en relativt kort tidsramme skape verdi i form av fornøyde kunder som vil velge å bruke tjenesten igjen. Vi har valgt å anse interne rutiner og systemer som en ressurs med gjennomsnittlig avkastning. Selv om disse rutinene og systemene er verdifulle for selskapet, er det en ressurs som verken er sjelden eller vanskelig å kopiere for konkurrentene.

Høy kompetanse og lang erfaring: Etter 25 år i drift har BackUp bygd seg opp en bred og solid kompetanse innenfor bemanning og rekruttering.

«Vi bruker mye tid og ressurser på kompetansebygging innad i organisasjonen. Alle ansatte som driver med rekruttering har mye erfaring og en god og relevant utdanning. Vi bygger videre på dette grunnlaget med opplæring i interne systemer og rutiner, sertifiseringer og intern- og

ekstern kursing» (Ole Petter/Gründer, Opptak: 19. September, 2022).

Vi har valgt å kategorisere denne ressursen som et utnyttet konkurransefortrinn med potensielt tidsbegrenset- og over gjennomsnittlig avkastning, ettersom kompetanse er ferskvare og må utvikles kontinuerlig for å kunne følge med på utviklingen. Dette skaper verdi ved at selskapet kan fatte bedre beslutninger, samt bruke mindre tid og ressurser på avgjørelsene. BackUp har jobbet med mange ulike typer problemstillinger hvor erfaring og kompetanse har spilt en viktig rolle. Det at selskapet kan fatte bedre beslutninger, samt bruke mindre tid og ressurser på abstrakte problemstillinger vil være verdiskapende for kundene. På en annen side vil eventuelle oppsigelser av ansatte med høy kompetanse og erfaring (eksempelvis daglig leder) svi for selskapet da selskapsstrukturen forutsetter at de er lokalisert i mindre grupper spredt over et større område, kontra større grupper på færre lokasjoner.

Gode kunde- og kandidatrelasjoner:

Kundenettverket til BackUp omfatter store samarbeidsaktører som AkerSolutions, Mattilsynet, Schjærven o.l., hvor de har faste avtaler. Dette bidrar til en trygghet hos BackUp hvor samarbeidspartnerne vil prioritere å bruke BackUp fremfor konkurrentene gjennom rekruttering- og bemanningsprosessen. Vi har valgt å anse denne ressursen som et langsiktig konkurransefortrinn med over gjennomsnittlig avkastning. Dette fordi den, i likhet med den høye kompetansen, er bygget opp gjennom 25 år og er både sjelden og vanskelig å kopiere. Som tidligere nevnt er BackUp også avhengig av et godt kunde- og kandidatnettverk for å kunne opprettholde den stabile inntekten og veksten. Dersom denne inntektskilden svikter, vil BackUp være i en sårbar situasjon ettersom relasjonsbygging er en lang og krevende prosess.

Godt omdømme: BackUp har opparbeidet seg et godt omdømme innen bemanning- og rekrutteringsbransjen, hvor både kunder og vikarer oppfatter dem som pålitelige og strukturerte. Dette skaper verdi ved at BackUp får tilgang på nye kontrakter samt rekruttering av de mest kvalifiserte kandidatene. Vi har valgt å definere omdømmet som en ressurs med over gjennomsnittlig avkastning ettersom denne ressursen har blitt opparbeidet gjennom en lang periode med vellykkede resultater og fornøyde kunder. Her vil de påpeke at de normalt skårer fullt på leveringskvalitet.

3.2.1 Oppsummering av ressursanalysen

Disse ressursene er de vi vil definere som hovedressursene til BackUp og er grunnlaget for ressursbasen. Med god kompetanse, et sterkt omdømme og flinke ansatte anses BackUp for å ha et konkurransefortrinn blant konkurrentene. Her er det viktig at de ansatte blir tatt godt vare på ettersom en oppsigelse av en ansatt i en lederposisjon vil gi ubalanse i selskapet. Ved å jobbe aktivt med organisering av disse ressursene vil dette gi stor avkastning ved fremtidig utviklingen av bedriften.

4.0 TOWS

4.0 TOWS

Figur 13: TOWS

		INTERNE FAKTORER	
		STYRKER	SVAKHETER
		- Sterke relasjoner (VRIO) - Godt omdømme/stabil merkevare (VRIO) - Effektive interne rutiner (VRIO/Verdikonfig.) - God tilpasningsevne (VRIO) - Høy kvalitet på kunde- og kandidatnettverk (VRIO) - Gode evalueringsrutiner (Verdikonfig.)	- Markedsføring (Verdikonfig) - Sårbare ved oppsigelser av nøkkelansatte (VRIO) - Sårbare ved tillitsbrudd (VRIO) - Gjør ingen tiltak for klima og miljø (Verdikonfig)
TOWS			
EKSTERNE FAKTORER	MULIGHETER	- Økt miljøfokus (PESTEL) - Bedre avtalevilkår med kunder (Porter) - Bedre markedsføring mot arbeidsledige kandidater (Porter) - Større satsing på ny teknologi (Porter/PESTEL) - Utvide til andre sektorer (Porter) Bruke de sterke relasjonene med kunder til å forhandle til seg bedre avtalevilkår og/eller komme i kontakt med selskaper i nye sektorer man kan utvide til. Det gode omdømme vil hjelpe selskapet med å tiltrekke seg flere kunder og kandidater ved en eventuell satsing på markedsføringssegmentet. Den gode tilpasningsevnen vil gjøre det enklere å implementere ny teknologi i selskapsstrukturen. Ettersom BackUp har vist at de har effektive interne rutiner, vil de har en god forutsetning for å iverksette miljø-tiltak.	Større satsing på innovativ teknologi vil kunne bidra til både å erstatte arbeidsoppgaver til nøkkelansatte,samt øke konkurransefordelen blant aktørene i bransjen. En bedring av avtalevilkårene med kunder vil redusere mulighetene for tillitsbrudd. Ved å satse mer på markedsføring vil bedriften skaffe seg verdifull kompetanse, samt innsamling av data om brukerne som kan benyttes til å teste nye metoder og tjenester. Det store kunde- og kandidatnettverket kan brukes til å lettere samle inne data.
	TRUSLER	- Kunde / Kandidatflukt (Porter) - Innstramming og regulering av lovverk (Porter / PESTEL) - Nyetablering av konkurrenter (Porter) - Ny teknologi (Porter) Den gode tilpasningsevnen kan brukes til å enklere imøtekomme myndighetenes vedtak og innstramming av lovverk på en effektiv måte. De gode interne rutineene og det sterke nettverket kan brukes til å finne alternative løsninger dersom det skulle oppstå konflikter som potensielt kan føre til kunde-/ kandidatflukt. Det gode omdømmet vil bidra til å tiltrekke seg både kunder og kandidater.	En satsing innen klima, vil gjøre selskapet mer attraktivt for interessenter som er opptatt av dette og dermed forhindre en eventuell kunde-/ kandidatflukt. Ettersom det blir et større og større fokus på dette, vil dette også bidra til å forebygge fremtidig regulering av lovverk. En satsing på ny teknologi vil bidra til at standarden for bemanningsbransjen øker. Kundene vil forvente en bedre kvalitet på arbeidet som leveres. Dette vil også bidra til at etableringsbarrierene blir høyere ved at kostnadene ved etablering øker.

Figur 13: TOWS

5.0 Strategisk plan

Strategi planen vår er et resultat av våre interne og eksterne analyser. I TOWS har vi kartlagt svakheter og styrker, samt muligheter og trusler. Dette har resultert i strategien og de tilhørende nødvendige tiltakene vi nå skal presentere. Vi anser de foreslåtte reguleringene som den største trusselen selskapet står ovenfor. Ut i fra dette har vi konkludert med at den beste måten å øke konkurransekraft i markedet, samt overleve endringene reguleringene vil medføre, vil være å satse på relatert diversifisering.

5.1 Handlingsalternativ 1: Horisontal integrasjon - BackUp Entreprenør AS

De strategiske målene knyttet til horisontal integrasjon:

Etablere entreprenørselskap for å opprettholde markedsandel i bygg- og anleggsbransjen for å sikre seg mot lovendring.

Alternativet er utarbeidet etter funn i PESTEL hvor det påpekes hvordan bygg og-anleggsbransjen kan bli hardt rammet av lovendringen. Resultatet vil være at den største verdidriveren for BackUp forsvinner. Ved å etablere eget entreprenørselskap kan BackUp fortsette i bygg- og anleggsbransjen uten å bli rammet av lovforslaget. Hvis BackUp eier virksomheten selv, fører det til at bemanningen ikke må via et eksternt bemanningsbyrå. På den måten rammes heller ikke bemanningsprosessen av den potensielle lovendringen. Den horisontale integrasjonen gjør at de flytter virksomheten sin inn i en annen bransje, men fortsatt kan bruke de nåværende ressursene de har. For å beholde, og utnytte styrkene til merkevaren Backup har bygget opp, foreslår vi å opprette et datterselskap under navnet *BackUp Entreprenør AS*. Grunnet de immaterielle- og økonomiske ressursene presentert i

VRIO, antar vi at organisasjonen vil håndtere denne prosessen på en god måte. Det vil koste penger å gjennomføre dette tiltaket, men vi vurderer at tapet ved å ikke gjennomføre det som større.



Figur 14: Forslag til logo

5.2 Handlingsalternativ 2: Vertikal integrasjon - Helse og omsorg.

De strategiske målene knyttet til vertikal integrasjon:

Ta markedsandeler i helse- og omsorgssektoren

I samtaler med gründer/daglig leder av BackUp, kommer det frem at reguleringene knyttet til midlertidige ansettelser potensielt kan gi unntak for blant annet helsepersonell, landbruk, og konsulenttjenester. Som nevnt i Porter mangler BackUp markedsandeler innen helse- og omsorgssektoren, som er en sektor med stort potensial. Sektoren tilbyr en tjeneste vi ikke kan være foruten, og vil alltid etterspørre arbeidskraft. Dersom sektoren får unntak for lovendringene knyttet til midlertidig ansettelse, vil dette være en bra sektor å diversifisere seg i. BackUp vil i dette handlingsalternativet, i likhet med det første handlingsalternativet, utnytte sin kompetanse og erfaring fullt ut. Her vil BackUp sin erfaring fra å tidligere være aktør i helse- og omsorgssektoren, kombinert med den generelle bemanningskompetansen, føre til økte muligheter for å lykkes. Som nevnt i Porter er det en lukrativ bransje det kan være fordelaktig å ha en fot innenfor uavhengig av hvordan Stortinget vurderer forslaget.



Figur 15: Forslag til logo

6.0 Implementering og SAFe-kriterier

Implementering

For å iverksette handlingsalternativ 1 innebærer det en omstrukturering av organisasjonen. De må etablere et helt nytt datterselskap – BackUp Entreprenør AS. For å flytte seg inn i entreprenørbransjen må de investere i anleggsmidler, tilegne seg oppdrag og anskaffe relevant arbeidskraft. Dette passer bra for BackUp med tanke på erfaringen de har tilegnet seg innen bemanning og rekruttering i bygg- og anleggsbransjen. BackUp har også tilgang på en stor mengde arbeidskraft i sektoren. BackUp har ikke tidligere drevet entreprenørskapsvirksomhet under eget selskap. Det vil derfor kreve organisatoriske endringer, og muligens nye ansettelser i ledelsen. De må benytte seg av de økonomiske ressursene for å kjøpe nødvendige anleggsmidler for å kunne drive entreprenørselskap.

For å iverksette handlingsalternativ 2 kan de benytte seg av tidligere kunnskap de tilegnet seg da de drev BackUp Helsepersonell fra 2010-2018. BackUp må opprette et nytt datterselskap som omfatter driften i denne sektoren. Ikke minst må de tilegne seg kunder og kandidater som gjør at de etablerer seg i markedet igjen. Det vil kreve en omstilling i organisasjonen som krever at de må ansette og/eller omplassere ansatte til å jobbe aktivt med denne sektoren. Det krever få økonomiske ressurser å

iverksette dette alternativet ettersom de allerede har ressursene tilgjengelig.

SAF-e

SAF-kriteriene kan bidra til å vurdere om de strategiske valgene er realiserbare. Kriteriene er (S) egnet, (A) akseptable og (F) gjennomførbar.

Egnet: Handlingsalternativene er valg basert på endringer vi ser i samfunnet. Ved å integrere horisontalt og vertikalt vil de diversifisere og nøytralisere eksterne endringer. De vil kunne benytte seg av ressurser de allerede har i selskapet. Konklusjonen er dermed at ved å anvende ett av alternativene vil de kunne redusere risikoen forbundet med endringer i samfunnet.

Handlingsalternativene vurderes som godt egnet.

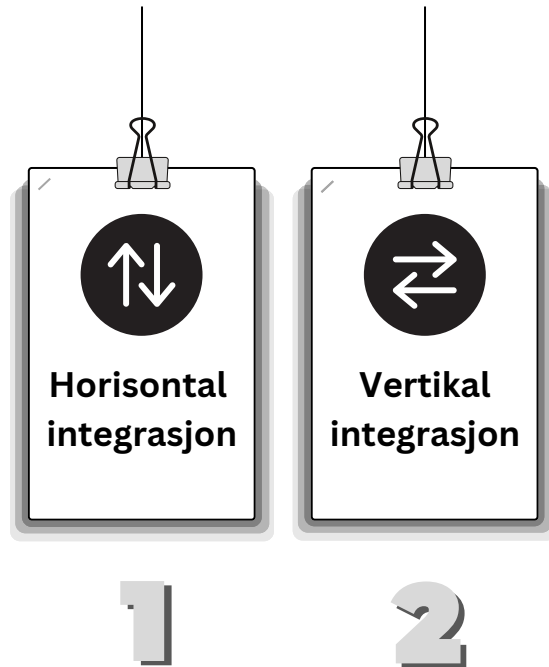
Akseptabel: Handlingsalternativene innebærer risiko forbundet med investeringer. Handlingsalternativ 1 krever mer kapital enn alternativ 2. På bakgrunn av truslene vurderer vi det slik at det er verdt risikoen forbundet med investeringer. Kostnadene vil være størst i oppstartsfasen siden det er her størst andel av investeringene blir gjennomført. Bedriften behøver ikke nødvendigvis mer risiko, men risikoen ved å fortsette som før er større enn risikoen forbundet med begge handlingsalternativene. Handlingsalternativene vurderes som akseptable.

Gjennomførbar: Basert på BackUp sine økonomiske- og immaterielle ressurser er begge handlingsalternativene gjennomførbare. Det vil innebære redusert likviditet i starten grunnet kostnadene forbundet med oppstart, men vil etter hvert bidra til å diversifisere driften og gi avkastning over tid. I tillegg til sterke ressurser er det en fordel at BackUp er et SMB-selskap, siden mindre selskaper vil kunne ha økt omstillingsevne. Handlingsalternativene vurderes som gjennomførbare.

7.0 Konklusjon

De strategiske målene for BackUp er som nevnt å beholde og øke markedsandel, samt overleve trusler fra politiske hold. Ut ifra analyser vi har gjort eksternt og internt, landet vi på de presenterte handlingsalternativene som kan medvirke til å nå målene. Vi føler oss trygge på at handlingsalternativene vi har presentert er i tråd med BackUp sin visjon, misjon og verdier. Ved å implementere ett av handlingsalternativene kan det potensielt medføre begrenset tap og eventuelt skape nye markedsområder. Implementering av begge vil være kostnadsfult og ressurskrevende og vil medføre høyere risiko. På bakgrunn av dette anbefaler vi BackUp å velge ett av handlingsalternativene - eventuelt ett av gangen.

Det er viktig å understreke at problemstillingen er bransjespesifikk og at det er knyttet stor usikkerhet rundt denne utfordringen i bransjen generelt. Det er ingen opplagte svar på hvordan man løser utfordringen, og alt tyder på at problemstillingen ikke godtar enkle handlingsalternativer. Vi vurderer det å ikke gjøre nødvendige tiltak nå, som mer kostnads- og risikofylt en hva fremtiden vil medføre.



Figur 16: Handlingsalternativer

8.0 Referanseliste

Altinn (7. juli, 2022). Skatt for aksjeselskap. Altinn.no: <https://www.altinn.no/starte-og-drive/skatt-og-avgift/skatt/skatt-for-aksjeselskap/>

Eurostat (13. April, 2021). Artificial intelligence in EU enterprises. Ec.europa.eu: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210413-1>

Fjeldstad Ø. D., Lunnan R. (2018) Strategi 2. utgave. Vigmostad & Bjørke AS: Bergen

Folkehelseinstituttet (13. september, 2021). Befolkningen i Norge. FHI.no: <https://www.fhi.no/nettpub/hin/samfunn/befolkningen/>

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (18. september, 2022). Kommunene blir bedt om å bosette 35 000 flyktninger i 2022. imdi.no: <https://www.imdi.no/arkiv/arkiverte-nyheter/kommunene-blir-bedt-om-a-bosette-35-000-flyktninger-i-2022/>

H. Evensen, Bemanningsbransjens utvikling, NHO, Oslo, Norge, 2. November, 2022.

NHO (7. Juni, 2022). Tall og trender 2022: Bemanning og Rekruttering. Nettside: <https://www.nhosh.no/tall-og-fakta/tall-og-trender/tall-og-trender-2022/tallogtrender2022/bemanning22/#part4>

Nordnet (27. September, 2022). Aksjer – aksjekurser. Nettside: <https://www.nordnet.no/market/stocks>

Proff (28. September, 2022). Backup Norge AS. Proff.no: <http://www.forvalt.no/ForetaksIndex/Firma/Regnskapstall/978664342?AccountingType=CompanyGroup&YearOffset=%E2%88%921>

Regjeringen (8. Desember, 2021). Det grønne skiftet. Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/det-gronne-skiftet/id2879075/>

Regjeringen. (2022, 17. Juni). Regjeringen foreslår å skjerpe reglene for innleie. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-foreslar-a-skjerpe-reglene-for-innleie/id2919491/>

Statistisk Sentralbyrå (25. august, 2022). Arbeidskraftsundersøkelsen. SSB.no: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/arbeidskraftundersokelsen>

Statistisk sentralbyrå (19. september, 2022). Fakta om Norsk økonomi. SSB.no: <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/faktaside/norsk-okonomi>

Statistisk sentralbyrå (19. september, 2022). Fakta om befolkning. SSB.no:

<https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/befolkningen>

Statistisk Sentralbyrå (16. juni, 2022). Befolkningens utdanningsnivå. SSB.no:

<https://www.ssb.no/utdanning/utdanningsniva/statistikk/befolkningens-utdanningsniva>

Statistisk Sentralbyrå (16. september, 2021). 1 av 10 foretak bruker kunstig intelligens-teknologi.

SSB.no: <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi-ikt/statistikk/bruk-av-ikt-i-naeringslivet/artikler/1-av-10-foretak-bruker-kunstig-intelligens-teknologi>

Statistisk Sentralbyrå (10. november, 2022). Konsumerprisindeksen. Nettside:

<https://www.ssb.no/priser-og-prisindekser/konsumpriser/statistikk/konsumprisindeksen>

Siden oppstart har BackUp sin hovedrolle i bemannings- og rekrutteringsbransjen vært å koble sammen arbeidstakere og arbeidsgivere. Gjennom sine 25 år i drift har de ekspandert inn i flere sektorer, og opererer i dag i sektorer innen økonomi og administrasjon, bygg og anlegg, service og elektro og IT, hvor bygg- og anlegg står for den største delen av inntekten.

Dagens regjering har nylig foreslått en oppheving av aml. § 14-9a. Dette innebærer at midlertidig ansettelser, dvs. ansettelser med en varighet på under seks måneder, ikke skal kunne utføres av eksterne bemanningsbyråer. Som en konsekvens av dette vil BackUp miste store deler av inntekten sin.

Denne problemstillingen gjør det usikkert for BackUp å fortsette sin virksomhet som før. Selskapet blir derfor nødt til å finne alternative løsninger for å unngå at lovforslaget påvirker inntjeningen.

Denne presentasjonen inneholder funn vi har gjort ved gjennomføring av interne og eksterne analyser, oppbygging til de strategiske alternativene, samt evaluering av den økonomiske situasjonen sett i tråd med gjennomføringsevnen til handlingsalternativene.



Strategiske anbefalinger

Anbefaling

Vår anbefaling for BackUp Norge AS er to gjensidig utelukkende diversifiseringsalternativer som skal gjøre at selskapets drift faller utenfor myndighetens lovforslag om oppheving av aml. §14-9a

1

**Opprette et
entreprenørselskap**



2

**Etablere seg i helse-
og omsorgssektoren**



Opprette et entreprenørselskap

Største inntektskilden

- Den største inntekts-strømmen kommer fra bygg- og anleggssektoren
- Nettverket til BackUp vil bidra til at



	2021	2020	2019
BackUp personell AS	28 798	17 087	29 995
BackUp Lønn AS	3 175	240	451
BackUp Byggespersonell AS	153 965	124 602	192 486
BackUp Solutions AS	16 670	11 732	17 222
BackUp Norge AS	198 464	150 704	235 019

Høy kompetanse og erfaring inne bygg- og anleggsbransjen.

Ettersom det å finne riktig match i arbeidsmarkedet er tid- og ressurskrevende for selskaper gir dette et stort marked for bemanningsforetak. Dette bidrar til

	2021	2020	2019 Gj.snitt
BackUp personell AS	15%	11%	13%
BackUp Lønn AS	2%	0%	1%
BackUp Byggespersonell AS	78%	83%	81%
BackUp Solutions AS	8%	8%	8%

Største inntektskilden

Stort nettverk

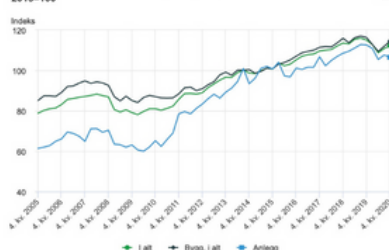
I kundenettverket til BackUp finner vi bla. aktører som:



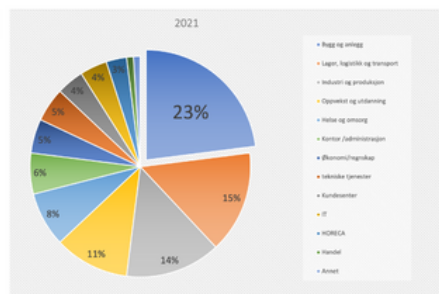
Høy etterspørsel

Bygg- og anleggsbransjen er den bransjen med flest fakturerte timeverk via bemanningsbyråer, ifølge tall fra NHO

Figur 1. Produksjonsindeks, Bygge- og anleggsvirksomhet. Sesongjustert. 2015=100



Kilde: Produksjonsindeks for bygge- og anleggsvirksomhet, Statistisk sentralbyrå.



Høy kompetanse og erfaring innen bygg og anlegg

1

Høyt utdanningsnivå

«Alle ansatte som driver med rekruttering har mye erfaring og en god og relevant utdanning» (Ole Petter Horgen, Grunder/daglig leder)

Intern kompetanse-bygging gjennom kursing av ansatte

BackUp gir opplæring i interne systemer og rutiner, samt intern- og ekstern kursing (Ole Petter Horgen, Gründer/daglig leder).



25 år med erfaring

- Selskapet har vært i bransjen i over 25 år.

- Gründeren av BackUp er daglig leder pr dags dato. Det vil si at han som muligens kjenner selskapet best, sitter i den ledende posisjonen.

Etablere seg i helsesektoren

2

Lav etableringsbarriere

Tidligere kunnskaper om sektoren

Lave etableringskostnader

Sterkt renommé

Gode markedsbetingelser

Forutsigbart marked

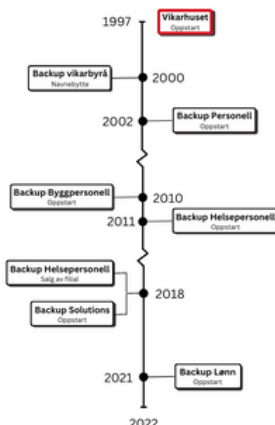
Høy antall fakturerte timer i 2020

Lav etableringsbarriere

2

Tidligere kunnskaper om sektoren

BackUp drev med bemanning innenfor helse- og omsorgssektoren i perioden 2010-2018.



Sterkt renommé

BackUp er en sertifisert aktør med lang fartstid. Merkevaren er godt etablert innen bemanning

Lave etableringskostnader

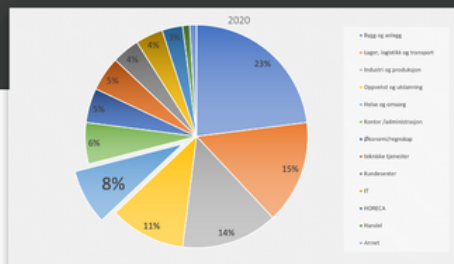
Generelt lave etableringskostnader i bemanningsbransjen. BackUp har allerede investert i nødvendig utstyr

Gode markedsbetingelser

2

Forutsigbart marked

Helse- og omsorgssektoren står for omlag 8% av de totale fakturerte timeverkene så langt i 2022.



Høyt antall fakturerte timer i 2020

Det vil alltid være behov for arbeidskraft i denne bransjen.

Yrkesområder – utvikling Helse og omsorg

