

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E Navn på kandidat: Brynjar Storvik / Arne Vikki

Lønnsomhet og vekst i byggebransjen.

Lar dette seg forene?

Profit and growth in the construction industry.

Can these be combined?

Dato: 1. desember 2017

Totalt antall sider: 103

Forord

Med denne masteroppgaven fullfører vi vår MBA ved Nord Universitet.

Temaet for oppgaven er lønnsomhet og vekst i byggebransjen, som sorterer under emnet regnskap og økonomistyring.

Ulik teori innenfor regnskap, økonomi og organisasjon er lagt til grunn for å belyse de aktuelle emnene.

Vi har underveis i arbeidet intervjuet 10 bedriftsledere. Disse vil være anonymisert i oppgaveteksten. Vi er svært takknemlig for at disse personene tok seg tid til å være våre informanter i de kvalitative undersøkelsene.

Arbeidet med oppgaven ble spesielt utfordrende for oss forfattere ettersom vi begge byttet jobb og flyttet underveis i arbeidet. Samarbeid mellom Steigen og Lørenskog er krevende til tross for tilgang på elektroniske kommunikasjonsmåter.

Vi vil takke våre familier for stor grad av tålmodighet og samarbeidsvilje underveis i prosessen.

Vi også vil takke vår veileder Levi Gårseth-Nesbakk for presise og konstruktive tilbakemeldinger i løpet av prosessen.

Bodø, november 2017

Brynjar Storvik

Arne Vikki

Sammendrag / Summary

Denne masteroppgaven tar for seg vekst og lønnsomhet i byggebransjen. Studien baserer seg på innhentede regnskapstall samt gjennomførte intervjuer med ledere i bedrifter som har gjennomgått lønnsom vekst.

Våre analyser viser at det finnes sammenhenger mellom bedriftens størrelse og lønnsomhet. Sterkest er denne sammenhengen målt mot absolutt lønnsomhet.

Gjennomsnittlig relativ lønnsomhet for bedrifter vokser sammen med salgsinntektene til omsetningen når cirka 4 mill. kroner. Gjennomsnittlig lønnsomhet målt i driftsmargin ligger da mellom 4 og 5 %. Med videre økende salgsinntekter endres ikke denne gjennomsnittlige lønnsomheten. Variasjonen er for stor til å trekke en absolutt konklusjon.

Den relative lønnsomheten øker altså ikke videre med økende salgsinntekter, men den ser heller ikke ut til å synke.

Bedrifter med sterk vekst har i gjennomsnitt noe større overskuddsgrad enn bedrifter med svak eller negativ vekst. Korrelasjonen mellom vekst og overskuddsgrad er likevel så liten at vi ikke kan påvise at de statistisk henger sammen.

Bedrifter med stor vekst har bedre lønnsomhet enn gjennomsnittet, og bedrifter med god lønnsomhet vokser langt mer enn gjennomsnittet. De store standardavvikene viser oss at det er et veldig stort sprik i hvordan bedriftene presterer, eller sagt på en annen måte, hvordan de ledes.

Som nøkkel til egen suksess trakk bedriftslederne fram det å levere tjenester av god kvalitet. Dette er essensielt med tanke på å beholde sine eksisterende kunder, samt skaffe seg tilgang til nye. For å kunne levere den ønskede og påkrevde kvaliteten, er bedriftslederne avhengig av å ha kompetente ansatte, både ledere og fagarbeidere.

De ansattes kompetanse er bedriftenes aller viktigste ressurs. Med basis i blant annet disse ressursene klarer bedriftene å operere med så høy kvalitet at dette blir et konkurransefortrinn.

Oppsummert melder våre informanter: *Bedriften må ha kompetente medarbeidere, og ledere som evner å lede dyktige medarbeidere til å levere god kvalitet.*

This master thesis deals with growth and profitability in the construction industry. The study is based on obtained accounting figures and conducted interviews with managers in companies that have undergone profitable growth.

Our analysis shows that there are correlations between company size and profitability. The strongest correlation is measured between size and absolute profitability.

Average rate of profitability for companies increases together with sales revenue up to approximately NOK 4 million. The average rate of profitability measured in rate of operating margin is between 4 and 5 %. With increasing sales revenue, this average rate of profitability does not change. The standard deviation is too big to draw an absolute conclusion.

The rate of profitability does not increase with increasing sales revenues, but it neither seem to sink.

On average, companies with strong growth have a higher rate of profit than companies with weak or negative growth. However, the correlation between growth and profitability is weak, so we can not claim that they are statistically related.

Companies with strong growth have higher rate of profit than average, and companies with high profitability grow far beyond average. The high standard deviations tell us that it is huge variation in how companies perform, or to say how they are managed.

As a key to their own success, business leaders pointed at delivering high quality in services. This is essential in order to retain its existing customers, as well as getting new ones. In order to deliver the desired and required quality, business managers are dependent on having competent employees, both managers and craftsmen.

Employee competence is the company's most important "asset". These resources enable companies to perform with high quality, and thereby create a competitive advantage.

In summary, our informants report: *The company must have competent employees and managers who are able to lead skilled employees to deliver high quality.*

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag / Summary.....	ii
Innholdsfortegnelse	iv
Oversikt over tabeller	vii
Oversikt over formler	viii
Oversikt over figurer	ix
1.0 Introduksjon	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Plassering av oppgaven.....	2
1.3 Tematisk avgrensning av oppgaven og problemavklaring	4
1.4 Forskningsspørsmålene	5
1.5 Oppgavens videre oppbygging	5
2.0 Teori.....	6
2.1 Regnskapets funksjon og innhold.....	6
2.2 De grunnleggende regnskapsprinsipper	7
2.3 Måling av lønnsomhet, likviditet og soliditet.....	8
2.3.1 Absolutte lønnsomhetsmål	8
2.3.2 Forholdstall som lønnsomhetsmål	9
2.3.3 Rentabilitetsmål	10
2.3.4 DuPonts modell.....	11
2.3.5 Soliditet og likviditet.....	12
2.4 Drøfting av lønnsomhetsmålinger og regnskapsprinsipper.....	13
2.5 Lønnsomhet og vekst: En del av bedriftens strategi.....	15
2.5.1 Strategiske grunnbegreper	15
2.5.2 Strategi for vekst.....	16
2.5.3 Perspektiver på vekst.....	18
2.5.4 Konkurranseskraftperspektivet.....	18
2.5.5 Det ressursbaserte perspektivet.....	19
2.5.6 Evolusjonsperspektivet.....	20
2.5.7 Wickhams dynamiske perspektiver på vekst.....	21
2.5.8 Strategi som konkurransefortrinn	23
2.6 Hvordan måle vekst?.....	24
2.6.1 Vekst i finansregnskapet	24
2.6.2 Strategisk, strukturell og organisatorisk vekst.....	24
2.7 Vekst i den videre fremstillingen.....	25
3.0 Metode	26

3.1 Vårt valg av forskningsdesign	27
3.2 Kvantitativ del – analyse av regnskapsdata fra Brønnøysundregistrene	28
3.2.1 Innsamling av data fra Brønnøysundregistrene	28
3.2.2 Vurdering av datagrunnlaget	28
3.2.3 Elimineringer fra datagrunnlaget	29
3.2.4 Forberedelser til analysen av datagrunnlaget	31
3.2.5 Våre analyser av regnskapsdataene.....	32
3.2.6 Analysemetoder	32
3.2.7 Datakvalitet, reliabilitet og validitet.....	34
3.2.8 Vurdering av vår metode - kvantitativ del.....	36
3.3 Kvalitativ del – intervjuer med ledere i lønnsomme vekstbedrifter	37
3.3.1 Om intervjuet som metode	37
3.3.2 Antall informanter.....	37
3.3.3 Utvelgelse av informanter	37
3.3.4 Forberedelse og gjennomføring av intervjuene	38
3.3.5 Tolkning og analyse av intervjuene	38
3.3.6 Vurdering av vårt metodevalg - kvalitativ del.....	39
4.0 Om byggebransjen - karakteristikk og nøkkelinformasjon.....	41
4.1 Byggebransjen	41
4.1.1 Om bygg- og anleggsmarkedene	41
4.1.2 Organisering av byggebransjen	43
4.1.3 Om NACE-koder	44
4.2 Regnskapsføring i byggebransjen.....	44
4.2.1 Regnskapet som informasjonskilde	44
4.2.2 Norsk regnskapsskikk (NRS).	46
4.2.3 Avregningsmetoder.....	46
4.2.4 Plassering av kostnadsarter i driftsregnskapet.....	47
5.0 Byggebransjen: Vår kvantitative analyse.....	49
5.1 Sammenhenger mellom størrelse, lønnsomhet og vekst.....	49
5.1.1 Bedriftens størrelse	50
5.1.2 Bedriftens vekst	51
5.1.3 Bedriftens lønnsomhet.....	53
5.1.4 Bedrifter som vokser store.....	55
5.1.5 Gir større bedrifter økt lønnsomhet?	56
5.1.6 Skaper store bedrifter mer vekst?	59
5.1.7 Skaper vekstbedrifter økt lønnsomhet?	61
5.1.8 Lønnsomhet, størrelse og vekst, en oppsummering	64

5.2 Kjennetegn for bedrifter som kombinerer lønnsomhet og vekst	64
5.2.1 Hvor store er bedriftene?	66
5.2.2 Hvordan er veksten fordelt?	67
5.2.3 Hvordan er lønnsomheten fordelt?.....	67
5.2.4 Hvordan er avkastningen fordelt?	68
5.2.5 Hvordan er de finansielle musklene fordelt?	70
5.2.6 Hvordan er kostnadsstrukturen i bedriftene?	72
5.3 Lønnsomme vekstbedrifter, hva skiller de fra resten?	74
5.3.1 Konklusjonenes reliabilitet og validitet.....	75
6.0 Kvalitativ del - Oppsummering fra intervjuene	76
6.1 Gjennomføringen av intervjuene	76
6.1.1 Utvelgelsen av informanter	76
6.1.2 Forberedelsene til intervjuene.....	77
6.1.3 Gjennomføring av intervjuene	79
6.1.4 Arbeid i etterkant av intervjuene.....	80
6.2 Oppsummering av intervjuene	80
6.2.1 Informantens rolle i bedriften	81
6.2.2 Øvrige eieres rolle i bedriften	81
6.2.3 Bedriftens utvikling i perioden	82
6.2.4 Bedriftens strategier	82
6.2.5 Bedriftens konkurransefortrinn.....	86
6.2.6 Bedriftens viktigste ressurser.....	88
6.2.7 Rammebetingelser.....	90
6.2.8 Utviklingen i markedet.....	92
6.2.9 Spesielle endringer eller tilpasninger	93
6.2.10 Øvrige områder med vekst	94
6.2.11 Lønns- og belønningssystem	94
6.2.12 Avgjørende ved prissetting	95
6.2.13 De viktigste årsakene til å lykkes med lønnsom vekst.....	97
6.3 Intervjuene - oppsummering og konklusjoner.....	99
7.0 Oppsummering og konklusjoner	102
Litteraturliste.....	104
Vedlegg 1 - Intervjuguide	107

Oversikt over tabeller

Tabell 1 Porters strategiske modell	16
Tabell 2 Ansoffs vekstmatrise.....	17
Tabell 3 Metodiske grunnretninger	27
Tabell 4 Informasjonsenheter i datagrunnlaget.....	31
Tabell 5 Korrelasjonskoeffisienter	33
Tabell 6 Veksten det totale BA-markedet.....	42
Tabell 7 Prinsippskisse løpende avregning.....	46
Tabell 8 Prinsippskisse fullført kontrakts metode.....	47
Tabell 9 Skjematisk oversikt over regnskapsplassering av ulike kostnadsarter.	47
Tabell 10 Vårt utvalg, geografisk fordeling.....	50
Tabell 11 Salgsinntekter med persentilgrenser	51
Tabell 12 Prosentvis vekst med persentilgrenser	52
Tabell 13 Korrelasjonskoeffisient årlig vekst	52
Tabell 14 Årsresultat med persentilgrenser	53
Tabell 15 Korrelasjonskoeffisient årsresultat	53
Tabell 16 Overskuddsgrad med persentilgrenser	54
Tabell 17 Korrelasjonskoeffisienter overskuddsgrad.....	54
Tabell 18 Endringer i salgsinntektspersentil.....	55
Tabell 19 Korrelasjonskoeffisient salgsinntektspersentil	55
Tabell 20 Overskuddsgrad pr salgsinntektspersentil.....	56
Tabell 21 Standardavvik til overskuddsgrad 2015	57
Tabell 22 Salgsinntektens korrelasjon mot lønnsomhetsmål.....	58
Tabell 23 Gjennomsnittlig vekst (%) i de ulike salgsinntektspersentilene.....	59
Tabell 24 Realisert vekst i prosent i de ulike persentiler for salgsinntekt	60
Tabell 25 Korrelasjon mellom salgsinntekter og vekst i prosent.....	61
Tabell 26 Gjennomsnittlig overskuddsgrad gruppert etter vekst	62
Tabell 27 Korrelasjon mellom vekst i salgsinntekt og lønnsomhet.	63
Tabell 28 Korrelasjon mellom vekst i salgsinntekt og lønnsomhet. Kun vekstbedrifter.	63
Tabell 29 Korrelasjon mellom vekst i salgsinntekt og lønnsomhet. Neg. utvikling	63
Tabell 30 Krysstabell for vekst og lønnsomhet inndelt i persentiler 2015.	65
Tabell 31 Krysstabell for vekst og lønnsomhet inndelt i persentiler 2014.	66
Tabell 32 Krysstabell for vekst og lønnsomhet inndelt i persentiler 2013.	66
Tabell 33 Salgsinntekt i utvalget.....	66

Tabell 34 Vekst i utvalget	67
Tabell 35 Driftsmargin i utvalget	67
Tabell 36 Overskuddsgrad i utvalget.....	68
Tabell 37 Kapitalens omløpshastighet.....	68
Tabell 38 Totalkapitalen i utvalget.....	68
Tabell 39 Rentabiliteten i utvalget	69
Tabell 40 Likviditet i utvalget.....	70
Tabell 41 Korrelasjonskoeffisient likviditet	71
Tabell 42 Soliditet i utvalget.....	71
Tabell 43 Korrelasjonskoeffisient soliditet.....	71
Tabell 44 Varekostnad i prosent av totale driftskostnader	72
Tabell 45 Lønnskostnader i prosent av totale driftskostnader	73
Tabell 46 Andre driftskostnader i prosent av totale driftskostnader	73

Oversikt over formler

Formel 1 Driftsmargin	9
Formel 2 Totalkapitalrentabilitet.....	10
Formel 3 Egenkapitalrentabilitet.....	10
Formel 4 Avkastning på sysselsatt kapital.....	10
Formel 5 Driftsrentabilitet	11
Formel 6 DuPonts modell.....	12
Formel 7 Likviditetsgrad 1.....	12
Formel 8 Totalkapitalens rentabilitet. Opprinnelig formel.....	69
Formel 9 Totalkapitalens rentabilitet, tilpasset formel.	69

Oversikt over figurer

Figur 1 Wickhams vekstmodell	21
Figur 2 BA-markedet i Norge	41
Figur 3 BA-markedet pr markedssegment	42
Figur 4 Direkterelasjon byggherre entreprenør	43
Figur 5 Relasjon byggherre med sideentreprenører	43
Figur 6 Relasjon hovedentreprenør-underentreprenør	43
Figur 7 Gjennomsnittlig overskuddsgrad (%) i de ulike salgspersentilene.	56
Figur 8 Gjennomsnittlig overskuddsgrad og standardavvik 2015	57
Figur 9 Plott av salgsinntekt og overskuddsgrad for 2015	58
Figur 10 Vekst i salgsinntekt og persentil etter veksten.	59
Figur 11 Realisert vekst i ulike persentiler	60
Figur 12 Plott på salgsinntekt og prosentvis vekst	61
Figur 13 Gjennomsnittlig overskuddsgrad gruppert etter vekst.....	62
Figur 14 Modell kompetanse, kvalitet og renommé.....	100

1.0 Introduksjon

«Ja takk, begge deler»

Ole Brum

Er det i byggebransjen mulig å vokse og samtidig beholde eller øke lønnsomhet? Kan omsetningsvekst og lønnsomhet kombineres? Ole Brum vil som kjent gjerne ha begge deler, men klarer bedriftsledere innen byggebransjen å levere både økt omsetning og forbedret lønnsomhet?

1.1 Aktualisering

Byggebransjen i Norge framstår som kontrastfull. De positive elementene, representert ved vekst og konjunkturer, høye boligpriser og etterspørsel, stor aktivitet og utførelsen av viktige samfunnsoppdrag står på den ene siden.

De negative, i form av rekordmange konkurser, utbredt svart arbeid, sosial dumping, høylytte protester mot ansettelsesordninger og annet utgjør den andre siden.

Byggebransjen er stor, og den vokser. Byggenæringene utgjør en stadig større del av vårt BNP, hele 14,1 % i 2016 (SSB 2017a og 2017b).

Et sentralt premiss for alle bedrifter er å drive lønnsomt. Nystartede virksomheter har ofte fokus på å vokse for å gjøre seg mer robuste. Vekst knyttes oftest til det å generere økte inntekter, primært for at også resultatet skal øke. Gjennom vekst forsøker typisk bedrifter å ta ut stordriftsfordeler som skal øke marginene.

De som ikke lykkes med å drive lønnsomt, vil på sikt dø ut, konkurs eller annen avvikling. Innenfor byggebransjen florerer det med konkurser. Hver fjerde konkurs i Norge skjer nettopp i denne bransjen (SSB, 2017f).

Byggebransjen sysselsetter mange i Norge. Bransjen er i tillegg svært desentralisert. Byggefirma er trolig å finne i samtlige norske kommuner. Vi snakker altså om en svært viktig brikke i samfunnslivet i Norge. For en lokal tømmerbedrift, vil konkurs være dobbel krise. I tillegg til konkursen i seg selv, vil lokale arbeidsplasser forsvinne.

Et annet kritisk område for byggebransjen er rekruttering kompetente medarbeidere. Utover 2000-tallet har det vært stort innslag utenlandsk arbeidskraft i byggenæringene (Andersen og Jordfald, 2016). Dette har gjort det mindre attraktivt for norsk ungdom å satse på utdanning innen byggfagene (Andersen og Jordfald, 2016). På sikt er dette en skummel trend for bransjen, da den gjør seg selv helt avhengig av utenlandsk arbeidskraft.

Byggebransjen utfører viktige samfunnsoppdrag, den bygger viktig infrastruktur i landet vårt. Det bygges miljøvennlig, brannsikkert, ergonomisk, arkitektonisk og gjerne med universell utforming for å sikre tilgjengelighet for alle. Det hviler et stort ansvar på bransjen med mange ulike kompetansekrav. 40 % av energien i Norge brukes i bygg, stort sett til oppvarming, melder regjeringen i en pressemelding (Regjeringen 2015). Vi har lenge hatt svært strenge byggekrav, spesielt på energisiden. Likevel skjerpes kravene på nytt fra 2017, hvor kravene nå vil gjøre byggene ytterligere 20-25 % energieffektive. Med full effekt av dette, vil det tilsvare energiforbruket i 50 000 husholdninger (Regjeringen 2015).

Vi finner det utrolig spennende å undersøke denne bransjen. Vi vil finne ut noe om hvordan det er å drive byggevirksomheter i Norge, og spesielt vil vi se på hvordan bedrifter som vokser klarer seg målt i lønnsomhet.

1.2 Plassering av oppgaven

Det er ofte to grupper vekstbedrifter som kommer i fokus i mediebildet. Den ene gruppen er gasselbedrifter, den andre er gründerbedrifter. *Gasellebedriften* er en kåring utført av Dagens Næringsliv (2017). En *gasellebedrift* har minst doblet omsetningen sin i løpet av 4 år og har samlet sett positivt driftsresultat i vekstperioden (Drefvelin 2014). Kravet er en gjennomsnittlig årlig vekst på 19 %, og kun et fåtall bedrifter klarer en slik vekst. Vatne og Bastesen (2010) peker på at de større byene er overrepresentert blant selskapene som vokser hurtig, og blant vekstvinnerne i BA-næringen er tilgangen til lokale kunder viktig. Vekstbedriftene, både gasellene og de som har en mindre vekst, vil bidra til samfunnsutvikling gjennom nye arbeidsplasser.

Lund og Huse (2011) fokuserer på styrets rolle i vekstbedrifter og har en anbefaling på «godt» styrearbeid i bedrifter som vil vokse. Huse (2011) peker på at gasselbedrifter ofte ledes av en entreprenør (i betydningen: den personen som startet bedriften) eller en liten gruppe av entreprenører med fagutdanning innen sitt felt. Huse (2011) framhever viktigheten av å bruke styret til å supplere kompetansen innenfor felt som juss, økonomi og utvikling av strategi.

Huse (2013) fokuserer på styrer i familiebedrifter og entreprenørbedrifter (fortsett i betydningen: den som startet bedriften). Entreprenørbedriften vil ha behov for kompetanse, og styremedlemmer kan bidra med dette.

Familiebedrifter har gjerne eiere som styremedlemmer og i en viss grad som ledelse. Dette i tillegg til at de er i familie med hverandre. Dette gir et annet perspektiv på bedriften enn bedrifter uten slike relasjoner. Bedriften betraktes gjerne som *familieformue* og behandles deretter.

Vrijhoef og Koskela (2000) fokuserer på byggenæringen ut fra et verdikjedeperspektiv samt forholdet mellom hovedentreprenør og underleverandører. Et av elementene ved bruk av underentreprenører er bruk av billigere utenlandsk arbeidskraft. Ravnaas (2014) presenterer Stig Bredvei og hans bemanningsbyrå Clockwork. Han leier ut 300 polske bygningsarbeidere og peker på flere motiv hos bedriftene som benytter seg av Clockwork sine tjenester. Innleide arbeidere benyttes til å ta unna toppene, altså øke kapasiteten, men også til å skape fleksibilitet til å nedskalere driften på kort varsel. Bredvei henviser til at norsk ungdom ikke velger byggfagene som utdanningsvei, samtidig som behovet for faglærte bygningsarbeidere ikke er borte.

Goldeng og Bygballe (2013) peker på at svært mange av bedriftene innen byggenæringen er små. Mer enn halvparten av bedriftene har en årlig omsetning på under 10 millioner. Goldeng og Bygballe peker videre på at de små bedriftene kan gi bransjen fleksibilitet, med de små bedriftene som underleverandør til de større bedriftene. Solberg (2013) peker på at små bedrifter har kapasitetsproblemer innenfor blant annet HMS-arbeid (Helse, miljø og sikkerhet).

Anna Hagen Tønder (se Jakobsen (2015)) peker på to åpenbare konsekvenser av økt bruk av utenlandsk arbeidskraft på byggeplassene. Konkurransesituasjonen blir endret gjennom bruk av utenlandske underentreprenører, og dette rammer i sin tur lærlingene. Etter hvert vil tilgangen på norske faglærte arbeidere innen byggebransjen bli svært vanskelig, siden færre bedrifter tar inn lærlinger.

Solberg (2013) oppsummerer Arbeidstilsynets rapport om BA-bransjen. Bransjen skiller seg ut med høyere skadefrekvens, økt dødsrisiko og svakt HMS-arbeide som typisk for bransjen. En av årsakene til dette var bruk av underentreprenører der HMS-ansvaret deles mellom hovedentreprenør og underentreprenør. Dette forholdet kompliseres av språkbarrierer som finnes ved bruk av utenlandsk bemanning.

Experian (2015) peker på at bygg- og anleggsbransjen er verstingen innenfor konkurser. Dette skjer til tross for god lønnsomhet i bransjen. Experian forklarer dette med mange nystartede bedrifter som gjerne arbeider som underleverandører.

Andersen (2014) fokuserer på entreprenører som benytter CM-modellen (Construction Management) og gjennom dette benytter underentreprenører til alle oppgavene i byggeprosessen. Der totalentreprenøren tidligere hadde ansatte innenfor flere fagområder, har de som benytter CM-modellen ingeniører og jurister.

Vi skal i vårt arbeid fokusere på vekst, uavhengig av kravet til gasselvest. Bedriftens mulige tilpasning som underentreprenør kan bli tema i intervjuene.

1.3 Tematisk avgrensning av oppgaven og problemavklaring

Vi skal i den videre fremstillingen gi et teoretisk fundament for å betrakte lønnsomhet og vekst i bedrifter. Videre skal vi den sammenheng definere ulike mål for bedriftsøkonomisk lønnsomhet og vekst. Med dette som bakgrunn skal vi analysere lønnsomhetsutvikling i byggebransjen med henblikk på eventuell sammenheng mellom størrelse, lønnsomhet og vekst.

Vi vil avgrense undersøkelsen slik at vi fokuserer på bedrifter som driver med oppføring av bygg. Bedrifter som leverer spesialiserte tjenester som grunnarbeid, blikkenslagerarbeid og elektrisk installasjonsarbeid holdes utenfor undersøkelsen. Vi skal gjennomføre både kvantitative og kvalitative undersøkelser.

I den kvantitative delen vil vi forsøke å finne regnskapsmessige sammenhenger mellom kjernebegrepene størrelse, lønnsomhet og vekst.

I den kvalitative delen skal vi snakke med bedriftsledere i bedrifter som har lyktes med lønnsom vekst. Vi vil se etter karakteristikk ved disse suksessfulle bedriftene.

Problemstillingen i oppgaven er dermed:

Hva skjer med lønnsomheten til bedrifter i byggebransjen når de vokser? Klarer de å fortsatt drive like lønnsomt, eller synker marginene? Hvilke sammenhenger kan vi finne ut fra regnskapstallene til bedriftene, og hva mener bedriftene selv om årsakene?

Tittel på oppgaven er:

Lønnsomhet og vekst i byggebransjen. Lar dette seg forene?

1.4 Forskningsspørsmålene

Forskingsspørsmålene vi skal besvare er derfor disse:

1. Hvilke sammenhenger kan man finne mellom størrelse, vekst og lønnsomhet ut fra regnskapene til bedrifter i byggebransjen?

Vi skal i denne delen finn ut om store bedrifter har lettere for å oppnå lønnsomhet enn mindre bedrifter. Eller er situasjonen kanskje tvert om? Det er kanskje de små bedriftene som oppnår de beste resultatene?

2. Hva kjennetegner bedrifter som har lyktes med å kombinere vekst med lønnsomhet?

Vi skal her finne kritiske suksessfaktorer for eller karakteristikk av de bedriftene som har lyktes med å kombinere lønnsomhet og vekst.

1.5 Oppgavens videre oppbygging

Oppgaven videre har følgende oppbygging:

I kapittel 2 vil vi presentere oppgavens teoretiske fundament: regnskapsteori, teorier om vekst og teorier om strategier i bedrifter.

Kapittel 3 inneholder beskrivelse av den forskningsmetodikken vi skal benytte i oppgaven, vårt forskningsdesign og våre valg.

I kapittel 4 har vi samlet den viktigste bakgrunnsinformasjonen om bransjen, et bakteppe for at leseren bedre skal forstå empirien og analysen i de videre kapitlene.

Kapittel 5 inneholder kvantitativ empiri og analyse av regnskapsdataene fra byggebransjen.

Den kvalitative empiri og analysen er i kapittel 6. Her presenteres intervjuer med bedriftsledere, samt analyser av disse.

I kapittel 7 gjør vi ei oppsummering av våre funn, samt en gjennomgang av de konklusjoner som er fremkommet gjennom arbeidet vårt. Vi vil også antyde videre forskningsmuligheter.

Til slutt finnes referanseliste, samt aktuelle vedlegg.

2.0 Teori

«Intet er så praktisk som en god teori»

Kurt Lewin

Vi skal i det følgende ha en teoretisk gjennomgang av regnskapet som informasjonsbærer, og regnskapet som grunnlag for måling av lønnsomhet og vekst. Vi skal videre forklare hva som menes med bedriftens strategi og drøfte sammenhengen mellom regnskap og strategi.

2.1 Regnskapets funksjon og innhold.

«Årsregnskapet skal gi et rettviseende bilde av den regnskapspliktiges og konsernets eiendeler og gjeld, finansielle stilling og resultat.»

Sitatet ovenfor er hentet fra regnskapslovens §3-2a og kan sees på som regnskapets grunnlov. Hva som ligger i «et rettviseende bilde» avhenger blant annet av hvilken funksjon regnskapet skal ivareta og hvem som skal lese regnskapet.

En tidlig definisjon av regnskap (Riahi-Belkaoui 2004 s 38) tok utgangspunktet i at regnskapet er en kunstart der man utleder det økonomiske resultatet av transaksjoner av økonomisk art. En nyere definisjon tar utgangspunktet i at regnskapet er en aktivitet som har til hensikt å fremskaffe kvantitative data om økonomiske forhold som grunnlag for beslutninger og valg mellom alternativer.

Definisjonen av regnskap, og interessen for regnskapet vil avhenge av hvem du spør. Riahi-Belkaoui (2004) definerer 4 hovedgrupper:

1: Finansielle aktører som banker og potensielle investorer. Disse vil være opptatt av sikkerheten for utlån og investerte penger.

2: Potensiell kunder og leverandører. Leverandørene vil interessere seg for kredittverdigheten og vekstmuligheten. Kundene vil blant annet være interessert i mulighetene for å få service i etterkant av kjøpet. Det forutsetter at bedriften overlever i årene fremover.

3: Offentligheten er en samlebetegnelse på all offentlig myndighet, både lokal og nasjonal. Interessefeltet spenner veldig vidt, fra skatter og avgifter, via mulige miljøpåvirkninger (forurensning, bruk av ikkefornybare/betinget fornybare ressurser mm) til bedriften som aktør i samfunnet. Det siste inkluderer blant annet at bedriften er (stor) arbeidsgiver og påvirker arbeidsmarkedet lokalt.

4: Potensielle arbeidstakere, spesielt grupper det er knapphet på, vil kunne interessere seg for bedriftens levedyktighet og soliditet, personlige utviklingsmuligheter og arbeidsmiljø i tillegg til lønn og andre goder bedriften kan tilby.

Felles for disse gruppene er at de både yter informasjon til regnskapet og mottar informasjon derfra. I definisjonen ovenfor er ikke bedriftens ledelse og styre nevnt. En eierrepresentant i et styre vil bli dekket av kulepunkt 1, mens øvrige styremedlemmer dekkes av punkt 3.

2.2 De grunnleggende regnskapsprinsipper

Vi skal her presentere noe av fundamentet for regnskapsteorien uttrykt som regnskapsprinsipper. Riahi-Belkaoui (2004) definerer 10 regnskapsprinsipper. Vi skal her definere de som er mest sentrale for byggebransjen.

Prinsippet om fortsatt drift betyr at bedriften vil fortsette sin drift i overskuelig fremtid. Dette har konsekvenser for blant annet hvordan man skal fastsette verdien på eiendelene og hvilke utsikter eiere og kredittgivere har i forhold til bedriften.

Transaksjonsprinsippet kalles også prinsippet om historisk kost. Dette prinsippet tydeliggjør at en transaksjon består av en overdragelse og et vederlag. Transaksjonene skal registreres når de skjer og til den verdien de hadde på transaksjonstidspunktet.

Opptjeningsprinsippet sier at en inntekt skal registreres når den er opptjent. Ofte vil dette falle sammen med transaksjonstidspunktet, men ikke alltid. Det er tilstrekkelig at inntekten er realiserbar; altså mulig å realisere, men ikke nødvendigvis realisert i form av betaling.

Sammenstillingsprinsippet sier at utgifter skal kostnadsføres i samme periode som inntektene. I mange tilfeller er det en direkte kobling i tid mellom transaksjonene, men ikke alltid. Avskrivinger på varige driftsmidler er en kostnad der innkjøpet kan ligge flere år bakover i tid. Innkjøpet registreres som eiendel i balansen og tilhørende avskrivning kostnadsføres etter hvert som eiendelene benyttes.

Forsiktighetsprinsippet (eller laveste verdis prinsipp) brukes ved fastsettelse av verdien på eiendelene. Prinsippet åpner opp for ekstra nedskrivning av blant annet varige driftsmidler og kundefordringer som er usikre.

Prinsippet om beste estimat betyr at man ved verdsettelse skal bruke den informasjonen man har på verdsettelsestidspunktet. Prinsippet brukes ved fastsettelse av levetid, eventuell restverdi på varig produksjonsutstyr og andre økonomiske størrelser som vil vise seg i fremtiden. Videre brukes estimat når bedrifter i byggebransjen skal bedømme fremdrift i ulike prosjekter, gjenstående arbeid og muligheten for å levere anlegget til byggherre innenfor tidsfristen.

Videre er det et krav om konsistente regnskapsprinsipper, det vil si at hver enkelt bedrift skal behandle like tilfeller likt. Videre skal prinsippene ha kongruens, som betyr at regnskapsprinsippene skal benyttes likt over tid. Bedriften skal alltid gjøre greie for hvordan de har benyttet prinsippene.

Vi vil komme tilbake til en drøfting av regnskapsprinsippene senere.

2.3 Måling av lønnsomhet, likviditet og soliditet

Lønnsomhet kan måles på flere måter. Vi skal i denne sammenheng fokusere på a) absolutt lønnsomhet b) relativ lønnsomhet og c) rentabilitetsmål. Vi skal i det følgende forklare disse og begrunne hvilke valg vi skal gjøre i forhold til bruk av lønnsomhetsmål. Vi skal videre definere begrepene likviditet og soliditet. Hverken likviditet eller soliditet måler lønnsomhet, men henger sammen med blant annet de strategiske forutsetningene for vekst.

2.3.1 Absolutte lønnsomhetsmål

Et absolutt lønnsomhetsmål er resultat angitt i kroner. Resultatregnskapet satt opp etter regnskapsloven §6-1 gir tre ulike resultat (Hoff 2012): Driftsresultat, ordinært resultat før skattekostnad og ordinært resultat etter skatt (årsresultat). Alternativt kan resultatdelen av finansregnskapet settes opp etter regnskapslovens §6-1a. Da vil også brutto driftsresultat (salgsinntekt – kostnader for solgte varer) leses direkte ut fra resultatregnskapet.

Ut fra resultatregnskapet kan man enkelt beregne EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation og amortization) (Bierman 2010). Dette vil tilsvare driftsresultat + avskrivninger det enkelte regnskapsår.

Handeland og Schwencke (2011) peker på at salgsinntekter er betaling for varer og tjenester solgt i perioden, uten mva. Salgsinntekter er altså knyttet til bedriftens hovedaktivitet. Annen driftsinntekt er inntekten bedriften har utenfor salgsinntekten, for eksempel salg og utleie av driftsmiddel.

Alle de absolutte lønnsomhetsmålene kan korrigeres ved å ta ut annen driftsinntekt fra resultatet. Tilsvarende må driftskostnader direkte knyttet til denne inntekten også tas ut. På den måten får man et bedre bilde på hvor lønnsom bedriftens kjerneaktivitet er. En slik korrigering opp mot kjerneaktivitet kan også brukes når et av de absolutte lønnsomhetsmålene inngår i et relativt lønnsomhetsmål.

Vi skal i den videre analysen benytte alle lønnsomhetsmålene og vise hvordan de omgjøres til relative lønnsomhetsmål.

2.3.2 Forholdstall som lønnsomhetsmål

Ved bruk av forholdstall tar man utgangspunkt i et absolutt lønnsomhetsmål og relaterer dette til en størrelse i regnskapet, derav navnet relative lønnsomhetsmål. Ofte relateres lønnsomhetsmålet til driftsinntekter, slik utregningen driftsmarginen viser:

$$\text{Driftsmargin} = \frac{\text{Driftsresultat} * 100 \%}{\text{Driftsinntekter}}$$

Formel 1 Driftsmargin

Driftsmarginen vil vise hvor stor andel av driftsinntektene bedriften har til dekning av finanskostnader, skatt og overskudd, uavhengig av graden av gjeld (Hoff 2012). Dersom «annen driftsinntekt» og direkte tilknyttede kostnader tas ut av driftsresultatet, kan dette korrigerte resultatet relateres til salgsinntekt, og driftsmarginen for hovedaktiviteten kan fastsettes. I et senere avsnitt definerer vi overskuddsgrad. Det er et annet hyppig brukt lønnsomhetsmål.

De absolutte lønnsomhetsmålene kan også relateres til andre størrelser, for eksempel driftsmargin per lønnskroner eller varekjøpskroner. Gjennom bruken av relative lønnsomhetsmål kan bedrifter med ulik størrelse sammenlignes mot hverandre. I analysen av regnskapene vil vi bruke flere av de relative lønnsomhetsmålene.

2.3.3 Rentabilitetsmål

Hensikten med rentabilitetsmål er å finne hvor stor avkastning den investerte kapitalen har hatt siste periode, vanligvis siste år (Hoff 2012). For bedriften er det viktig å finne avkastningen fra all kapital, totalkapitalrentabiliteten. Eierne er mer fokusert på kapitalen eierne har skutt inn og fokuset fra eiere rettes ofte mot egenkapitalrentabiliteten.

$$\text{Totalkapitalrentabilitet etter skatt} = \frac{(\text{årsresultat} + \text{rentekostnad}) * 100 \%}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}}$$

Formel 2 Totalkapitalrentabilitet

Totalkapitalrentabiliteten forteller oss hvor stor avkastning bedriften får på all investert kapital, uavhengig av finansieringsform. Nøkkeltallet er viktig fordi ledelsen i bedriften vil sammenligne avkastningen man får opp mot alternative investeringsmuligheter.

$$\text{Egenkapitalrentabilitet} = \frac{\text{årsresultat} * 100 \%}{\text{Gjennomsnittlig EK}}$$

Formel 3 Egenkapitalrentabilitet

Egenkapitalrentabiliteten forteller eierne hvor stor avkastning de får på sin investering; egenkapitalen.

Gjesdal og Johnsen (1999) argumenter for ytterligere to rentabilitetsmål: RoCE (return on capital employed) avkastning på sysselsatt kapital og driftsrentabilitet. Begge rentabilitetsmålene er utviklet fra totalkapitalens rentabilitet og bringer inn flere forhold som skal tas med i beregningen. Årsaken til dette er å oppnå nødvendig konsistens mellom teller og nevner.

$$\text{RoCE} = \frac{\text{Driftsresultat} + \text{finansinntekter}}{\text{Totalkapital} - \text{rentefri gjeld.}}$$

Formel 4 Avkastning på sysselsatt kapital

Gjeld til leverandører, egne ansatte (feriepenger mm), gjeld til det offentlige (mva, skatt mm), forskudd fra kunder og gjeld i form av garantier er normalt ikke rentebærende. Disse forholdene inngår i den kortsiktige gjelden sammen med blant annet avdrag på langsiktig gjeld som forfaller de nærmeste 12 måneder. Avdrag på langsiktig gjeld er normalt

rentebærende, så en beregning av RoCE krever er nærmere spesifisering av den kortsiktige gjelda. Pensjonsforpliktelser en del av den langsiktige gjelden, men er normalt ikke rentebærende gjeld. Derimot er (langsiktige) lån rentebærende. En beregning RoCE krever dermed en nærmere spesifisering av også den langsiktige gjelden. Spesifikasjonen av gjelden kommer frem i notene til regnskapet.

$$\text{Driftsrentabilitet} = \frac{\text{Driftsresultat}}{\text{Totalkapital - driftsfremmede eiendeler - rentefri gjeld.}}$$

Formel 5 Driftsrentabilitet

Her er grunntanken at totalkapitalen korrigeres både for den rentefrie gjelden og de driftsfremmede eiendelene. Den rentefrie gjelden samsvarer med forklaringen ovenfor. Finansielle eiendeler er sentral i den driftsfremmede kapitalen, men ikke nødvendigvis alle finansielle eiendeler. Finansielle eiendeler som aksjer, opsjoner og andre verdipapirer er normalt driftsfremmed innenfor byggebransjen. Gjennomgangen ovenfor er ikke uttømmende, men også på dette punktet vil en beregning av driftsrentabilitet kreve tilgang til opplysninger fra notene.

Korreksjonen av andre driftsinntekter og tilknyttede kostnader kan også gjøres ved utregning av rentabilitetsmål for bedriftene. For å identifisere kostnader knyttet til ervervelse av andre driftsinntekter kreves det innsikt i regnskapet utover oppstillingen av resultat og balanse. Noteopplysningene vil gi opplysninger om solgte driftsmiddels bokførte verdi og anskaffelsesverdi. Kostnader ved utleie vil kreve mer detaljerte opplysninger enn det notene normalt gir.

2.3.4 DuPonts modell

DuPonts modell (Tellefsen og Langli, 2005) er en metode for å faktorisere totalkapitalrentabiliteten. Hensikten med faktoriseringen er å identifisere hvor bedriften kan sette inn tiltak for å bedre avkastningen. Selve formelen er avledet av totalkapitalrentabiliteten:

$$\text{Totalkapitalrentabilitet} = \frac{\text{årsresultat} + \text{rentekostnad}}{\text{omsetning}} * \frac{\text{omsetning}}{\text{totalkapitalen}}$$

Formel 6 DuPonts modell

Formelen kan endres til å måle rentabiliteten etter skatt. Første faktor i formelen er resultatgraden (årsresultatets andel av årets omsetning) og den andre faktor i formelen er kapitalens omløpshastighet (omsetning delt på totalkapitalen).

DuPonts formel forteller oss altså at egenkapitalrentabiliteten kan forbedres gjennom driftstiltak som gir a) høyere resultatgrad eller b) økt omløpshastighet på kapitalen eller c) en kombinasjon av disse.

Heimly (2011) benytter benevnelsene driftseffektivitet og eiendelsproduktivitet om henholdsvis resultatgrad og kapitalens omløpshastighet. Heimly foretar en ytterligere dekomponering av både driftseffektivitet og eiendelsproduktivitet. Gjennom denne dekomponeringen vil man få en klarer identifikasjon av bedriften problem og utfordringer.

Vi skal kommentere DuPonts modell ytterligere når vi analyserer bedriftene i vår undersøkelse.

2.3.5 Soliditet og likviditet

Soliditet er (Hoff 2012) er et uttrykk for en bedrifts evne til å tåle tap. Soliditeten kan måles på flere måter, men egenkapitalprosenten er et enkelt nøkkeltall som ofte blir brukt. Årsaken til at denne brukes er at en bedrift uten egenkapital er i stor fare for å gå konkurs. Dersom egenkapitalprosenten (og dermed soliditeten) er høy vil bedriften kunne gå med underskudd i en periode uten at det truer bedriftens videre eksistens. Videre stiller bankene krav om egenkapital ved utlån.

Likviditet er bedriftens evne innfri sine forpliktelser ved forfall. Likviditeten kan også måles på flere måter, men likviditetsgraden er lett tilgjengelig og brukes som en grunnleggende indikasjon.

$$\text{Likviditetsgrad 1} = \frac{\text{Omløpsmidler}}{\text{Kortsiktig gjeld}}$$

Formel 7 Likviditetsgrad 1

Dersom brøken er større enn 1 har bedriften mer omløpsmidler enn kortsiktig gjeld. (Hoff 2012) anbefaler at Likviditetsgrad 1 er minimum 2.

Det finnes som nevnt andre metoder å måle soliditet og likviditet, men vi skal ikke gå inn på dette her. Soliditetens styrkes når bedriften går med overskudd, ved at overskuddet legges til egenkapitalen, men det kan selvsagt være andre disposisjoner som trekker soliditeten ned.

Likedan vil et overskudd styrke likviditeten, men også her kan andre forhold, som for eksempel gjeldsbetaling og investeringer tære på kontantbeholdningen. Hverken soliditet eller likviditet henter informasjon direkte fra resultatregnskapet, men fra balansen. De er dermed ikke noe mål på hverken lønnsomhet eller vekst. I avsnitt 2.5.7 henviser vi til hvordan bedriften har behov for finansielle muskler. Soliditet og likviditet er uttrykk for hvor sterke disse musklene er.

2.4 Drøfting av lønnsomhetsmålinger og regnskapsprinsipper

Ved fastsettelse av verdien på flere av eiendelene, må ledelsen i bedriften benytte estimater. På denne måten forlater man en «objektiv» sannhet i regnskapene og innfører en andel «subjektiv» sannhet. Riahi-Belkaoui (2004 s 54) viser til at dette gir åpning for det han omtaler som «Designede regnskap». Et «designet regnskap» er et regnskap som blir rigget for å tilfredsstille andre krav enn kravet om «rettvisende bilde av den regnskapspliktiges og konsernets eiendeler og gjeld, finansielle stilling og resultat» slik regnskapsloven krever.

Et motiv for et designet regnskap vil være ledelsens ønske om liten variasjon i årlig omsetning (*income smoothing*). Dette vil få selskapet til å fremstå som solid og forutsigbart hos blant annet lånegivere, andre bedrifter og styret/eiere. Dette gjøres ved å flytte inntekter mellom ulike perioder slik at bedriften kan vise til en god utvikling. *Income smoothing* åpner altså både for å «blåse opp» inntektene og holde de nede.

Et annet motiv for designet regnskap er styring av årsresultatet (*earning management*). Dette innebærer at ledelsen gjør vurderinger og gjennomfører disse for å oppnå et bestemt årsresultat. Motivet for styring av årsresultatet kan være ledelsens utsikt til bonus, eller et ønske fra ledelsen om å styrke sin posisjon hos styret eller blant lånegivere og andre bedrifter. Da vil *earning management* ha som siktemål å forbedre årsresultatet. *Earning management* kan like gjerne ha som siktemål å redusere et «veldig godt resultat» til årsresultat som er godt nok uten at årsresultatet varierer veldig mye fra år til år.

Styring av årsresultatet kan innebære flytting av inntekter tilsvarende *income smoothing*, men påvirkningsmuligheten på kostnadssiden er større. Av og nedskrivning på varelager, kundefordringer og varige driftsmidler inneholder et innslag av estimater som til slutt blir en

skjønnsavgjørelse. I byggebransjen vil verdien på anleggskontrakter og gjenstående arbeid inneholde elementer av skjønn. Dette åpner for bruk av *earning management*.

Noen bedrifter inngår i konsern der de enkelte bedriftene i konsernet handler mye med hverandre, for eksempel kan et byggefirma eie en rørleggerbedrift. En slik konstellasjon åpner for bruk av annen pris en markedspris for å oppnå *income smoothing* og *earning management*. Dette kan for eksempel ha innvirkning på hvordan interne varekjøp/varesalg bokføres. Man kan også se finne eksempler på at det selges administrative tjenester mellom selskapene.

Bruk av alternativ avlønning vil ha samme effekt *earning management*. En ansatt kan få noe av den normale lønna utbetalt som naturalytelser (for eksempel byggevarer) uten at dette meldes inn som lønn. Bedriften vil da unngå de sosiale kostnadene tilknyttet lønn, mens den ansatte vil unngå skatt.

En *earning management* i større skala kalles gjerne for «Big Bath». Riahi-Belkaoui (2004) poengterer at «Big Bath» kan finne sted både ved overskudd og ved underskudd. «Big Bath» kan bli brukt til å få ned et unormalt godt årsresultat til et «akseptabelt» nivå slik vi pekte på ovenfor. Men et «Big bath» kan også bli brukt når underskuddet ikke er til å unngå. Bedriften kan da ta en grundig «vask» av alle balansepostene der alle potensielle tap og kostnader tas umiddelbart. En «Big Bath» kan være kombinert med en restrukturering av selskapet.

Noen av de handlingene vi har beskrevet ovenfor vil være lovstridig (for eksempel svart arbeid), mens andre vil være innenfor den muligheten bedriftsledelsen har for skjønnsutøvelse. Felles for punktene ovenfor er at de påvirker, inntektssiden i regnskapet, kostnadssiden i regnskapet og verdien av eiendelene i balansen. Når verdien av eiendelen påvirkes gjør dette seg utslag også for egenkapitalen.

Ovenfor har vi vist hvordan beregning av ulike lønnsomhetsmål baserer seg på tall fra driftsregnskapet og balansen. Dersom bedriften har benyttet seg av «designede regnskaper» vil dette påvirke beregningen av nøkkeltallene, og dermed redusere informasjonsverdien både ved vertikale analyser, horisontale analyser og analyser som involverer flere bedrifter. Vi skal kommentere dette ytterligere ved analysen av regnskapsdataene.

Vi skal på ingen måte antyde at noen av bedriftene i vår studie har benyttet seg av lovbrudd, og om noe slikt har funnet sted så er det neppe noen generell trend. Pålagt ekstern revisjon uten merknader tilsier at lover ikke er brutt. Videre vil ekstern revisjon uten merknad være en

indikasjon på at skjønnsutøvelsen ikke strekker seg ut over det som kan sees på som en rimelig bransjestandard.

Bakgrunnen for vår gjennomgang over er at det kan forekomme enkelttilfeller der både skjønn og regler tøyes langt for å oppnå et bestemt resultat. Vi vil i den kvantitative analysen i komme tilbake til hvordan eventuell bruk av designede regnskap ville slått i konklusjonene.

2.5 Lønnsomhet og vekst: En del av bedriftens strategi.

All aktiviteten i bedriftene skjer innenfor en organisatorisk ramme. En organisasjon kan defineres som: «En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål». (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Definisjonen tar utgangspunkt i en organisasjon som et produksjonssystem der ressurser brukes og resultater skapes. I denne sammenhengen skal vi fokusere på bedrifter og vil bruke dette begrepet. Dette utelukker ikke at det vi skriver passer for andre typer av organisasjoner.

For å sikre at ressursene brukes effektivt og bedriften når sine mål er det behov for en strategi. Strategien som fungerer som en veiviser for ledelse, ansatte, eiere og omverden. Vi skal videre definere strategi og vis hvordan strategi fungerer som veiviser for bedriften.

2.5.1 Strategiske grunnbegreper

Det finnes svært mange definisjoner av strategi. Noen av definisjonen er preget av at organisasjonene er ulike og arbeider i ulike omgivelser. I bedriftsøkonomisk sammenheng er definisjonen fra Johnson et al. (2008) klargjørende (norsk oversettelse hos Eriksen, Solberg og Stiklestad 2015): «Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.»

Strategi handler ifølge definisjonen om å skaffe seg en fordelaktig posisjon, også kalt konkurransefortrinn. Dette konkurransefortrinnet blir til der bedriftens kompetanser og ressurser møter behovene i de utvalgte markedene.

En grunnmodell (Eriksen, Solberg og Stiklestad 2015 s 256) for å utarbeide en strategi er fordelt på tre faser: 1: Strategiformulering, 2: Strategiimplementering og 3: Evaluering av strategien. Der strategiformuleringen handler om å gjøre de strategiske valgene, implementeringen handler om å gjennomføre sine egne valg og evalueringen handler om å sjekke ut om strategiene fungerte som veiviser frem til de definerte målene.

Gjennom strategiarbeidet vil bedriften få svar på de spørsmålene strategidefinisjonen reiser. Hvilke langsiktige retningsvalg bør man gjøre, hvilke markeder bør vi satse på og hvilke behov i markedet vi skal tilfredsstille. Strategien skal klargjøre bedriftens sterke sider og hvordan disse bør utnyttes og hvordan skal vi håndtere endringer i omgivelsene som kan endre trusselbildet vårt.

Videre skal strategien gi svar på hvordan bedriften bør bruke ressurser og kompetansen for å møte alle forventningene som har sitt opphav i alt fra banker til potensielle leverandører.

2.5.2 Strategi for vekst

Delmar et al. (2003) drar en skillelinje mellom organisk og uorganisk vekst. Den uorganiske veksten skjer gjennom oppkjøp eller fusjoner av selskaper. Forskjellen mellom fusjon og oppkjøp er at fusjonen er en sammenslåing av to (flere) jevnbyrdige parter, mens ved oppkjøp blir en mindre bedrift kjøpt opp av en større bedrift. Krogh et al. (1993) peker på M&A som mulig vekststrategi. M&A betyr «mergers and acquisitions» (fusjoner og oppkjøp) og er en mulighet for å utvikle bedriften gjennom dette.

Den organiske veksten er motstykket til den uorganiske, og blir til gjennom bedriftens strategiske valg og gjennomføringen av dette. Selve begrepet organisk vekst henspiller på hvordan planter og dyr vokser i samspill med omgivelsene. Porter (1980) har et basisfokus på den organiske veksten, der bedriften (i praksis ledelsen) gjør sine valg av markedssegmenter og hvordan bedriften akter å fremstå på markedet.

		Strategisk fordel	
		Unik merverdi for kunde	Kostnadslederskap
Målgrupper	Ikke segmentert	Differensiering	Kostnadslederskap
	Segmentert	Fokusert segmentering	Fokusert kostnadslederskap

Tabell 1 Porters strategiske modell

Ved en differensiert strategi vil bedriften forsøke å nå alle delmarkeder med et (eller flere) produkter som er unike i forhold til konkurrerende produkter. En bedrift som har valgt en differensiert strategi fokuserer ikke på pris, men snarere på alle de egenskapene ved produktet som gjør dem «bedre» enn alle konkurrerende produkter.

Ved fokusert segmentering beholdes ambisjonen om å skape et unikt produkt, men ambisjonen om å betjene hele markedet forlattes. I stedet velger bedriften uten et eller flere markedssegmenter som de ønsker å skape et unikt produkt for. Jo høyere betalingsvillighet det er i det utvalgte segmentet og jo mer egenarten på produktene oppleves som eksklusive, jo lavere betydning får i bedriftens strategi.

Ved kostnadslederskap vil bedriften fortsatt betjene hele markedet, men i denne strategien er prisen et konkurransemiddel. Innenfor en slik strategi vil effektivisering i alle ledd være viktig for å beholde kostnadslederskapet. Et slikt effektiviseringsfokus er ikke spesielt aktuelt ved en fokusert segmentering, siden pris ikke er viktig innenfor denne strategien.

Innenfor et fokusert kostnadslederskap har bedriften valgt ut sine mest aktuelle markedssegment, og bruker fortsatt prisen som konkurransemiddel. Effektiviseringsfokuset beholdes, men nå innrettet mot de delene markedet som man ønsker å betjene.

Innenfor byggebransjen vil utgangspunktet være at alle driver segmentert. Noen bedrifter er mest fokusert på å bygge større prosjekter innenfor næringsbygg, offentlige bygg og større leilighetsbygg, andre bedrifter sikter seg inn mot bygging og rehabilitering av eneboliger og andre mindre prosjekter. De bedriftene som tilpasser seg et segment, er på ingen måte låst mot sitt utvalgte segment. Overgang mellom ulike segment kan skje gjennom ønsket utvikling og mer under tvang. Tvangen består i at utvalgte segment har færre oppdrag og/ eller press på prisen som gjør at en bedrift kan trekke seg ut av et delmarked.

Vekstmatriksen fra Ansoff (1975) viser hvilke vekstmuligheter en bedrift har.

	Etablerte produkter	Nye produkter
Etablerte markeder	Vekstmulighet: Markedspenetrering	Vekstmulighet: Produktutvikling
Nye markeder	Vekstmulighet: Markedsutvikling	Vekstmulighet: Diversifikasjon

Tabell 2 Ansoffs vekstmatrikse

Ved markedspenetrering vil bedriften ofte øke sin markedsandel på sitt velprøvde marked. Dersom størrelsen på markedet er stabilt, eller i tilbakegang vil økning for en bedrift føre til tap av omsetning hos en annen. Dersom det etablerte markedet er i vekst vil det være plass for at flere bedrifter vokser. Ved markedsutvikling vil bedriften tilby etablerte produkter på nye markeder. En byggmester som tradisjonelt har drevet med eneboliger kan orientere seg mot

levering av hytter i med eneboligstandard. Dette vil representere en markedsutvikling. Ved produktutvikling vil bedriften tilby et produkt som for kunden fremstår som forskjellig fra det som var tilfellet tidligere. En byggmester som tidligere kun tilbydde tømrerarbeidet vil gjennom en produktutvikling tilby nøkkelferdig bygg.

Ser vi sammenhengen mellom Porter (1980) og Ansoff (1975) så kan alle Ansoffs vekstmuligheter løses gjennom alle variantene av Porters generiske strategier. En bedrift som utvikler en kostbar «skreddersøm» tilpasset et nytt segment foretar en diversifikasjon etter Ansoffs termer, mens Porters kaller dette en fokusert segmentering. Enten vi bruker Ansoffs termer, eller Porters termer vil bedriften gjennom en diversifikasjon ha mulighet for å vokse seg større.

Alliansebygging vil være vekstretning som forener både organiske og den uorganiske veksten. Bedriftene i alliansen vil bestå som selvstendige autonome enheter og veksten vil oppleves som drevet frem av bedriften selv. Bedriften vil likevel få tilgang til de ressursene bedriften trenger gjennom alliansen, uten å gjennomføre en ressurskrevende fusjonsprosess der ulike bedriftskulturer skal forenes. Vi vil i det videre arbeidet fokusere på organisk vekst.

2.5.3 Perspektiver på vekst

En grunntanke for alle bedrifter er at de lever sitt liv i konkurranse med andre bedrifter. For å hevde seg i konkurransen må bedriften være «bedre enn» konkurrentene på noen felter. Roos et al. (2010) peker på ulike perspektiver på vekst:

- Konkurranseskraftperspektivet
- Det ressursbaserte perspektivet
- Evolusjonsperspektivet

Vi skal videre gi en kort gjennomgang av de ulike perspektivene.

2.5.4 Konkurranseskraftperspektivet

Dette perspektivet tar utgangspunkt i hvordan bedriften kontrollerer og utvikler de kreftene som påvirker konkurransen. Grunnlaget for dette er Porters (1980) fem konkurransekrefter.

1. Leverandørens forhandlingsposisjon
2. Kundens forhandlingsposisjon
3. Potensielle nye aktører i markedet
4. Konkurransen fra substitutter
5. Konkurransesituasjonen i dagens marked.

Leverandørens forhandlingsmakt påvirkes blant annet av hvor store og dominerende hver enkelt er, hvor lett det er å bytte leverandør og om det finnes eventuelle substitutter for leverandørene. Strukturendringer i form av oppkjøp/fusjoner gir leverandørene ofte større makt ved at de blir dominerende i markedet.

Kundenes forhandlingsposisjon er også avhengig av kundenes størrelse og dominans. Videre er lav byttekostnad for kunden en styrke for kundens forhandlingsposisjon. Lav byttekostnad for kundens oppnås ved at det finnes flere like produkter å velge blant samtidig som kunden har god oversikt over markedet.

Potensielle nye aktører henviser til hvor lett eller vanskelig det er for en ny aktør å etablere seg i bransjen. I noen bransjer er etablering regulert, men selv uten regulering kan det finnes hindringer som gjør etablering vanskelig. I markeder der produktene er differensierte og byttekostnaden for hver enkelt kunde er høy, vil dette tjene som en barriere for nye aktører. Hvis bransjen i tillegg krever store investeringer før oppstart og distribusjonskanalene er begrenset vil dette skape nok en barriere mot nyetablering i bransjen.

Konkurransen fra substitutter henviser til de bedriftene som løser kundens behov på en helt annen måte. I byggebransjen vil ferdigbygde moduler (fra lavkostland) være en substitutt til tradisjonell byggemetode der det enkeltbyggverk bygges opp på stedet. De tradisjonelle bygningsarbeiderne erstattes av kranførere og sjåførere for modulene.

Konkurransesituasjonen i markedet tar utgangspunkt i dagens situasjon i markedet, mens de øvrige punktene tar utgangspunkt i mulige fremtidige handlinger. Et høyt antall konkurrenter og et fallende totalmarked gir en veldig hard konkurransesituasjon. Tilsvarende vil konkurransen bli hard dersom produktene i markedet er lite differensierte.

2.5.5 Det ressursbaserte perspektivet

Der perspektivet på konkurransekraft har fokus på bedriftens plass i forhold til markedet har det ressursbaserte perspektivet fokus på de indre forholdene i bedriften. Grunntanken her er at de som har de beste ressursene og samtidig klarer å utnytte dem best, skaffer seg konkurransefortrinn i forhold til andre bedrifter.

Roos et al. skiller mellom de finansielle ressursene og de intellektuelle ressursene. I de finansielle ressursene inngår den fysiske kapitalen som bygg, maskiner, utstyr og de monetære (pengemessige) ressursene som bedriftens soliditet og mulighet for å skaffe seg finansiering.

I de intellektuelle ressursene inngår de menneskelige ressursene i form av kompetanse og omstillingsvilje, de relasjonelle ressursene som blir til gjennom samarbeid med leverandører, kunder og andre samarbeidspartnere og til slutt de organisatoriske som omfatter blant annet bedriftskultur og indre organisering i bedriften.

For å analysere ressursene sin evne til å skape konkurransefortrinn utviklet Barney (1995) VRIO-modellen. VRIO er en forkortelse for Valuable (verdifull), Rare (sjelden), Inimitable (ikke imiterbar) og Organisation (organisasjon). Modellen stiller spørsmål ved bedriftens ulike ressurser slik, at dersom alle besvares bekreftende så vil den aktuelle ressursen skaffe bedriften et konkurransefortrinn.

En ressurs må være valuable (verdifull) for bedriften for å skape konkurransefordel. En verdifull ressurs gjør bedriften i stand til å gjennomføre en strategi, de ikke kunne ved fravær av denne ressursen. Et gunstig plassert utsalgssted vil for å varehandelsbedrift være en verdifull ressurs. Dyktige ansatte vil være en verdifull ressurs i alle bransjer.

En sjelden (rare) ressurs er vanskelig å få tak i. Det gjør at den aktuelle ressursen er vanskelig å få tak i for oss, men også for våre konkurrenter. En svært sjelden ressurs vil kunne være en tilnærmet monopolressurs for den som har ressursen, og bedriften har da skaffet seg et konkurransefortrinn tilsvarende en monopolist.

En ikke imiterbar ressurs kan vanskelig etterlignes av andre bedrifter, evt imitasjonen vil kreve store ressurser og/eller ta lang tid. En særegen og sammensatt kompetanse er vanskeligere å imitere (utvikle) for en konkurrerende bedrift. Jo større barriere det er mot imitasjon, jo større konkurransefortrinn vil bedriften som har ressursen oppnå.

Et alternativ til imitasjon er substitusjon (erstatning). Dersom en ressurs lar seg erstatte med andre ressurser uten en tidkrevende prosess med store kostnader har man oppnådd det samme som en imitasjon.

Til slutt må organisasjonen (bedriften) ha rettigheten til ressursen, før den kan gi (varige) konkurransefortrinn. Bedriften må være klar for å utnytte den aktuelle ressursen, og den må ha evne til å gjøre dette.

2.5.6 Evolusjonsperspektivet

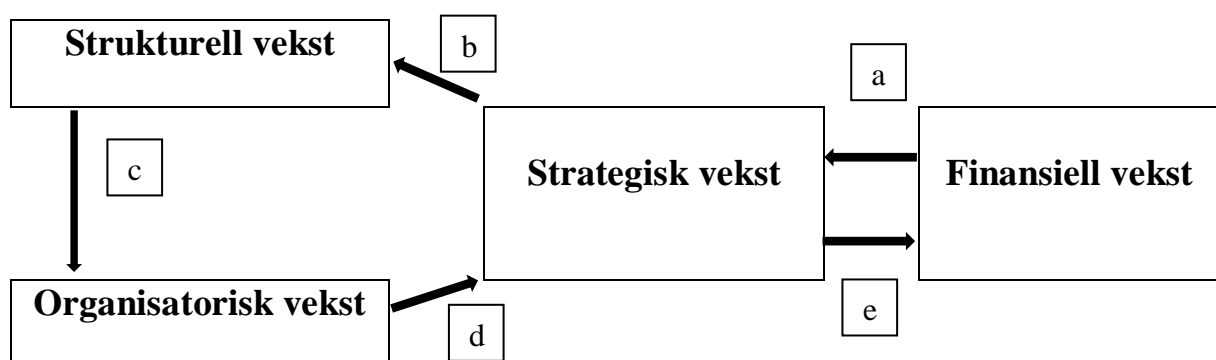
Evolusjonsperspektivet tar som utgangspunkt at de bedriftene som er best å tilpasse seg en stadig skiftende virkelighet vil overleve. De som ikke klarer slikt vil falle fra.

Evolusjonsperspektivet er dermed inspirert av Darwins teori om at kun den sterkeste overlever.

Det er ikke noen motstrid mellom evolusjonsperspektivet på den ene siden og konkurransekraftperspektivet og det ressursbaserte perspektivet på den andre. Både konkurransekraftperspektivet og det ressursbaserte perspektivet har til hensikt å forklare hvorfor noen bedrifter faller fra når andre lykkes. Det som skiller perspektivene synet på fremtiden. Der konkurransekraftperspektivet har fokus på strategi i forhold til markedet og konkurransesituasjonen og det ressursbaserte perspektivet noe mer innadvendt har fokus på bedriftens egne ressurser og forvaltningen av disse, vil evolusjonsperspektivet fremholde at fremtiden er for uoversiktlig og kompleks til å utforme en langvarig strategi. Tilpasninger må gjøres med korte tidsintervaller.

2.5.7 Wickhams dynamiske perspektiver på vekst

Wickham (2006) lanserer sin dynamiske vekstmodell med et utvidet perspektiv på bedriften, og dermed også på veksten. Utvidelsen består i å se på hele bedriften, og sammenhengen mellom dens ulike komponenter. Implisitt i Wickhams modell er at de tre perspektiver fra Roos et al. (2010) blir for endimensjonale og ikke tar hensyn til endringer som både har en indre og en ytre påvirkningskraft. Videre peker Wickham på at finansiell vekst ikke oppstår momentant, men er resultat av en prosess, sannsynligvis en vellykket prosess. Til slutt viser han til at finansiell vekst påvirker organisasjonen i sitt videre arbeide.



Figur 1 Wickhams vekstmodell

Vi har tidligere definert årsregnskapet til å være «rettvisende bilde av den regnskapspliktiges eiendeler og gjeld, finansielle stilling og resultat.» Wickham peker på at årsregnskapet er en tallfesting av mange aktiviteter og beslutninger både i siste regnskapsår, og i periodene tidligere. Aktivitetene og beslutningene er gjerne sammenfattet i bedriftens strategi.

Wickham tar ikke stilling til hvilke måltall for vekst som er mer velegnet enn andre, men han peker på at regnskapet byr på mulige måltall i både resultatregnskapet og balansen. Vi skal komme tilbake til mulige måltall noe senere.

Den finansielle veksten står i et gjensidig avhengighetsforhold til den strategiske veksten.

Bedriften vil ved (økende) overskudd skaffe seg handlefrihet, se boks A i modellen.

Handlefriheten kan blant annet brukes til å skaffe seg tilgang til ressurser, kostnadsfordeler og markedsfordeler.

Vi har i punkt 2.5.4 gjennomgått Porters konkurransekraftperspektiv. Flere av mulighetene for å styrke bedriftens konkurransekraft vil kreve økonomiske muskler som skapes gjennom overskudd. Økning av konkurransekraften gjennom oppkjøp vil alltid koste penger. Det samme vil utviklingen av unike produkter, eksklusive distribusjonskanaler og andre tiltak som øker byttekostnaden for kunder eller leverandører.

Kostnadsfordeler er en mulig vei til økt konkurransekraft. Etablering av kostnadsfordeler kan kreve investeringer i større kapasitet og/eller mer effektiv produksjon. Også i denne situasjonen vil dette kreve økonomiske muskler fra bedriften som skal gjennomføre dette.

I punkt 2.5.5 definerte vi det ressursbaserte perspektivet. En sentral ressurs er (godt kvalifiserte) ansatte, og den omtales som den intellektuelle kapitalen. Ansatte koster penger og kan koste ekstra dersom det er knapphet på den aktuelle kompetansen. Tilsvarende vil det koste å utvikle kompetansen i bedriften. I likhet med konkurransekraftperspektivet peker det ressursbaserte perspektivet på at bedrifter kan investere seg til økt konkurransekraft. Det ressursbaserte perspektivet peker på at en investering i maskiner og utstyr er en utvikling av den fysiske kapitalen gjennom bruk av den finansielle kapitalen. Dersom den finansielle kapitalen mangler vil dette stenge for utvikling av den fysiske kapitalen.

Evolusjonsperspektivet (punkt 2.5.6) fremholder at fremtiden er omskiftelig og at kun de bedriftene som klarer omstilling best vil overleve. Vi har ovenfor pekt på at omstilling koster og dette krever igjen finansielle muskler. Disse musklene bygges opp gjennom overskuddet i bedriften.

Den strategiske veksten påvirker bedriftens struktur (kalt strukturell vekst) slik boks B i modellen ovenfor viser. En bedrift som vokser vil måtte gjøre endringer i bedriftens struktur. Lederne får flere ansatte å være leder for (økt kontrollspenn) og det kan bli opprettet nye avdelinger med tilhørende nye ledere.

Den strukturelle veksten påvirker i sin tur den organisatoriske veksten, slik det er vis i boks C i modellen ovenfor. Nye ansatte tar nødvendigvis med sitt verdisyn inn i bedriften og utfordrer de etablerte relasjonene for samhandling i bedriften. Videre vil utøvelsen av ledelse nødvendigvis endre seg når bedriften får flere og nye ledere, samt at relasjonen mellom lederne endres. Siste er eksempel på organisatorisk vekst.

Dette finner vi igjen i boks D der den organisatoriske veksten påvirker bedriftens strategi. Endringer i organisasjonen er ofte gjennomført for å skape strategiske muligheter. For eksempel kan en ny avdeling med ny kompetanse være opprettet for å betjene et markedsområde som bedriften ikke har vært på før. Gjennomføringen av bedriftens strategi vil i sin tur påvirke resultatene (boks E) og ringen er dermed sluttet.

2.5.8 Strategi som konkurransefortrinn

Vi har tidligere definert strategi til «en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.» Vi har videre sett på en modell for utforming, implementering og evaluering av strategi.

Grunntanken til både konkurransekraftperspektivet, det ressursorienterte perspektivet og evolusjonsperspektivet er at noen treffer godt og noen treffer dårlig i forhold til de utfordringer de står ovenfor. De tre perspektivene har i utgangspunktet ulikt fokus (marked vs interne ressurser vs omskiftelige omgivelser), men alle peker på at bedriften kan gjøre gode, og nødvendigvis også dårlige, valg. De peker på den måten alle sammen på strategiarbeidet i bedriften.

Eriksen, Solberg og Stiklestad (2015) henviser til en motsetning mellom ønsket tidsbruk og faktisk tidsbruk blant ledere. Ønskesituasjonen var å bruke mer tid på langsiktige utviklingsoppgaver, blant annet strategiutforming, mens hverdagen ble brukt til daglig administrering. Er det da slik at de som ikke driver (et fullstendig) strategiarbeid er helt uten strategisk tenking? Ikke nødvendigvis. En bedrift må ikke gjennomføre alle fasene i en strategiprosess med fullkommen for å foreta strategiske valg.

Bedriften kan gjøre svært så gjennomtenkte valg når det gjelder markedssegment, prisprofil, produktspekter, behov for ressurser og andre beslutninger som inngår i strategiutformingen. Videre kan de gjennomføre beslutningene under tett oppfølging, og de kan føre utstrakt egenkontroll med sine aktiviteter. Dersom valgene i tillegg treffer godt på de utfordringene

som bedriften har, vil bedriften ha en situasjon der regnskapsresultatene er gode, uten at det ligger en fullstendig strategi i bunnen.

Konklusjonen blir dermed at strategien kan fungere som et konkurransefortrinn for bedriften, men det betyr ikke at alle suksess skyldes strategi. Andre forhold enn en fullstendig strategi kan skape like gode resultater.

2.6 Hvordan måle vekst?

I avsnittet foran definerte vi flere ulike perspektiver for måling av vekst. Perspektivet med konkurransekraft, det ressursbaserte perspektivet og evolusjonsperspektivet gir hver for seg ulike svar på hvorfor vekst (og stagnasjon) oppstår. Videre peker Wickham (2006) på at veksten både skaper og baserer seg på en indre dynamikk i bedriften. I det følgende skal vi definere muligheter måling av vekst i hele bedriften.

2.6.1 Vekst i finansregnskapet

Delmar (1997) peker på fem grunnleggende vekstindikatorer: vekst i a) omsetning, b) ansatte, c) resultat og d) markedsandel og e) eiendeler. I tillegg blir det benyttet kombinasjon av disse. Alle disse vekstindikatorerne skal eksplicit opplyses i finansregnskapet, bortsett fra markedsandelen. Det kan være gitt opplysninger i årsmelding eller noter som fastslår eller antyder bedriftens markedsandel, men dette er ikke generelt påkrevd.

Dette gjør at omsetning og antall ansatte peker seg ut som mer velegnet mål for vekst, med vekst i omsetningen som det klart mest velegnet. Årsaken er tredelt: a) vekst i antall ansatte er ofte et resultat av økt omsetning og b) for mindre bedrifter vil en ekstra ansatt utgjøre et større sprang og bedriften vil derfor vente med å ansette til de er sikker på behovet og c) antall ansatte påvirkes av hvilke strategiske valg bedriften gjør i forhold til innkjøp av tjenester hos andre kontra utføre den i egen regi (vi kommer tilbake til denne problemstillingen i punkt 4.2.3).

2.6.2 Strategisk, strukturell og organisatorisk vekst

I avsnitt 2.5.7 viste vi hvordan Wickham (2006) satte finansiell vekst i sammenheng med strategisk, strukturell og organisatorisk vekst. Måling av strategisk vekst vil dermed måle endringer i retningsvalg, nedslagsfelt og hvordan bedriften opptrer i markedet. Måling av strukturell vekst vil måle endring i størrelse på bedriften, organisasjonsstruktur og skifte i ledelse, mens måling av organisatorisk vekst vil fokusere på endringer i organisasjonskultur, kompetanse og hvordan ledelse utføres.

Nå er det ikke slik at strategisk, strukturell og organisatorisk vekst har en umiddelbar respons i de økonomiske resultatene. Heller ikke motsatt vei er det slik at finansiell vekst fører til et umiddelbart behov for å endre organisasjonen.

Det vil nødvendigvis ta tid å utforme en strategi, i alle fall om man skal gjøre det fullstendig. Tilsvarende effekten av tiltakene komme etter hvert, blant annet fordi konkurrerende bedrifter vil bruke sine ressurser og konkurransekrefter til å møte den nye situasjonen. Til slutt så kan det ta tid for bedriften å utvikle nødvendig kompetanse, gjennomføre omorganiseringer og få på plass en ledelse som gjør det mulig å gjennomføre en endret strategi.

På den bakgrunnen kan det være slik at de valgene bedriftene gjør først får effekt 1-3 år etter at de valgene er gjort.

2.7 Vekst i den videre fremstillingen

Vi skal i den videre fremstillingen måle vekst i byggebransjen og koble det mot størrelse og lønnsomhet. I finansregnskapene finner vi måltall på vekst i finansiell forstand. Vi finner også mål på størrelse og lønnsomhet. Det er rimelig å anta at de bedriftene som både vokser og beholder lønnsomheten har en driftsform som treffer godt. Hverken resultatregnskapet eller balanseoppstillingen gir noe svar på om det ligger en strategi i bunnen av driftsformen.

Vi finner uttrykk for de økonomiske musklene i balansen i form av soliditet og likviditet. Disse er de finansielle musklene som pekes på både alle tre vekstperspektivene ovenfor og i Wickhams (2006) dynamiske modell. Soliditet og likviditet kan altså måles i finansregnskapet og er en forutsetning for vekst.

3.0 Metode

«Statistikk er som en gatelykt. Ikke særlig opplysende, men god å støtte seg til.»

Storm P

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for vår metodiske fremgangsmåte i arbeidet med problemstillingen og forskningsspørsmålene.

I undersøkelsene samlet vi inn både kvantitative og kvalitative data.

Undersøkelsene delte vi inn i to hoveddeler:

1. Innhenting, bearbeiding og analyse av regnskapsdata fra Brønnøysundregistrene (undersøkelser med kvantitativ tilnærming).
2. Intervju med et utvalg bedriftsledere i bedrifter som har gjennomgått vekst, for å undersøke hva de mener er årsaker til å lykkes med lønnsom vekst (kvalitativ tilnærming).

«En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder»

Vilhelm Aubert 1985

Innenfor den samfunnsvitenskapelige metode trekkes det opp et hovedskille mellom kvalitative og kvantitative metoder (Johannessen et al. 2011).

Valg av metode må vurderes opp mot hva som skal undersøkes, og det må gjøres vurderinger om hvilken metode som er best egnet for å kaste lys over aktuelle problemstillinger og forskningsspørsmål.

Dalland (2012) trekker fram følgende skjematisk kjennetegn og skiller mellom de to ulike metoderetningene:

Kvantitativt orientert	Kvalitativt orientert
<ul style="list-style-type: none">• Presisjon• Bredder• Det gjennomsnittlige• Systematikk• Fjernhet til feltet• Deler• Forklaring• Tilskuer• Jeg-det-forhold	<ul style="list-style-type: none">• Følsomhet• Dybde• Det særegne• Fleksibilitet• Nærhet til feltet• Helhet• Forståelse• Deltaker• Jeg-du-forhold

Tabell 3 Metodiske grunnretninger

Som vi ser av tabellen har begge retningene sine styrker. Kvalitativt kommer man nærmere kilden og kan fange opp nyanser og en helhet. Det kvantitative har distanse, det forklarer gjennomsnittlig og overordnet med større bredde.

3.1 Vårt valg av forskningsdesign

I vårt studium benyttet vi både den kvantitative og den kvalitative metoden for å belyse våre forskningsspørsmål.

1. Kvantitativ metode

Vi innhentet og analyserte en stor mengde regnskapsdata fra bedrifter i byggebransjen. Dataene ble hentet fra Brønnøysundregistrene.

2. Kvalitativ metode

Vi intervjuet informanter fra relevante bedrifter. Målet var at dette skulle belyse våre forskningsspørsmål. Intervjudataene ble analysert med hjelp av et tekstanalyseverktøy.

Vi velger altså to innfallsvinkler for å belyse våre forskningsspørsmål. Gjennom kvantitativ del ønsker vi å få en oversikt over bransjen som helhet, de sentrale tendensene i bransjen og de regnskapsmessige kjennetegn på bedrifter som har lyktes med lønnsom vekst.

Gjennom kvalitativ del vil vi forsøke å komme inn på svar som ikke er å finne i årsregnskapene. Vi ønsker å finne svar på innholdet i bedriftenes strategier som åpenbart har

ført fram til lønnsom vekst. Vi ønsker å spørre bedriftene hva de anser som viktig for å kunne oppnå slik vekst.

3.2 Kvantitativ del – analyse av regnskapsdata fra Brønnøysundregistrene

Den første hoveddelen av forskningen var basert på regnskapsdata fra Brønnøysundregistrene. I de videre avsnittene skal vi gjøre rede for hvordan vi tilegnet oss disse dataene og hvordan vi bearbeidet dem.

3.2.1 Innsamling av data fra Brønnøysundregistrene

Vi hentet ut regnskapstall fra alle bedrifter innenfor byggebransjen for en periode på 4 år, det vil si perioden fra 2012 til og med 2015.

Vi valgte bare bedrifter med NACE-kode 40.200 - Oppføring av bygninger. Akkurat valget av NACE-koder er kritisk og kan inneholde en hel del feilkilder. I kapittel 4.1.4 drøfter vi vårt valg og forklarer litt om NACE-koder i byggebransjen.

Som selskapsform valgte vi aksjeselskap (AS). Vi hadde altså ikke med regnskapstall for andre selskapstyper som enkeltpersonforetak, NUF osv. Dette får å oppnå mer ensartede forutsetninger bak rapporteringen av regnskapstall.

Totalt fikk vi ut regnskapsdata fra 3478 bedrifter.

Vi har videre kun tatt med bedrifter som ble registrert i 2011 eller tidligere. Siden vi skal måle vekst med basis i blant annet salgsinntekten for 2012, må vi ha et utgangspunkt i bedrifter som hadde aktivitet hele 2012.

Regnskapstall for 2015 var de ferskeste data som var tilgjengelige i Brønnøysundregistrene på det tidspunktet dataene ble hentet ut. Underveis i prosessen kunne vi i prinsippet også tatt med tall for 2016. Da disse ble tilgjengelig høsten 2017 var vi allerede godt i gang med våre analyser, så denne muligheten valgte vi bort. Vi så ingen problemstillinger med dette valget. Våre tall er høyst relevante, og ferskere regnskapstall er neppe bedre egnet for å besvare våre forskningsspørsmål.

3.2.2 Vurdering av datagrunnlaget

Regnskapstall og informasjon om årsregnskapet er offentlig tilgjengelig i

Brønnøysundregistrene. Alle foretak som har regnskapsplikt etter regnskapsloven § 1-2, skal sende årsregnskap, årsberetning, noter og eventuell revisjonsberetning til Regnskapsregisteret i Brønnøysund.

Informasjonen fra Brønnøysundregistrene er på bakgrunn av dette, svært anvendelige for forskning. Siden datagrunnlaget er samlet inn av andre, regnes regnskapstallene for sekundærdata (Halvorsen 2008). Regnskapstallene kalles også for prosessdata siden de ikke er samlet inn for å drive forskning, men ut fra allmenhetenes behov for kontroll av selskapene. Til slutt regnes regnskapet institusjonelle data, siden det er bedriften som avgir regnskap inklusiv noter og revisjonsberetning.

Styrker med dataene:

- Svært bredt datagrunnlag
- Strukturerte datasett
- Lovpålagt å sende inn data

Svakheter med dataene:

- Kan være varierende datakvalitet, noen data kan være feilregistrert
- Avvik/upresise data for informasjon som ikke er direkte regnskapstall (eks bransjekode, antall ansatte, lederlønn).
- Skjønnsmessige og strategiske valg som påvirker noen av regnskapspostene.
- Endringer i resultatregnskap og balanse som skyldes oppkjøp av mindre bedrifter¹(uorganisk vekst).

Dataene fra Brønnøysundregistrene må kunne anses som objektiv informasjon, i den forstand at vi som forskere ikke har påvirket informasjonsinnholdet. I kapittel 2.5 viste vi hvordan noen av regnskapstallene kan basere seg på skjønn. Denne skjønnsutøvelsen kan være påvirket av andre type ønsker enn det å utøve sitt skjønn så åpent og ærlig som mulig

3.2.3 Elimineringer fra datagrunnlaget

Underveis i undersøkelsene gjorde vi en del avgrensninger i utvalget. Poenget var å luke bort forekomster (bedrifter) som tydelig ikke hadde normal virksomhet innenfor byggebransjen, samt bedrifter hvor tallmaterialet framsto som svært atypiske.

Følgende bedrifter ble fjernet fra utvalget:

- **Bedrifter som ikke hadde registrert regnskapstall alle fire årene (2012-2015)**

Vi ønsket å måle de samme bedriftene over hele perioden. Et av regnskapsprinsippene

¹ Opplysninger om kjøp/salg av aksjer i andre selskaper vil fremgå av notene til regnskapet.

(nevnt i kapittel 2) omhandler fortsatt drift. Vi eliminerte altså bedrifter som hadde opphørt i perioden, og for så vidt også de som ble etablert.

- **Bedrifter som i ett eller flere av årene hadde omsetning lavere enn 500.000 kroner**

Vi anså byggefirma med omsetning under 500.000 kroner for ikke relevante for våre undersøkelser. Med så lav omsetning vil bedriften nødvendigvis måtte sysselsette mindre enn ett årsverk fagutdannet tømmer. Vi har videre latt dette kravet gjelde alle årene fra 2012 tom 2015, i den forstand at ingen bedrifter hadde lavere salgsinntekter noen av årene.

- **Bedrifter som i ett eller flere av årene hadde omsetning over 1000 millioner kroner**

Vi eliminerte de største byggekonsernene. De utgjorde et lite antall, og framsto svært ulik resten av utvalget.

- **Bedrifter som i ett eller flere av årene hadde driftsresultat bedre enn 75 %**

Bedrifter med driftsresultat på over 75 % av salgsinntektene, kan ikke ha byggearbeid som sin primære virksomhet. Lønn og varekostnader må nødvendigvis utgjøre (mye) mer enn 25 % ved tilnærmet normal byggevirksomhet.

- **Bedrifter som i ett eller flere av årene hadde nedgang i salgsinntektene på mer enn 75 %**

Nedgang i inntektene på over 75 % indikerer at bedriften trolig er under avvikling, eller eventuelt en gjennomgående restrukturering.

- **Bedrifter som i ett eller flere av årene hadde varekostnader som utgjorde mindre enn 5 % av salgsinntektene.**

Disse bedriftene driver ikke med tilnærmet normal byggeaktivitet. Det skal i utgangspunktet ikke være mulig å bygge uten å forbruke varer.

Gjennom disse nevnte elimineringer forsvant 574 bedrifter fra vårt utvalg. Vi satt dermed igjen med et utvalg på 2904 bedrifter som ble brukt hele veien gjennom de kvantitative undersøkelsene.

Vi har ikke kunnet kontrollere for fusjon og fisjon i datagrunnlaget vårt. Følgelig kan uorganisk vekst og nedgang forekomme hos bedrifter i vårt utvalg. Bedrifter som kjøper opp en mindre konkurrent/leverandør, vil kunne framstå som en vekstbedrift i datagrunnlaget vårt, selv om salgsinntektene totalt sett har gått ned. Bedriften som ble kjøpt opp, vil forsvinne, og ikke være med i datagrunnlaget. Tilsvarende vil en bedrift som fisjonerer ut deler av

virksomheten, eller flytter aktiviteten over til et annet selskap, framstå som en bedrift med fallende salgsinntekt.

3.2.4 Forberedelser til analysen av datagrunnlaget

Datagrunnlaget som vi lastet ned fra Brønnøysundregistrene inneholdt i utgangpunktet 184 felter. For hver bedrift hadde vi altså 184 verdier eller tekster som dekket de 4 årene med regnskapsdata.

Dataene vi hentet ned kan deles i to grupper, informasjon om selskapet og tall fra regnskapene.

Følgende regnskapstall var tilgjengelig i datasettet fra Brønnøysundregistrene:

Fra resultatregnskapet	Fra balansen
Sum salgsinntekter	Sum varelager
Sum driftsinntekter	Sum eiendeler
Driftsresultat	Sum egenkapital.
Ord. res. f. skatt	Sum gjeld
Ekstraord. poster	Kundefordringer
Årsresultat	Andre fin. instr.
Vareforbruk	Sum inv.
Lønnskostnader	Kasse/bank/post
Herav kun lønn	Beholdningsendringer
Avskrivning. varige driftsmidler	Sum kortsiktig gjeld
Andre driftskostnader	Sum omløpsmidler
Sum driftskostnader	Soliditet
Utbytte	Likviditet

Tabell 4 Informasjonsheter i datagrunnlaget.

Ut fra disse regnskapstallene kunne vi utlede og beregne en rekke flere nøkkeltall, blant annet:

- EBITDA
- Korrigert driftsresultat (korrigert for andre driftsinntekter)
- Driftsresultat i prosent av salgsinntekt
- Korrigert driftsresultat i prosent salgsinntekt

- Overskuddsgrad
- Kapitalens omløpshastighet
- ROA (total kapitalens avkastningsgrad)

3.2.5 Våre analyser av regnskapsdataene

Vi ønsket å anvende flere ulike analysemetoder på regnskapsdataene i vår jakt etter mulige svar på forskningsspørsmålene. Vi ønsket å teste ut ulike vinklinger av analysene for å se etter sammenhenger mellom bedriftenes lønnsomhet, størrelse og vekst.

Basisen i analysen var 1: vekst målt ved prosentvis vekst i salgsinntektene, 2: lønnsomhet uttrykt både ved absolutte lønnsomhetsmål, relative lønnsomhetsmål og rentabilitetsmål og 3: bedriftens størrelse uttrykt ved salgsinntekter. Definisjonen på de ulike målene er gitt i kapittel, mens analysene og resultatene av disse er beskrevet i kapittel 5.

3.2.6 Analysemetoder

Tufte (2011) definerer tre analysenivåer; univariat, bi-variat og multivariat. Vi skal her gi en kort beskrivelse av univariat og bivariat analyse. Vi kommer tilbake til dem når vi gjennomgår analysen av regnskapsdataene.

3.2.6.1 Univariat analyse

Univariatanalysen benyttes for å beskrive de enkelte variablene i datagrunnlaget. Mest grunnleggende er frekvensfordeling der vi lister opp hvor mange ganger hver enkelt verdi blir observert. Siden regnskapstall er kontinuerlige variabler (i prinsippet kan alle tenkelige verdier bli målt), vil det være mer hensiktsmessig med en gruppert frekvensfordeling.

Analysen vil også kunne vise hvor stor andel av datagrunnlaget som fordeler seg på de ulike observasjonene (intervallene). En univariat analyse vil ofte måle sentral tendens. Her benyttes gjennomsnitt, median og typetall. Måling av sentral tendens suppleres ofte med måling av spredning. Her er standardavvik vanlig å benytte. Når standardavviket er stort, sammenlignet med gjennomsnittet, er spredningen i datamaterialet stort.

3.2.6.2 Bi-variat analyse

Bi-variatanalysen måler om det er sammenheng mellom to variabler. Det vi ønsker å finne ut av er om en variabel har samvariasjon med en annen variabel. Datagrunnlaget presenteres gjerne i en krysstabell. Krysstabellen er en videreutvikling av frekvenstabellen der begge variablene er med i tabellen.

Måling av samvariasjon kan skje gjennom å beregne korrelasjonskoeffisienten mellom variablene. Korrelasjonskoeffisienten ligger i intervallet $[-1,1]$. Dersom korrelasjonskoeffisienten ligger nær 0, betyr det lite eller ingen samvariasjon. Dersom korrelasjonskoeffisienten er nær 1 eller -1 betyr det sterk grad av samvariasjon. Når korrelasjonskoeffisienten er negativt betyr det at når den ene variabelen øker, så avtar den andre og motsatt.

3.2.6.3 Bruk av korrelasjonskoeffisienter

Halvorsen (2012 s 196) viser til denne tabellen for bruk av korrelasjonskoeffisienter

Målenivå	Sentral tendens	Spredningsmål	Mål på samvariasjon
Nominal	Typetall	Variasjonsbredde	Prosentdifferanse
Ordinal	Median	Varians	Gamma
Forholdstall	Gjennomsnitt	Varians	Pearsons r

Tabell 5 Korrelasjonskoeffisienter

Når en variabel er på nominalnivå betyr det at variabelen måles med en tallverdi. For eksempel kan landets fylker erstattes med en tallkode der for eksempel Østfold har 01, Vest Agder har 10 og Finnmark har 20. Selv om variabelen har en tallverdi kan man ikke foreta regneoperasjoner med tallene.

Den statistiske sentraltendens og spredning måles ved hjelp av typetall (den verdien som måles flest ganger) og variasjonsbredde. Variasjonsbredde ved en nominal variabel betyr hvor mange ulike verdier som er målt.

Prosentdifferanse betyr differansen (i prosent) på hvor mange som har oppnådde en bestemt verdi. Hvis for eksempel 40 % av bedriftene i 2012 vokste med mer enn 5 % og tilsvarende tall for 2013 var 55 % er prosentdifferansen 15 %. Høy (over 10 %) differanse tilkjenner at det er samvariasjon (Halvorsen 2012) og fortegnet angir retningen på samvariasjon.

Når data er på ordinalnivå så er fortsatt observasjonene gitt en tallverdi og tallverdiene kan nå rangeres. En bedrifts overskudd kan grupperes fra 1 til 5 der 1 er svart dårlig resultat, via 3 som er middels til 5 som er svært godt. Da har vi data på ordinalnivå fordi verdien 5 er bedre enn verdien 4, men vi kan ikke si at 5 er 25 % bedre enn 4.

Den sentrale tendens på variabel på ordinalnivå måles ved median og typetall. Medianen er den verdien som deler datamaterialet i to like deler, slik at halvparten av observasjonen er større enn medianen og halvparten er mindre enn medianen.

Spredningen kan måles ved variasjonsbredde og varians. Variasjonsbredden ved ordinale variabler er differansen mellom største og minste verdi. Variansen det veide gjennomsnittet av det kvadrerte avviket fra gjennomsnittet. Samvariasjon måles ved hjelp av korrelasjonskoeffisienten Gamma. En variabel på forholdstallsnivå, er en variabel på ordinalnivå der det er mulig å regne ut et forholdstall mellom verdiene. Et overskudd på kr 100.000 er dobbelt så godt som et overskudd på 50.000.

Sentral tendens for en variabel på forholdstallsnivå måles ved gjennomsnitt, median og typetall. Spredningen måles også her ved varians eller standardavvik. Standardavvik er kvadratrota av variansen. Den lineære samvariasjonen måles ved Pearsons R. R kan ha verdier fra og med -1 til og med 1 og jo lenger fra 0 R er jo sterkere lineær samvariasjon er det mellom de to variablene man undersøker. En R nær 0 sier at det ikke er lineær samvariasjon.

Johannessen (2009) peker på at det ikke er noen absolutte grenser for hva som regnes som høy korrelasjon. Han henviser til at innenfor samfunnsvitenskap regnes korrelasjonskoeffisienter under 0,2 som svake, mens de over 0,5 regnes som sterke.

Sikkerheten i korrelasjonskoeffisienten måles gjennom signifikansnivået. Et signifikansnivå på 0,05 betyr at det er 5 % sannsynlighet for korrelasjonskoeffisienten er feil. Tilsvarende vil et signifikansnivå på 0,01 bety at det kun er 1 % sjanse for at korrelasjonskoeffisienten er feil. Signifikansnivået blir viktigere jo sterkere korrelasjons som kommer frem gjennom Pearsons R.

3.2.7 Datakvalitet, reliabilitet og validitet

Det er to sentrale begrep innen bedømmelse av datakvalitet. Reliabilitet og validitet. Vi skal her forklare dem (Johannessen et al. (2011)).

Reliabilitet betyr pålitelighet og forteller hvor nøyaktig vi har målt det vi målte. I vår kvantitative del avhenger reliabiliteten om tallene fra resultatoppstillingen og balansen er de korrekte for bedriften. Dersom dataregistrering på veien mellom et ferdig regnskap hos bedriftene og til det er i databasen hos Proff.no feiler, vil dette skade reliabiliteten.

Vi har underveis i analysen gjort beregninger på grunnlag av regnskapsdataene i datasettet. Dersom vi har benyttet feil formel, for eksempel feil fortegn i en formel, eller henvist til feil årstall (for eksempel benyttet årsresultatet for 2014 når vi skal regne ut overskuddsgrad for 2015) vil dette redusere reliabiliteten. Likedan vil feil NACE-kode på bedriftene redusere reliabiliteten.

Kontrollregning av unormalt store eller små verdier, samt sammenligning over flere år kan gi indikasjoner på manglende reliabilitet. Vi har utført slike kontroller.

I kvalitative undersøkelser står ikke reliabilitet like sentralt. Forskerens oppgave er å forstå og fortolke det informanten sier. Siden forskere og den faglige bakgrunnen de har varierer, må fortolkningen av ulike utsagn bli forskjellig. Da blir det ikke meningsfylt å vurdere om noe objektivt sett er målt korrekt, så lenge det skal igjennom en subjektiv fortolkning.

Det andre sentrale begrepet er validitet: gyldighet. Her skiller Johannessen et al. (2011) mellom tre former for validitet: Begrepsvaliditet, indre validitet og ytre validitet. Validitet står sentral både innen kvantitative og kvalitative undersøkelser.

Begrepsvaliditeten sikter til hvor godt forskeren måler det man ønsker å måle. I vår datainnsamling har de ulike regnskapsbegrepene sin eksakte definisjon og plass i regnskapsoppstillingen. Andre begrep må derimot gjøres målbare for de kan måles. Et begrep er ressurser innenfor det ressursorienterte perspektivet. Vi har i kapittel 2 definert hvordan vi ønsker å måle en bedrifts ressurser. For å sikre høy begrepsvaliditet lar man målingen få en testing mot fornuft. Man benytter altså den sunne fornuften for å vurdere om faktisk måler det vi ønsker å måle.

Intern validitet tar for seg om forskeren klarer å sikre målingen mot systematiske feil. Vi har tidligere pekt på at skjønnsutøvelse ved fastsetting av regnskapstall kan ha en annen hensikt enn ærlig og redelig skjønnsutøvelse. I de tilfellene dette skjer systematisk, vil det skade den interne validiteten. Tilsvarende vil feil NACE-kode kunne påvirke den indre validiteten.

Dersom en informant i en intervjusituasjon ikke svarer ærlig og redelig, men holder inn eller endrer på viktige opplysninger, så er dette et brudd med den interne validiteten.

Den eksterne validiteten tar for seg i hvilken grad forskerens funn kan generaliseres og overføres. Generalisering handler om de funn og konklusjoner man har kommet til er gyldig for hele populasjonen eller bara det utvalget du faktisk har undersøkt. I den kvantitative delen av undersøkelsen har vi med alle bedriftene som er registrert med NACE-kode: Oppføring av

bygg. Dermed er det ikke noe større generalisering innenfor byggebransjen. Overføringen tar for seg om de konklusjonen vi kommer med i forhold til bedrifter i byggebransjen lar seg overføre til andre bransjer.

I den kvalitative delen har vi spurt et utvalg av bedrifter som oppfyller vekst og lønnsomhetskriterier. Den ytre validiteten for dette vil bli kommentert i forbindelse med oppsummeringen av den kvalitative delen.

3.2.8 Vurdering av vår metode - kvantitativ del

Regnskapsdata for alle foretak i en gitt bransje for ett enkelt år må kunne betegnes som en tverrsnittsundersøkelse.

Dataunderlag for dette aktuelle året vil kunne benyttes for en deskriptiv analyse, altså hvordan var lønnsomheten for foretak i bransjen dette året.

Metoden vil ikke fange opp hvorvidt det var spesielle ytre forhold som påvirket bransjen eller deler av bransjen akkurat dette året. Vi vil kunne si med stor grad av sikkerhet at sånn var det, men vi vil ikke kunne si noe om hvorfor det var slik.

Vi kan imidlertid gjøre kontroll av funn mot datauttrekk for andre regnskapsår. Hvis funnene stemmer overens med tidligere regnskapsår, vil vi med rimelig stor sikkerhet kunne si noe om hvilken størrelse på foretakene, om noen, som gir størst lønnsomhet.

I noen undersøkelser brukte vi serier med tverrsnittsundersøkelser for å kunne gjøre såkalte longitudinelle undersøkelser, det vil si undersøkelser som strekker seg over tid.

Longitudinelle undersøkelser benyttes for å studere hvordan ting utvikles over tid. Ofte er det en svakhet med metoden at utvalget ikke utgjøres av de samme individene på de ulike måletidspunktene. Hoff (2012) omtaler de longitudinelle undersøkelsene som horisontale analyser.

I vårt datasett ville vi imidlertid ha kontroll på dette. Vi eliminerte for eksempel alle bedriftene som ikke hadde regnskapstall for alle 4 årene i vår aktuelle periode, samt en del andre elimineringskriterier nevnt i avsnitt 3.2.3. Vi kunne dermed studere bedriftenes tall gjennom hele perioden.

Vårt utvalg kan kalles et panel – noe som gir mer tyngde bak eventuelle funn. Vi studerer faktiske endringer hos et fast utvalg.

3.3 Kvalitativ del – intervjuer med ledere i lønnsomme vekstbedrifter

I den andre hoveddelen av forskningen ville vi snakke med bedriftsledere i bedrifter som hadde lyktes med å beholde eller øke lønnsomheten gjennom en vekstfase. Vi ønsket å finne ut om det er noen spesielle kjennetegn i disse bedriftene, om vi kunne finne noen karakteristikker.

3.3.1 Om intervjuet som metode

Kvale og Brinkmann (2009) omtaler det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med struktur og formål. Strukturen peker på rollefordelingen mellom intervjuer og den som blir intervjuet. Formål med intervjuet er å belyse eller få beskrevet et tema.

I vårt tilfelle var formålet å skaffe informasjon og få beskrevet hvordan ting fungerer i bedrifter som har gjennomgått vekstfase. Gjennom analyser av intervjuene håpte vi å kunne gjøre funn, slik som for eksempel nøkkelfaktorer (suksessfaktorer) for å oppnå lønnsomhet gjennom vekst. Ikke minst så vi fram til den enkelte informants egen forklaring på sin bedrifts framganger.

Informasjonen som fremkommer gjennom intervjuene er primærdata (Halvorsen 2008) siden de blir samlet inn av oss.

3.3.2 Antall informanter

Hvor mange informanter bør man ha i en kvalitativ undersøkelse? Kvale og Brinkmann (2009) hevder det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får ut noen ny informasjon. Johannessen et al. (2011) påpeker at det ikke finnes noen øvre eller nedre grense for antall informanter, men mener det i praksis har utviklet seg noen uskrevne regler; i mindre prosjekter og i pilotprosjekter er det normale å benytte 10-15 informanter.

3.3.3 Utvelgelse av informanter

Johannessen et al. (2011) beskriver strategisk utvelgelse som at forskeren først vurderer hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendige data, deretter en prosess med å velge ut aktuelle informanter fra målgruppen.

Patton (1990 og 2002) innførte begrepet *purposeful sampling*, og beskriver en rekke strategier for utvelgelse av informanter til ulike undersøkelser.

3.3.4 Forberedelse og gjennomføring av intervjuene

Johannessen et al. (2011 s158) anbefaler en første kontakt med aktuelle bedrifter gjennom et introduksjonsbrev.

Intervjuene bør gjennomføres ansikt til ansikt med informantene, ifølge Johannessen et al. (2011). Dette skal kunne skape en kontrollert situasjon, der vi blant annet kan få informasjon gjennom informantens kroppsspråk, nøling mv. Kroppsspråk vil normalt være svært vanskelig å fange opp gjennom for eksempel et telefonintervju.

Johannessen et al. (2011 s149) identifiserer sju ulike spørsmålskategorier.

Innledningsspørsmål (1) der intervjuerne presenterer seg selv, formålet med undersøkelsen og hvordan informanten skal bidra i arbeidet. Videre må informanten bli garantert anonymitet eventuelt at informanten gir tillatelse til å bruke informasjonen dersom anonymitet er umulig. Til slutt må informanten gjøres kjent med muligheten for å avbryte intervjuet.

Faktabaserte (2) spørsmål med en todelt hensikt. Intervjuerne vil gjennom spørsmålene få fakta basert informasjon, men spørsmålene vil også skape et tillitsforhold mellom intervjuer og informant.

Introduksjonsspørsmål (3) informantene ledes inn på det som er sentralt tema. Her inviteres informanten til å snakke fritt rundt temaet. Overgangsspørsmålene (4) fungerer som logiske forbindelser mot nøkkelspørsmålene (5). Nøkkelspørsmålene er konkrete og står sentralt i den undersøkelsen de er en del av.

Kompliserte og sensitive spørsmål (6) krever varsomhet fra intervjueren. Den første vurderingen intervjueren må gjøre er om de sensitive og kompliserte spørsmålene er nødvendig for undersøkelsen. Videre må intervjueren minne om muligheten til å la være å svare. De avsluttende spørsmålene (7) kan enten være nøytrale for å runde av eventuelle kritiske faser under kompliserte og sensitive spørsmål, eller de kan være åpne så informanten kan styre innhold og dybde.

3.3.5 Tolkning og analyse av intervjuene

Johannessen et al. (2011 s 186) skiller mellom analyse og tolkning slik:

Dataanalyse vil si å dele informasjonen opp i elementer: Hensikten med analysen er å besvare en problemstilling. Dataanalysen foregår på tre nivåer: Åpen koding (1) der man kun registrerer den informasjonen som kommer fra informanten, aksial (2) koding der innbyrdes

fellestrekk mellom kodene trekkes sammen. Til slutt er det selektiv (3) koding der analysen har fokus mot forhåndsdefinert teori.

Datafortolkning vil si å sette informasjonen inn i en større sammenheng. Hvilke konklusjoner kan vi trekke ut av dataene? Hvilke konsekvenser har konklusjonene for det problemfeltet man studerer? Selv om dataanalyse og datatolkning er to ulike arbeidsprosesser utføres de ofte parallelt. Datafortolkning vil være avhengig av en forutgående dataanalyse.

3.3.6 Vurdering av vårt metodevalg - kvalitativ del

Personlig intervju er krevende, da det finnes flere feilkilder som kan dukke opp under et intervju: a) formålet, b) tid, c) kunnskap, d) sensitivitet eller e) uklarhet eller uenighet.

Informanten kan føle seg ubekvem eller uinteressert i formålet med intervjuet. Johannessen et al. (2011 s150) peker på at intervjueren må legitimere prosjektet hos informanten for at intervjuet skal bli godt. En situasjon der den som skal intervjues identifiserer seg med prosjektets formål vil alltid være en fordel, noe som er hensikten med den innledende presentasjonen ved intervjuet.

Tidsfaktoren peker både på den tiden man avtalte på forhånd og effektiviteten i tidsbruken. Når intervjuet skal gjennomføres kan det skje at intervjutiden blir forkortet fordi informanten ikke har tid til mere, eller at intervjuet stadig avbrytes. Intervjutiden blir da ikke så effektiv som ønsket. Et intervju kan selvsagt avbrytes og gjennomføres på et senere tidspunkt, dersom informanten har bedre mulighet senere. Dette kan skape en veldig forskjellig intervjusituasjon mellom de ulike informantene.

Et forhold som kan bli en stor feilkilde er om informanten har kunnskap om de forholdene intervjuet dreier seg om. Informanten kan være nyansatt, eller ha vært ute i permisjon i den perioden intervjuet dreier seg om. Likedan er det ikke sikkert at informanten arbeider med det saksfeltet som intervjuet dreier seg om. Dette kan avdekkes gjennom kontrollspørsmål uten at dette løser problemet.

Noen spørsmål i et intervju kan dreie som om sensitive og/eller kontroversielle spørsmål. Det er ikke sikkert informanten vil svare (utfyllende) på slike spørsmål. Handlingen ved manglende kunnskap og manglende lyst til å svare er til forveksling like, mens begrunnelse er klart forskjellig. Også dette kan avdekkes gjennom kontrollspørsmål, uten at det finnes en oppskrift som løser problemet.

Til slutt kan et intervju by på spørsmål en informant ikke forstår (opplever spørsmålet som uklart) eller at ulike personer i samme bedrift er uenige i svaret. Feilkilden ved uklarhet kan løses ved å stille oppfølgingsspørsmål. Kontroll av mulig uenighet kan bli et svært sensitivt spørsmål.

4.0 Om byggebransjen - karakteristikk og nøkkelinformasjon

I dette kapitlet skal vi gi et bakteppe om byggebransjen. Vi skal redegjøre noe om størrelsene på markedene, organiseringer og samspillet i bransjen.

Vi skal videre gjennomgå regnskapsregler som er sentrale for bedrifter i byggebransjen.

Hensikten er å gi bakgrunnsinformasjon om bransjen som igjen kan øke utbyttet av å lese oppgaven.

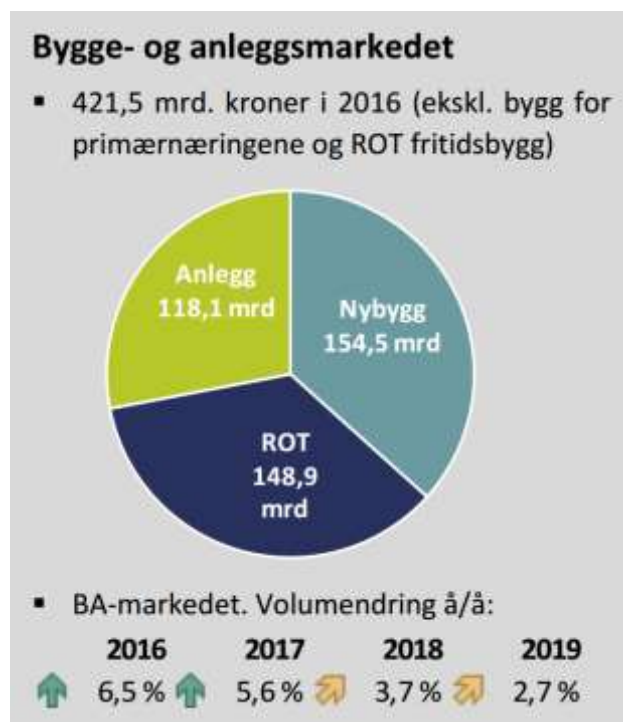
4.1 Byggebransjen

Produksjonen i bygg- og anleggsmarkedet (BA-markedet) i Norge va 421,5 mrd. kroner i 2016, og den forventes å være på cirka 445 mrd. kroner i 2017. Dette ifølge BNL (2017) sin markedsrapport for 1. halvår 2017. Disse tallene er eksklusiv bygg for primærnæringene og ROT (renovering, ombygging, vedlikehold) for fritidsbygg.

4.1.1 Om bygg- og anleggsmarkedene

Figuren til høyre er hentet fra nevnte markedsrapport. Den viser fordelingen av produksjonen mellom markedene anlegg, nybygg og ROT. Som figuren viser har markedene hatt sterk vekst de siste årene. For de to neste årene spås det en noe svakere vekst.

SSB (2017a og 2017b) forteller oss at BA-bransjen utgjør en stadig større andel av den økonomiske aktiviteten i landet. Omsetningen i BA-bransjen har vokst hvert år. Bransjens andel av BNP har vokst fra 11,1 % i 2011 til 14,1 % i 2016.



Figur 2 BA-markedet i Norge

År	Omsetning (mill kr)	Vekst fra året før	BNP (mill kr)	Andel av BNP
2011	310 513		2 791 973	11,10 %
2012	347 708	12,00 %	2 965 208	11,70 %
2013	368 904	6,10 %	3 071 134	12,00 %
2014	394 222	6,90 %	3 140 371	12,60 %
2015	413 783	5,00 %	3 117 433	13,30 %
2016	439 010	6,10 %	3 111 773	14,10 %

Tabell 6 Veksten det totale BA-markedet.

Parallelt med dette viser SSB (2017c) vekst i antall foretak og antall ansatte i BA-bransjen.

Som vist i figuren på forrige side, kan BA-markedene deles inn i tre ulike hovedområder. Disse er relativt like i størrelse.

Det spås stor vekst innenfor anleggsmarkedene, og man forventer derfor at i 2019 er de tre hovedområdene tilnærmet identiske i størrelse, se figur til høyre fra BNL Markedsrapport. Henvisning



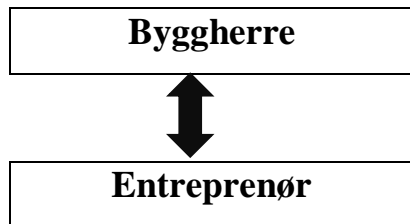
Figur 3 BA-markedet pr markedssegment

Nybygg og ROT utgjør det som normalt betegnes som byggebransjen. Vi snakker altså BA-markedene minus anleggsbransjen.

Byggebransjen omfatter oppføring, ombygging, reparasjon, vedlikehold, rivning og ferdigstillelse av bygninger, alt fra grunnarbeid, takarbeid, blikkenslagerarbeid, elektrisk installasjonsarbeid, rørleggerarbeid, isolasjonsarbeid, VVS-arbeid, stukkaturarbeid, snekkerarbeid, gulvlegging og tapetsering, maler- og glassarbeid, og utvendig rengjøring av bygninger.

4.1.2 Organisering av byggebransjen

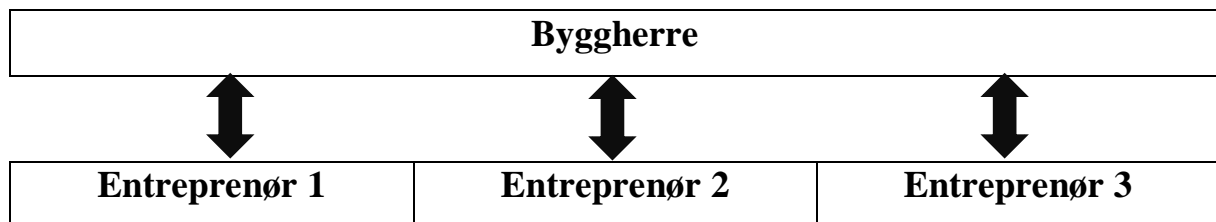
Den enkle organiseringen av byggebransjen kan vises slik:



Figur 4 Direkterelasjon byggherre entreprenør

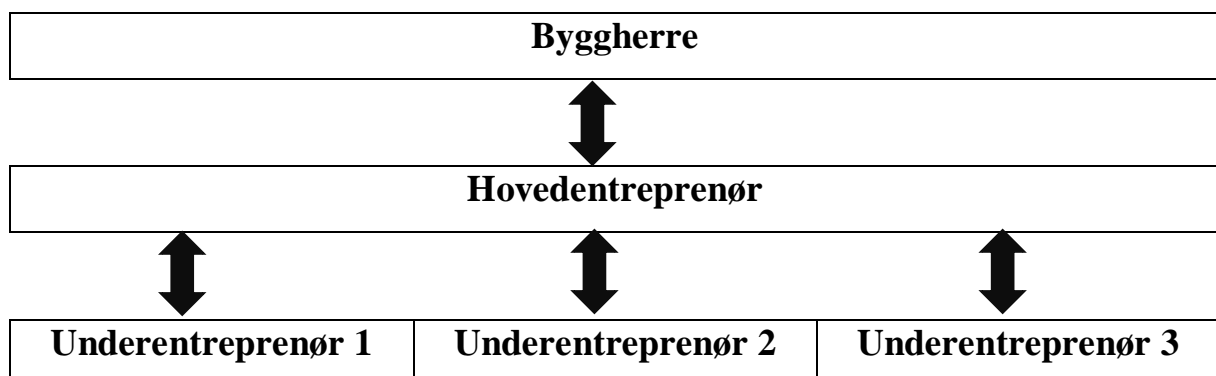
Byggherren er oppdragsgiveren og entreprenøren har en direkte relasjon og entreprenøren utfører selv det oppdraget som er definert i kontrakten. I Norsk Standard NS8415 omtales dette som en utførelsesentreprise.

Ved større og mer sammensatte oppdrag (entrepriser) kan byggherren velge å benytte flere entreprenører. Disse kan være inndelt etter fagområde, eller at de arbeider med samme fag men på ulike steder på bygget eller anleggsområdet. De ulike entreprenørene omtales gjerne som sideentreprenører og står hver for seg i en direkte relasjon til byggherren. Hver for seg utfører entreprenørene en utførelsesentreprise.



Figur 5 Relasjon byggherre med sideentreprenører

En annen organisasjonsform som benyttes er ordning med hovedentreprenør og underentreprenør.



Figur 6 Relasjon hovedentreprenør-underentreprenør

I denne modellen er hovedentreprenøren ansvarlig ovenfor byggherren, mens de ulike underentreprenørene har en relasjon til hovedentreprenøren. Innenfor denne modellen kan

hovedentreprenøren selv utføre deler av den totale entreprisen. Underleverandørene ivaretar hver for seg en utførelsesentreprise med hovedentreprenøren som oppdragsgiver.

Det finnes flere modeller som benyttes i byggebransjen. Hensikten med dette er å vise at en bedrift i byggebransjen kan ha ulike roller i ulike byggeprosjekt. Det sentrale skillet er om bedriften selv benytter underentreprenører eller ikke. Vi skal komme tilbake dette i våre analyser.

4.1.3 Om NACE-koder

Vi vil måtte gjøre avgrensninger i datauttrekket ut fra bransjekode, det som kalles NACE-kode. Bygge- og anleggsbransjen er svært omfattende – og har ikke tydelige avgrensninger mellom ulike virksomheter i bransjen. Mange aktører driver også innenfor flere fagfelt innenfor bransjen. Valg av relevante NACE-koder, vil påvirke datauttrekket.

Vi har i vår analyse valgt å fokusere på bedrifter som driver med bygg. NACE-koden for denne klassen er 41.200 «Oppføring av bygninger». Det er bedriften selv som velger NACE-kode ved registrering og oppdaterer denne dersom det skjer endringer i bedriftens virksomhet. NACE-koden er koblet til organisasjonsnummer.

De selskapene som driver innenfor mange ulike deler av byggebransjen, inkludert salg av byggevarer, kan dele opp aktiviteten i hvert sitt spesialiserte datterselskap. Da kan hvert datterselskap ha sin unike NACE-kode. Dersom alt samles i samme selskap vil NACE-koden være felles for hele virksomheten. Det kan derfor ikke utelukkes at bedrifter i vårt utvalg også driver innenfor andre deler av byggebransjen, og at aktiviteten utenfor NACE-kode 41.200 utgjøre størsteparten av både salgsinntekt, vekst og overskudd. I denne delen av analysen har vi ikke mulighet for å kontrollere avvik på dette.

4.2 Regnskapsføring i byggebransjen

Vi skal i dette avsnittet peke ut noen sentrale regnskapsregler for byggebransjen og vis hvilke konsekvenser de har for rapportering av resultat og oppstillingen av balanse i det enkelte selskap.

4.2.1 Regnskapet som informasjonskilde

Regnskapsloven (1998) definerer hvem som er regnskapspliktig og de overordnede kvalitetskrav og regnskapsmessige prinsipper. Selve regnskapsplikten defineres i §1-2, og vi ikke analysere selve regnskapsplikten videre.

Det overordnede kvalitetskrav i regnskapsrapporteringen finnes i regnskapsloven §3-2a:

«Årsregnskapet skal gi et rettviseende bilde av den regnskapspliktiges og konsernets eiendeler og gjeld, finansielle stilling og resultat.»

Det betyr at bedriften gjennom resultatregnskap, balanse, kontantstrømoppstilling og noteopplysninger skal gi de opplysningene som skal til for at bedriften selv og omgivelsene rundt bedriften kan ta de nødvendige beslutningene i forhold til bedriften.

De grunnleggende regnskapsprinsipper finnes i §4-1. Vi skal her peke på opptjeningsprinsippet; inntekter skal registreres i den perioden de er opptjent, forsiktighetsprinsippet; urealiserte tap skal resultatføres og sammenstillingsprinsippet; kostnader skal resultatføres i samme periode som tilhørende inntekter.

Videre gir §§5-2 og 5-3 regler for verdivurdering av bedriftens eiendeler. Hovedregelen som angis er å følge prinsippet om laveste verdi, og da laveste verdi av markedsverdi og anskaffelsesverdien. Etter §5-3 skal anleggsmiddel skal avskrives etter fornuftig avskrivningsplan, og følge prinsippet om laveste verdi av bokført (avskrevet) verdi og virkelig verdi. Regnskapsprinsippene ovenfor gir føringer på hva som skal ansees fornuftig. Regnskapsloven §4-6 slår fast at regnskapet skal utarbeides i samsvar med gode regnskapsskikk.

Regnskapsloven §4-4 slår fast at regnskapsprinsippene skal brukes ensartet og konsistent over tid. Det siste forholdet gjør det mulig å sammenligne regnskapstall fra flere (påfølgende) - perioder (horisontale analyser). Regnskapsloven §§ 7-3 og 7-35 slår fast at endringer i bruk av regnskapsprinsipper og den økonomiske effekten av dette skal opplyses.

Regnskapsloven §§1-5 og 1-6 definerer hva som regnes som store foretak (§1-5) og små foretak (§1-6). En bedrift regnes som små foretak dersom de ikke overskrider to av disse:

1. salgsinntekt: 70 millioner kroner,
2. balansesum: 35 millioner kroner,
3. gjennomsnittlig antall ansatte i regnskapsåret: 50 årsverk.

Dersom to av begrensningene ovenfor brytes to år på rad, regnes ikke bedriften lenger med blant små foretak.

Skillet mellom store foretak, små foretak og de øvrige (heretter kalt middels store foretak) har konsekvenser for krav til innholdet i rapporteringen. Videre kan små foretak fravike

opptjeningsprinsippet og sammenstillingsprinsippet; prinsippet om at kostnader og tilhørende inntekter skal registreres i samme periode.

4.2.2 Norsk regnskapsskikk (NRS).

Norsk regnskapsskikk (NRS) definerer gjennom sine standarder hva som er god regnskapsskikk. Sentralt for bedriftene i BA-bransjen er standarden om anleggskontrakter. NRS (2008) definerer en anleggskontrakt slik: «NRS Anleggskontrakter gjelder regnskapsføring av tilvirkning etter kontrakt av én enkelt eiendel eller flere eiendeler som sammen utgjør en helhet. Standarden har betydning når slik tilvirkning strekker seg over flere regnskapsperioder.» I følge NRS (2008) skal standarden benyttes også når det er bedriften selv som er oppdragsgiver, såkalte egenregisprosjekter. Det er ikke uvanlig at benytte egenregisprosjekter i forbindelse med feltutbygging av boligfelt.

4.2.3 Avregningsmetoder.

Hovedregelen i NRS (2008) er prinsippet om løpende avregning. Det betyr at inntekten fra de ulike anleggskontraktene skal føres i samme grad som arbeidet er ferdig. Et enkelt regneeksempel kan se slik ut: Kontraktsverdi = 100, 75 % fullført i løpet av 2016

	2016	2017	Total
Kontraktsverdi	75	25	100
Prosjektkostnader	60	20	80
Felleskostnader	2,5	2,5	5
Resultateffekt	12,5	2,5	15

Tabell 7 Prinsippskisse løpende avregning

Vi ser at overskuddet fra kontrakten fordeles ut over de to årene bedriften arbeider med kontrakten. Dersom bedriften underveis i utførelsen ser at en anleggskontrakt går med tap, skal tapet ut fra forsiktighetsprinsippet resultatføres umiddelbart. Dersom det er usikkerhet balansedagen (vanligvis 31/12) skal løpende avregning uten fortjeneste benyttes. Da vil hele overskuddet fremkomme i resultatregnskapet det året kontrakten fullføres.

Små foretak kan velge å benytte fullført kontrakts metode. Det innebærer at inntekter og kostnader føres når kontrakten er fullført. Dette innebærer et brudd på opptjeningsprinsippet og sammenstillingsprinsippet. Samme prosjektet som over etter fullført kontrakts metode.

Kontraksverdi = 100, 75 % fullført i løpet av 2016

	2016	2017	Total
Kontraksverdi	0	100	100
Prosjektkostnader	0	80	80
Felleskostnader	2,5	2,5	5
Resultateffekt	-2,5	17,5	15

Tabell 8 Prinsippskisse fullført kontrakts metode

Vi ser her at fordelingene av resultatet påvirkes av hvilken metode bedriften benytter. Dette betyr at små bedrifter som benytter fullført kontrakts metode kan ha årsresultat som er både er dårligere enn de reelt sett er og bedre enn de reelt sett er. Dette gjør at måling av endring i omsetning og overskudd kan ha feilkilde i små foretak.

Bruk av fullført kontrakts metode vil skape likviditetsmessige utfordringer. Prosjektkostnader vil påløpe underveis i fremdriften og må nødvendigvis betales underveis. Da må også inntekter

4.2.4 Plassering av kostnadsarter i driftsregnskapet.

I bygg og anleggsbransjen benyttes underleverandører i varierende grad. Dette får konsekvenser for postene i regnskapet. Et driftsresultat har etter regnskapsloven §6-1 disse kostnadsartene: Vareforbruk, lønnskostnader, avskrivninger, nedskrivninger og andre driftskostnader.

Type kostnad	Kostnads plassering ved egenutførelse	Kostnads plassering ved bruk av underleverandør
Lønnskostnad utførende arbeider	Lønnskostnad	Varekostnad
Administrative tjenester	Lønnskostnad	Andre driftskostnader
Renhold/vedlikehold	Lønnskostnad	Andre driftskostnader
Anskaffelse ² maskiner/utstyr/lokaler	Avskrivninger (og rentekostnader)	Andre driftskostnader

Tabell 9 Skjematisk oversikt over regnskaps plassering av ulike kostnadsarter.

² Skillet her henviser til om bedriften selv eier lokaler, maskiner og nødvendig utstyr, eller om dette leies av andre (bruk av underleverandør). Finansiell leasing behandles i regnskapet likt med egenanskaffelse, mens operasjonell leasing behandles som leie.

Hensikten med dette punktet er å vise hvordan kostnader som i utgangspunktet knytter seg til samme aktivitet defineres som ulike kostnadsarter avhengig av hvordan bedriften velger å løse oppgaven. Lønnskostnaden til personen som gjør en bestemt arbeidsoppgave, for eksempel setter inn et vindu, regnes som varekostnad dersom det utføres av en underleverandør og lønnskostnad dersom en av bedriftens egne ansatte utfører dette.

Siden årsregnskap ikke direkte opplyser om valg som påvirker dette, kan sammenligning mellom ulike bedrifter av de ulike kostnadsartene gi et misvisende bilde. En bedrift som har for eksempel 5 millioner i lønnskostnad, kan ha forbrukt timeverk for en (langt) større sum gjennom kjøp hos underleverandører. Tilsvarende vil varekostnaden inneholde innkjøpte timeverk fra underleverandørene, i tillegg til de fysiske varene som kjøpes.

Videre vil driftsinntekter og tilordnede driftskostnader påvirkes av hvilken kontraktsform byggherren velger. I punkt 4.1 viste vi tre prinsipielt forskjellige kontraktsformer.

Ved den enkle formen (der kun en entreprenør er involvert) og ordninger der flere sideordnede entreprenører er involvert vil hver enkelt entreprenør generere inntekt på de arbeidet de selv utfører. Tilsvarende vil de ha kostnader på egen aktivitet. En entreprenør som benytter underleverandør vil i første omgang ha alle inntektene, og oppgjør til underentreprenørene vil komme som varekostnad.

Vi skal komme tilbake til dette under analysen av datagrunnlaget vårt.

5.0 Byggebransjen: Vår kvantitative analyse

Hoff (2012) skiller mellom ekstern og intern regnskapsanalyse. Den eksterne regnskapsanalysen benytter bedriftens årsregnskap og andre offisielle regnskapstall som kilde. Dette kan suppleres med statistikk om bedriftens omgivelser, for eksempel pris og kostnadsutvikling.

Ved en intern analyse benyttes bedriftens interne driftsregnskap, kalkyler og annen detaljinformasjon. Felles for disse er at eksterne aktører ikke nødvendigvis har tilgang til disse, men de kan hentes inn gjennom blant annet intervju.

Vi skiller også mellom vertikale og horisontale analyser. De vertikale analysene kartlegger sammenhengen mellom tallene i en bestemt regnskapsperiode (vanligvis et år), mens de horisontale analysene ser på utviklingen av utvalgte regnskapstall over tid.

Nøkkeltalssanalyser har til hensikt å måle forholdet mellom ulike regnskapstall.

Nøkkeltallsanalysene er i utgangspunktet vertikale analyser, men de kan beregnes over flere perioder og får dermed et preg av horisontale analyse.

Vi skal i det følgende gjennomføre de eksterne analysene som beskrevet ovenfor.

5.1 Sammenhenger mellom størrelse, lønnsomhet og vekst

Det er 2.904 bedrifter med i vår undersøkelse. Alle landets fylker er representert. Svalbard regnes som eget fylke i denne sammenhengen. Tabellen under viser antall bedrifter i vår undersøkelse, fordelt på fylker. Videre viser den hvor stor andel av utvalget hvert enkelt fylke har. Vi har tatt med folketallet per fylke og hvor stor andel av folketallet i Norge hvert fylke representerer. Dette for å se den geografiske spredningen av utvalget. Videre har vi gjennomsnittlig salgsinntekt for 2015 for hvert fylke, og den totale salgsinntekten for hvert fylke og fylkets andel av den totale salgsinntekten.

Fylke	Antall	Andel (bedrifter)	Folketall	Andel (befolkning)	Snitt inntekt	Sum inntekt	Andel (inntekter)
Akershus	256	8,8 %	604 368	11,5 %	29 590 523	7 575 174 000	9,1 %
Aust-Agder	91	3,1 %	116 673	2,2 %	12 699 363	1 155 642 000	1,4 %
Buskerud	206	7,1 %	279 714	5,3 %	33 080 578	6 814 599 000	8,0 %
Finmark	38	1,3 %	76 149	1,4 %	27 896 684	1 060 074 000	1,4 %
Hedmark	101	3,5 %	196 190	3,7 %	20 329 218	2 053 251 000	2,4 %
Hordaland	313	10,8 %	519 963	9,9 %	33 461 805	10 473 545 000	12,6 %
M-Romsdal	187	6,4 %	266 274	5,1 %	27 035 294	5 055 600 000	6,0 %
N-Trøndelag	93	3,2 %	137 233	2,6 %	24 200 516	2 250 648 000	5,2 %
Nordland	139	4,8 %	242 866	4,6 %	31 127 504	4 326 723 000	2,6 %
Oppland	114	3,9 %	189 479	3,6 %	26 626 868	3 035 463 000	3,7 %

Oslo	183	6,3 %	666 759	12,7 %	47 803 858	8 748 106 000	10,5 %
Rogaland	263	9,1 %	472 024	9,0 %	30 288 354	7 965 837 000	9,8 %
S-Fjordane	88	3,0 %	110 266	2,1 %	22 263 227	1 959 164 000	2,4 %
Svalbard	2	0,1 %	2 145	0,0 %	38 550 000	77 100 000	0,1 %
S-Trøndelag	194	6,7 %	317 363	6,0 %	27 843 990	5 401 734 000	6,4 %
Telemark	89	3,1 %	173 307	3,3 %	21 661 685	1 927 890 000	2,3 %
Troms	85	2,9 %	165 632	3,1 %	26 035 859	2 213 048 000	2,6 %
Vest-Agder	144	5,0 %	184 116	3,5 %	20 623 243	2 969 747 000	3,5 %
Vestfold	160	5,5 %	247 048	4,7 %	24 556 219	3 928 995 000	4,8 %
Østfold	158	5,4 %	292 893	5,6 %	28 446 114	4 494 486 000	5,3 %
Total	2904		5 260 462		28 748 907	83 486 826 000	

Tabell 10 Vårt utvalg, geografisk fordeling

Oslo har 12,7 % av innbyggerne i landet, 6,3 % av bedriftene i utvalget og 10,5 % av salgsinntektene. Det betyr at Oslo har færre bedrifter i utvalget enn det folketallet skulle tilsi, men bedriftene har større omsetning enn det antallet skulle tilsi.

Vi har som tidligere nevnt ikke tatt med i utvalget bedrifter med omsetning på over 1 mrd. kroner. Dette har innflytelse på hvordan inntektene fordeler seg mellom fylkene. I tillegg er det mange bedrifter som har oppdrag utenfor det fylket der de har registrert sin forretningsadresse. Dette gjelder for eksempel Oslo, der flere av de store nasjonale aktørene i bransjen har sitt hovedkontor. 17 av de 32 største bedriftene innen bygg og anleggsbransjen holder til i Oslo. De hadde i 2016 en samlet omsetning på nær 100 milliarder. (Kapital 2017)

5.1.1 Bedriftens størrelse

En mulig motivasjon for vekst i finansiell forstand er at større bedrifter er mer lønnsomme enn mindre bedrifter. Lønnsomheten kan blant annet benyttes til å skape en mer solid bedrift for eiere, ledere og ansatte.

Tabellen under viser gjennomsnittlig salgsinntekt med standardavvik. Vi har fordelt alle bedriftene i datagrunnlaget i persentiler ut fra salgsinntekter. Tabellen på neste side viser hvordan bedriftene da fordeler seg:

Salgsinntekt	2015	2014	2013	2012	Endring 2012-2015
Antall	2904	2904	2904	2904	
Gjennomsnitt	28 944 774	27 415 678	25 637 528	23 620 826	22,5 %
Standardavvik	64 187 218	60 783 018	55 210 938	49 285 946	30,2 %
10 % persentil	1 756 000	1 802 500	1 716 000	1 642 000	6,9 %
20 % persentil	2 866 000	2 747 000	2 711 000	2 595 000	10,4 %
30 % persentil	4 268 000	4 077 500	4 074 500	3 829 000	11,5 %
40 % persentil	6 110 000	5 900 000	5 687 000	5 486 000	11,4 %
50 % persentil	8 988 000	8 398 000	8 116 500	7 722 000	16,4 %
60 % persentil	13 310 000	12 223 000	11 593 000	10 770 000	23,6 %
70 % persentil	19 389 000	17 891 000	16 550 000	16 421 000	18,1 %
80 % persentil	30 574 000	28 358 000	28 409 000	26 032 000	17,4 %
90 % persentil	64 597 500	60 467 000	58 947 000	55 021 000	17,4 %

Tabell 11 Salgsinntekter med persentilgrenser

Salgsinntektene har en gjennomsnittlig vekst på 22,5 % fra 2012 til 2015. Medianen (øvre grense for 50 % persentilen) for salgsinntektene vokser med 16,4 % mens standardavviket vokser med 30,2 %. Ser vi på persentilgrensene så vokser disse i alle periodene med to unntak. Det betyr at veksten er ujevnt fordelt.

Vi har tidligere pekt på at regnskapsloven har en definisjon av små bedrifter til blant annet å være bedrifter med årlig salgsinntekt under kr 70 millioner. Som det fremgår av tabellen ovenfor har over 90 % av bedriftene i vårt utvalg salgsinntekter under denne grensa. Det betyr at det er i hovedsak små bedrifter som studeres i denne undersøkelsen.

5.1.2 Bedriftens vekst

Tabellen på neste side viser gjennomsnittlig vekst i salgsinntektene med standardavvik. Gjennomsnittet av veksten er ikke veid mot bedriftenes størrelse, slik at hver bedrift telles som en enhet. Vi har fordelt alle bedriftene i datagrunnlaget i persentiler ut fra prosentvis vekst i salgsinntekter. De 10 % av bedriftene som hadde lavest vekst fra 2014 til 2015, mistet altså mer enn 31,2 % av sine salgsinntekter.

	2014-15	2013-14	2012-13	Endring 2012-2015
Antall	2 904	2 904	2 904	
Gjennomsnitt	12,0 %	12,0 %	16,3 %	-26,4 %
Standardavvik	49,8 %	57,9 %	92,3 %	-46,1 %
10 % persentil	-31,2 %	-33,6 %	-32,3 %	-3,4 %
20 % persentil	-18,8 %	-20,4 %	-18,9 %	-0,5 %
30 % persentil	-10,1 %	-11,1 %	-9,2 %	9,8 %
40 % persentil	-2,3 %	-3,6 %	-1,8 %	27,8 %
50 % persentil	5,0 %	3,7 %	5,5 %	-9,1 %
60 % persentil	12,9 %	11,3 %	13,6 %	-5,1 %
70 % persentil	22,0 %	20,9 %	23,7 %	-7,2 %
80 % persentil	34,4 %	33,6 %	37,9 %	-9,2 %
90 % persentil	58,9 %	56,8 %	62,0 %	-5,0 %

Tabell 12 Prosentvis vekst med persentilgrenser

Den gjennomsnittlige veksten er henholdsvis 12,0 %, 12,0 % og 16,3 %. Ser vi på standardavviket så er dette svært stort. Det betyr at det er stor spredning i den prosentvise veksten.

Et veid gjennomsnitt av veksten gir en gjennomsnittlig vekst på 5,8 % (fra 2014 til 2015), 7,0 % (fra 2013 til 2014) og 8,4 % (fra 2012 til 2013). En åpenbar grunn til at det veide og uveide gjennomsnittet avviker er at det er lettere å oppnå en høy prosentvis vekst i salgsinntektene, når disse i utgangspunktet er lave.

Videre ser vi at medianen (50 % persentilen) er mindre enn både det veide og uveide gjennomsnittet med 5,0 %, 3,7 % og 5,5 %. Det tyder på at veksten er ujevnt fordelt, der over halvparten av bedriftene vokser mindre enn veksten i de samlede salgsinntektene.

Tabellen under viser korrelasjonskoeffisientene mellom veksten i de ulike periodene.

	Vekst 2014 til 2015	Vekst 2013 til 2014
Vekst 2013 til 2014	-,148**	
Vekst 2012 til 2013	0,025	-,102**

Tabell 13 Korrelasjonskoeffisient årlig vekst

** 2-tailed signifikans på 0,01 * 2-tailed signifikans på 0,05

Korrelasjonskoeffisientene er såpass lave at vekst i en periode på ingen måte predikerer vekst i den påfølgende perioden. De koeffisientene med størst tallverdi er negativ. Det gir en svak indikasjon på at vekst ett år følges opp av nedgang i salgsomsetningen neste år.

5.1.3 Bedriftens lønnsomhet

Neste tabell viser alle bedriftene fordelt på persentiler ut fra årsresultat i årene 2012 til 2015. For eksempel ser vi at de 10 % av bedriftene som hadde dårligst årsresultat i 2015, hadde et underskudd på 290.000 eller mer.

Tabellen viser gjennomsnittlig årsresultat, standardavviket til årsresultatet og persentilgrensene for årene 2012 til 2015.

	2015	2014	2013	2012	Endring 2012-2015
Antall	2 904	2 904	2 904	2 904	
Gjennomsnitt	928 184	854 815	834 147	780 379	18,9 %
Standardavvik	5 064 606	3 162 831	2 967 527	2 812 185	80,1 %
10 % persentil	-290 000	-265 500	-250 000	-238 000	-21,8 %
20 % persentil	-56 000	-33 000	-45 000	-46 000	-21,7 %
30 % persentil	29 500	34 500	23 000	30 000	-1,7 %
40 % persentil	105 000	111 000	91 000	98 000	7,1 %
50 % persentil	226 500	213 000	188 000	186 000	21,8 %
60 % persentil	394 000	369 000	337 000	336 000	17,3 %
70 % persentil	655 500	610 000	565 500	580 000	13,0 %
80 % persentil	1 175 000	1 120 000	1 018 000	1 001 000	17,4 %
90 % persentil	2 405 000	2 316 000	2 246 500	2 062 500	16,6 %

Tabell 14 Årsresultat med persentilgrenser

Vi ser at det gjennomsnittlige årsresultatet går opp, og forbedrer seg med til sammen 18,9 % i løpet av hele perioden. Samtidig har standardavviket en større vekst, og størrelsesforholdet mellom standardavvik og gjennomsnitt er henholdsvis 5.5, 3.7, 3.6 og 3.6. Videre er gjennomsnittet betydelig større enn medianen (50 % persentilen). Størrelsesforholdet her er henholdsvis 4.1, 4.0, 4.4 og 4.2. Videre ser vi at persentilgrensene øker år for år når overskuddet er større enn medianen. Dette betyr at det er noen lønnsomme bedrifter som trekker snittet opp. Tabellen under viser korrelasjonskoeffisientene mellom årsresultatet ett år og årsresultatet et annet år.

	2015	2014	2013
2014	,588**		
2013	,599**	,717**	
2012	,345**	,485**	,648**

Tabell 15 Korrelasjonskoeffisient årsresultat

** 2-tailed signifikans på 0,01 * 2-tailed signifikans på 0,05

Korrelasjonskoeffisientene er naturlig nok høyest når man ser fra et år til det påfølgende året med sammenheng mellom 2013 og 2014 som et absolutt topp. Ut fra dette kan man slutte at resultatene har en relativt sterk tendens til å reprodusere seg selv. Et godt årsresultat blir fulgt opp med et nytt godt årsresultat, mens et dårlig resultat følges opp av et nytt dårlig resultat.

I tabellen under har vi gjengitt gjennomsnitt, standardavvik og persentilgrensene for overskuddsgraden. Vi har ikke vektet oppsettet i forhold til store og små bedrifter, hver bedrift teller som en enhet. I tillegg viser den hvor stor andel av bedriftene som har overskudd. Den andelen holder seg forholdsvis stabilt, og hvert eneste år har 3 av 4 bedrifter i vårt utvalg overskudd.

	2015	2014	2013	2012	Endring 2012-2015
Antall	2 904	2 904	2 904	2 904	
Gjennomsnitt	3,3 %	3,6 %	3,5 %	3,6 %	-8,3 %
Standardavvik	10,8 %	10,1 %	10,1 %	10,3 %	4,7 %
Andel overskudd	24,5 %	22,5 %	24,1 %	23,7 %	
10 % persentil	-5,9 %	-5,5 %	-5,6 %	-5,8 %	-1,7 %
20 % persentil	-1,3 %	-0,9 %	-1,3 %	-1,3 %	0,0 %
30 % persentil	0,7 %	0,8 %	0,6 %	0,7 %	0,0 %
40 % persentil	2,0 %	2,1 %	2,0 %	2,1 %	-4,8 %
50 % persentil	3,4 %	3,8 %	3,4 %	3,5 %	-2,9 %
60 % persentil	5,0 %	5,3 %	5,0 %	5,1 %	-2,0 %
70 % persentil	6,9 %	7,1 %	6,9 %	7,1 %	-2,8 %
80 % persentil	9,1 %	9,8 %	9,2 %	9,6 %	-5,2 %
90 % persentil	13,4 %	13,3 %	13,2 %	13,4 %	0,0 %

Tabell 16 Overskuddsgrad med persentilgrenser

Dersom vi summerer opp årsresultatene de ulike årene, så viser disse overskuddsgrad på henholdsvis 3,2 %, 3,1 %, 3,3 % og 3,3 %. Dette er skyldes at de store bedriftene ikke blir vektet når vi regner gjennomsnitt av alle overskuddsgradene.

Tabellen under viser korrelasjonskoeffisienten mellom overskuddsgraden de ulike årene.

	2015	2014	2013
2014	,286**		
2013	,212**	,279**	
2012	,209**	,228**	,249**

Tabell 17 Korrelasjonskoeffisienter overskuddsgrad

** 2-tailed signifikans på 0,01 * 2-tailed signifikans på 0,05

Korrelasjonskoeffisientene er her ikke like høye som for årsresultatet. Et forhold som kan slå inn er at bedrifter som beholder årsresultatet målt i kroner, men endrer omsetning får en annen overskuddsgrad. Det er ikke nødvendigvis negativt, all den tid det er årsresultatet i kroner som styrker soliditeten og gir grunnlag for utbytte.

5.1.4 Bedrifter som vokser store

Tabellen under viser hvor stor andel av bedriftene som beholdt sitt salgspersentil fra 2012 til 2015 og tilsvarende fra 2014 til 2015. Den største verdien finner vi i persentil 10 for begge periodene. Dette betyr at de aller fleste (83,4 %) av de som tilhørte de 10 % største bedriftene i 2012, fortsatt tilhørte de denne gruppen i 2015. Tilsvarende tall for 2014 til 2015 var 86,2 %.

Blant de minste bedriftene var 63,4 % av bedriftene i minste persentil i 2012 fortsatt i minste persentil i 2015. Tilsvarende tall for 2014 til 2015 var 74,8 %.

Persentil (salgsinntekt)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Endring 14-15 (%)	74,8	52,2	45,5	42,3	40,3	46,4	51,4	55,0	66,9	86,2
Endring 12-15 (%)	63,4	37,8	30,0	31,6	29,7	33,3	33,4	40,9	55,2	83,4

Tabell 18 Endringer i salgssinntektspersentil

Størst andel av de som «bytter persentil» finner vi blant de bedriftene som hadde utgangspunkt i persentil 3 til 6. I tillegg var det mange som bedrifter med utgangspunkt i persentil 7 som skiftet persentil fra 2012 til 2015.

I vårt tallmateriale er det slik at de store forblir store og de små forblir små, mens bedriftene i midten er mer «mobile» i forhold til persentilgruppe. Et forhold som spiller inn her er at persentilgrensene er relativt sett tettere i «midten» enn i ytterkantene. Det betyr at det eksempelvis kreves mindre prosentvis endring i salgssinntektene å bevege seg ut av persentil 4 enn det gjør å bevege seg ut av persentil 9.

Samlet sett viser korrelasjonskoeffisientene (gamma) følgende:

	2015	2014	2013
2014	0,938		
2013	0,900	0,928	
2012	0,858	0,890	0,927

Tabell 19 Korrelasjonskoeffisient salgssinntektspersentil

Gamma benyttes som korrelasjonsmål når dataene ordnet i kategorier.

Korrelasjonskoeffisienten er naturlig nok høyest når tidsintervallet kun er et år, men den er høy også for 2012 sammenlignet med 2015. Når den minste korrelasjonskoeffisienten er over

0,85 er det langt over det Johannessen (2009) omtaler som sterk korrelasjon. Tallene innebærer at det mest vanlig er å beholde «sitt» persentil fra et år til et annet.

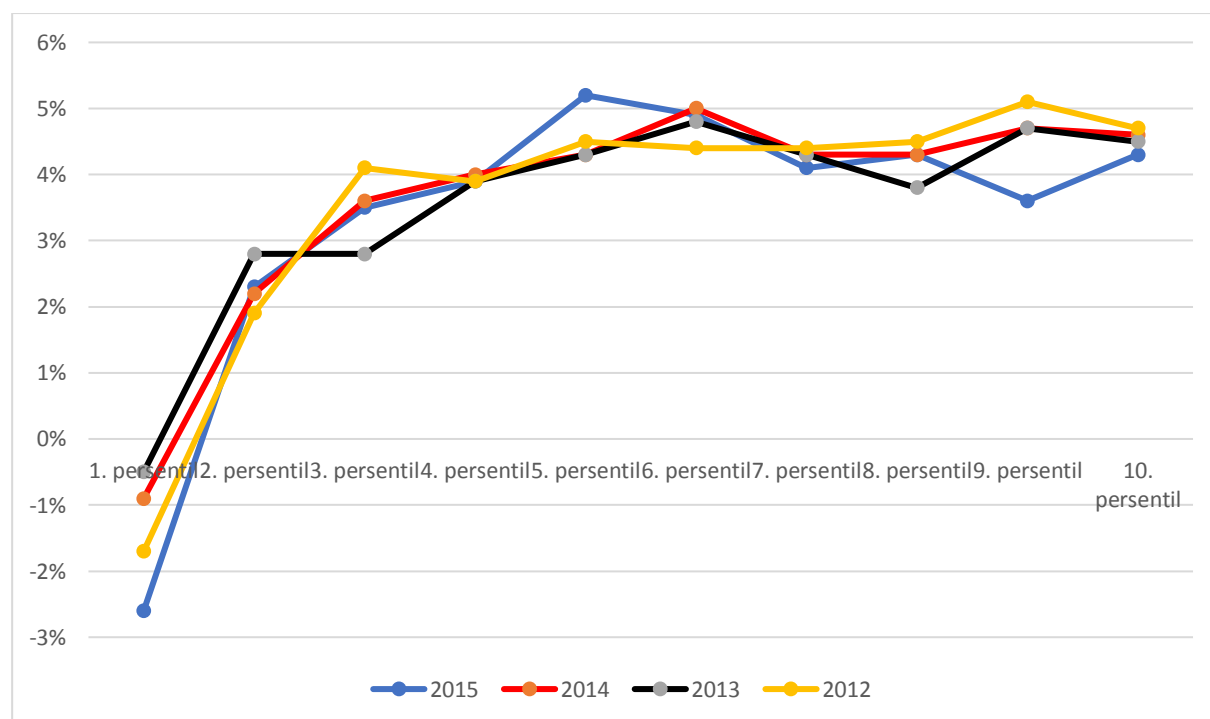
5.1.5 Gir større bedrifter økt lønnsomhet?

Tabellen under viser gjennomsnittlig overskuddsgrad (%) i hver persentilgruppe ut fra salgsinntekter.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
2015	-2,6	2,3	3,5	3,9	5,2	4,9	4,1	4,3	3,6	4,3
2014	-0,9	2,2	3,6	4,0	4,3	5,0	4,3	4,3	4,7	4,6
2013	-0,5	2,8	2,8	3,9	4,3	4,8	4,3	3,8	4,7	4,5
2012	-1,7	1,9	4,1	3,9	4,5	4,4	4,4	4,5	5,1	4,7

Tabell 20 Overskuddsgrad pr salgsinntektspercentil

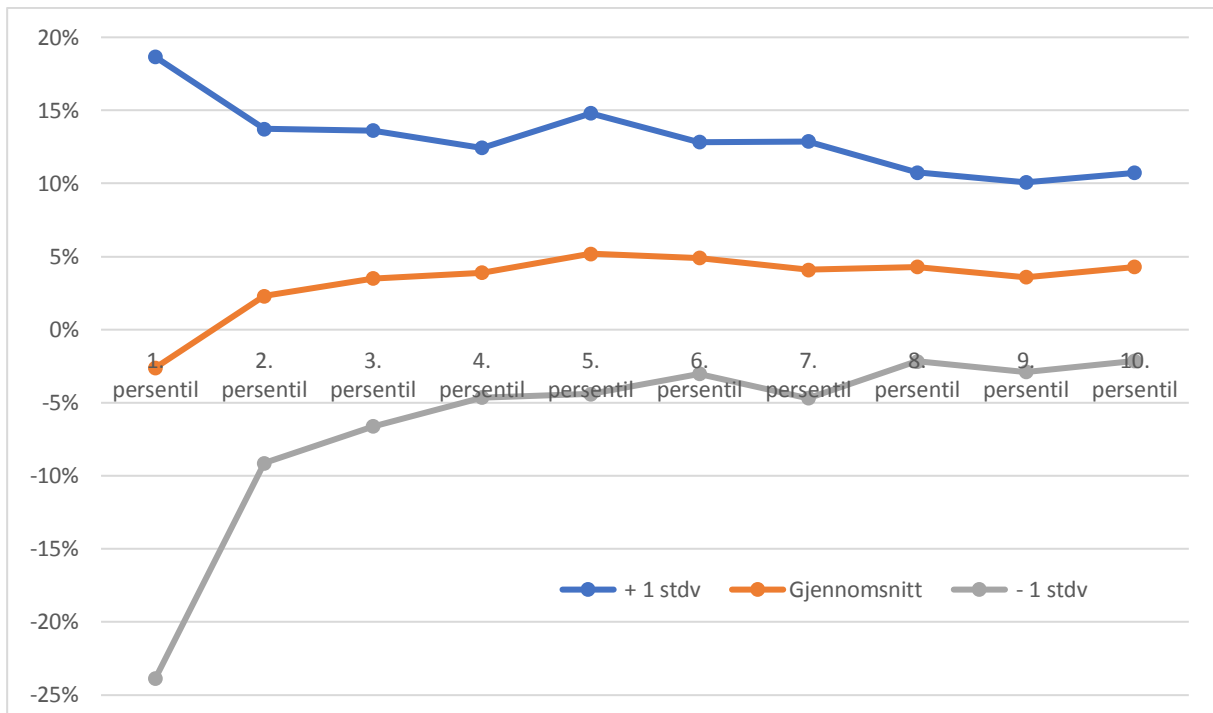
Tabellen viser at den gjennomsnittlige overskuddsgraden i persentilene varierer lite, når en ser bort fra 1. til 3. persentil. Rent grafisk ser det slik ut.



Figur 7 Gjennomsnittlig overskuddsgrad (%) i de ulike salgspersentilene.

Det kan se ut som overskuddsgraden stabiliserer seg på 4-5 % for alle bedriften med salgsinntekt i 4. til 10. persentil. I kroner betyr det bedrifter med salgsinntekt over 3,8 mill. kroner og oppover i 2012. For 2015 er dette tallet 4,3 mill. kroner. Beløpsgrensene for persentilene fremgår av tabell 11. Ut fra dette kan man trekke konklusjonen at overskuddet er

proporsjonalt med salgsinntektene, når man har en bedrift med salgsinntekter over 3,8 / 4,3 millioner. Denne konklusjonen kontrolleres i neste avsnitt.



Figur 8 Gjennomsnittlig overskuddsgrad og standardavvik 2015

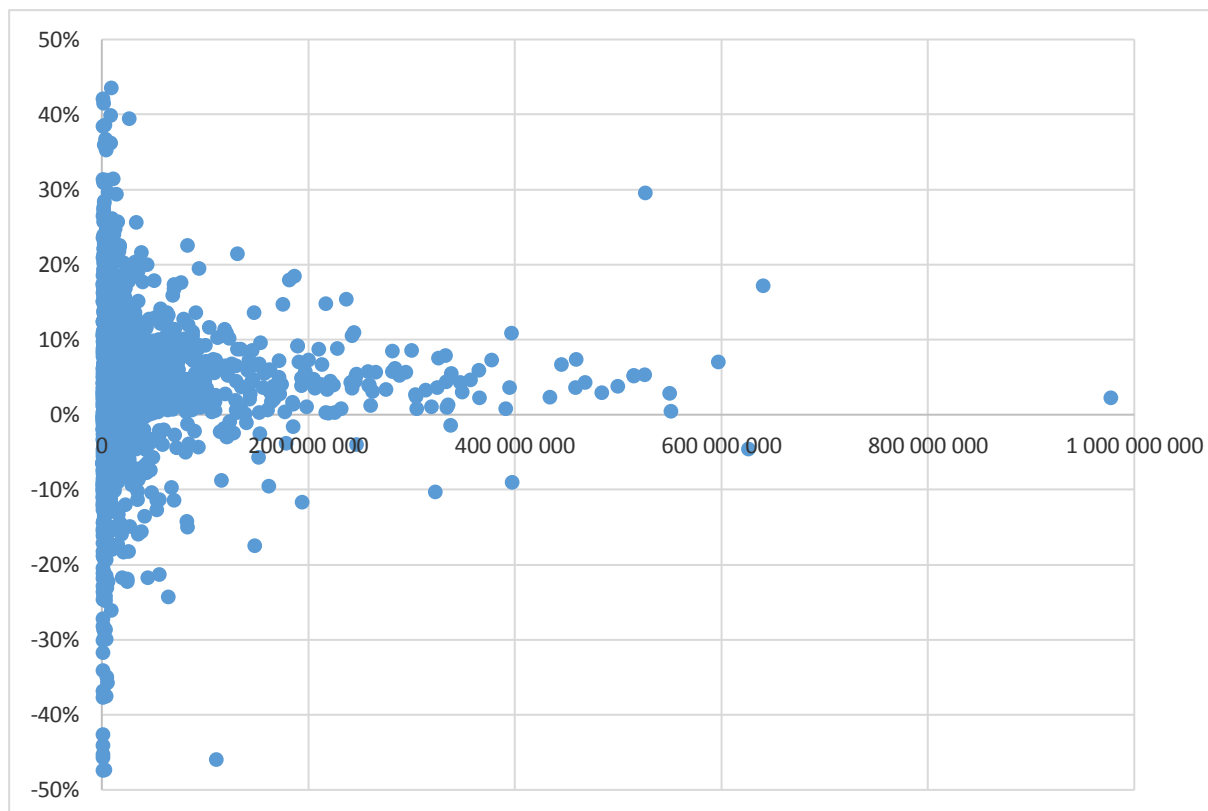
Gjennomsnittlig overskuddsgrad i hvert persentil basert på salgsinntekt (2015) + eller – et standardavvik.

Størrelsen på standardavvik 2015:

Persentiler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Standardavvik	21,3	11,4	10,1	8,5	9,6	7,9	8,8	6,5	6,5	6,4

Tabell 21 Standardavvik til overskuddsgrad 2015

Når man sammenholder gjennomsnittlig overskuddsgrad i hvert persentil med tilhørende standardavvik, ser man at standardavviket er over dobbelt så stort som gjennomsnittet i flertallet av persentilene. Dette gjelder også det området der kurven «flatet» ut for persentilene 4-10. Det betyr at det bak et forholdsvis flatt gjennomsnitt skjuler seg en stor spredning, også innenfor hvert enkelt persentil.



Figur 9 Plott av salgsinntekt og overskuddsgrad for 2015³

I plottet fremgår det at det er ingen klar tendens. Den største variasjonen er blant de minste bedriftene.

Salgsinntektens korrelasjon mot lønnsomhetsmål de ulike årene.

	Overskuddsgrad	EBITDA	Driftsresultat	Korrigert driftsresultat	ROA
2015	0,036	,562**	,535**	,538**	,053**
2014	0,032	,604**	,579**	,538**	0,033
2013	,041*	,681**	,628**	,577**	,051**
2012	,044*	,614**	,578**	,504**	,047*

Tabell 22 Salgsinntektens korrelasjon mot lønnsomhetsmål.

** 2-tailed signifikans på 0,01 * 2-tailed signifikans på 0,05

De absolutte lønnsomhetsmålene (EBITDA, driftsresultat og korrigert driftsresultat) har høyest korrelasjonskoeffisient mot salgsinntekt. Korrelasjonskoeffisienten er over verdien som Johannessen (2009) omtaler som meget sterk korrelasjon. Det betyr at bedriftens størrelse, i form av salgsinntekt, er en relevant forklaringsfaktor for de absolutte lønnsomhetsmålene. Vi ser videre et høyt signifikansnivå på de absolutte lønnsomhetsmålene. Det betyr at korrelasjonen vi ser ikke skyldes tilfeldigheter.

³ Bedrifter med overskudd over 50 % og under -50 % er ikke med i plottet.

Korrelasjonskoeffisientene mellom salgsinntekt på den ene siden og rentabilitet og overskuddsgrad på den andre siden er alle under 0,1. Dette gir ikke grunnlag for å peke på noen sammenheng.

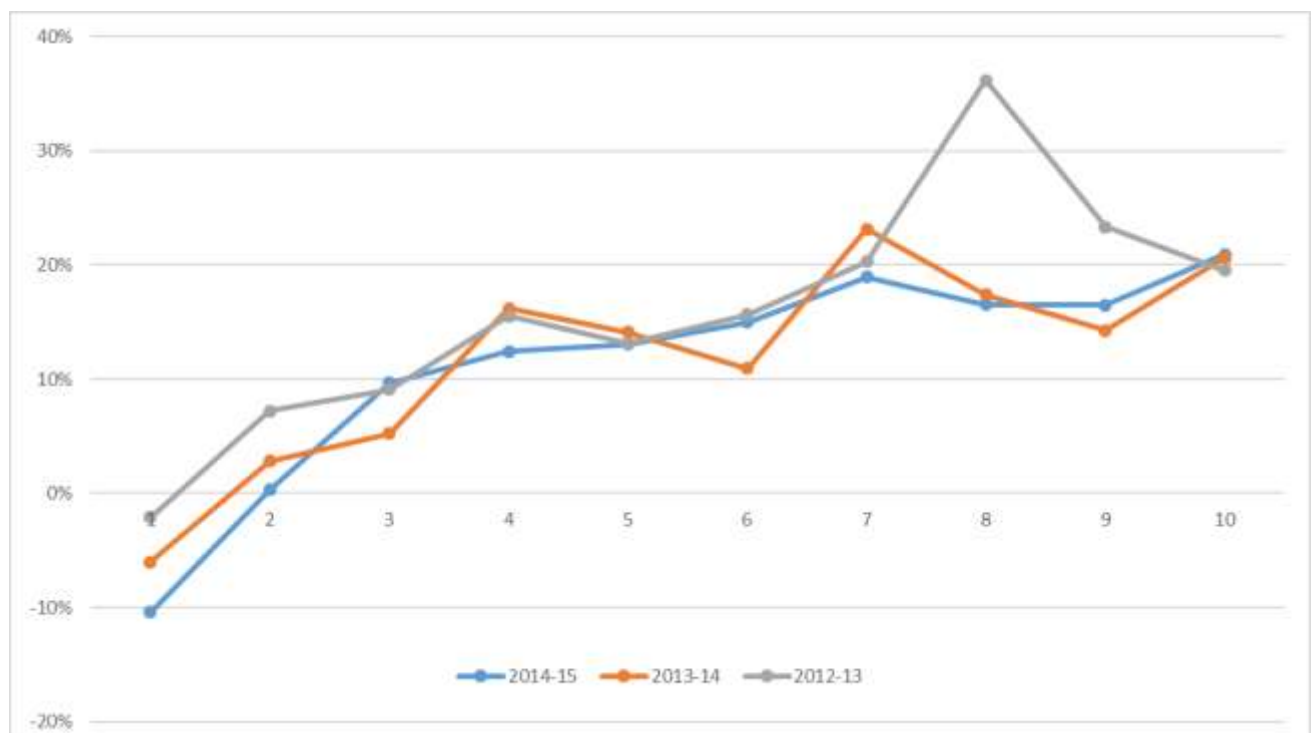
5.1.6 Skaper store bedrifter mer vekst?

Vi skal i dette avsnittet kontrollere om det er noen sammenheng mellom størrelse og vekst. I avsnittet videre er veksten ikke veid mot bedriftens størrelse. Det betyr at hver bedrift teller som en enhet uavhengig av størrelse. Veksten i de samlede salgsinntektene var henholdsvis 5,8 %, 7,0 % og 8,4 % for årene 2014 til 2015, 2013 til 2014 og 2012 til 2013.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
2014-15	-10,4	0,3	9,7	12,4	13,1	15,0	19,0	16,5	16,5	20,9
2013-14	-6,0	2,8	5,3	16,2	14,1	10,9	23,1	17,4	14,3	20,7
2012-13	-2,1	7,2	9,1	15,5	13,2	15,7	20,3	36,2	23,4	19,5

Tabell 23 Gjennomsnittlig vekst (%) i de ulike salgsinntektspercentilene.

Tabellen viser gjennomsnittlig vekst i de ulike percentilene for salgsinntekt. I kolonnen merket 1 finner vi den gjennomsnittlige veksten i bedriftene i percentil 1 med 2015 øverst og 2013 nederst. Tabellen viser at den gjennomsnittlige prosentvise veksten blir større, jo større bedriften blir etter veksten, men at veksten flater noe ut blant den største halvparten. Vi har tidligere pekt på at spredningen i veksten er stor.

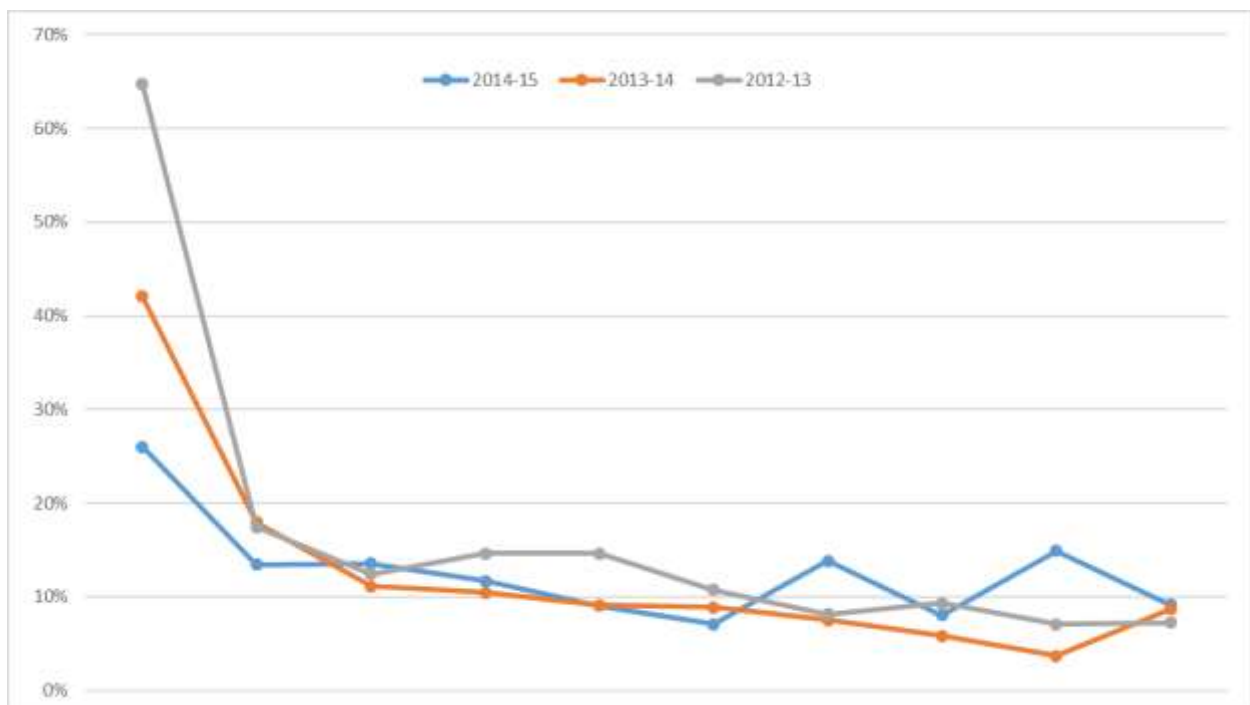


Figur 10 Vekst i salgsinntekt og percentil etter veksten.

Tar vi det motsatte utgangspunktet, altså at vi setter bedriftene i de respektive persentilene før veksten fant sted, ser tabellen slik ut.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
2014-15	26,0	13,4	13,6	11,7	9,1	7,1	13,9	8,1	14,9	9,2
2013-14	42,0	17,9	11,1	10,5	9,1	8,9	7,5	5,9	3,7	8,7
2012-13	64,7	17,4	12,4	14,6	14,6	10,7	8,2	9,3	7,1	7,2

Tabell 24 Realisert vekst i prosent i de ulike persentiler for salgsinntekt



Figur 11 Realisert vekst i ulike persentiler

Her ser vi at vi har den største prosentvise veksten blant bedriftene som i utgangspunktet var i persentil 1 og 2. En av årsaken er at hver krone veier tyngre i en liten bedrift kontra en stor bedrift.

Hvis vi ser på 2014, så vokste bedriftene med utgangspunkt i persentil 5 med 9,1 % (tabell 24), mens de som endte i persentil 5 vokste med 14,1 % (tabell 23). Vi slo tidligere fast at det var bedriftene med utgangspunkt i persentilene 3-6 som oftest byttet persentil. Funnet i denne tabellen viser at funnet av mobilitet over ikke bare skyldes en enkeltbedrifts vekst eller tilbakegang, men at andre bedrifter vokser (eller faller) forbi andre bedrifter som i utgangspunktet var jevnt store.

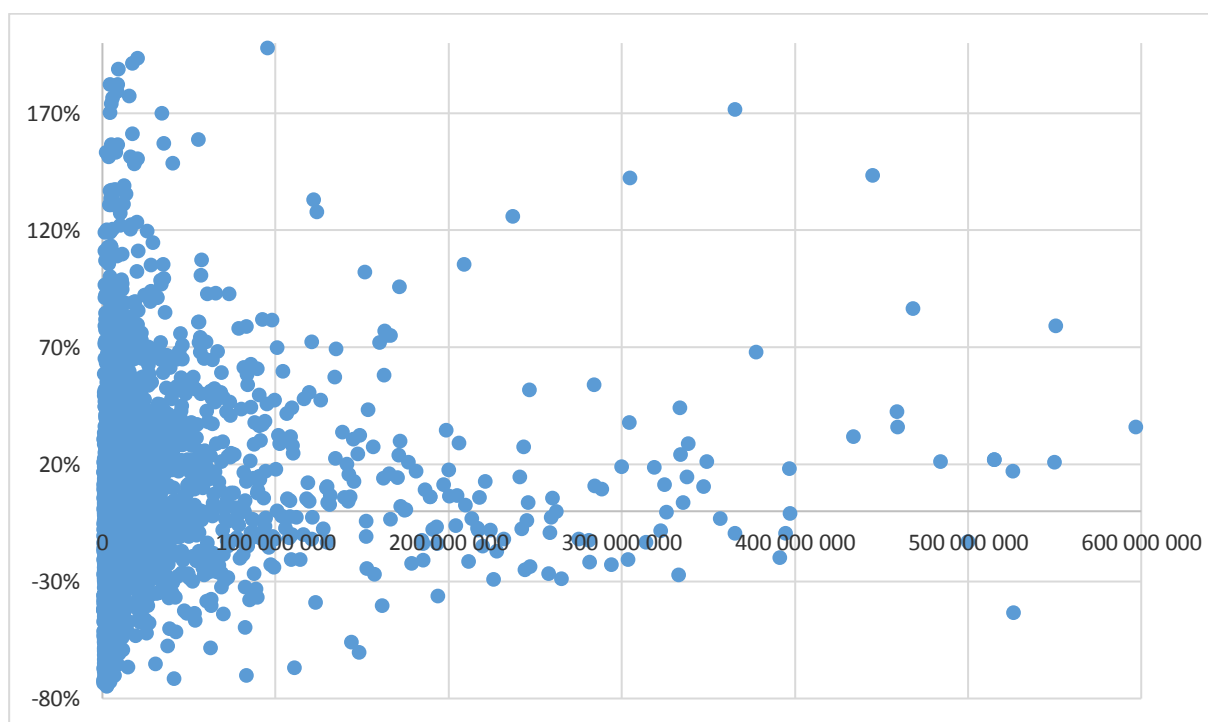
Tabellen over korrelasjonskoeffisienten mellom vekst og størrelse etter veksten viser verdier under 0,08 og konklusjonen er derfor at det ikke er noen sammenheng mellom størrelse og vekst.

	2015	2014	2013
2014-15	,076**		
2013-14		,072**	
2012-13			0,029

Tabell 25 Korrelasjon mellom salgsinntekter og vekst i prosent.

** 2-tailed signifikans på 0,01 * 2-tailed signifikans på 0,05

Mangel på korrelasjon har en sammenheng med det store standardavviket. Veksten har et standardavvik på henholdsvis 49,8 %, 57,9 % og 92,3 %. Dette er 4-5,5 ganger større enn gjennomsnittet de respektive årene. Heller ikke plottet under viser trend i vårt utvalg av bedrifter.



Figur 12 Plott på salgsinntekt og prosentvis vekst

5.1.7 Skaper vekstbedrifter økt lønnsomhet?

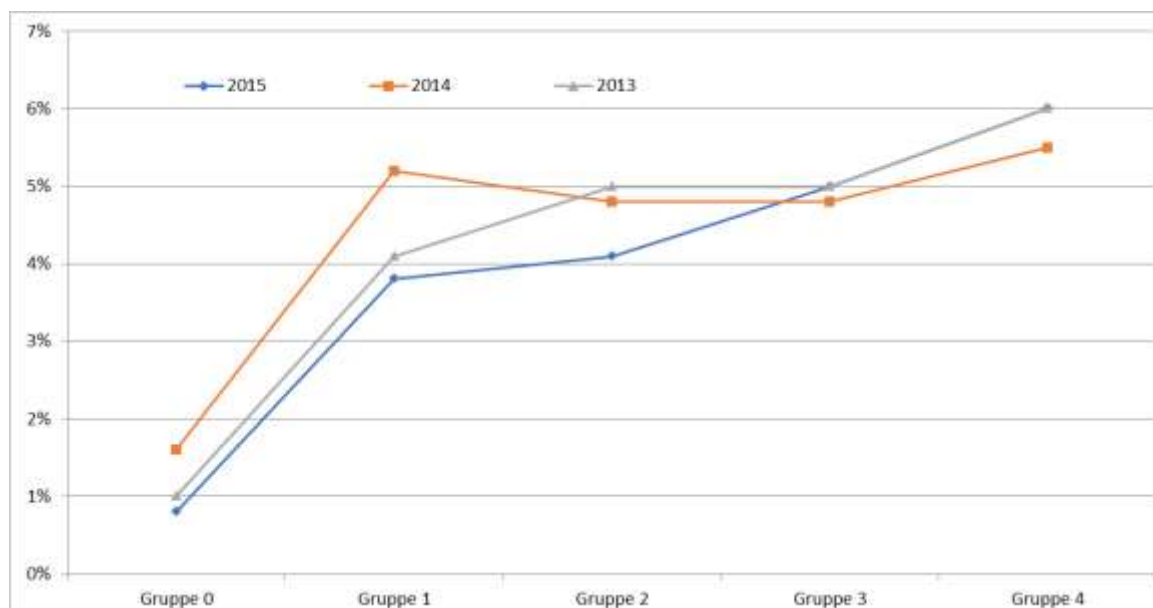
I tabellen under er bedriftene delt inn i 5 vekstgrupper. Gruppe 0 er de som har nedgang i salgsinntektene, gruppe 1 har vekst fra 0 til 5 %, gruppe 2 har vekst fra 5 til 10 %, gruppe 3 har vekst 10-20 % og gruppe 4 har vekst på 20 % eller mer. Fortsatt er det slik at bedriftene ikke er veid i forhold til salgsinntekter, så hver bedrift teller likt.

Videre er det slik at vi måler lønnsomheten i året der veksten (eller tilbakegangen) fant sted. Lønnsomheten er målt ved overskuddsgrad (%) det enkelte året. Antall viser hvor mange bedrifter som var i gruppen.

	Gruppe 0	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4
	Vekst <=0 %	Vekst 0-5 %	Vekst 5-10 %	Vekst 10-20 %	Vekst over 20 %
Overskuddsgrad 2015	0,8 %	3,8 %	4,1 %	5,0 %	6,0 %
Antall	1261	189	182	332	668
Overskuddsgrad 2014	1,6 %	5,2 %	4,8 %	4,8 %	5,5 %
Antall	1304	196	194	317	643
Overskuddsgrad 2013	1,0 %	4,1 %	5,0 %	5,0 %	6,0 %
Antall	1239	196	181	306	723

Tabell 26 Gjennomsnittlig overskuddsgrad gruppert etter vekst

I gruppene med positiv vekst (gruppe 1 til 4) ser vi at bedriftene i alle tre årene hadde gjennomsnittlig overskuddsgrad som varierte fra 3,8 % til 6,0 %. Det er videre en svak stigning i lønnsomheten jo større veksten er. I gruppen for nedgang i salgsinntektene (gruppe 0) ser vi en klart lavere gjennomsnittlig overskuddsgrad. Det kan eksempelvis skyldes at det tar tid å få justert/reduert kostnadene når salgsinntektene reduseres.



Figur 13 Gjennomsnittlig overskuddsgrad gruppert etter vekst.

Dette betyr at det er mulig å vokse samtidig som bedriften beholder en overskuddsgrad minimum 4 %. Siden det ikke er noen korrelasjon mellom vekst og lønnsomhet (se tabellen under) betyr det at veksten alene ikke skaper lønnsomhet. Vi så i tabell 22 at korrelasjonen mellom salgsinntekt og de absolutte lønnsomhetsmålene var større. Det betyr at det er mer

størrelsen enn veksten som driver frem lønnsomheten. På den andre siden er det nødvendig med vekst for å bli større, og det er fullt mulig å bli større samtidig som lønnsomheten beholdes.

	Driftsresultat	Korrigert driftsresultat	EBITDA	Overskuddsgrad	ROA
2014-15	,067**	,107**	,058**	,193**	,221**
2013-14	,077**	,072**	,071**	,165**	,074**
2012-13	,054**	,050**	,048**	,131**	,109**

Tabell 27 Korrelasjon mellom vekst i salgsinntekt og lønnsomhet.

** 2-tailed signifikans på 0,01 * 2-tailed signifikans på 0,05

Tabellen viser korrelasjon mellom prosentvis vekst i salgsinntektene og utvalgte lønnsomhetsmål. Linje 1 i tabellen viser korrelasjon mellom prosentvis vekst i salgsinntektene fra 2014 til 2015, og de utvalgte lønnsomhetsmålene for 2015.

Selv om vi splitter datagrunnlaget i to grupper: bedrifter med vekst i salgsinntektene og bedrifter med nedgang i salgsinntektene, får vi ikke spesielt høye korrelasjoner.

Bedrifter med positiv vekst i salgsinntektene:

	Driftsresultat	Korrigert driftsresultat	EBITDA	Overskuddsgrad	ROA
2014-15	0,023	0,025	0,017	,070**	,117**
2013-14	0,019	0,021	0,011	,069*	-0,027
2012-13	0,0012	-0,0048	-0,0032	,069**	0,048

Tabell 28 Korrelasjon mellom vekst i salgsinntekt og lønnsomhet. Kun vekstbedrifter.

** 2-tailed signifikans på 0,01 * 2-tailed signifikans på 0,05

Denne tabellen er lik den forrige, men her er det kun med bedrifter hvor salgsinntektene har positiv vekst fra ett år til et annet. Sammenlignet med forrige tabell, er alle korrelasjonskoeffisientene lavere i dette delutvalget enn for utvalget som helhet.

Bedrifter med nedgang i salgsinntektene

	Driftsresultat	Korrigert driftsresultat	EBITDA	Overskuddsgrad	ROA
2014-15	,055*	,153**	0,049	,252**	,206**
2013-14	,124**	,134**	,125**	,269**	,170**
2012-13	,166**	,163**	,168**	,250**	,210**

Tabell 29 Korrelasjon mellom vekst i salgsinntekt og lønnsomhet. Neg. utvikling

** 2-tailed signifikans på 0,01 * 2-tailed signifikans på 0,05

Denne tabellen er lik den forrige, men her er det kun med bedrifter hvor salgsinntektene falt fra ett år til et annet. I forhold til forrige tabell er mange av korrelasjonskoeffisientene høyere i dette delutvalget enn for utvalget som helhet, men de er ikke spesielt høye. Det er likevel en svak sammenheng mellom (den negative) veksten og lønnsomhetsmålene.

5.1.8 Lønnsomhet, størrelse og vekst, en oppsummering

Før det kan trekkes noen bastante konklusjoner, må vi huske på at bedriftsledere har muligheter til «stritte imot» en negativ utvikling. Bedriftsledere har ulik evne til å oppdage at salgsinntektene faller, og videre har de ulik evne til å sette inn tiltak for å redde bedriften fra underskudd som kan true bedriftens eksistens. Det betyr at fall i salgsinntektene noen ganger blir møtt med kutt i kostnader for å unngå et stort underskudd.

Tilsvarende kan ledere i bedrifter som har vekst og overskudd, sette inn tiltak som trygger veksten og/eller lønnsomheten. Siden regnskapsperioden er på et helt år, har bedriftene (lederne) tid på seg til å finne de rette tiltakene, og tiltakene i seg selv kan få virke over tid.

Interne analyser i kombinasjon med analyser der noter, styrets beretning og revisors beretning kan gi informasjon om hva bedriftene har gjort av endringer underveis. Vi har ikke gjort denne analysen her.

Vi har i dette kapittelet analysert sammenhengen mellom størrelse, lønnsomhet og vekst. Den klareste sammenheng vi kan påvise er mellom salgsinntekten og de absolutte lønnsomhetsmålene. Det er tydelig at størrelsen hjelper bedriftene til å bli mer lønnsomme, selv om korrelasjonskoeffisientene ikke peker ut noen perfekt korrelasjon.

Korrelasjonen mellom salgsinntekter og overskuddsgrad var lav. Det samme gjelder korrelasjonen mellom salgsinntekt og rentabilitetsmål. Det betyr at bedriftene ved å bli større beholder sin relative lønnsomhet (rentabilitet).

5.2 Kjennetegn for bedrifter som kombinerer lønnsomhet og vekst

Vi skal i dette avsnittet identifisere finansielle kjennetegn ved de bedriftene som beholder lønnsomheten i perioder med vekst.

De mest lønnsomme bedriftene finner vi i persentil 9 og 10, der lønnsomheten måles ved overskuddsgrad. Tilsvarende finner vi de bedriftene som vokser mest i persentil 9 og 10, der veksten måles ved prosentvis vekst i salgsinntektene. Bedriftene her tilhører altså de 20 % med høyest score innenfor henholdsvis lønnsomhet og vekst.

De bedriftene som både er lønnsomme og vokser er i våre undersøkelser hentet i persentil 8, 9 og 10 i begge klassene, altså både blant de 30 % med høyest vekst og de 30 % mest lønnsomme.

Tabellene under viser hvor stor andel av bedriftene som scorer høyt på både lønnsomhet og vekst. Totalt utgjør hver persentil 10 % av bedriftene, altså 290 bedrifter. Følgelig blir et utvalg av to persentiler 580 bedrifter.

Overskuddsgrad 2015	Vekst fra 2014 til 2015			
	Persentil 10 (Vekst)	Persentil 9 (Vekst)	Persentil 8 (Vekst)	Sum
Persentil 10 (OG)	43 (14,8 %)	45 (15,5 %)	36 (12,4 %)	124 (42,8 %)
Persentil 9 (OG)	38 (13,1 %)	41 (14,1 %)	35 (12,1 %)	114 (39,3 %)
Persentil 8 (OG)	35 (12,1 %)	41 (14,1 %)	35 (12,1 %)	111 (38,3 %)
Sum	116 (40 %)	127 (43,8 %)	106 (36,6 %)	349

Tabell 30 Krysstabell for vekst og lønnsomhet inndelt i persentiler 2015.

Tabellen viser hvor mange bedrifter som er i de ulike persentilene for vekst og lønnsomhet. Det betyr at det i 2015 var 43 bedrifter i høyeste persentil for vekst og samtidig var i høyeste persentil for lønnsomhet. Videre er det slik at 43 bedrifter utgjør 14,8 % av persentilet på 290 bedrifter. Dersom bedriftene var jevnt fordelt i persentilene, både innenfor vekst og lønnsomhet ville alle gruppene hatt 29 bedrifter (10 % av hele persentilet). Som vi ser er tallet høyere, noe som betyr at det er en overrepresentasjon av gode vekstbedrifter blant de mest lønnsomme, og de mest lønnsomme er overrepresentert blant de som vokser mest.

Ser vi på bedriftene som er i de to beste persentilene i både lønnsomhet og vekst så gjelder dette 167 bedrifter. Dette utgjør 28,8 % av samlet antall bedrifter på 580. Det betyr at 28,8 % av bedriftene er med i utvalget, enten fokuset settes på de mest lønnsomme eller på de som vokser mest.

Dersom vi ser på bedriftene som var blant de 30 % mest lønnsomme og de 30 % som vokste mest, ser vi at antallet varierer lite mellom gruppene. Det betyr at ingen av gruppene blir veldig dominant i forhold til de andre gruppene.

Tabellen under er tilsvarende tabell som tabellen over, men her er det overskuddsgrad i 2014 og vekst fra 2013 til 2014.

	Vekst fra 2013 til 2014			
Overskuddsgrad 2014	Persentil 10 (Vekst)	Persentil 9 (Vekst)	Persentil 8 (Vekst)	Sum
Persentil 10 (OG)	42 (14,5 %)	30 (10,3 %)	32 (11 %)	104 (35,9 %)
Persentil 9 (OG)	34 (11,7 %)	31 (10,7 %)	38 (13,1 %)	103 (35,5 %)
Persentil 8 (OG)	25 (8,6 %)	42 (14,5 %)	37 (12,8 %)	104 (35,9 %)
Sum	101 (34,8 %)	103 (35,5 %)	107 (36,9 %)	311

Tabell 31 Krysstabell for vekst og lønnsomhet inndelt i persentiler 2014.

I 2014 var det 23,6 % (137 bedrifter) av bedriftene som var med både blant de 20 % mest lønnsomme bedriftene og 20 % mest størst vekst. I tillegg ser vi at 42 bedrifter tilhører beste persentil for både lønnsomhet og vekst. Det er den største gruppen.

Tabellen under er tilsvarende tabell som over, men her vises overskuddsgraden for 2013 og veksten fra 2012 til 2013.

	Vekst fra 2012 til 2013			
Overskuddsgrad 2013	Persentil 10 (Vekst)	Persentil 9 (Vekst)	Persentil 8 (Vekst)	Sum
Persentil 10 (OG)	35 (12,1 %)	45 (15,5 %)	44 (15,2 %)	124 (42,8 %)
Persentil 9 (OG)	38 (13,1 %)	40 (13,8 %)	34 (11,7 %)	112 (38,6 %)
Persentil 8 (OG)	34 (11,7 %)	35(12,1 %)	46 (15,9 %)	115 (39,7 %)
Sum	107 (36,9 %)	120 (41,4 %)	124(42,8 %)	351

Tabell 32 Krysstabell for vekst og lønnsomhet inndelt i persentiler 2013.

I 2013 var 27,2 % (158 bedrifter) av bedriftene i de to øverste gruppene i både lønnsomhet og vekst. Også i dette året var fordelingen mellom gruppene såpass jevn at det ikke blir noen grupper som dominerer over andre.

5.2.1 Hvor store er bedriftene?

Tabellen under viser gjennomsnittlig salgsinntekt for bedriftene i vårt utvalg. De ulike utvalgene er forklart i innledningen på avsnitt 5.2.

Salgsinntekt	2015	2014	2013
Gjennomsnitt alle bedrifter	29 615 759	27 995 753	26 171 366
De mest lønnsomme bedriftene	22 263 176	21 172 321	21 004 846
Bedriftene som vokser mest	36 467 140	37 618 114	29 141 037
Bedriftene som vokser og er lønnsomme	26 846 501	26 953 455	26 884 778

Tabell 33 Salgsinntekt i utvalget

Vi har tidligere vist tall for gjennomsnittlig salgsinntekt for alle bedriftene. Vi har tidligere pekt på at det kan være lettere for en bedrift med lave salgsinntekter å oppnå høy prosentvis vekst enn det er for en bedrift med store salgsinntekter i utgangspunktet. Tallene i vårt utvalg stemmer ikke med den antakelsen, all den tid bedriftene som vokser mest har høyere salgsinntekt enn gjennomsnittet.

5.2.2 Hvordan er veksten fordelt?

Tabellen gjennomsnittlig vekst i salgsinntektene og er et uvektet snitt. Altså viser ikke dette total vekst i utvalget, men snittet av alle bedriftene i vårt utvalg sin vekst.

Vekst	2015	2014	2013
Gjennomsnitt alle bedrifter	11,9 %	12,1 %	16,1 %
De mest lønnsomme bedriftene	23,3 %	18,3 %	33,7 %
Bedriftene som vokser mest	78,0 %	83,1 %	96,4 %
Bedriftene som vokser og er lønnsomme	61,7 %	64,2 %	84,1 %

Tabell 34 Vekst i utvalget

Vekst er målt ved prosentvis vekst i salgsinntektene fra året før. Vi har tidligere påpekt at det finnes en sammenheng mellom størrelse og vekst, og her ser vi at de mest lønnsomme bedriftene hadde en vekst i 2015 og 2013 som var dobbelt så stor som gjennomsnittet. I 2014 var veksten blant de mest lønnsomme 50 % over gjennomsnittet. De høye verdiene for de bedriftene som vokser mest og de som scorer høyt på både vekst og lønnsomhet er neppe overraskende siden de er valgt ut fordi de har god vekst.

5.2.3 Hvordan er lønnsomheten fordelt?

Driftsmargin	2015	2014	2013
Gjennomsnitt alle bedrifter	3,6 %	3,9 %	3,9 %
De mest lønnsomme bedriftene	15,0 %	14,9 %	14,9 %
Bedriftene som vokser mest	6,5 %	6,3 %	6,4 %
Bedriftene som vokser og er lønnsomme	13,1 %	13,1 %	12,6 %

Tabell 35 Driftsmargin i utvalget

Driftsmarginen er driftsresultat i prosent av driftsinntektene, og de bedriftene som vokser mest har en driftsmargin klart over gjennomsnittet. Gjennomsnittlig driftsmargin blant de som både vokser og er lønnsomme er også klart høyere enn gjennomsnittet. På denne bakgrunn kan vi utelukke at det finnes et innebygd motsetningsforhold mellom lønnsomhet og vekst.

Overskuddsgrad	2015	2014	2013
Gjennomsnitt alle bedrifter	3,3 %	3,6 %	3,5 %
De mest lønnsomme bedriftene	15,5 %	15,3 %	15,4 %
Bedriftene som vokser mest	6,1 %	5,7 %	6,0 %
Bedriftene som vokser og er lønnsomme	12,9 %	12,8 %	12,5 %

Tabell 36 Overskuddsgrad i utvalget

Overskuddsgraden er med både som indikator og som kriterium for utvelgelse. Den henger klart sammen med driftsmarginen ovenfor. Trenden er den samme som for driftsmarginen. De som både vokser og beholder lønnsomheten har en overskuddsgrad som klart overstiger gjennomsnittet i utvalget.

5.2.4 Hvordan er avkastningen fordelt?

Tabellen viser kapitalens omløpshastighet i 2013-2015.

Kapitalens omløpshastighet	2015	2014	2013
Gjennomsnitt alle bedrifter	2,86	2,97	2,91
De mest lønnsomme bedriftene	2,08	2,03	2,09
Bedriftene som vokser mest	3,03	3,26	3,11
Bedriftene som vokser og er lønnsomme	2,53	2,39	2,46

Tabell 37 Kapitalens omløpshastighet

Kapitalens omløpshastighet er størst i gruppen av de med størst vekst, og den er lavest hos de mest lønnsomme bedriftene. I gruppen for de som både er lønnsomme og vokser er omløpshastigheten også lavere enn snittet. Vi skal komme tilbake til dette i forbindelse med totalkapitalens rentabilitet nedenfor.

Tabellen under viser gjennomsnittlig totalkapital for årene 2013 til 2015.

Totalkapital	2015	2014	2013
Gjennomsnitt alle bedrifter	13 972 805	13 300 758	12 324 518
De mest lønnsomme bedriftene	13 597 963	12 073 803	13 505 458
Bedriftene som vokser mest	15 180 053	17 271 277	13 161 843
Bedriftene som vokser og er lønnsomme	12 891 955	14 210 977	13 530 216

Tabell 38 Totalkapitalen i utvalget

Gjennomsnittlig totalkapital inkluderer alle bedriftens eiendeler, inkludert blant annet kundefordringer. De mest lønnsomme bedriftene hadde noe lavere totalkapital i 2015 og 2014 enn gjennomsnittet, men denne var høyere i 2013. De bedriftene som vokser mest har høyere totalkapital enn gjennomsnittet. De som kombinerer lønnsomhet og vekst hadde lavere totalkapital i 2015, men den var høyere i 2014 og 2013. Bortsett fra de bedriftene som vokser mest er forskjellene små mellom de ulike gruppene og de ulike årene.

Formelen for utregning av total kapitalens rentabilitet er slik:

$$\text{Total kapitalrentabilitet etter skatt} = \frac{(\text{årsresultat} + \text{rentekostnad}) * 100 \%}{\text{Gjennomsnittlig total kapital}}$$

Formel 8 Total kapitalens rentabilitet, Opprinnelig formel

Datasettet fra proff.no inneholder ikke opplysninger om rentekostnad, men netto resultat av finanspostene er mulig å regne ut ved hjelp av driftsresultat og resultat før skatt. Vi har derfor regnet ut total kapitalens rentabilitet slik:

$$\text{Total kapitalrentabilitet etter skatt} = \frac{(\text{årsresultat}) * 100 \%}{\text{Gjennomsnittlig total kapital}}$$

Formel 9 Total kapitalens rentabilitet, tilpasset formel.

Vi har for tiden lav rente i Norge og det er grunn til å tro at bedriftene også nyter godt av dette. Dermed blir også rentekostnaden liten sammenlignet med årsresultatet. På den bakgrunnen har vi valgt å benytte den alternative formelen ved utregning av ROE.

Total kapitalens rentabilitet	2015	2014	2013
Gjennomsnitt alle bedrifter	6,6 %	5,5 %	7,0 %
De mest lønnsomme bedriftene	29,9 %	29,2 %	29,7 %
Bedriftene som vokser mest	16,3 %	12,4 %	14,8 %
Bedriftene som vokser og er lønnsomme	30,3 %	29,0 %	28,3 %

Tabell 39 Rentabiliteten i utvalget

Total kapitalens rentabilitet forteller hvor stor avkastningen er på den samlede kapitalanvendelsen. Gjennomsnittet for alle bedriftene er det innenfor middels avkastning (Hoff 2012). Avkastning for vekstbedriftene, overskuddsbedriftene og de som kombinerer dette er langt over det anbefalingene omtaler som bra.

Bedriftene med størst overskuddsgrad hadde noe mindre salgsinntekter enn gjennomsnittsbedriften (se tabell 33). Videre hadde de lavere omløpshastighet på kapitalen enn gjennomsnittet (tabell 37) og samlet eiendelsmasse på linje med gjennomsnittet. Det betyr at det må være overskuddsgraden som driver frem en høy avkastning i denne gruppa av bedrifter.

Bedriftene som vokser mest har større salgsinntekter enn gjennomsnittet, høyere omløpshastighet på kapitalen og noe større total kapital enn gjennomsnittet. For denne gruppen er det både den realiserte overskuddsgraden og god forvaltning av eiendelene (høy kapitaleffektivitet) som gir en høy avkastning.

De bedriftene som både har høy vekst og høy overskuddsgrad har avkastning på linje med de mest lønnsomme. Også for denne gruppa er det overskuddsgraden i kombinasjon med høy effektivitet på eiendelene som skaper avkastning på rundt 30 %.

Vi har tidligere definert egenkapitalrentabiliteten som mål på eiernes avkastning. I vårt utvalg av bedrifter har i årene 2015 til 2012 henholdsvis 278, 281, 284 og 288 av bedriftene negativ egenkapital. Datasettet gir kun informasjon på hva som er samlet egenkapital, ikke spesifisering på innskutt og opptjent egenkapital. Når den samlede egenkapitalen er negativ, vil egenkapitalrentabiliteten bli negativ til tross for overskudd i bedriften siste år og eiere som nødvendigvis må ha skutt inn kapital.

Videre har noen bedrifter uvanlig lav egenkapital, blant annet på grunn av tidligere tap. Når ledelsen tar grep og endrer bedriften slik at den går med overskudd, vil rentabiliteten bli veldig høy når egenkapitalen er veldig liten. Vi vil på denne bakgrunnen ikke gi noen vurdering av egenkapitalrentabiliteten videre.

5.2.5 Hvordan er de finansielle musklene fordelt?

Vi skal i dette avsnittet undersøke tilstanden for de finansielle musklene. De blir her målt ved likviditetsgrad 1 og soliditet målt ved egenkapitalprosenten. Tabellen viser gjennomsnittlig likviditet for årene 2013-2015. Anbefalingen (Hoff 2012) er at likviditetsgrad 1 er over 2.

Likviditet	2015	2014	2013
Gjennomsnitt alle bedrifter	1,70	1,69	1,64
De mest lønnsomme bedriftene	2,05	2,16	2,10
Bedriftene som vokser mest	1,69	1,55	1,53
Bedriftene som vokser og er lønnsomme	1,87	1,80	1,81

Tabell 40 Likviditet i utvalget

Vi ser at gjennomsnittet for alle bedrifter er noe under anbefalingen (Hoff 2012) for likviditetsgrad 1. Videre er gjennomsnittet for de mest lønnsomme bedriftene over minimumsanbefalingen. De bedriftene som vokser mest hadde et gjennomsnitt som var under gjennomsnittet for alle bedrifter. Disse bedriftene hadde i gjennomsnitt større salgsinntekter og større total kapital enn gjennomsnittet. Dette peker ut «voksesmerter» som en forklaring, der økt aktivitet fører til høyere forbruk av varer og lønn som må innfris ved forfall. Bedriften klarer ikke holde tempoet i utfaktureringen og inndrivelse av kravene like godt. Derfor den noe lavere likviditetsgraden.

Tabellen under viser korrelasjonskoeffisientene mellom likviditeten de ulike årene.

	2015	2014	2013
2014	,674**		
2013	,519**	,633**	
2012	,342**	,380**	,405**

Tabell 41 Korrelasjonskoeffisient likviditet

** 2-tailed signifikans på 0,01 * 2-tailed signifikans på 0,05

Korrelasjonskoeffisienten fra 2013 til 2014 og fra 2014 til 2015 er klart over 0,5, mens den er under for 2012 til 2013. I tillegg er koeffisienten over 0,5 fra 2013 til 2015. Det betyr at bedrifter med god likviditet i stor grad tar vare på likviditeten, mens bedrifter med dårlig likviditet har dette problemet over flere år. Signifikansnivået er stort. Det tyder at resultat ikke skyldes tilfeldigheter.

Tabellen under viser gjennomsnittlig soliditet (egenkapitalprosent) for bedriftene i vårt utvalg i årene 2013 til 2015.

Soliditet	2015	2014	2013
Gjennomsnitt alle bedrifter	24,42	21,97	23,99
De mest lønnsomme bedriftene	41,21	40,80	38,15
Bedriftene som vokser mest	25,11	21,37	23,64
Bedriftene som vokser og er lønnsomme	36,95	35,55	34,22

Tabell 42 Soliditet i utvalget

Gjennomsnittlig egenkapitalprosent for alle bedrifter ligger innenfor middels god soliditet (Hoff 2012). De mest lønnsomme bedriftene hadde naturlig nok høyest soliditet, all den tid de årlige overskuddene i utgangspunktet legges til egenkapitalen og øker soliditeten. De bedriftene som vokser mest har en soliditet på linje med gjennomsnittet av bedriftene. Det betyr at bedriftene i stor grad finansierer veksten med samme egenkapitalandel som bedriften hadde i utgangspunktet.

Tabellen under viser korrelasjonskoeffisienten mellom soliditeten de ulike årene.

	2015	2014	2013
2014	,497**		
2013	,683**	,497**	
2012	,248**	,181**	,430**

Tabell 43 Korrelasjonskoeffisient soliditet

** 2-tailed signifikans på 0,01 * 2-tailed signifikans på 0,05

Den høyeste verdien finner vi mellom 2013 og 2015, mens korrelasjonen fra et år til et annet er noe lavere. Det er altså en viss trend til at de bedriftene som er solid fortsetter å være det, mens de bedriftene som sliter med soliditeten gjør det over flere år.

Soliditeten styrkes når de årlige overskuddene legges til egenkapitalen, og som tidligere vist var det en klar korrelasjon mellom overskuddet ett år og det påfølgende året. I tillegg til de årlige overskuddene med fradrag for utbytte, påvirkes soliditeten av endringer i totalkapitalen, for eksempel gjennom investeringer. Vi skal komme tilbake til denne sammenhengen i drøftingen under kapittel 5.3.

5.2.6 Hvordan er kostnadsstrukturen i bedriftene?

Vi skal her undersøke kostnadsstrukturen i bedriftene som er med i vårt utvalg. Tallgrunnlaget gir fire grupper av driftskostnader: Varekostnader (i denne posten er inkludert kjøp fra underentreprenører samt innleie av mannskaper fra bemanningsbyrå), lønnskostnader for egne ansatte (inkludert sosiale kostnader), avskrivninger og andre driftskostnader. En ytterligere spesifisering av kostnadsgruppene kan finnes i noteopplysninger. Gjennomsnittet er ikke veid for bedriftenes størrelse, så hver bedrift teller som en enhet.

Tabellen under viser varekostnad i % av totale driftskostnader de ulike årene.

Varekostnad i % av totale driftskostnader	2015	2014	2013
Gjennomsnitt alle bedrifter	53,7 %	53,1 %	53,2 %
De mest lønnsomme bedriftene	52,6 %	50,8 %	52,9 %
Bedriftene som vokser mest	60,2 %	58,6 %	58,3 %
Bedriftene som vokser og er lønnsomme	57,2 %	54,7 %	56,3 %

Tabell 44 Varekostnad i prosent av totale driftskostnader

Gjennomsnittsbedriften har en varekostnad på noe over 53 %. De mest lønnsomme bedriftene ligger noe under dette snittet, mens de bedriftene som vokser mest ligger over gjennomsnittet.

Vi har tidligere pekt på at innkjøp fra underentreprenører (UE) og bemanningsbyråer blir noen gang brukt for å løse kompetanse- og kapasitetsutfordringer. Dette fører til at bedriftene som kjøper fra UE og byråer flytter kostnader fra lønnskostnader til varekostnader. På denne bakgrunnen er det som forventet når bedrifter som vokser mye har en høyere andel varekostnad enn andre.

Bedrifter som tar rollen som hovedentreprenør vil også ha behov for å kjøpe inn tjenester (UE) innenfor ulike andre fag, for eksempel betong, elektriker, rørlegger.

Bedriftene som vokser og er lønnsomme har også en gjennomsnittlig vareandel som ligger over gjennomsnittsbedriften, men tendensen er ikke så sterk som for de sterkeste vekstbedriftene.

Tabellen under viser lønnskostnader i % av de totale driftskostnadene for 2013 til 2015.

Lønnskostnader i % av driftskostnader	2015	2014	2013
Gjennomsnitt alle bedrifter	32,9 %	33,4 %	33,3 %
De mest lønnsomme bedriftene	33,4 %	35,1 %	33,3 %
Bedriftene som vokser mest	28,1 %	28,8 %	28,9 %
Bedriftene som vokser og er lønnsomme	30,4 %	32,1 %	30,7 %

Tabell 45 Lønnskostnader i prosent av totale driftskostnader

Lønnskostnadene utgjør rundt 33 % av de totale driftskostnadene hvert år. Variasjonen mellom årene er liten. De mest lønnsomme bedriftene har noe høyere andel lønnskostnad, mens bedriftene som vokser mest har en gjennomsnittlig lønnsandel som er lavere enn gjennomsnittet. De bedriftene som scorer høyt både på vekst og lønnsomhet har også en lønnsandel som ligger under gjennomsnittet.

Vi har tidligere pekt på at bedrifter som vokser kan løse kapasitetsproblemer i vekstperioder med økt kjøp fra underentreprenører og bemanningsbyråer. Som nevnt bidrar disse kjøpene til å flytte kostnader fra lønn til varekostnad, og på denne bakgrunnen gir tallene for lønnsandel og tallene for andel varekostnad svar som henger sammen.

Tabellen under viser gjennomsnittet av andre driftskostnader i prosent av de totale driftskostnadene. Vi har ikke noen nærmere spesifisering av denne posten, men slik informasjon finnes normalt i noteopplysningene.

Andre driftskostnader i % av driftskostnader	2015	2014	2013
Gjennomsnitt alle bedrifter	12,0 %	12,0 %	12,2 %
De mest lønnsomme bedriftene	11,7 %	11,8 %	11,8 %
Bedriftene som vokser mest	10,2 %	10,7 %	11,1 %
Bedriftene som vokser og er lønnsomme	10,5 %	11,4 %	11,2 %

Tabell 46 Andre driftskostnader i prosent av totale driftskostnader

Det mest åpenbare i tabellen er at variasjonen er liten, både fra år til år og fra gruppe til gruppe. Innenfor gruppen «andre driftskostnader» finner vi blant annet bilkostnader, verktøy, arbeidsklær, regnskap og revisjon, strøm, husleie, datakostnader og renhold. Felles for disse kostnadene er at de ikke påvirkes direkte av aktivitetsnivået i bedriften og fremstår som «faste kostnader». På den bakgrunnen var det rimelig å anta at de mest lønnsomme bedriftene hadde lavere andel av andre driftskostnader blant annet på grunn av stordriftsfordeler.

Bedriftene i vårt utvalg kan ikke bekrefte en slik antakelse som stordriftsfordeler, og en mulighet er at gruppen «andre driftskostnader» langt på vei øker med økende aktivitet.

Vi ser videre at de bedriftene som vokser mest har i gjennomsnitt en lavere andel av andre driftskostnader enn gjennomsnittet. Forskjellen er ikke stor, men dette kan bety at vekstbedriftene fokuserer på produksjon og «henger etter» med å tilpasse andre driftskostnader til produksjonen.

5.3 Lønnsomme vekstbedrifter, hva skiller de fra resten?

Det enkle svaret på spørsmålet i overskriften er at de vokser og er lønnsomme. Videre har vi konstatert at bedriftene i denne gruppen har noe større finansielle muskler enn gjennomsnittet. Ut fra ressursperspektivet er de finansielle musklene en ressurs i seg selv. Ut fra perspektivet om konkurransekraft kan finansielle muskler brukes til å styrke sin egen posisjon i markedet, både ovenfor kunder og leverandører. Finansielle muskler kan også brukes på en måte så de skaper hindringer for de som vil etablere seg i markedet.

Innenfor evolusjonsperspektivet er det slik at de som ikke har de nødvendige musklene blir tatt av evolusjonen og forsvinner. Wickhams dynamiske modell viste hvordan de finansielle resursene var nødvendige for å endre organisasjonen.

Korrelasjonen for likviditeten de ulike årene er høy, mens for soliditeten er den ikke riktig så høy. På denne bakgrunnen kan vi konkludere med at de fleste bedriftene er flinke med å ta vare på sine finansielle muskler og beholder sin handlefrihet med dette.

Videre er det slik at korrelasjonene mellom et årsresultat og årsresultatet det påfølgende året er høy. Det betyr at noen bedrifter evner å levere god absolutt lønnsomhet flere år på rad. Dette indikerer at det finnes konkurransefortrinn som har varig karakter.

I tabell 22 pekte vi på at det er en klar korrelasjon mellom størrelse (salgsinntekt) og absolutt lønnsomhet. Det betyr at størrelsen har betydning for den absolutte lønnsomheten. Noen tilsvarende korrelasjon var det ikke mot relativ lønnsomhet, bedriftene sett under ett.

For utvalg av bedriftene kunne vi likevel finne sammenhenger. Bedrifter med stor vekst har bedre lønnsomhet enn gjennomsnittet, og bedrifter med god lønnsomhet vokser langt mer enn gjennomsnittet.

I den daglige driften så tyder våre tall på at bedriftene som vokser og beholder lønnsomheten har noe bruk av underentreprenører og/eller bemanningsbyrå, i stedet for å ha egne ansatte som utfører arbeidet. Bruk av eksterne bedrifter erstatter ikke grunnbemanningen, men brukes for å løse kapasitetsutfordringer.

I hovedentrepriser benyttes underentreprenører på en del fagområder bedriften ikke håndterer selv. Hovedentrepriser vil derfor av sin natur generere vekst, ettersom underentreprenørens omsetning vil komme på toppen av bedriftens egen omsetning. Økning i andelen varekostnader vil være naturlig for bedrifter som vokser gjennom bruk av underentreprenører.

Vi skal komme tilbake konklusjonen som er presentert her etter den kvalitative delen av undersøkelsen.

5.3.1 Konklusjonenes reliabilitet og validitet

Vi har tidligere påpekt at det er to klare forhold som kan skade reliabiliteten i datasettet vi hentet inn fra Proff.no. Det ene forholdet gjelder data som blir feilregistrert i proffs database. Vi har tidligere pekt på at vi ved utregning av total kapitalens rentabilitet (ROE) manglet opplysninger om rentekostnader. Derfor regnet vi ut ROE ved hjelp av en alternativ formel, der korrigerende for rentekostnad utgår. Det betyr at alle verdiene for ROE er litt for lave, all den tid bedriftene neppe har negativ rentekostnad.

Vi har i undersøkelsen benyttet flere ulike mål for lønnsomhet og avkastning. Dette styrker begrepsvaliditeten ved målingene våre. I forhold til intern validitet så finnes det bedrifter med misvisende NACE-kode. Ved misvisende NACE-kode vil vi måle lønnsomhet, avkastning og kostnadsstrukturer i andre typer bedrifter enn det vi ønsker.

6.0 Kvalitativ del - Oppsummering fra intervjuene

Vi intervjuet 8 bedriftsledere i bedrifter som hadde vokst i den aktuelle perioden, samtidig som de beholdt eller økte sin lønnsomhet. Målsettingen med intervjuene var å få svar på hvorfor nettopp disse bedriftene hadde hatt suksess, slik vi definerer suksess.

Vi valgte å intervju bedriftslederne om hvilke strategier de hadde lagt og gjennomført, hvilke organisatoriske elementer de mente hadde spilt særlig rolle, og ikke minst hva de mente var viktigste årsakene til sin bedrifts suksess.

6.1 Gjennomføringen av intervjuene

Vi vil her beskrive prosessene i forkant av, under og i etterkant av intervjuene.

6.1.1 Utvelgelsen av informanter

Vi tok utgangspunkt i datasettet fra den kvantitative undersøkelsen. Totalt var det etter de tidligere beskrevne eliminerings (i kapittel 5) 2904 i dette grunnlaget.

Vi valgte ut de bedriftene som hadde lyktes best i perioden, altså bedrifter som hadde hatt god vekst og samtidig hadde beholdt sin posisjon som lønnsom.

Vi brukte filtre for å redusere det opprinnelige datagrunnlaget. For å være med i utvalget, måtte følgende kriterier være oppfylt:

- Minimum 5 % vekst i omsetning hvert år i perioden 2012-2015 (3 år på rad)
- Minimum 3 % i driftsmargin (korrigert for andre salgsinntekter) hvert år i samme periode (4 år på rad)

Etter denne filtreringen satt vi igjen med ei liste med 148 bedrifter spredt geografisk på hele landet. Sett i forhold til våre forskningsspørsmål, og den valgte tidsperioden, må man kunne betegne disse bedriftene som suksessbedrifter.

Vi intervjuet nøkkelpersoner fra et utvalg av disse bedriftene med tanke på å finne karakteristiske trekk og/eller fenomener ved disse bedriftene.

Vi ønsket å skaffe oss kunnskap om hva som skjer i bedrifter som gjennomgår faser med vekst, og samtidig klarer å drive lønnsomt. Det var derfor et poeng for oss å finne informanter fra nettopp denne kategorien av bedrifter.

Primært ønsket vi å finne informanter i bedrifter i Nordland og Troms. Vi ville da ha mulighet å reise og møte informantene ansikt til ansikt, slik det er beskrevet i avsnitt 3.3.4.

I praksis måtte vi gå på akkord med dette. Det viste seg at det ville bli vanskelig å få rekruttert nok informanter fra Nordland og Troms. Hos mange bedrifter måtte vi ringe gjentatte ganger før vi fikk svar, og de gangene vi fikk svar var det vanskelig å få avtalt intervju. Vi måtte derfor utvide vårt geografiske nedslagsområde. Først inkluderte vi Finnmark, deretter begge trøndelagsfylkene. I dette utvidete området fant vi til slutt våre informanter.

For å få gjort våre 8 intervjuavtaler måtte vi kontakte 22 forskjellige bedrifter. Hos flere av disse fikk vi ikke svar. En bedriftene vi fikk kontakt med, lå inne med feil NACE-kode. Virksomheten viste seg å være anleggsarbeid, ikke oppføring av bygninger. Vi gjorde derfor ingen avtale om intervju med denne. Dette var den eneste bedriften vi valgte bort.

Utvidet geografisk område, sammen med vanskelighetene med å få tidfestet intervjuavtale, medførte at de aller fleste intervjuene måtte gjennomføres per telefon. Opprinnelig hadde vi tenkt å reise til informanten i forbindelse med intervjuet, men dette lot seg ikke gjøre. I flere tilfeller fikk vi ikke bekreftet tidspunktet for intervjuet før samme dag som det skulle gjennomføres. I to tilfeller var informanten ikke klar på avtalt tidspunkt, og vi måtte finne nytt tidspunkt en annen dag.

Utgangspunktet var som nevnt å gjøre intervjuene ansikt til ansikt med informantene. Det er flere fordeler med dette som er pekt på i kapittel 3. Med telefonintervju er det elementer man ikke kan observere eller kontrollere, slik som kroppsspråk. Vi var klar over denne problemstillingen da vi valgte å likevel gjøre intervjuene over telefon. Noe annet var heller ikke praktisk mulig for oss. 7 av våre 8 intervjuer ble gjennomført over telefon.

Johannessen et al. (2011) har som tidligere nevnt et antall på 10-15 informanter i mindre prosjekter og i pilotprosjekter. I vårt prosjekt måtte vi lande på litt lavere antall. Dette har sammenheng med at vårt prosjekt også inneholder en relativt stor kvantitativ undersøkelse.

6.1.2 Forberedelsene til intervjuene

Forberedelsene til intervjuene startet lenge før utvelgelsen av informanter.

Utarbeiding av spørsmålene tok lengst tid. Vi var innom flere ulike rammeverk, før vi landet på de endelige. Utgangspunktet for spørsmålene var da:

- Få opplyst tema
- Få belyst forskningsspørsmålene
- Få belyst emner fra vår teoretiske plattform
- Få utdypet de foreløpige funn fra de kvantitative undersøkelsene

De endelige 13 spørsmålene er vedlagt denne oppgaven.

Første kontakt med informantene var per telefon. Vi ringte rundt og forsøkte få avtale om intervju. I de tilfellene vi fikk ordnet avtale, sendte vi informantene mail med informasjonsskriv og en enkel intervjuguide.

I brevet informerte vi om formålet med intervjuet og hvor lang tid det var forventet å ta. Etersom dette var et studentarbeid, opplyste vi om hvem som var vår veileder på Nord Universitet. Brevet var en del av intervjuguiden, og er vedlagt denne oppgaven.

Som del av forberedelsene til intervjuene, sjekket vi tilgjengelig informasjon på www.proff.no. Vi lastet ned komplette årsregnskaper (inkludert styrets årsberetning, revisors beretning og noter) til de aktuelle bedriftene.

Vi sjekket gjennom resultatregnskap og balanse, i tillegg til notene, for å avdekke eventuelle spesielle forhold, slik som for eksempel fusjoner, mislighold eller andre typer avvik. Notene til årsregnskapet er informasjon som ikke er å finne i kvantitative innsamlinger fra Brønnøysundregistrene.

Vi hadde tidlig i prosessen gjennomført to testintervju med bedriftsledere i byggebransjen. Disse var ikke valgt ut fra vekstkriterier, men var personer vi delvis kjente fra før, og som var lette å få til å stille opp. Vi hadde laget første utkastet til intervjuguiden, og vi gjennomførte prøveintervjuene på helt realistisk måte i realistiske omgivelser.

Testintervjuene var svært nyttige for oss. Vi fikk prøvd ut situasjonen, vi fikk sett hvordan ulike spørsmålstyper fungerte, vi fikk testet ut opptaksutstyret, vi hørte gjennom selve intervjuene, for eksempel hvordan vi formulerte våre spørsmål, og vi transkriberte teksten og til tekstfil.

Som resultat av prøveintervjuene, gjorde vi endringer i intervjuguiden, og vi ble mer bevisst hvordan vi selv formulerte oss og stilte (leste opp) spørsmålene.

I forkant av alle intervjuene sørget vi for å være optimalt forberedt. Vi leste oss opp om bedriften hva gjelder regnskapstall, årsberetninger og eventuelle hjemmesider.

Vi var nøye på det tekniske utstyret. Vi sjekket dette i forkant. Vi hadde alltid med oss ekstra opptaksutstyr, hvis noe skulle feile. Og vi hadde alltid ladet opp alle elektriske utstyr til 100 % før intervjuene startet.

6.1.3 Gjennomføring av intervjuene

I innledningen av intervjuene gikk vi alltid gjennom informasjonsbrevet vi hadde sendt ut i forkant. Dette viste seg å være en grei start på praten. Ved å snakke litt om de ulike punktene i brevet, fikk vi varmet litt opp informanten, han kom i gang med snakkingen.

I innledning av intervjuene fikk vi presisert det at det er frivillig å delta som informant, at det er full anledning når som helst å trekke seg som informant, og at vi i oppgaveskrivingen vil behandle utsagnene de kommer med 100 % anonyme.

De fleste intervjuene ble gjennomført på ettermiddags- og kveldstid. Dette var tidspunktene som ble foretrukket av informantene. De gav uttrykk for at de hadde mye å gjøre, og at det var mye lettere å få være uforstyrret hvis vi gjennomførte etter kjernearbeidstiden.

Alle intervjuene ble tatt opp bånd. Dette ble avklart med hver enkelt av informantene, både i brevet i intervjuguiden, men også i selve intervjusituasjonen. Poenget med opptak er å sikre at all informasjon informanten kommer med blir med i den videre prosessen.

Vi gjorde grundig lydsjekk før vi startet på spørsmålene. Manglende lydopptak fra intervjuene ville vært krise for oss. Det var vanskelig å få booket intervjuene, og vi ville neppe fått informantene til å stille opp på en ny runde.

Vi hadde lånt oss utstyr som var beregnet på telefonkonferanser. Dette gav oss meget god lyd kvalitet på opptakene, og det forenklet behovet for tekniske innstillingene. Vi kunne gjennom hele intervjuet se på skjerm at vi hadde riktig lydnivå på opptaket. Lyd kvaliteten var selvsagt viktig med tanke på den senere transkribering av intervjuet.

Intervjuet ble gjennomført med basis i nevnte intervjuguide. Her hadde vi satt opp 13 spørsmål fordelt på en del forhåndsdefinerte tema vi ville ha svar på.

Intervjuguiden må kunne karakteriseres som semistrukturert, altså den ville være med på å sikre oss at temaene i intervjuene ble gjort i samme rekkefølge gjennom alle intervjuer. Likevel var den åpen nok for å følge opp eventuelle temaer som informanten introduserte.

Selve intervjuene gikk greit å gjennomføre. Det tekniske utstyret fungerte helt optimalt. Kvaliteten på opptakene ble meget bra, og selve det tekniske oppsettet stjal ikke noe av informantens tid.

Alle informantene fikk på forhånd oversendt intervjuguide med våre spørsmål på mail. Noen hadde lest mailen godt og var godt forberedt, mens andre ikke hadde sett skikkelig gjennom alle spørsmålene.

Informantene hadde ulik tilnærming til måten å svare på. Et par av informantene svarte relativt kortfattet på de fleste spørsmålene. Her måtte vi hele veien jobbe med oppfølgingsspørsmål for å få emnene utdypet. I tid varierte intervjuene fra 18 til 52 minutter. Gjennomsnittlig tid på intervjuene var 31 minutter.

6.1.4 Arbeid i etterkant av intervjuene

Alle intervjuene ble tatt opp med digitalt opptaksutstyr. Etter intervjuene satt vi med 8 lydfiler, klar for videre behandling.

Innholdet i lydfilene ble skrevet inn i Word. Dette var en tidkrevende jobb. Vi brukte 3-5 timer på transkribering fra lydfil til tekstdokument per intervju.

Neste steg var å laste alle tekstfilene opp i tekstanalyseprogrammet NVivo. Dette er et verktøy for analyse av tekster og gjennom universitetets lisensavtaler fikk vi dette installert på egne PCer.

I NVivo bearbeidet vi alle tekstene grundig. Alle synspunkter og utsagn ble kategorisert og gruppert, klargjort for vurderinger og analyser. Denne type verktøy er helt essensielt for å klare å jobbe seg gjennom større tekstmengder.

6.2 Oppsummering av intervjuene

Vi har gitt garantier om anonymitet til våre informanter. Det er ikke enkelt å gi en beskrivelse av de aktuelle bedriftene (lokalisering, størrelse, antall ansatte) uten å ødelegge anonymiteten. Vi må derfor her nøye oss med bare en overordnet beskrivelse av informantene.

Informantene representerer 8 bedrifter fra våre 5 nordligste fylker, fra Finnmark i nord til Sør-Trøndelag i sør. Alle bedriftene er lokalisert i eller i rimelig nærhet til byer eller småbyer.

Bedriftenes gjennomsnittlige driftsinntekter har i perioden gått fra 17,7 millioner kroner i 2012 til 33,9 millioner kroner i 2015, en økning på 92 %.

Størrelsen på bedriftene har vært varierende. Den minste bedriften hadde i 2012 ei omsetning på ca 4 millioner kroner, mens den største hadde omsetning på over 70 millioner kroner. Hvis vi stryker den største og den minste bedriften, vil vi ha et gjennomsnitt i omsetning på 10,2 millioner i 2012 og 22,1 millioner i 2015. Økningen da er på 117 %.

I de følgende avsnitt gir vi ei oppsummering av informantenes svar på våre spørsmål. Vi behandler ett intervju spørsmål per avsnitt, og vi har for hvert avsnitt kommentert en del av det informantene forteller.

I avsnitt 6.3 gir vi en mer overordnet oppsummering av resultatene fra intervjuene.

6.2.1 Informantens rolle i bedriften

Alle informantene var daglig leder i selskapet i den aktuelle perioden. Med unntak av en, hadde de alle rene administrative arbeidsoppgaver i sine bedrifter, men var i noen tilfeller ute i felten, for eksempel i forbindelse med befaringer.

Alle informantene hadde betydelige eierinteresser i sine bedrifter. 6 av informantene var majoritetsiere.

Informantens rolle i bedriften er et viktig bakteppe med hensyn til hvordan han svarer. For eksempel vil trolig ledere i mindre grad være kritisk til de strategiske beslutninger som ble tatt i perioden, så lenge de selv satt i lederposisjoner.

Ettersom samtlige av våre informanter satt i posisjonen som daglig leder i sine selskap, er det grunn til å forvente positive tilbakemeldinger. I tillegg representerer informantene våre bedrifter som har gått svært godt i den aktuelle perioden.

6.2.2 Øvrige eieres rolle i bedriften

Eiernes roller i de ulike informantbedriftene er ulike. Informantbedriftene kan på dette området deles i to:

I 4 av selskapene er det ingen andre aktive eiere. To av disse har ikke andre på eiersiden, mens to har helt passive eiere.

I de 4 øvrige selskapene er det andre eiere som er involvert i selskapets drift, både gjennom direkte ansettelse i selskapet og gjennom styrearbeid.

Med de nevnte eierkonstellasjonene, kan flere av bedriftene betegnes som familiebedrifter. Familiebedrifter er bedrifter hvor over 50 % av eierandelene kontrolleres av en familie. Disse bedriftene er sammensatt av tre integrerte systemer, eierskap, bedriften og familien, og disse overlapper hverandre (Varmo 2004).

Eierskapet i en familiebedrift er ifølge Varmo (2004) konsentrert, fremtidsrettet og intimt. Det konsentrerte eierskapet resulterer i en markert eierstyring som påvirker bedriftens strategi og kultur. Underforstått betyr det å arbeide i en familiebedrift at man må forstå at de beslutninger

og aktiviteter som er tatt og gjennomført av ledelsen i bedriften, samtidig er beslutninger og aktiviteter tatt og gjennomført av medlemmer i familien.

6.2.3 Bedriftens utvikling i perioden

Det tredje spørsmålet lød, «Hvordan vil du beskrive din bedrifts utvikling i den aktuelle perioden?»

Spørsmålet er selvsagt veldig åpent, og de svarene vi fikk var svært ulike og preget av ulike fokus hos informantene. Hensikten med spørsmålet var primært å få informanten i gang med snakkingen, samt at vi ønsket å få et innblikk i bedriftens aktiviteter.

Vi fikk informasjon om hvilke kunder bedriftene har fokus på, og hvilke tjenester som leveres.

Kundegrunnlaget for våre informantbedrifter spenner over hele registeret, fra privatkunder til rammeavtale med offentlige innkjøpere. Beskrivelsen fra de fleste bedriftene er at veksten har skjedd gjennom godt arbeid hos eksisterende kunder, i tillegg til at man har gjort nye ting eller jobbet seg inn mot nye kundetyper.

Alle informantene beskriver en fase med økning i antall ansatte og antall oppdrag, men bare to av informantene peker på at de gjorde aktive grep nettopp for å vokse. Den ene informanten sier:

(..) så bestemte vi oss for å prøve å få satt i gang vekst i selskapet, da gjennom (..) å styrke salgsarbeidet.

Den andre av disse to informantene forteller:

Det har vært en bevisst strategi fra bedriften eller selskapet om å øke omsetningen og antall ansatte. Vi startet med strategiarbeidet i 2012 hvor vi hadde som mål å vokse (..)

6.2.4 Bedriftens strategier

Samtlige av informantene tonet ned bedriftens arbeid og ressursbruk når det kommer til strategiarbeid. 6 av informantbedriftene hadde ikke hatt noen formelle strategiprosesser. De to siste hadde kjørt det de beskriver som forenklete strategiprosesser. De to som hadde kjørt enkle strategiprosesser var også de to største bedriftene som var med i undersøkelsen. Dette er også de samme to bedriftene som hadde et klart og uttrykt mål om å vokse.

På direkte spørsmål om strategier, svarer tre av bedriftene at de ikke har hatt noen strategier.

En av informantene sier:

Vi hadde ingen strategi, vi tok det som dukket opp. Vi hadde ikke så mye strategi, det bare vokste.

Til tross for manglende formalisert strategiarbeid og prosesser, opererer åpenbart ikke bedriftene uten mål og mening. Informantene har en rekke strategiske tanker, for eksempel om hvordan bedriften skal framstå, hvilke kunder det skal satses på, hvilket prisleie man skal ha, hvilke produkter det skal satses på og hvordan ressurser skal skaffes og utnyttes.

Som nevnt i teoridelen, gir denne tilnærmingen til strategi en svært kort vei mellom strategisk plan og gjennomføring. Bedriftslederen har ei klar formening om hva de viktigste utfordringene er, og han har gjort seg opp ei mening om hva som er de beste løsningene. Det er kort vei til gjennomføring for denne type strategiske tanker og planer.

Her er de viktigste strategiene som informantene trakk fram:

6.2.4.1 Levere god kvalitet / Bygge godt omdømme

Fire av informantene svarer relativt likt på dette. De uttrykker at bedriften i liten grad har noen strategier, men fokuserer på å alltid gjøre godt arbeid. Gjennom dette bygges et godt renommé, og bedriften blir attraktive for eksisterende og nye kunder. En av informantene sier:

Så vi har vel egentlig ikke noen annen strategi enn at vi prøver å gjøre det så bra som mulig.

To av informantene henviser til «jungeltelegrafene» som markedsføringskanal. Godt arbeid blir lagt merke til og dette kommuniseres videre i nettverk. På den måten styrkes renommé og kundegrunnlaget. På den andre siden påpeker en av informantene:

Det er mye artigere å fortelle om en brøler. Gjør du en feil, så må du hvert fall gjøre 10-15 gode ting for at du er i null igjen.

Godt omdømme er utvilsomt fordelaktig for bedriftene. I lys av Porters konkurransekraftperspektiv, punkt 5, vil dette være med på å påvirke konkurransesituasjonen i det aktuelle markedet. Ved ellers like vilkår, vil kundene alltid velge den leverandøren som har best renommé. En velrenommert leverandør vil oppnå større etterspørsel, og vil kunne hente ut en premie prismessig i markedet. Forutsetningen, som informantene påpeker, er at bedriften greier å opprettholde det gode renomméet gjennom stabil høy kvalitet.

6.2.4.2 Innta nye markedsområder/produktområder

Tre av informantene forteller om aktivt arbeid for å komme inn på nye markedsområder. For to av disse handlet det om å posisjonere seg for nye kunder (offentlige kunder og

landbrukskunder). Den tredje tok aktive grep for å komme inn på eiendomssiden (eiendomsutvikler), en vertikal integrering i verdikjeden.

Å innta nye markedsområder er i avsnitt 2.7.2 beskrevet som en av Ansoffs fire vekstmuligheter. Strategien betegnes *markedsutvikling* og kjennetegnes ved at man inntar nye kunde-/markedsgrupper med de produktene og tjenestene man allerede har etablert.

Den bedriften som gikk inn på eiendomssiden, endret sitt produkt, men opererer fortsatt innenfor samme kundesegmentet. I henhold til Ansoffs vekststrategier snakker vi da om *produktutvikling*.

6.2.4.3 Kjeder og allianser

Fem av informantbedriftene er inne i kjeder eller allianser. Av disse er to medlemmer av ferdighuskjeder, mens tre er medlemmer av interesseorganisasjon i bransjen. Gode innkjøpsavtaler trekkes fram som positivt med medlemskapene. Fra ferdighuskjedene kan medlemmene få bistand på krevende kompetanseområder, og dette trekkes fram som svært positivt.

Gjennom gode innkjøpsavtaler kan bedrifter oppnå bedre innkjøpspriser enn sine konkurrenter. Lavere kostnader vil kunne gi økt konkurransekraft i forhold til de øvrige aktørene i markedet. I prinsippet er deltakelsen i kjeder og allianser her med på å svekke leverandørenes forhandlingsposisjon, ref punkt 1 i Porters oversikt over konkurransekrefter. Det forhandles på vegne av mange innkjøpere, noe som gir større volum, og dermed en mer dominerende rolle i markedet.

Tilgang på kompetanse gjennom kjeder og allianser, handler mer om ressursperspektivet, avsnitt 2.7.5. Gjennom tilgang på ekstra intellektuelle ressurser, gitt at bedriften klarer å nyttiggjøre seg disse, kan bedriften skaffe seg selv et konkurransefortrinn i forhold til andre bedrifter.

6.2.4.4 Kompetanseheving

En av informantene trekker fram kompetansebygging/heving på ledersiden som et strategisk grep i forbindelse med veksten.

Kompetansebygging er styrking av bedriftens menneskelige ressurser. Som beskrevet i forrige avsnitt, vil bedriften gjennom styrking av den interne kompetansen kunne bygge konkurransefortrinn, også her forutsatt at den nye kompetansen implementeres og utnyttes i organisasjonen.

6.2.4.5 Inngå strategiske rammeavtaler

To av informantene snakker om vekst gjennom rammeavtaler med offentlige aktører. Det vises til langsiktighet og avtaler opp til 4 år, og at dette kan være et svært godt supplement til øvrige kundeforhold.

Rammeavtaler er vanlig der kunden over tid har løpende behov for tilnærmet like leveranser, for eksempel bygge- og vedlikeholdsarbeid. Leverandører som inngår rammeavtaler holder sine konkurrenter utenfor dette markedet en periode. Prisen er ofte gjennom anbuds konkurransen presset ned, men leverandøren får anledning til å optimalisere sin virksomhet mot disse leveransene over en lengre periode, uten at andre aktører slipper til.

6.2.4.6 Spre aktivitetene geografisk

En av aktørene peker på at de har brukt ressurser på å gjøre seg selv i stand til å ta oppdrag over større geografisk område. På den måten mener han at de har skaffet seg flere bein å stå på i markedet, og at dette har vært med på å muliggjøre veksten i omsetningen. Denne aktøren hadde eksplisitt strategi å vokse. I Ansoffs (1957) terminologi snakker vi her om markedsutvikling.

6.2.4.7 Strategisk vekst

Hele fire av informantene melder at det ikke var planen å vokse. Veksten har bare vært noe som har skjedd fordi man har gjort godt arbeid, hatt fornøyde kunder, og deretter har det bare ballet på seg. En av informantene sier:

Det er klart at vi planlegger ikke å gjøre det dårlig, vi planlegger å gjøre det så bra som mulig.

Godt arbeid gir god kvalitet, som igjen gir fornøyde kunder. Det informanten her beskriver, kan man si er konkurransekraft i praksis. Ved å være bedre enn konkurrentene vil man få økt kundetilgang. Grunnlaget for vekst er tilstede.

6.2.4.8 Investering i utstyr

To av bedriftene har i perioden med vekst gjort en del strategiske investeringer. En av informantene uttrykte at investeringene i utstyr var forutsetning for å kunne vokse. En annen pekte på investeringer i tomter for å kunne innta ny posisjon i verdikjeden.

Investeringer krever at bedriften har økonomiske ressurser. Vi er her inne på beskrivelsen i avsnitt 2.7.5 om Roos og finansielle ressurser. Finansielle ressurser er et konkurransefortrinn som kan brukes for å skaffe seg nye og ytterligere fortrinn. I eksemplene fra våre informanter

er det snakk om investeringer i utstyr og tomter. Normalt vil investering i utstyr kunne gi lavere kostnader (bedriften slipper å leie inn utstyret). Investering i tomter gav ifølge informanten bedriften mulighet å utvikle og verdiøke produktet sitt.

6.2.4.9 Bygge stein for stein / Ikke belåne

En av informantene var veldig klar på at for å holde nede risikoen, må veksten skje gradvis: *Vi har egentlig kjørt samme strategi helt fra (...) da jeg startet opp, da er det å bygge stein for stein, stilt og rolig. Jeg har aldri gjort noe jeg ikke har hatt kontroll på. (...) Vi har prøvd å ikke belåne oss i det hele tatt (...). Vi har brukt overskuddet til å skyte tilbake til bedriften. Få investert pengene vi har tjent for å gjøre det enklere for oss selv med utstyr og verktøy og lagerbygg (...). For å lykkes tror jeg det å være litt nøktern i driften er nøkkelen til å få det til. Ha is i magen, ikke tenke at man skal tjene en million i året fra dag 1. Det tror jeg er en dårlig strategi.*

Det som beskrives over, må kunne kalles et evolusjonsperspektiv, ref avsnitt 2.7.6. Bedriften har hele veien fokus på å ikke ta for store risiko. Dette er deres måte å tilpasse seg en stadig skiftende virkelighet.

6.2.4.10 Oppsummering strategier

Til tross for begrenset strategiarbeid, finner vi mange strategiske tanker og strategisk fokus blant våre informanter.

Strategiprosesser virker ikke å være utbredt innenfor bransjen, hvert fall ikke hos de små og mellomstore bedriftene. Dette er neppe spesielt unikt for byggebransjen, men heller knyttet til størrelsen på de totale administrative ressursene bedriftene har råd til, eller tar seg råd til.

Vi finner imidlertid rikelig med eksempler på gode strategiske overveielser og valg hos våre informanter, både med utgangspunkt i konkurransekraftprinsippet og ressursbaseprinsippet.

6.2.5 Bedriftens konkurransefortrinn

Informantene ble spurt om hva de anså som bedriftens viktigste konkurransefortrinn, altså hvilke faktorer de mener har ført til deres bedrifts framgang.

6.2.5.1 God kvalitet / Godt omdømme

Hele seks av informantene trekker fram det å levere god kvalitet som viktigste konkurransefortrinn.

En av informantene uttrykker:

For det er jo den gode jobben som gjør at vi får neste jobb. Hadde vi reist i fra en jobb uten å ha gjort det beste og fått et bra resultat, så hadde vi ikke fått noe jobb etter det, tenker jeg.

Fem av informantene trekker videre fram sammenhengen mellom det å levere god kvalitet med det omdømmet som bedriften utvikler. Som en av disse uttrykker det:

Vi har et veldig godt rykte på at vi kommer til rett tid og gjør en bra jobb. Jeg vil si vi har et sterkt renommé.

Innenfor samme tema har vi det vi kan betegne å *opptre strukturert*. Tre av informantene nevner at de jobber med å være særs ryddige og strukturerte i samhandlingen med kundene. Dette trekkes fram i forbindelse med begrepene kvalitet og omdømme. Aktørene forsøker å gjøre det enkelt å være kunde. En av informantene uttrykker:

Blir det noe trøbbel, så får vi rette opp det kunden ønsker uten å sette noe stort spørsmålsteget ved det. Kunden har jo bestandig rett hvis det er noe han klager på.

Vi er her inne på det samme som i forrige avsnitt om strategier, og teorien om konkurransekraft. Informantene bekrefter at de i en viss grad har høstet gevinst av sine strategiske tanker og aktiviteter. De har oppnådd et konkurransefortrinn gjennom over tid å levere god kvalitet. Ved å holde fast i dette fokuset på kvalitet og kundeopplevelse, vil de kunne opprettholde et fortrinn i forhold til sine konkurrenter. Etterspørselen øker, og dette kan tas ut i bedre marginer og eventuelt vekst.

6.2.5.2 Kompetanse

Også kompetanseområdet, altså det å ha god kompetanse blant bedriftens ansatte, trekkes fram av de fleste som nøkkel til framganger. Seks av informantene trekker dette fram som et viktig konkurransefortrinn, og av disse er det fire som eksplisitt trekker fram ledernes kompetanse. Viktigheten av ledernes kompetanse vektlegges faktisk tyngre av våre informanter enn kompetansen på håndverkssiden. Det må imidlertid presiseres at også denne sistnevnte kompetansen trekkes fram av flere som et viktig konkurransefortrinn. En informant fra en av de større aktørene uttrykker:

Vi har satsset på kompetanse i alle ledd, også på ledernivå (...). Det er nøkkelen til vår suksess, i den grad man kan kalle det suksess.

Tilbakemeldingene fra informantene om kompetanse rimer godt med tidligere kommenterte ressursperspektivet. Bedriftens menneskelige, intellektuelle ressurser, kan utgjøre klare konkurransefortrinn i forhold til andre bedrifter. At dette kan utgjøre stor forskjell når man

kommer på ledernivå er ikke vanskelig å innse. Man kan lett anta at de mer kompetente beslutningstakere oftere gjør kompetente (og gode) beslutninger.

6.2.5.3 Pris

Fire av aktørene trekker fram pris og prissetting som et konkurransefortrinn. Tre av disse mener de har evne til å kunne gå lavt i pris for å vinne kunder og kontrakter. Den fjerde henviser til sin prisstruktur, hvor aktøren gjennom samarbeid med andre entreprenører kan gi kunde totalpris på komplett utført jobb, ikke ulikt det som betegnes totalentreprise.

Pris er i utgangspunktet vanskelig å forstå som et konkurransefortrinn, men det kan være bakenforliggende årsaker som gjør bedriften i stand til å kunne gå ned i pris. Enten fordi man drifter med lavere kostnader enn konkurrentene, eller fordi man har så god kontroll på virksomheten at man kan regne med tynnere marginer. Det siste er en form for kompetanse, der andre kalkulerer inn ekstra for usikkerhet og risiko, kan de virkelig kompetente operer med mindre grad av usikkerhet.

Pris vil derfor både kunne være resultatet av økt konkurransekraft eller ha utgangspunkt i bedriftens ressurser. Følgelig er det utallige mulige årsaker til at bedrifter evner å vinne på pris. I kapittel 1 var vi innom svart arbeid og sosial dumping. Det er vanskelig for seriøse aktører å konkurrere på pris med aktører som for eksempel ikke betaler anstendig lønn til sine ansatte. Vi snakker altså om enkelte aktører som skaffer seg konkurransefortrinn ved å bryte eller i hvert fall tøyne loven.

6.2.6 Bedriftens viktigste ressurser

Samtlige informanter trekker fram de ansatte som bedriftens viktigste ressurser. De aller fleste (7 av 8) kommer inn på fagarbeiderne, håndverkerne, som en av de aller viktigste ressursene. En informant svarer på spørsmålet (om hva som er bedriftens viktigste ressurser): *Det er helt klart de ansatte. Kunnskapen til de ansatte. Den faglige dyktigheten til de som utfører jobben.*

Denne type svar går igjen hos de aller fleste av informantene.

Fem informanter trekker fram lederne som viktige ressurser. Det påpekes at gjennom vekst vil nøkkelpersoner måtte stå fram.

Det nytter ikke med (...) eller (...) utstyr, hvis man ikke har gode ledere til å styre dette. De viktigste ressursene er menneskelige ressurser og først og fremst lederne.

En informant uttrykker om bedriftens menneskelige ressurser:

Det eneste du har i midten i en slik verdikjede, er de menneskene som utfører arbeid og de menneskene som administrerer og styrer den virksomheten. Så det er jo mennesker og den kompetansen de har, og ledelsen og de menneskene som grovt sett egentlig er den eneste ressursen som du i noe særlig grad kan påvirke.

6.2.6.1 VRIO-analyse

Bedriftens ressurser kan som nevnt i kapittel 2.7 analyseres ved hjelp av Barneys (1995) VRIO-modell. VRIO indikerer forbokstavene i de engelske ordene valuable, rare, immitate og organization.

En ressurs kan altså betraktes som et konkurransefortrinn hvis den skårer høyt på at den er:

- Verdifull (kan skape verdier)
- Sjelden (ikke enkelt å skaffe)
- Ikke imiterbar (kan ikke byttes ut med noe som ligner)
- Integret i organisasjonen (ressursen utnyttes)

Våre informanter framhevet bare menneskelige ressurser som viktige.

6.2.6.2 Verdifull

I kapittel 2.7.5 slo vi fast at dyktige ansatte vil være verdifull ressurs i alle bransjer. Vi kan derfor skåre høyt for V (verdifull).

Dette bekreftes i aller høyeste grad av våre informanter. De trekker i flere sammenhenger fram de ansatte og deres kompetanse, både blant bedriftens viktigste ressurser og som største konkurransefortrinn.

6.2.6.3 Sjelden

Den informanten som i forrige avsnitt framhevet viktigheten av gode ledere, mente at disse ressursene var vanskelige å få tak i. I hans bedrift bruker de betydelige ressurser på å utvikle kompetansen hos sine ledertalenter. De bygger dem opp og oppnår dyktige og lojale ledere. Lønnsnivået beskrives som lønnsleder. Turnover beskrives som svært lav.

En annen informant framhever sine norske fagarbeidere som bedriftens viktigste ressurs. Han forteller at det har vært svært viktig å beholde disse fagarbeiderne, fordi det er svært vanskelig å rekruttere inn denne typen ressurser. De er rett og slett sjeldne.

6.2.6.4 Imiterbar

Men kan disse ressursene imiteres? Kan for eksempel de nevnte viktige lederressursene byttes ut med innleide konsulenter? En av informantene svarte følgende:

Det går sikkert an å gjøre, men det er jeg svært skeptisk til, fordi jeg tror du må ha en veldig god kjennskap til bedriften og du bør ha et forhold til bedriften. Du bør kjenne til bedriften sine øvrige interne ressurser for å kunne utnytte dem. Så jeg har liten tro på at du kan hente inn eksterne lederressurser.

Den andre informanten svarte følgende om å «imitere» norske fagarbeidere:

Det nærmeste man kommer imitasjon, vil vel være å leie inn utenlands arbeidskraft, eventuelt ufaglærte norske. Det vil ikke være noen løsning som vil fungere for oss. Vi har allerede noen utlendinger i arbeidsstokken, og føler den andelen ikke bør økes. Våre kunder er norske, og de forventer både at vi kan dokumentere fagkompetanse, samt at vi har håndverkere som evner å kommunisere på byggeplassene.

6.2.6.5 Integrert i organisasjonen

Som nevnt i teoridelen, er en ressurs avhengig av å være både tilgjengelig og implementert i organisasjonen for å kunne utgjøre et konkurransefortrinn. Begge våre informanter beskriver at de er meget bevisste på å beholde sine menneskelige ressurser i organisasjonen. Det er dermed liten tvil om at ressursene, i dette tilfellet kompetente medarbeidere og ledere, er utnyttet av organisasjonen.

Fra begge informantbedriftene som har uttalt seg om VRIO-modellen, har vi fått bekreftet at ressursene er verdifulle, de er sjeldne, de er ikke lette å imitere, og de er integrert og utnyttet i organisasjonen. Ut fra teorien snakker vi da om at disse bedriftene har etablert et varig konkurransefortrinn.

6.2.7 Rammebetingelser

Samtlige informanter uttrykker at det er ingen eller små endringer i rammebetingelsene i perioden.

Av endringer eller trender nevnes følgende av våre informanter:

6.2.7.1 Det bygges stadig mer for utbyggere

En informant påpeker at den tradisjonelle situasjonen der byggmesteren bygger for en byggherre som er forbrukerkunde, nå i stor grad er endret til at byggmesteren bygger for en

profesjonell utbygger.

Vi har ikke tilgang på tallmateriale som bekrefter dette, men trenden virker sannsynlig. Mange kommuner legger for eksempel inn ulike rekkefølgebestemmelser i sine reguleringsplaner. Dette er krav til etablering av spesifikk infrastruktur (veikryss, gangstier, lekeplasser osv) før endelig byggetillatelse eller ferdigattest gis. Denne type krav kan i praksis bare løses av større utbyggere som bygger større felt, og som kan fordele kostnadene over flere bygg eller tomter.

6.2.7.2 Lav rente gir høy etterspørsel

Det nevnes fra en informant at det er høy etterspørsel, og at dette til en viss grad må henge sammen med lav rente over tid.

Lav rente gir definitivt høyere etterspørsel etter penger. I lang tid har også bankene vært på tilbudssiden når det gjelder utlån. Ser man også på veksten i norske husholdningers boliggjeld, er det ikke tvil om at mye penger brukes på bolig her i landet.

6.2.7.3 Mer kravstore kunder

En informant nevner at en trend i tiden er at kundene framstår som mer kravstore. Han sier: *Folk er blitt mer kresen, synes jeg. Og det merker vi godt ved at de setter krav.*

Informanten peker her på et opplevd behov for å levere stadig bedre kvalitet. At kundene er opptatte av kvalitet og krever dette. Dette stemmer jo overens med hva våre informanter unisont har beskrevet som vinneroppskrift, levere høy kvalitet og gjennom dette få bedre etterspørsel. Om kundene faktisk er blitt mer kravstore, er vanskelig ettergå, men opplevelsen som beskrives stemmer bra med de strategiske valgene som også er gjort.

6.2.7.4 Strengere offentlige krav

En av informantene sier han har opplevd økende krav fra det offentlige på en rekke områder, for eksempel HMS, økonomi eller administrasjon. I sum mener han alle disse kravene kan være til hinder for bedrifter som ønsker å vokse. Han sier:

(..)de kravene oppleves som ganske massive hvis man ikke har tilstrekkelig kunnskap og kapasitet til å håndtere det.

Opplevelsen informanten beskriver er helt sikkert reell, og den stemmer trolig med faktiske forhold. Mange etater følger opp byggebransjen, og det lages stadig nye ordninger og forskrifter for å øke og bedre kontrollmulighetene. Vi vil ikke her gå nærmere inn på denne type ytre krav.

6.2.7.5 Mer kompetente offentlige anskaffere

En av informantene mener å oppleve at offentlige aktører har blitt mer kompetente i gjennomføring av innkjøpsprosesser.

Større andel totalentrepriser

En informant i en av de større bedriftene peker på en trend over mange år hvor offentlige anbud i stadig større grad legges ut som totalentrepriser. Normalt betaler byggherre noe mer for totalentrepriser, men klarer på den måten å skyve større del av risikoen over på entreprenøren.

Trenden som beskrives bekreftes av bransjen selv. Pål Engeseth (2015) presenterer en oversikt over fordelingen av omsetningen i de ulike entreprisetyperne. Det meldes der at totalentrepriser utgjør ca 43 % av den totale omsetningen i BA-bransjen, mens de tidligere toneangivende entreprisformene hovedentreprise og delte entrepriser er betydelig redusert.

6.2.8 Utviklingen i markedet

Utviklingen i markedet står selvsagt sentralt når man diskuterer vekst. Å vokse i et økende marked er selvsagt mye enklere enn å vokse i et marked som skrumper.

Flertallet av våre informanter mener de har opplevd et stabilt stigende marked med økende etterspørsel. Flere sier at antallet aktører på tilbydersiden har vært økende, men at den høye etterspørselen har gjort at det var nok jobb til mange.

En av aktørene sier:

Nei, utviklingen i markedet, jeg synes etterspørselen blir bare større og større. Mer og mer oppdrag, ja. Det er jo bra konkurranse. Vanvittig mange firma som er i en liten radius, (...) så det er mange vi konkurrerer med, men jeg tror de fleste har godt å gjøre.

En av informantene sier de i stor grad har hatt faste kunder, og dermed ikke er spesielt utsatt for svingninger i markedet. En siste informant har dannet seg et skille mellom det han betegner totalmarked og relevant marked. Han beskriver at selv om totalmarkedet, altså den totale mengden med byggeoppdrag, øker, så er det ikke gitt at den relevante delen av dette også øker. Med relevant marked menes den mengde byggeoppdrag som er aktuell og gjennomførbar for denne aktøren. Relevante markeder utgjør bare en liten del av totalmarkedet, og kan ha annet konkurransebilde enn totalmarkedet.

6.2.8.1 Oppsummering rammefaktorer og marked

Konjunktorene for byggenæringene i Norge har vært gode i lang tid. Veksten har vært jevnt høy i 20-30 år, med et par mindre knekker slik som rundt finanskrisen i 2008/2009. Rente har vært lav og tilgangen på kapital har vært god. Høye og voksende boligpriser har gjort det attraktivt å bruke penger på bolig.

Informantbedriftene har i den aktuelle perioden hatt nytte av gode konjunkturer, men de er like fullt blant de bedriftene som har lyktes best. De har vokst, og de har beholdt eller økt sin lønnsomhet.

Ingen av bedriftene melder om større endringer i rammefaktorer, men i sum melder de en opplevelse av at ytre krav er økende. Kunder krever høyere kvalitet, innkjøpere presser risiko over på entreprenør, det offentlige stiller strengere krav på mange administrative områder.

Økende krav vil kunne medføre at de mindre aktørene vil slite med å henge med. For å kunne drive innenfor alle lover og forskrifter, vil behovet for administrative ressurser være økende, og for å kunne knytte til seg (ansette) denne type ressurser kreves det en viss størrelse.

Bedriften vil ha behov for økt omsetning for å kunne ha kontroll på den administrative overheaden.

6.2.9 Spesielle endringer eller tilpasninger

Ingen av informantene melder at de har måttet gjøre spesielle endringer eller tilpasninger i perioden med vekst. Fem av informantene melder, naturlig nok gjennom en vekstperiode, om behov for å øke antallet ansatte.

Videre er det tre aktører som gjennom vekstperioden har måttet gjøre mindre endringer i sin organisering. Det er her snakk om oppretting av prosjektlederstilling, styrking av administrasjon og inndeling i flere formann-styrte team.

Begge disse to nevnte tilpasningene regnes som strukturell vekst, slik beskrevet i kapittel 2.7.7. Strukturene påvirkes av flere ansatte, som gir lederne økt kontrollspenn. Tilsvarende når det økes med administrative stillinger eller mellomlederstillinger.

Tre informanter forteller om administrative endringer i forbindelse med inntreden i nye markeder. For to av disse har dette vært tilegning av ny kunnskap og kompetanse knyttet til salg og utvikling av nye produkter. Den tredje forteller om styrking administrativt for å kunne delta i offentlige anbudskonkurranser.

Med nye kompetanseområder og nye nøkkelpersoner i bedriften, snakker i ifølge Wickhams teorier (kapittel 2.7.7) om organisatorisk vekst. Strukturelle endringer vil alltid påvirke den organisatoriske veksten.

6.2.10 Øvrige områder med vekst

Utgangspunktet for undersøkelsen er bedrifter som har vokst i omsetning. Man kan jo likevel som bedrift vokse på mange områder. Her er det som trekkes fram i bedriftene vi snakket med:

- **Antall ansatte**

Sju av informantene fortalte om økning i antallet ansatte. Den siste meldte at de ikke hadde økt arbeidsstokken, men hadde økt i omsetning på grunn av totalentrepriser. De hadde inkludert i sin omsetning fått med arbeider gjort av underentreprenører

- **Kompetanseområder**

Fra seks av informantbedriftene meldes det at de gjennom vekstfasen har utvidet sine kompetanseområder. Eksempler på dette er prosjektering, SØK-funksjonen, administrativ kompetanse, byggesaker, levering av stålkonstruksjoner.

- **Utstyr og lokaler**

Ikke uventet melder fem av informantene om at det er gjort utvidelser i lokaler eller investeringer i utstyr. En av informantene sier:

Så blir det jo mye mer utstyr som krever større plass og da må vi ha større lokaler. Og så har vi flere biler. Så det er klart alt henger med. Etter hvert som man vokser.

- **Flere parallelle aktiviteter**

Med økt størrelse kommer mulighetene og behovet for å være tilstede på mange byggeplasser samtidig. En av informantene i en av de større bedriftene forteller: *Før hadde vi et eller to, eller i verste fall tre prosjekter på en gang. Nå kjører vi 5-6-7 prosjekter samtidig. Det har med at vi har fått flere lederressurser.*

6.2.11 Lønns- og belønningssystem

Det er ingenting sært eller spesielt knyttet til lønssystemene i de bedriftene vi har sett på. Samtlige kjører timelønninger for sine håndverkere.

Akkordlønn virker å være på vei ut av bransjen. Bare en aktør melder at de prøver på dette, men at de ansatte ikke er spesielt interessert i denne belønningsformen.

Når det gjelder bruk av bonuser så er informantene betydelig mer delt. Tre aktører melder at de systematisk tilbyr bonusordning til sine ansatte. Dette er årsbonuser basert på årsresultatet.

Ene bedriften gir 20 prosent av driftsresultatet tilbake til de ansatte i form av bonus. En annen melder om gjennomsnittlig årsbonus til hver ansatt på cirka 15.000 kroner.

Tre av bedriftene benytter ingen form for bonus, hverken til ledere eller andre ansatte. En av informantene forteller:

Når det gjelder bonuslønn og den type ting, så har vi i svært liten grad benyttet den. Vi har testet det ut på et enkeltprosjekt. Der har vi prøvd å skule litt til forskning som sier noe om at der kan det være så ymse med utfall av. Min bekymring har hele tiden vært at det kan gi subkulturer og suboptimalisering i en organisasjon.

En annen informant forteller at de ikke benytter bonusordninger fordi de er bekymret for de ansattes reaksjoner ved svingninger i årsbonusen:

Hvis man gjør det bra et år og betaler ut en bonus på for eksempel 20.000,- til hver arbeider, og så neste år så er det litt dårligere, og det blir bare 5.000,-. Så er du plutselig en kjiping fordi du ikke kan belønne det samme hvert år - og gjerne mer. Så jeg tror det kan være litt skummelt og å ha sånne ordninger.

To av informantene forteller om sporadisk bruk av bonuser, for eksempel knyttet til enkelte prosjekter.

Av andre personalgoder som trekkes fram, kan nevnes gode pensjonsordninger (to informanter) og påkostede julebordsreiser (en informant).

6.2.12 Avgjørende ved prissetting

Spørsmål 12 i vår intervjuguide lyder, «Hva er mest avgjørende når dere priser deres varer og tjenester?» Vi ønsker å finne ut hvilken referanse som benyttes ved prissetting, om dette er styrt av konkurransen i markedet, eller om det er basert på krav til inntjening per oppdrag.

6.2.12.1 Kostnadsbildet

Når varene og tjenestene skal prises er det kostnadsbildet som er mest avgjørende. Dette melder sju av våre åtte informanter. Bedriftene bruker betydelige ressurser på å få satt opp kalkulasjoner som viser forventet tidsbruk og vareforbruk i et prosjekt. Oppå dette legges faste påslag som skal dekke bedriftens faste kostnader og fortjeneste.

Måten våre informanter beskriver sin prissetting, gjør at man sikrer at alle aktiviteter drives med en viss lønnsomhet, I hvert fall hvis kalkulasjonen viser seg å treffe rimelig riktig. Et mulig negativt aspekt med denne tilnærmingen, er at man ikke har som mål å optimalisere

prisene. Ved større fokus mot konkurrentene og det øvrige markedet, kunne det trolig vært tatt ut høyere priser.

6.2.12.2 Konkurransesituasjonen

Konkurransesituasjonen i markedet og i den enkelte anbudskonkurranse legges det ifølge informantene mindre vekt på. Bare tre av informantene sier at konkurransesituasjonen er med på å påvirke deres prissetting på enkeltoppdrag. En av informantene sier:

Vi må regne så vi er sikker på at vi tjener penger på jobben, ellers så er det ikke noen vits å legge inn noen pris.

Dette bekrefter det vi var inne på i forrige avsnitt. Man priser med utgangspunkt i kostnadene, ikke hvordan konkurransebildet ser ut.

6.2.12.3 Størrelsen på ordreboka

Størrelsen på ordreboka trekkes fram av tre av informantene. De gir uttrykk for at dette er et moment som kan ha betydelig utslag på prissettingen. Sitat fra en av informantene:

Du vet jo i prinsippet ikke, hvis det er tre som konkurrerer, hvilken av de som har litt lite ordrebok og er villig til å sette ned prisen for å sikre aktivitet. Og du skal ofte ikke ha mer enn to eller tre før den situasjonen oppstår. De som velger å gjøre det, går kanskje på akkord med den kalkulasjonen og den prisen de ellers ville satt hvis de følte at de hadde nok i ordreboka og nok å gjøre.

Videre forteller en annen informant:

Det eneste vi har priset oss opp på, det er hvis det var en jobb vi egentlig ikke hadde lyst på. Vi hadde egentlig ikke tid til det. Så det er jo en måte å få ned arbeidsmengden, og det er jo å prise seg litt ut.

Informantene i de to største bedriftene trakk begge fram dette med prising etter ordreboka. Det er ikke unaturlig at de store bedriftene, i større grad enn de små, må holde et klart fokus på kommende ordremengde. Store bedrifter har mer folk ansatt og de har mer utstyr og maskiner. Konsekvensene av tomme arbeidsbøker vil være store, kanskje katastrofale. Med lange anbuds- og innsalgprosesser er det heller ikke lett for de store å raskt finne andre oppdrag.

De mindre bedriftene er naturlig nok mer fleksible her. De kan alltid ha liggende noen småjobber som kan tas unna som fylljobber. Dette vil kunne gi tilstrekkelig rom for å få mulighet å selge seg inn på nye oppdrag.

6.2.13 De viktigste årsakene til å lykkes med lønnsom vekst

Alle informantene ble spurt om hva de ser på som de viktigste årsakene til at de har klart å oppnå en fase med lønnsom vekst.

6.2.13.1 Kompetente ansatte

Det momentet som i størst grad trekkes fram her er **kompetansen** og dyktigheten hos de ansatte. Fire av informantene nevner dette som en av de viktigste årsakene. Informantene peker både på kompetanse på ledersiden og blant de utøvende håndverkerne. En av informantene sier:

Vi har gode ledere. Gode ledere er nøkkelen.

6.2.13.2 Satse på kvalitet

Sammen med kompetanse nevnes også **kvalitet**. Temaet er av oss kommentert i avsnittene om konkurransefortrinn og viktige ressurser. I den grad vi skal generalisere ut fra utsagnene til våre åtte informanter, kan vi si at viktigste årsak til, eller premiss for, lønnsom vekst er:

Bedriften må ha kompetente medarbeidere, og ledere som evner å lede kompetente medarbeider til å levere god kvalitet.

6.2.13.3 Informantenes øvrige suksesskriterier

I tillegg nevnes det fra informantene en rekke andre faktorer som de mener har vært viktige for sin bedrifts framganger:

Hardt arbeid over tid

To av informantene mener at deres suksess i stor grad er resultat av hardt arbeid over tid. Den ene av disse informantene forteller at bedriftens nøkkelpersoner (aktive eiere) ofte jobber på kveldene for å få tatt unna administrativt arbeid. På denne måten har de unngått å måtte opprette flere administrasjonsstillinger.

Holde veksten kontrollert

En av informantene vektlegger viktigheten av å ta veksten kontrollert og gradvis. På den måten kan man best holde kontroll på bedriftens virksomhet. Som han uttrykker:

Vi skal bygge stein for stein. Slik at alle ledd i kjeden, i prosessene, følger etter.

Kostnadskontroll

En annen informant trekker fram viktigheten av å holde god kontroll på kostnadene. Dette sier han er viktigste årsak til sin bedrifts suksess.

Kultur og historie

To informanter peker på en sterk bedriftskultur som suksesskriterium. Det nevnes blant annet lojale arbeidere som stiller opp og står på for sin arbeidsgiverbedrift. En av informantene sier:

Så har vi en lang historie, lang tradisjon, en sunn bedriftskultur som vi har bygget videre på og utviklet. Det sitter liksom litt i ryggmargen. Flyter på det, vil jeg si.

Kultur er et mulig varig konkurransefortrinn dersom kunden opplever en sammenheng mellom kultur og kvalitet. Kultur er en intern ressurs.

Bevissthet om lønnsom vekst

I en av bedriftene forteller informanten at det har vært spesielt fokus på at skal man vokse, så må dette være en lønnsom vekst. Han forteller at ledelse og styre har hatt en sterk bevissthet rundt dette. Hvis ikke eventuell vekst var lønnsom, skulle man ikke ta den:

Det første er bevisstheten rundt det å si og være klar på at det er lønnsom vekst man ønsker og ikke bare vekst. Både sett i styrerommet og til daglig i virksomheten når vi svarer på anbud, så har det vært en bevissthet rundt at det er lønnsom vekst og ikke bare vekst.

Kontinuerlig forbedringsarbeid

En aktør trekker som suksesskriterium fram viktigheten av å gjøre ting stadig bedre:

I stort og smått, litt flere riktige beslutninger enn feile beslutninger.

Det er vanskelig å argumentere mot et slikt utsagn. Bedriften vil åpenbart gå stadig bedre hvis man stadig gjør flere riktige beslutninger.

Med kontinuerlig forbedringsarbeid er vi tett inn mot teorier for virksomhetsstyring. LEAN og Six Sigma er populære teorier som mange mener markant kan styrke bedrifters effektivitet og lønnsomhet.

Stang inn og flaks

To informanter sier at flaks har vært en viktig årsak til deres bedrifts framganger. Dette er jo påstander eller meninger som i praksis er vanskelig å etterprøve. De uttrykker:

Så vil man alltid i alle sammenhenger måtte ta med flaks.

Jeg liker å tenke at vi er flinke, men legger ikke skjul på at vi har hatt litt flaks. Vi har hatt stang inn når har trengt å ha stang inn.

Etter samtaler med en rekke informanter fra bedrifter som har opplevd suksess, er det imidlertid vår klare oppfatning at flaks ikke kan ha spilt en veldig sentral rolle i disse bedriftenes utvikling. Vi har et klart inntrykk at hardt arbeid over tid, sammen med klare strategiske planer, har vært mye mer utslagsgivende.

Vi skal likevel ikke diskvalifisere utsagnene. Kanskje opplever disse informantene fra suksessbedriftene det som i idretten noen ganger uttrykkes: «*De dyktige har oftere flaks*».

6.3 Intervjuene - oppsummering og konklusjoner

Bedriftslederne vi har intervjuet, har alle oppnådd suksess med sin bedrift. De har klart å opprettholde lønnsomheten gjennom flere perioder med vekst.

Vi har intervjuet 8 ledere. Dette gir selvsagt ikke grunnlag til å kunne trekke noen tyngre konklusjoner. Informantenes ulike utsagn er imidlertid udiskutable. Det er slik de oppfatter situasjonen, dette er virkeligheten, slik de ser den.

Informantene setter bedriftens kompetanse som viktigste premiss for å kunne vokse lønnsomt. De er tydelige på at kompetansen må finnes både hos de utførende og hos lederne.

Kompetansen kommer ikke av seg selv. Lederne beskriver at det må jobbes mye med å skaffe, utvikle og beholde kompetente ansatte. Dette er relativt sjeldne ressurser som er verdifulle for bedriftene. I en VRIO-modell skårer de høyt på alle parametre. Slik bedriftene beskriver sine ansatte, er vi inne på det som betegnes varige konkurransefortrinn.

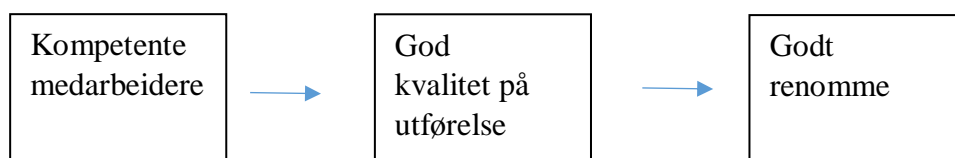
Til tross for de ansattes høye anseelse, virker det ikke som de belønnes spesielt høyt lønnsmessig. Det generelle lønnsnivået virker å være omtrent som snittet i bransjen.

Bonusordninger benyttes bare i beskjeden grad for å dele på overskuddene. Vi opplever det som et paradoks at de ansatte ikke i større grad belønnes, til tross for den beskrevne kompetansen og verdien de har for bedriften. At de ansatte forblir i sin bedrift virker å ha med andre forhold enn lønn å gjøre.

Kompetansen hos de ansatte brukes for å planlegge og gjennomføre byggeoppdrag med god kvalitet. Bedriftene oppnår da fornøyde kunder. Disse kommer gjerne igjen som kunder, og de markedsfører bedriften positivt i sitt nettverk.

Bedriftene oppnår gratis markedsføring og høyere etterspørsel. I regnskapene kan dette ende opp som lavere kostnader og høyere inntekter.

Modellen under oppsummerer det våre informanter beskriver som viktigste årsak til at de har lyktes med både å vokse og være lønnsomme:



Figur 14 Modell kompetanse, kvalitet og renommé

Sammenhengen beskrevet i figur 14 virker å være en generell trend. Vi får tilnærmet samme informasjonen fra informanter spredt utover en stor del av landet. Markedet krever kvalitet, og bedriftene må møte dette kravet med kompetanse.

Alle informantene trekker fram de menneskelige ressursene som de viktigste i bedriften. Både når det gjelder ledere og fagarbeidere.

Som viktigste konkurransefortrinn kommer på nytt sammenhengen kompetanse – kvalitet – omdømme. Det er ikke tvil om at kundene til våre informantbedrifter ser på mer enn bare pris når de skal kjøpe byggetjenester.

Pris er likevel også viktig. Flere av bedriftene poengterer at de også er konkurransedyktige på pris, selv om dette aldri skal gå ut over kvaliteten. Prissetting skjer i liten grad ut fra konkurransebildet, men ut fra kalkulerte kostnader.

Våre informantbedrifter framstår i liten grad som risikovillig. De legger vekt på å vokse kontrollert, å bygge stein for stein. De har investert med måte, og i liten grad tatt opp gjeld. Dette vises i regnskapet som høy soliditet. Våre informantbedrifter har soliditet som ligger

over nivået på de mest lønnsomme bedriftene. For 2015 var gjennomsnittet for våre bedrifters soliditet på 45 %, se også tabell 42.

Rammefaktorer og endringer i markedene har i liten grad påvirket bedriftene i den perioden vi har undersøkt.

Selv om kompetanse/kvalitet trekkes fram av flest informanter som forklaring på å ha lyktes med lønnsom vekst, er det flere andre årsaker som nevnes. Hardt arbeid, kontroll på kostnadene, kontinuerlig forbedringsarbeid, kultur og historie, og flaks er momenter som trekkes fram som viktige.

7.0 Oppsummering og konklusjoner

Denne oppgave reiste to forskningsspørsmål:

1. Hvilke sammenhenger kan man finne mellom størrelse, vekst og lønnsomhet ut fra regnskapene til bedrifter i byggebransjen?
2. Hva kjennetegner bedrifter som har lyktes med å kombinere vekst med lønnsomhet?

På det første spørsmålet fant vi en sammenheng mellom størrelse og lønnsomhet. Noe av en bedrifts lønnsomhet i kroner forklares gjennom størrelse. I tabell 22 pekte vi på at det er en klar korrelasjon mellom størrelse (salgsinntekt) og absolutt lønnsomhet. Det betyr at størrelsen har betydning for den absolutte lønnsomheten

Dette gir en indirekte sammenheng mellom vekst og lønnsomhet. Det er ikke veksten i seg selv som gjør lønnsomheten, men størrelsen. Noen sterk korrelasjon var det ikke mellom salgsinntektene og relativ lønnsomhet, bedriftene sett under ett.

For utvalg av bedriftene kunne vi likevel finne sammenhenger. Bedrifter med stor vekst har bedre lønnsomhet enn gjennomsnittet, og bedrifter med god lønnsomhet vokser langt mer enn gjennomsnittet.

Gjennomsnittlig relativ lønnsomhet for bedrifter vokser sammen med salgsinntektene til omsetningen når cirka 4 mill. kroner. Gjennomsnittlig lønnsomhet målt i driftsmargin ligger da mellom 4 og 5 %. Med videre økende salgsinntekter endres ikke denne gjennomsnittlige lønnsomheten. Beregningene av gjennomsnittet viser imidlertid store standardavvik, opptil dobbelt så store som størrelsen på gjennomsnittet.

Videre konkluderte vi med at gode resultater gjerne gjentok seg selv. Årsaken er at bedriftene med gode resultater har konkurransefortrinn som de klarer å bevare over flere år. De lønnsomme bedriftene har mulighet til å styrke sine finansielle muskler (soliditet og likviditet) og begge disse inngår som ressurs når bedriften skal hevde seg i konkurransen.

Dette leder så frem til svaret på spørsmål 2. Et av kjennetegnene på en bedrift som lykkes er at bedriften har lyktes før. Bedriftslederen pekte selv på kompetanse som et suksesskriterium og sammenhengen mellom kompetanse, kvalitet og renommé. De bedriftene som klarer å skape denne gode sammenhengen og beholde sine ansatte vil ha et varig konkurransefortrinn.

Sammenhengen mellom (eller kravet om) kompetanse og kvalitet virker å være en generell trend. Vi får samsvarende informasjon fra informantene på dette. Markedet krever kvalitet, og bedriftene må møte dette kravet med kompetanse.

Alle bedriftene som deltok i vår intervjuundersøkelse hadde vist god vekst i salgsinntektene, men bare to av informantene hadde fokusert på veksten i seg selv. En annen leder ønsket veksten velkommen og poengterte viktigheten av å være tålmodig. Langt høyere fokus var det på de konkurransefordelene som skapte veksten. Vi har pekt på at de beste bedriftene var gode på å vedlikeholde soliditet og likviditet. Våre informantbedrifter hadde meget høy soliditet, og underbygger dette forholdet.

I kapittel to pekte vi flere steder på at en bedrift består av mennesker som skal arbeide sammen. I slike sammenhenger er det naturlig å undersøke bedriftskulturen. Vi har ikke berørt bedriftskulturen i denne undersøkelsen, utover det daglig ledere har trukket frem i intervjuene. Videre har vi pekt på at bedrifter som vokser i antall ansatte må gjøre endringer i organisasjonsstruktur og samhandlingsmønstre.

Undersøkelse av bedriftskultur og andre forhold mennesker imellom krever et annet forskningsdesign enn vårt. Det ville dog vært interessant å undersøke dette nærmere i relasjon til bedrifter som lykkes tilsvarende de bedriftene vi har intervjuet.

Vi har i denne oppgaven fokusert mest på bedrifter med suksess. Vi pekte imidlertid i innledningen på det høye antallet konkurser i byggebransjen. Et interessant studium vil være å undersøke hva som går galt hos de byggebedriftene som bukker under.

Litteraturliste

Andersen, R.K. og Jordfald, B. (2016) . *Arbeidstakere i byggenæringen i 2008 og 2014*. Oslo: Fafo

Andersen, S. (2014). *Outsourcing i byggebransjen - en lønnsomhetsanalyse med vekt på CM-modellen*. Kristiansand: Universitetet i Agder

Ansoff, I. (1957). *Strategy for Diversification*. Harvard Business Review September-Oktober 1957, pp. 113-124

Barney, J. B. (1995). *Looking Inside for Competitive Advantage*. Academy of Management Executive, Vol. 9, Issue 4, pp. 49-61

Bierman, H. (2010). *An Introduction To Accounting And Managerial Finance: A Merger of Equals*. New Jersey: World Scientific

BNL (2017). *Markedsrapport for 1. halvår 2017*. Oslo: BNL

Dagens Næringsliv (2017). *Gasellene*. Oslo: Dagens Næringsliv

<https://www.dn.no/gasellene/>

Delmar, F. (1997). *Measuring Growth: Methodological Considerations and Empirical Results*. Stockholm: Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium

Drefvelin, C. (2014). *Derfor lykkes enkelte gründere*, Oslo: Dagens Næringsliv 26.10.14

<https://www.dn.no/nyheter/2014/10/26/1249/Forskning/derfor-lykkes-enkelte-grndere>

Engeseth P. (2015). *Totalentrepriser førstevalg*. Moss: Byggfakta.no

<http://www.byggfakta.no/totalentrepriser-forstevalg-88866/nyhet.html>

Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad T. (2015). *Ledelse i små og mellomstorebedrifter*, Bergen: Fagbokforlaget.

Experian (2015). *Bygg og anlegg fortsatt på konkurstoppen*, Oslo: Experian

<http://www.experian.no/presse/bygg-og-anlegg-pa-konkurstoppen.html>

- Goldeng, E. og Bygballe, L. (2013). *Bygg-, anlegg- og eiendomsnæringens betydning for Norge – oppdatering 2013*. Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet* Oslo: J.W. Cappelens forlag.
- Handeland, Ø. og Schwencke, H.R. (2011). *Regnskapsloven* Oslo: Gyldendal akademiske.
- Heimly, F. (2011). *Jakten på lønnsomheten. Lønnsomhet som varig konkurransefortrinn* Oslo: Hegnar Media.
- Hoff, K.G. (2012). *Bedriftens økonomi* Oslo: Universitetsforlaget.
- Huse, M. (2011). *Styrer i Gasselbedrifter* Oslo: Magma vol 7 pp 23-29
- Huse, M. (2013). *Styreutvikling, styreevalueringer og verdiskapning. Utfordringer fra virksomheter med ulik eierskap og selskapsform*. Oslo: Magma Vol 7 pp 20-33
- Jakobsen S.E. (2015). *Ut med billig utenlandsk arbeidskraft, inn med lærlinger* Oslo: Forskning.no
- <http://forskning.no/arbeid-skole-og-utdanning/2015/01/na-tas-det-grep-styrke-yrkesfagene>
- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS 4*. utgave Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag, Oslo 2011
- Kapital (2017). *Oversikt over de 500 største bedriftene* Oslo: Kapital.
<http://www.kapital500.no/>
- Krogh, G V og Roos, J (1993). *Samarbeidsstrategier* Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2006). *Det kvalitative forskningsintervju* Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Lund, R.I. og Huse, M. (2011). *Boost bestyrelsen: Når bestyrelsen skaber værdi* Aalborg: Board Governance.
- Porter, M E (1980). *Competitive Strategy* New York: Free Press, Macmillian Publishing Co.
- Ravnaas, N.R. (2014). *Stig leier ut 300 polakker* Oslo: Nettavisen.
<http://www.nettavisen.no/na24/stig-leier-ut-300-polakker/8452064.html>

- Regjeringen (2015). *Nye energikrav i nye bygg: - skjerpede krav, enklere regler*. Oslo: Regjeringen
- <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-energikrav-i-nye-bygg---skjerpede-krav-enklere-regler/id2461598/>
- Regnskapsloven (1998). *Lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven)*
- Roos, G. Krogh, G.v. og Roos, J. (2010). *Strategi – en innføring*. Bergen, Fagbokforlaget
- Solberg, D. (2013). *Radaren fortsatt på byggebransjen* Oslo; Byggmesteren
- <https://byggmesteren.as/2013/11/20/radaren-fortsatt-pa-byggebransjen/>
- SSB (2017a). *Omsetning i bygge- og anleggsvirksomhet* Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- SSB (2017b). *Årlig nasjonalregnskap, 2016* Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- SSB (2017c). *Bygge- og anleggsvirksomhet, strukturstatistikk* Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- SSB (2017d). *Byggjekostnadsindeks for bustader, september 2017* Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- SSB (2017e). *Konsumprisindeksen, september 2017* Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- SSB (2017f). *Opna konkursar november 2017*. Oslo Statistisk sentralbyrå
- Sved, B. (2014). *-Norske boligbyggere kan bli utkonkurrert*. Trondheim: Adressa.no 2014.
- <http://www.adressa.no/nyheter/okonomi/article8947847.ece>
- Tellefsen, J.T. og Langli, J.C. (2005). *Årsregnskapet. 8. utgave*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Varmo, R. (2004). *Styrearbeid i familiebedrifter*. Oslo: Magma Vol 1.
- Vatne, E. og Bastesen, J. (2010). *Hurtigvoksende foretak – en regionalpolitisk drøm?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Vrijhoef, R. og Koskela, L. (1999). *Roles Of Supply Chain Management In Construction* Berkley: University of California.
- Wickham, P.A. (2006). *Strategic Entrepreneurship*, Essex: Pearson Education
-

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intervjuguide

Vi gjennomfører for tiden en masteroppgave i MBA (Management and Business Administration) ved Nord Universitet.

Temaet for oppgaven er **lønnsomhet og vekst i byggebransjen**. Vi forsøker å se om det er noen sammenhenger eller motsetninger mellom disse begrepene.

Navnet på din bedrift kom opp på ei liste over bedrifter som har hatt økning i omsetning, og som samtidig har klart å holde god lønnsomhet i perioden 2012-2015. I vår undersøkelse er derfor din bedrift særlig interessant.

Vi ønsker å snakke med ledere eller nøkkelpersoner i noen av bedriftene som har lyktes med å beholde eller øke lønnsomheten gjennom en vekstperiode.

Vi ønsker å vite noe om hva bedriftens ledere har fokusert på i perioden med vekst. Kanskje kan vi finne noen felles trekk mellom bedriftene som har lyktes med lønnsom vekst.

I intervjuet vil vi stille 13 spørsmål. Dette vil være relativt åpne spørsmål hvor informanten vektlegger det han/hun finner relevant.

Spørsmålene sendes ut til informantene i forkant av intervjuet. Intervjuets varighet vil være fra 45 – 60 minutter.

Informanten garanteres at alle svarene behandles anonymisert. Det presiseres at det er frivillig å delta som informant, og at informanten står helt fritt til når som helst å trekke seg fra deltakelse i prosjektet.

Vår veileder i forbindelse med masteroppgaven er Levi Gårseth-Nesbakk, levi.garseth-nesbakk@nord.no.

Bodø, oktober 2017

Arne Vikki

Brynjar Storvik

Tema:

Lønnsomhet og vekst i byggebransjen

Spørsmål i intervju med nøkkelpersoner i bedrifter som har vært gjennom vekst. Perioden som er undersøkt er 2012-2015.

- 1) Hva er din rolle i bedriften?
- 2) Hvilken rolle har eierne i den daglige driften?
- 3) Hvordan beskriver du bedriftens utvikling i perioden?
- 4) Hvilke strategier har selskapet hatt for perioden?
- 5) Hva er bedriftens konkurransefortrinn?
- 6) Hva er bedriftens viktigste ressurser?
- 7) Har det skjedd noen endringer i rammebetingelsene i perioden?
- 8) Hvordan har utviklingen i markedet vært?
- 9) Er det gjort noen større endringer eller tilpasninger i løpet av perioden?
- 10) Bedriftens omsetning har vokst. På hvilke andre områder har bedriften vokst?
- 11) Beskriv bedriftens lønns- og belønningssystemer
- 12) Hva er mest avgjørende når dere priser deres varer/tjenester?
- 13) Hva er de viktigste årsaker til at din bedrift har klart å oppnå lønnsom vekst?