

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Silje Aune og Terje Andersen

---

Sammenhengen mellom konkurransestrategi  
og lønnsomhet i den norske elektrobransjen

---

Dato: 12.05.2021

Totalt antall sider: 71

## **Abstract**

The purpose of this master's thesis has been to see if there is a consistency between Porter's competitive strategies and financial performance in the Norwegian electrical industry. The thesis has also examined whether the size of the companies has an impact on the consistency between competitive strategies and financial performance.

The thesis was carried out with the help of a survey that was sent to all electrical companies in Norway that have limited company as a company type. The survey contained questions about the companies' competitive strategies, while the companies' accounting figures were obtained from publicly available registers.

Data analyzes were performed in Excel, where we looked for correlations between the companies' competitive strategies and financial performance measured in return on assets. The findings from the analyzes showed no clear correlations between competitive strategies and financial performance. In addition, analyzes have been performed with turnover and operating profit as the dependent variable. The findings show that cost leadership strategy contributes to increased turnover, while not having a defined strategy has a negative impact on the size of turnover. No correlations were found between competitive strategies and operating profit. What we still see is that increased turnover contributes to increased operating profit in the smaller companies. For the larger companies, we do not see the same connection between turnover and operating profit.

## Sammendrag

Målet med denne masteroppgaven har vært å se om det finnes en sammenheng mellom Porters konkurransestrategier og lønnsomhet i den norske elektrobransjen. Oppgaven har også sett på om bedriftenes størrelse har betydning for sammenhengen mellom konkurransestrategier og lønnsomhet.

Oppgaven er gjennomført ved hjelp av en spørreundersøkelse som ble sendt til alle elektrobedriftene i Norge som har aksjeselskap som selskapsform. Spørreundersøkelsen inneholdt spørsmål om bedriftenes konkurransestrategier, mens bedriftenes regnskapstall ble hentet fra offentlig tilgjengelige registre.

Det er utført dataanalyser i Excel, der vi så etter sammenhenger mellom bedriftenes utøvde konkurransestrategier og lønnsomhet målt i rentabilitet på total kapital. Funnene fra analysene viste ingen klare sammenhenger mellom konkurransestrategier og lønnsomhet. Det er i tillegg utført analyser med driftsinntekter og driftsresultat som avhengig variabel. Funnene viser at kostnadslederstrategi bidrar til økte driftsinntekter, mens det å ikke ha en definert strategi virker negativt på driftsinntektenes størrelse. Det ble ikke funnet noen sammenhenger mellom konkurransestrategier og driftsresultat. Det vi likevel ser er at økte driftsinntekter bidrar til økt driftsresultat hos de mindre bedriftene. For de større bedriftene ser vi ikke samme sammenheng mellom driftsinntekter og driftsresultat.

## **Forord**

Denne oppgaven utgjør den avsluttende delen av studiet Master of Business Administration, MBA, ved Nord universitet i Bodø. Temaet for oppgaven er konkurransestrategier og lønnsomhet i den norske elektrobransjen. Vi valgte dette teamet fordi vi har stor interesse for fagfeltet, da vi begge arbeider som elektroingeniører i bransjen. Oppgaven er gjennomført ved hjelp av en kvantitativ metode. Som ingeniører har vi interesse for tall og statistikk, og vi har funnet arbeidet med oppgaven svært interessant og lærerikt. Vi har også fått nyttiggjort oss mye av det vi har lært i løpet av studiet, i tillegg til å tilegne oss utvidede kunnskaper om bransjen.

Vi vil takke alle respondentene som tok seg tid til å delta i spørreundersøkelsen. Under arbeidet med denne oppgaven har vi sett viktigheten av å delta i slike undersøkelser. Uten bred oppslutning vil studier som denne falle i kvalitet. Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder, professor Bjørn Willy Åmo. Hans veiledning har vært både konstruktiv og lærerik for oss, og han har inspirert oss veldig gjennom arbeidet.

Silje Aune og Terje Andersen

Bodø, 12.05.2021

# Innhold

|   |           |
|---|-----------|
| Abstract .....  | i         |
| Sammendrag .....  | ii        |
| Forord .....  | iii       |
| Begrepsordliste .....   | vi        |
| <b>1. Innledning .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1.1 Problemstilling .....</b>                                  | <b>3</b>  |
| <b>1.2 Forskningsspørsmål .....</b>                               | <b>3</b>  |
| <b>1.3 Videre oppbygning av oppgaven .....</b>                    | <b>4</b>  |
| <b>2. Litteratur .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2.1 Introduksjon .....</b>                                     | <b>5</b>  |
| <b>2.2 Strategi .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2.3 Konkurransestrategi .....</b>                              | <b>5</b>  |
| <b>2.3.1 Kostnadsleder .....</b>                                  | <b>9</b>  |
| <b>2.3.2 Differensiering .....</b>                                | <b>10</b> |
| <b>2.4 Konkurransestrategi og lønnsomhet .....</b>                | <b>11</b> |
| <b>2.5 Tidligere forskning og relevante teoretiske verk .....</b> | <b>12</b> |
| <b>3. Metode .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>3.1 Valg av forskningsmetode og design .....</b>               | <b>15</b> |
| <b>3.1.1 Valg av metode for denne oppgaven .....</b>              | <b>15</b> |
| <b>3.1.2 Litteratursøk .....</b>                                  | <b>16</b> |
| <b>3.1.3 Kontekst .....</b>                                       | <b>16</b> |
| <b>3.2 Operasjonalisering .....</b>                               | <b>17</b> |
| <b>3.2.1 Indikatorer for lønnsomhet .....</b>                     | <b>18</b> |
| <b>3.2.2 Indikatorer for konkurransestrategier .....</b>          | <b>18</b> |
| <b>3.2.3 Kontrollvariabler .....</b>                              | <b>20</b> |
| <b>3.3 Utvalg .....</b>   | <b>21</b> |
| <b>3.4 Datainnsamlingsteknikk .....</b>                           | <b>22</b> |
| <b>3.5 Bortfallsanalyse .....</b>                                 | <b>25</b> |
| <b>3.6 Beskrivelse av datasettet .....</b>                        | <b>29</b> |
| <b>3.7 Svakheter i datasettet .....</b>                           | <b>30</b> |
| <b>3.8 Reliabilitet, validitet og generalisering .....</b>        | <b>32</b> |
| <b>4. Empiriske funn og resultater .....</b>                      | <b>35</b> |
| <b>4.1 Introduksjon .....</b>                                     | <b>35</b> |

|   |    |
|---|----|
| <b>4.2 Empiriske funn og resultater</b> .....                   | 35 |
| <b>5. Analyse</b> .....   | 39 |
| <b>5.1 Introduksjon</b> .....                                   | 39 |
| <b>5.2 Analyse av andre avhengige variabler</b> .....           | 39 |
| <b>6. Konklusjon og implikasjon</b> .....                       | 46 |
| <b>6.1 Introduksjon</b> .....                                   | 46 |
| <b>6.2 Teoretiske implikasjoner</b> .....                       | 46 |
| <b>6.3 Praktiske implikasjoner</b> .....                        | 49 |
| <b>6.4 Konklusjon</b> .....                                     | 50 |
| <b>6.5 Forslag til videre forskning</b> .....                   | 50 |
| <b>Referanseliste</b> .....                                     | 51 |
| <b>Vedlegg 1 Spørreundersøkelse</b> .....                       | 55 |
| <b>Vedlegg 2 Informasjonsskriv til spørreundersøkelse</b> ..... | 61 |
| <b>Vedlegg 3 Oversikt over figurer og tabeller</b> .....        | 64 |

## **Begrepsordliste**

Elektrobransjen – Bransje for elektroinstallasjon

TKR – Totalkapitalrentabilitet, avkastning på en bedrifts samlede aktiva

EKR – Egenkapitalrentabilitet, avkastning på en bedrifts egenkapital

Driftsinntekter – Inntekt på salg av varer og tjenester

Resultatgrad – Avkastning på driftsinntekter

Driftsresultat – Overskudd av driften i bedriften. Driftsinntekter minus driftskostnader

# 1. Innledning

«Bedriften har vokst til 140 ansatte og går så det suser». Slik lyder avisen Varden sin ingress i en nyhetssak om en elektrobedrift i Skien i 2020. Dette er ikke den eneste gladsaken om norske elektrobedrifter som har vært publisert de siste årene. Mange elektrobedrifter forteller om økende oppdragsmengde og gode resultater. Likevel ser vi regelmessig tilfeller på at elektrobedrifter går over ende. Hva er årsaken til disse motsetningene?

Ifølge en kartlegging av ulike håndverksfag i byggenæringen er elektrikerfaget det nest største, med 5 prosent av de sysselsatte (Andersen, Bråten, Jordfald & Nergaard, 2017). Nelfo/Prognosesenteret anslår at elektrobransjen omsatte for om lag 53,6 milliarder kroner i 2016 (Andersen et. al., 2017). I tillegg utgjør små og mellomstore bedrifter (SMB) 90 prosent av norsk næringsliv. Disse står for over halvparten av verdiskapingen i Norge, og bidrar dessuten med 2 av 3 nye arbeidsplasser i privat sektor (Dagenborg, 2021). I Norge er det vanlig å definere små og mellomstore bedrifter som bedrifter med under 100 ansatte. Vi definerer dessuten bedrifter med 1-20 ansatte som små bedrifter, og bedrifter med 21-100 ansatte som mellomstore bedrifter. Bedrifter med over 100 ansatte defineres som store bedrifter (Norges handelsorganisasjon, 2020). Dagenborg hevder SMB er en helt avgjørende driver for norsk økonomi. Også fra Elvirksomhetsregisteret (Direktoratet for samfunns-sikkerhet og beredskap) ser vi at andelen små og mellomstore bedrifter for elektrobransjen er veldig høy og andelen store bedrifter er veldig lav. Olav Thommesen, administrerende direktør i SMB Norge, sier i en artikkel på deres nettsider at «Mange ser for seg milliardærer som nyter luksusliv når de tenker på eierne i norsk næringsliv. Det kunne ikke vært lenger fra sannheten. De aller fleste SMB-eiere er hardtarbeidende arbeidshelter som kjemper døgnet rundt for å holde hjulene i gang» (Dagenborg, 2021). Dette kan også underbygges med kreditthåndteringsinstitusjonen Lindorff (2019) sine uttalelser om at mellom 70 og 80 prosent av alle nyoppstartede bedrifter er borte innen 5 år, og at de har sett en økning i antall konkurser de siste årene. Disse nyoppstartede bedriftene faller nesten utelukkende i kategorien små og mellomstore bedrifter. Lindorff hevder for lav inntjening eller dårlig kontroll på økonomien er årsak til de mange konkursene. Det er uansett slik at en bedrift må være lønnsom dersom den skal overleve over tid. Lønnsomhet oppnås gjerne ved at en bedrift oppnår varige konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter (Porter, 1980).

I denne oppgaven ser vi på den norske elektrobransjen. Med dette mener vi aktører som selger varer og tjenester knyttet til sterkstrøms elektroinstallasjoner, såkalte elektriskertjenester. Dette utelukker for eksempel energiverkene, elektrokonsulenter, offentlige



instanser og private næringsbedrifter som har ansatte elektrofagfolk, selv om også disse er registrert i Elvirksomhetsregisteret hos Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.

Etter en gjennomgang av tidligere forskning, ser vi et behov for mer forskning på konkurransestrategier og lønnsomhet i denne bransjen. Hvilke konkurransestrategier som fører til konkurransefortrinn, som igjen gir lønnsomhet i den norske elektrobransjen, er ikke utredet i noe av den tidligere forskningen vi har gjennomgått. Mer kunnskap om dette temaet, i denne konteksten, vil kunne bidra til å forklare forskjellene man ser i lønnsomhet mellom bedriftene.

Michael Porter (1985) hevder bransjelønnsomheten blir bestemt av fem konkurransekrefter som påvirker prisene, kostnadene og investeringsbehovet i en bransje (Porter, 1985, s.23). De fem kreftenes størrelse varierer fra bransje til bransje, og det fører til at det kan være en strategi som er bedre i en bransje enn i en annen bransje (Porter, 1985, s.30). Også offentlige reguleringer kan påvirke konkurransen i en bransje. Myndighetene kan regulere hvor lett det skal være for en bedrift å starte opp ved å kreve f.eks. lisenser, konsesjoner, at bedriftens leder må oppfylle utdanningskrav, ha et strengt lovverk som må oppfylles i produksjon o.l. (Porter, 1980, s.41). Slike offentlige reguleringer ser vi i stor grad i elektrobransjen, men gjelder også for flere andre bransjer i Norge. Resultatene fra denne studien kan kanskje overføres til andre bransjer som er av lignede karakter.

Fra Elvirksomhetsregisteret (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2020) ser vi at det er registrert 4256 bedrifter, og andelen elektrobedrifter er 1655, hvorav 1644 av disse er SMB. Andelen SMB er dermed ca. 99 prosent. Elektrobransjen som helhet tilbyr et bredt spekter av produkter og tjenester til alle kundegrupper, mens på bedriftsnivå er det store variasjoner i bredde på ytelser og kundegrupper. Det finnes bedrifter som tilbyr et svært bredt spekter av tjenester, og det finnes nisjebedrifter som har spesialisert seg på spesielle oppgaver, og har spisskompetanse på disse. I tillegg ser vi at avgrensingene av markedene varierer fra bedrift til bedrift. Enkelte aktører opererer over store områder, og reiser rundt i landet for å utføre oppdrag, mens de aller fleste bedriftene i stor grad utfører sine tjenester i sitt nær-område. At de forskjellige bedriftene bevisst har valgt forskjellige konkurransestrategier, har vi ikke belegg for å hevde. Likevel kan man anta at de opptrer forskjellig ut fra markedsførings-teoretiske perspektiver. Utøvd konkurransestrategi skiller seg trolig i de to tilfellene. Det er også grunn til tro at forskjellige aktører innen samme marked har forskjellig konkurransestrategi.

Dersom en bedrift skal overleve over tid, må den være lønnsom. Ved å gjøre enkle søk på internett finner man regnskapstall for de fleste virksomheter. Vi ser at det er til dels store

forskjeller i lønnsomhet mellom elektrobedriftene. Dette ønsker vi å undersøke nærmere, og vi har i denne studien valgt å se på Michael Porter sine konkurransestrategier. Dette med bakgrunn i at Porter er en av de mest anerkjente bidragsyttere innenfor faget strategi, og spesielt konkurransestrategi. Ifølge Porter (1980, s.66) har en bedrift tre generelle strategiske teorier som kan bidra til å slå konkurrentene. Disse blir også kalt generiske strategier. Vi ønsker å se om vi finner en sammenheng mellom elektrobedriftens konkurransestrategi og lønnsomhet, målt i TKR. Årsakene til at enkelte bedrifter er mer lønnsomme enn andre er sikkert mange, også forhold som ikke faller inn under strategisk arbeid. Likevel vil vi i denne oppgaven avgrense undersøkelsene til kun å omhandle konkurransestrategi.

## **1.1 Problemstilling**

Denne oppgaven tar utgangspunkt i bedrifters konkurransestrategi og lønnsomhet. Vi ønsker å se på hvilke av Porters generiske konkurransestrategier som gir høyest lønnsomhet, kostnadsleder eller differensiering, gitt at bedriftene har en definert konkurransestrategi. I tillegg ønsker vi å se om det finnes bedrifter som ikke har en definert konkurransestrategi og om disse likevel oppnår samme grad av lønnsomhet som bedriftene med definert konkurransestrategi.

## **1.2 Forskningsspørsmål**

Våre forskningsspørsmål er:

**RQ1) Hvilken sammenheng er det mellom valgt konkurransestrategi og lønnsomhet hos norske elektrobedrifter?**

**RQ2) Gitt at det er en sammenheng i RQ1, har bedriftens størrelse betydning for sammenhengen?**

Det er tidligere utført en stor mengde forskning som omhandler Porters konkurransestrategier, også på konkurransestrategier og lønnsomhet. Vi har i vår litteraturstudie gjennomgått en rekke artikler som tar for seg de samme problemstillingene som vi vil belyse, men forskningen omfatter hovedsakelig andre land og bransjer. I vår gjennomgang har vi ikke funnet relevante artikler som omfatter den norske elektrobransjen. Vi ønsker å bidra til økt kunnskap om konkurransestrategi og lønnsomhet i elektrobransjen, og håper vår forskning

kan være til nytte for bedriftsledere, bransjeorganisasjoner og andre med interesse for feltet. Vårt arbeid vil bidra til å forstå konkurransestrategier i denne konteksten.

### **1.3 Videre oppbygning av oppgaven**

Videre i oppgaven presenteres, i kap. 2, en gjennomgang av aktuell litteratur og annen forskning tilknyttet Porters konkurransestrategier. I kap. 3 redegjøres det for metodiske momenter for denne studien. Empiriske funn blir presentert i kap. 4, etterfulgt av analyse i kap.5. Oppgaven avsluttes med en konklusjon i kap. 6.

## **2. Litteratur**

### **2.1 Introduksjon**

I litteraturgjennomgangen har vi sett på hva strategi er, og vi har gjennomgått Porters konkurransestrategier. Det er også sett på tidligere forskning innenfor konkurransestrategier og lønnsomhet.

### **2.2 Strategi**

Strategi kan defineres på mange måter. Huse (2011, s.90) definerer strategi som «utvikling, vedlikehold og styring av selskaps kjernekompetanse for å oppnå langsiktige resultater og overlevelse», mens Roos, von Krogh, Roos og Boldt-Christmas (2014) definerer strategi som «en strøm av enhetlige og integrerte beslutninger som fastsetter virksomhetens eksistensberettigelse og handlinger om langsiktige mål, handlingsprogrammer og ressurstilgang». En velkjent definisjon er Johnsen et al. sin definisjon fra 2008 (som referert i Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018, s.258) «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». Ut fra alle disse definisjonene ser man at det vil være verdifullt å bruke tid på strategiarbeid. Man må ha både ressurser og kompetanser for å oppfylle behovene i markedene, og man må styre disse på en slik måte at man oppnår langsiktige resultater for å skaffe seg en fordelaktig posisjon. Man må skape varige konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter.

### **2.3 Konkurransestrategi**

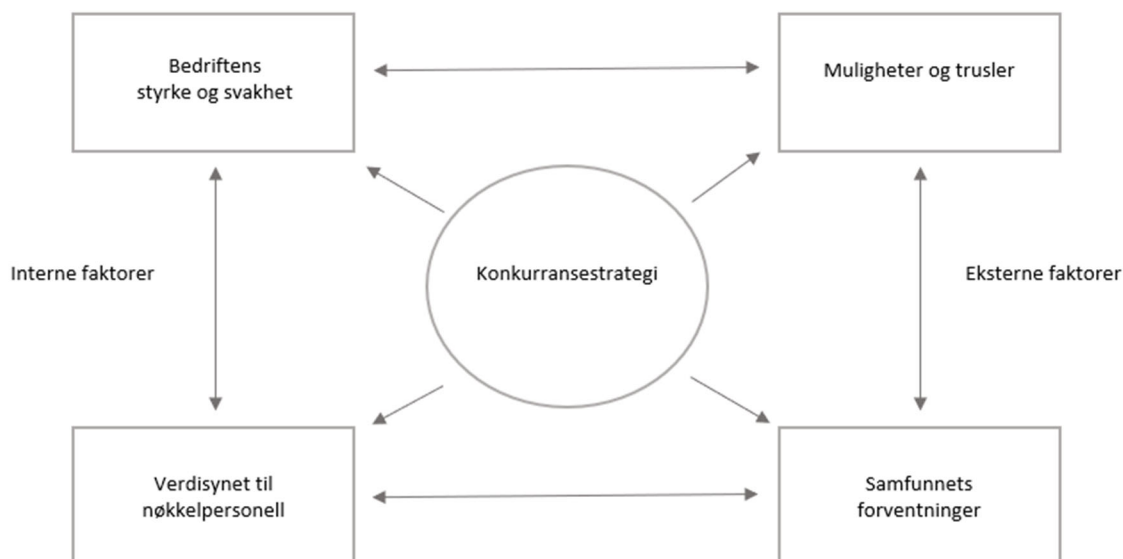
Konkurransestrategi handler om å være annerledes. Det handler om å velge å gjennomføre aktiviteter på en annen måte enn det konkurrentene gjør (Porter, 1996). Konkurransestrategi er en bedrifts jakt etter å sikre seg en lønnsom holdbar posisjon i bransjen (Porter, 1985, s. 19). Ifølge Porter (1980, s.16) har alle bedrifter som konkurrerer i en bransje en konkurransestrategi, men ikke alle bedrifter har et bevist forhold til strategien. Strategien kan ha blitt til gjennom nøye planlegging, men den kan også ha blitt til på veien, som et resultat av hva bedriftens aktiviteter består av. Den kan også være et resultat av ledelsens syn på hvordan bedriften skal utøve sitt arbeide. Konkurransestrategi er en kombinasjon av de målene en

bedrift ønsker å nå, og de midlene bedrifter bruker for å nå målene (Porter, 1980, s.19). I figur 2.1 ser vi Porters måte å samle hovedelementene som inngår i en bedrifts konkurransestrategi.



**Figur 2.1** Konkurransestrategihjulet (Porter, 1980, s.20)

I senter av hjulet definerer man hvilke mål bedriften vil oppnå, og eikene i hjulet er retningslinjene bedriften har for å oppnå målene. Som et hjul må alle eikene gjenspeile navet i sentrum, og alle eikene må jobbe mot samme mål for at hjulet skal kunne gå rundt (Porter, 1980, s. 20). Når man skal formulere en konkurransestrategi vil det være viktig å vurdere hva bedriften faktisk kan oppnå. Det er fire nøkkelfaktorer som er viktig i en slik vurdering, og for å få etablert en realistisk og gjennomførbar konkurransestrategi bør en bedrift ha analysert disse fire faktorene. Nøkkelfaktorene er vist i figur 2.2.

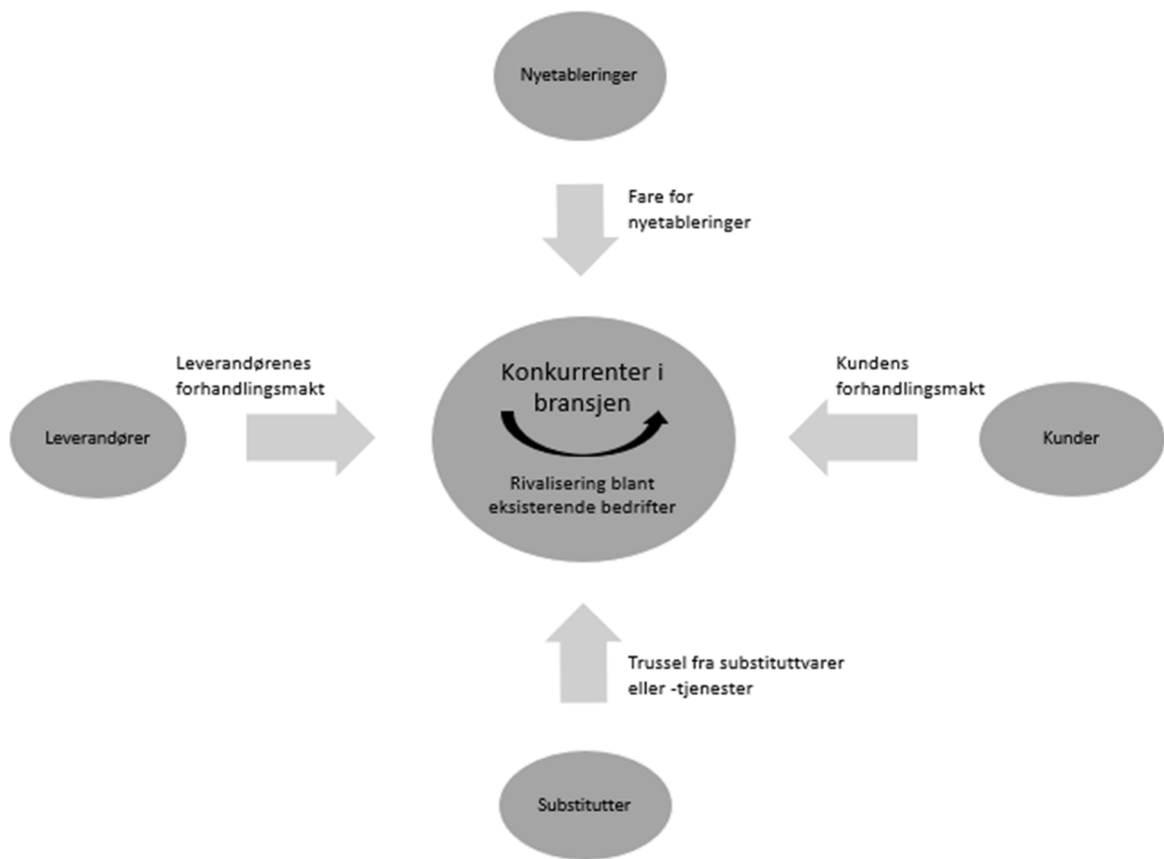


**Figur 2.2** Nøkkelfaktorer for formulering av konkurransestrategi (Porter, 1980, s.21)

Bedriftens styrke og svakhet handler om bedriftens sterkeste og svakeste sider i forhold til konkurrentene. Dette kan være økonomiske og teknologiske ressurser, merkevare og andre ressurser bedriften innehar. Verdisynet til nøkkelpersonell handler om hvilke motiv og syn toppledelsen har. Ledelsen, og annet nøkkelpersonell, er sentrale i utvikling av bedriftskulturer. Ledelsens evne til å implementere og gjennomføre valgt strategi vil være av stor betydning for om bedriften lykkes med å nå sine målsetninger. Bedriftens styrke og svakhet, kombinert med verdisynet til nøkkelpersonell, setter de indre grensene for hvilken konkurransestrategi bedriften kan utøve (Porter, 1980, s.21). Muligheter og trusler omhandler bransjens muligheter og styrker, i tillegg til konkurranseforhold, mens samfunnets forventninger sier noe om hvor mye bedriften vil bli påvirket av f.eks. krav fra det offentlige, samfunnsmessige hensyn og miljøhensyn. Bransjen og omgivelsene, sammen med samfunnets forventninger, setter de eksterne grensene for hvilken konkurransestrategi en bedrift kan utøve (Porter, 1980, s.21).

Porter opererer med (1980, s.29) en teori om at det er fem konkurransekrefter som avgjør konkurransetilstanden i en bransje. Det er den samlede styrken til disse fem konkurransekraftene som bestemmer lønnsomhetspotensialet i bransjen. Porter (1980, s.29) måler lønnsomhet som langsiktig avkastning på investert kapital.

De fem konkurransekraftene er vist i figur 2.3

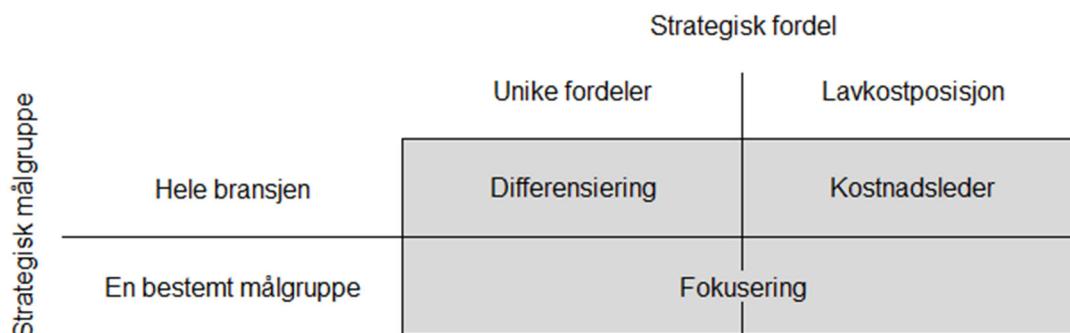


**Figur 2.3** De fem konkurransekrefter (Porter, 1985, s.23)

Bransjelønnsomheten blir bestemt av disse fem konkurransekraftene fordi de påvirker prisene, kostnadene og investeringsbehovet i en bransje (Porter, 1985, s.23). De fem kreftenes størrelse varierer fra bransje til bransje, og det fører til at det kan være en strategi som er bedre i en bransje enn i en annen bransje (Porter, 1985, s.30). Offentlige reguleringer kan også påvirke konkurransen, siden myndighetene kan utøve en politikk som gjør det vanskelig å etablere seg i noen bransjer. Myndighetene kan regulere hvor lett det skal være for en bedrift å starte opp med å kreve f.eks. lisenser, konsesjoner, at bedriftens leder må oppfylle utdanningskrav, ha et strengt lovverk som må oppfylles i produksjon o.l. (Porter, 1980, s.41). Som nevnt tidligere, må man skape varige konkurransefortrinn som kan bidra til å håndtere de fem konkurransekraftene.

Konkurransefortrinn deles inn i to hovedtyper (Porter, 1985, s. 29), lave kostnader og differensiering. Innenfor disse to hovedgruppene finner man tre generelle strategiske teorier

(Porter, 1980, s.66) som kan benyttes for å få kontroll over de fem konkurransekraftene, og da bidra til å slå konkurrentene. Disse blir også kalt generiske strategier som vist i figur 2.4.



**Figur 2.4** Generiske strategier (Porter, 1980, s.70)

De tre generiske strategiene kostnadsleder, differensiering og fokusering kan alle bidra til å slå konkurrentene, eller bidra til at man gjør det bedre enn konkurrentene. Hver strategi har en egen måte å bedre konkurranseevnen på (Porter, 1985, s. 30), der kostnadslederstrategi handler om å ha de laveste total kostnadene i bransjen, mens differensieringsstrategi handler om og være unik ved å tilby noe som kundene oppfatter som verdifullt. Fokuseringsstrategi medfører å fokusere på enkeltdeler av markedet, og til å rette fokus mot spesielle områder eller kundegrupper som synes attraktive for bedriften. Innen en fokuseringsstrategi kan man velge å følge enten kostnadsleder- eller differensieringsstrategier. Det er generelt to risikoer i forbindelse med de generiske strategiene. Den ene risikoen er at bedriftene ikke klarer å være konsekvent med å følge sin strategi. Den andre risikoen er at konkurransestrategien bedriften har valgt, kan bli mindre verdt dersom bransjen endrer seg (Porter, 1980, s.77).

Vi har valgt å se videre på de to hovedgruppene av strategier; kostnadsleder og differensiering. Fokuseringsstrategien er utelatt fordi den ikke er like aktuell for vårt utvalg. Som nevnt i innledningen opererer de fleste bedriftene i sitt nærområde, og de må trolig dekke hele kundebehovet i sitt marked. Dette gjør seg spesielt gjeldende ved de mindre stedene, der etterspørselen er mer begrenset enn ved de store stedene.

### 2.3.1 Kostnadsleder

Ved å benytte kostnadsleder som strategi er målet å oppnå de laveste total kostnadene i bransjen (Porter, 1980, s.66). Målet for bedriften er å oppnå en lavkost-posisjon. Dette fører til at ledelsen må utøve en stor kostnadskontroll for å kunne nå dette målet. Ledelsen må hele



tiden, i alt bedriften foretar seg, ha fokus på kostnadskontroll. Man må f.eks. sikte på å bygge opp kostnadseffektive produksjonsanlegg, unngå de mest ulønnsomme kundene, spare i alle ledd av produksjonen, også innenfor service og markedsføring. Temaet blir å ha lavere kostnader enn konkurrentene, uten at dette påvirker kvalitet og service. For å oppnå en slik lavkost-posisjon kan det være nødvendig å investere stort i etableringen av bedriften (Porter, 1980, s.67). Bedriften må ha det mest driftseffektive utstyret, ha en aggressiv prising og muligens måtte ta et driftstap i en periode for å oppnå høy markedsandel. Det kreves ofte at man må ha en høy markedsandel for å kunne bli kostnadsleder. Høy markedsandel kan føre til at bedriften får rimeligere innkjøp, som igjen vil føre til at kostnadene går ned. Bedriften kan også satse på f.eks. stordriftsfordeler og bedre tilgang til råvarer enn konkurrentene (Porter, 1985, s. 31). Hvis en bedrift oppnår lavere kostnader enn konkurrentene, men kan ta samme pris som konkurrentene, har bedriften oppnådd høyere lønnsomhet enn sine konkurrenter. Ved å være kostnadsleder og oppnå lave total kostnader vil bedriften ha en fordel dersom en konkurrent prøver å overta deler av markedet. Dette på grunn av at en lavkost-bedrift vil fremdeles kunne ha lønnsomhet når de andre bedriftene har brukt opp sitt overskudd (Porter, 1980, s. 67), og det vil derfor være vanskelig for de konkurrerende bedriftene å overta markedet til en kostnadsleder. Risikoene forbundet med det å være kostnadsleder kan være at bedriften ofte må reinvestere i nytt utstyr og ny teknologi for holde tritt med utviklingen i bransjen (Porter, 1980, s.77). Det kan være at tidligere investeringer blir verdiløse når teknologien endrer seg, og andre bedrifter lettere kan kopiere en kostnadsleder som har fokus på færre ytelser eller produkter.

### **2.3.2 Differensiering**

Benyttet man differensiering som strategi er målet å skape noe som hele bransjen – kundene - ser på som unikt (Porter, 1980, s.68), og at man da kan ta en høyere pris for dette produktet (Porter, 1985, s. 32). Bedriften velger ett eller flere behov/kriterier som mange kunder i markedet ser på som viktig, og tilpasser tilbudet sitt slik at bedriften er den eneste som dekker disse behovene/kriteriene (Porter, 1985, s.32). Dersom bedriften er den eneste som dekker disse viktige behovene/kriteriene, kan bedriften ta en høy pris for det bedriften tilbyr. Ofte vil differensiering føre til høyere innkjøpskostnader. Det er viktig at bedriftene påser at prisen dekker opp for kostnadene bedriften har ved å tilby noe unikt. Man kan differensiere på selve produktet, markedsføringen av produktet, service og en rekke andre faktorer (Porter, 1985, s.33). Hvilken som helst aktivitet i bedriftens verdikjede kan bidra til differensieringen (Porter, 1985, s.146). Typiske strategiske valg som kan føre til at en bedrift blir unik kan være

- Produktegenskapene som tilbys
- Ytelsene som tilbys
- Innholdet i en aktivitet
- Hvilken teknologi som benyttes
- Tilgjengelige råvarer
- Servicen som tilbys

Det vil være ideelt å kunne differensiere på flere av disse faktorene (Porter, 1980, s. 69). Det er også risiko forbundet med å satse på differensiering som konkurransestrategi (Porter, 1980, s.79). Det kan være at kundene etter hvert får et minkende behov for det bedriften differensierer på, eller produktet man differensierer på blir kopiert av andre og da blir ikke originalproduktet sett på som unikt lengre.

## **2.4 Konkurransestrategi og lønnsomhet**

Porter mener at en bedrift som prøver å benytte seg av alle strategiene samtidig ikke kommer til å lykkes med noen av dem (1980, s.66). Skal man forsøke å innfri alles forventninger, ved å benytte flere strategier, vil det kun føre til middelmådighet og dårlige resultater (Porter, 1985, s. 31). Dette er fordi differensiering ofte koster mye, og er da stikk i strid med hele konseptet for kostnadsleder (Porter, 1985, s.36). Porter mener også at de som ikke klarer å skape/benytte seg av en bestemt strategi, og blir liggende mellom strategiene, blir en middelmådig bedrift (Porter 1980, s. 73) som aldri vil bli lønnsom, såkalt «stuck in the middle». Porter mener det blir lav lønnsomhet pga. at bedriftene som ligger midt mellom alle strategiene aldri vil få noen konkurransemessige fortrinn (Porter, 1985, s. 35). Den eneste måten en slik bedrift vil kunne få en attraktiv fortjeneste vil være dersom bedriften har konkurrenter som også ligger mellom strategiene. En virksomhet som ligger mellom strategiene er ofte en virksomhet som har vanskelig for å ta valg med hensyn til hvordan de skal konkurrere i bransjen (Porter, 1985, s.35). Man må ofte ta valg som fører til at man må velge bort noe for å oppnå konkurransefortrinn (Porter, 1992, s.69). For å kunne ha et unikt produkt vil man også mange ganger måtte bære høyere kostnader, og dette er motstridende i forhold til kostnadslederstrategien som skal holde kostnadene på et så lavt nivå som mulig (Porter, 1985, s.37). I enkelte tilfeller kan det være en fordel å ikke kun satse på en strategi, men da mener Porter (1985, s.39) at tre betingelser må være oppfylt:

1. Konkurrentene må falle mellom to stoler
2. Kostnadsnivået bestemmes i stor grad av markedsandel eller samhörighet

### 3. Bedriften er først ute med en betydelig nyvinning

Porter (1985) mener likevel dette bare er midlertidig, og at bedriftene etter en stund uansett må velge å differensiere eller være kostnadsleder. Danny Miller (1992) har satt spørsmålsteget til dette, og mener at det finnes en mellomting mellom disse generiske strategiene. At man ikke bør følge kun en av strategiene, men at man kan være midt imellom, eller følge flere strategier, og likevel skape lønnsomhet. Miller mener bedriftene bør ha en bredere tilnærming enn kun en generisk strategi, og at bedriftene med en bred tilnærming ofte finner muligheter for lønnsomhet. Han drar også frem at det kan være store svakheter med å kun ha en strategi, og bedriftene kan bli lite fleksible og ikke oppdage trusler rundt seg. Miller peker spesielt på at konkurrentene lettere kan imitere bedriftene som kun har fokus på en strategi, enn de bedriftene som har flere forhold de fokuserer på. Det er lettere å kopiere en ting enn en kombinasjon av mange ting. Her kan det tenkes at det er forskjeller mellom små og større bedrifter. De store bedriftene har trolig større muligheter til å kunne dele sin virksomhet i flere avdelinger, eventuelt med forskjellige konkurransestrategier. Dersom skillet mellom avdelingene er slik at en avdelings konkurransestrategi ikke innvirker på en annen avdeling, kan bedriften som helhet følge flere strategier samtidig uten at avdelingene gjør det. Det kan f.eks. være forskjellige satsningsområder eller markeder som taler for at forskjellige strategier velges i de ulike avdelingene. I små bedrifter, i alle fall i de aller minste, er det vanskelig å etablere slike struktureringer. All virksomhet er trolig i større grad i ett og samme marked, og bedriften følger en ens strategi gjennom hele bedriften.

## 2.5 Tidligere forskning og relevante teoretiske verk

Det er gjennomført flere tidligere studier om konkurransestrategier og lønnsomhet, men vi har ikke funnet noen som har sett på den norske elektrobransjen. Flere av studiene ser på forskjellige typer lønnsomhet, og også kombinasjonen av andre forhold knyttet opp mot konkurransestrategier og lønnsomhet/ytelse. Tidligere forskning om Porters konkurransestrategier og deres påvirkning på en bedrifts lønnsomhet er ikke entydig. Forskningen gir ikke noe klart svar på hvilke variabler som bør benyttes for å måle en bedrifts lønnsomhet.

Funnene i de tidligere studiene er ikke alle relatert til samme lønnsomhetsmål. For eksempel ser Banker, Mashruwala og Tripathy (2014), Powers og Hahn (2004), kun på TKR som et mål på lønnsomhet, mens Nandakumar, Ghobadian og O'Regan (2011) ser på både TKR og resultatgrad som mål på lønnsomhet, mens Dess og Davis (1984) benytter TKR og vekst i driftsinntekter som sitt mål på lønnsomhet. Andre studier har forskjellige sammensetninger av

økonomiske variabler som mål på lønnsomhet (Kim & Lim 1988, Dess & Davis 1984, Newton, Gilinsky & Jordan 2015). Det finnes også studier som benytter mer sammensatte mål, både økonomiske og ikke-økonomiske, for å måle lønnsomhet/suksess. Leitner og Guldenberg (2009) benytter for eksempel profitt, vekst i sysselsetting og vekst i omsetning, mens Parnell (2011) ser på både TKR, EKR, resultatgrad og markedsandel samtidig som de ser på hvilke funksjoner bedriftene har. Parnell (2011) finner at både kostnadsleder og differensiering er assosiert med høy ytelse, men kun hos de bedriftene som har sterke ledelses- og teknologifunksjoner. Moreno og Casillas (2008) påstår at konkurransestrategiene til Porter primært kan knyttes til økonomisk lønnsomhet, og ikke vekst, mens Pelham (2000) mener konkurransestrategiene vil påvirke både lønnsomhet og vekst. Leitner og Guldenberg (2009) mener den tidligere forskningen på forskjellige lønnsomhetsmål viser at lønnsomhet kan ha flere dimensjoner, og Murphy, Trailer & Hill (1996) viser til at det kun er en svak korrelasjon mellom de forskjellige dimensjonene av lønnsomhet, og at en positiv assosiasjon mellom strategi og lønnsomhet i en dimensjon ikke nødvendigvis gir en positiv assosiasjon i en annen dimensjon. De forskjellige dimensjonene kan være profitt, vekst, markedsandel og lignende.

Flere av de tidligere studiene har funnet at det er en sammenheng mellom konkurransestrategiene og lønnsomhet, men ikke alle har de samme funnene. Noen studier har funnet at det er mer lønnsomt å følge en bestemt strategi enn å være «stuck in the middle» (Nandakumar et al. 2011, Newton et al. 2015, Dess & Davis 1984, Kim & Lim 1988, Spencer, Joiner & Salmon 2009, Powers & Hahn 2004, Teeratansirikool, Siengthai, Badir & Charoenngam 2013, Banker et al. 2014, Parnell 2011, Pelham 2000), mens noen studier har funnet at det ikke er grunnlag for å si at det er mer lønnsomt å følge kun en bestemt strategi (Leitner & Guldenberg 2009, Wagner & Dugman 1997, Spanos, Zaralis & Lioukas 2004). Av de studiene som har funnet at det er mest lønnsomt å følge en bestemt strategi, mener flere at det er mest lønnsomt med kostnadslederstrategi (Powers & Hahn 2004, Dess & Davis 1984), mens andre mener det er mer lønnsomt med differensiering (Spencer et al. 2009, Newton et al. 2015, Teeratansirikool et al. 2013, Banker et al. 2014).

I Norge har det vært utført lite forskning på konkurransestrategier og lønnsomhet, men vi har funnet noen tidligere studier. I skipsverfts-bransjen fant man ingen klar sammenheng mellom konkurransestrategier og lønnsomhet (Dimmen & Granum, 2016), men fant at de fleste benytter seg av differensiering. Også i studien til Toft (2018) blir differensiering mest brukt, og antas å være mer robust enn kostnadsleder i den norske lakseoppdrettsbransjen. Det finnes også utenlandske studier som ikke finner noen klar sammenheng mellom konkurranse-

strategier og lønnsomhet (Pelham & Wilson, 1996). Ut fra tidligere nevnt forskning kan man ikke gi noe klart svar på hvilken generisk strategi som anbefales for å få økt lønnsomhet, og det gir heller ikke noe klart svar på om man bør følge en bestemt strategi eller om man kan være «stuck in the middle» og likevel være lønnsom.

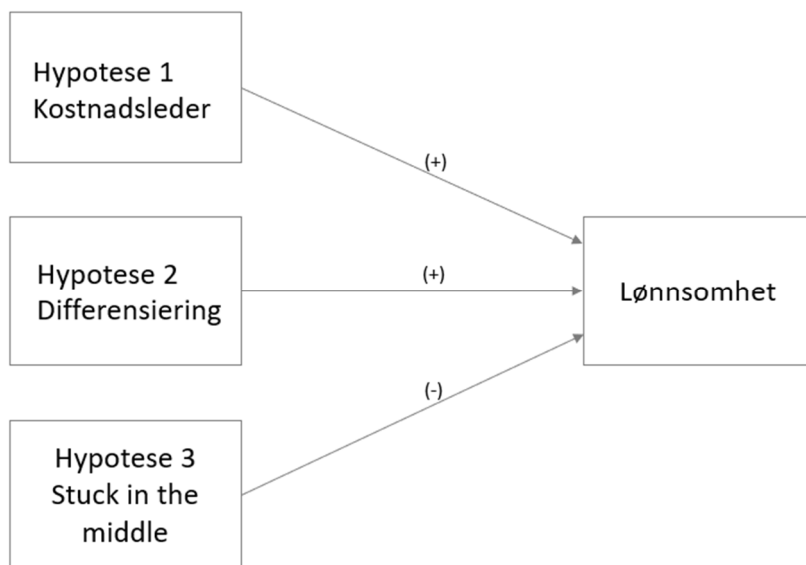
Ut fra Porters teorier og diskusjon over lander vi derfor på følgende hypoteser om sammenhengen mellom konkurransestrategier og lønnsomhet i den norske elektrobransjen:

**H1: Jo mer utpreget kostnadslederstrategi en bedrift har, jo bedre lønnsomhet oppnår bedriften**

**H2: Jo mer utpreget differensieringsstrategi en bedrift har, jo bedre lønnsomhet oppnår bedriften**

**H3: Bedrifter uten en utpreget konkurransestrategi oppnår lavere lønnsomhet enn bedrifter med en utpreget konkurransestrategi.**

Hypotesene er oppsummert i vår forskningsmodell i figur 2.5.



**Figur 2.5** Forskningsmodell

## **3. Metode**

### **3.1 Valg av forskningsmetode og design**

Empirisk forskning handler om teori og empiri. Man kan gjennomføre en undersøkelse på to måter, deduktiv eller induktiv. I en deduktiv tilnærming starter man en undersøkelse med en teori man ønsker å teste. Man samler inn data for å se om empirien understøtter teorien eller ikke. I en induktiv tilnærming begynner man uten noe teoretisk utgangspunkt. Man samler inn data der hensikten er å kunne trekke slutninger som kan gjøres generelle, man utleder nye teorier (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011, s. 55). Innenfor empirisk forskning har man flere forskningsdesign man kan benytte: Deskriptiv, eksplorativ og kausal. Deskriptiv forskningsdesign er et beskrivende design, der man har en teori å jobbe ut fra. Problemstillingen utformes som spørsmålsstillinger eller hypoteser. Eksplorativ forskningsdesign er et utforskende design, der man utforsker et område der det tidligere ikke er drevet forskning. Man har gjerne problemstillinger som er formulert som temaer. Kausal forskningsdesign ser på årsakssammenhenger, og her utformes problemstillingen som hypoteser som angir årsakssammenhengen mellom fenomener. Innenfor de nevnte tilnærmingene og forskningsdesignene kan man benytte to metoder, kvalitativ og kvantitativ metode. De kvantitative designene baserer seg i stor grad på tall og statistikk (Johannessen et al., 2011, s.77-83). Survey-metoden, bruk av spørreskjema, er den mest utbredte metoden for datainnsamling. I en tverrsnittsundersøkelse undersøker man et fenomen på et gitt tidspunkt. Resultatene gir et øyeblikksbilde av situasjonen, og sier ingenting om forhistorien eller fortsettelsen.

#### **3.1.1 Valg av metode for denne oppgaven**

Vår problemstilling handler om å finne om det er en sammenheng mellom valgt konkurransestrategi i en virksomhet og virksomhetens lønnsomhet, målt i TKR. Nærmere bestemt om valg av én av Porters generiske konkurransestrategier gir høyere lønnsomhet enn en annen, eventuelt om det er mulig å være lønnsom uten å ha noen definert konkurransestrategi. Fremgangsmåten for å finne svar på vår problemstilling har vært å benytte en kvantitativ metode med en deduktiv tilnærming. Vi ønsket å se om resultater fra vår empiri sammenfalt med Porters teorier om generiske konkurransestrategier. Vi har studert 227 virksomheter tilhørende elektrobransjen i Norge i en tverrsnittsundersøkelse. Tverrsnittsundersøkelsen har gitt et øyeblikksbilde av situasjonen. Vi har benyttet oss av surveymetoden i vårt design, og har utarbeidet et spørreskjema for å innhente data. Dataene er studert og behandlet, og vil bli presentert videre i rapporten. Det er valgt et

deskriptivt design for denne studien, og analysene av innhentede data kan fortelle noe om hvordan situasjonen er i den norske elektrobransjen. Vi har ikke tatt mål av oss å kunne fortelle hvordan situasjonen burde være. Ved å benytte dette designet for oppgaven har vi hatt mulighet til å innhente og behandle data fra et bredt spekter av bedrifter i bransjen. Ved hjelp av statistiske indikatorer har vi kunne avgjøre om vårt nettutvalg er representativt for hele bransjen, og da eventuelt kunne generalisere funnene. Svakheten ved et slikt design er at man ikke har noen mulighet for supplerende informasjon, annet enn det som er tilgjengelig via offentlige kanaler. Dersom supplerende informasjon skal kunne nyttiggjøres, må den omfatte hele utvalget. En annen svakhet er at spørsmålene i spørreundersøkelsen ikke er mulig å korrigere underveis. Når spørreundersøkelsen er publisert, må man ta til takke med de data man mottar.

### **3.1.2 Litteratursøk**

Vi har benyttet Google Scholar for å finne relevante artikler og forskningsrapporter som omhandler konkurransestrategier og lønnsomhet. Ved å søke etter «competitive strategy and financial performance», «cost leadership and differentiation», «cost leadership differentiation and financial performance» får man mange resultater, og en god del er relevante artikler og forskningsrapporter som vi har benyttet i vår oppgave.

### **3.1.3 Kontekst**

I Fafo-notat 2017-06 anslår Nelfo/Prognosesenteret elektromarkedet til å være 53,8 milliarder kroner i 2015. Ifølge en kartlegging av ulike håndverksfag i byggenæringen er elektrikerfaget det nest største, med 5 prosent av de sysselsatte (Andersen et al., 2017). Elektrobransjen i Norge bestod i 2019 av ca. 2200 bedrifter (Elvirksomhetsregisteret). Av disse er det ca. 1800 aksjeselskaper. I 2014 sysselsatte bransjen 33600 personer (Andersen et al., 2017). Alle fylkene, og omtrent halvparten av landets kommuner, er representert med minst en elektrobedrift. Det vil si at bransjen er spredt over hele landet. Elektrobedriftene er tjenesteytende bedrifter som leverer elektroinstallasjonstjenester og elektrikertjenester. I tillegg til håndverk utført av elektrikere, leverer de materiell og utstyr for bruk i de elektriske anleggene. Det er sjelden elektrobedriftene produserer varer for videresalg. Materiell og utstyr kjøpes i stor grad via leverandører og grossister.

Elektrobransjen er en sterkt regulert bransje. Reguleringene går blant annet på krav til formell kompetanse, dokumentering av interne rutiner og dokumentering av utførelse av

installasjonene. Det er også krav om at bedrifter som tilbyr å utføre eller utfører arbeid knyttet til elektriske anlegg og reparasjon av elektrisk utstyr, skal registreres som foretak i Elvirksomhetsregisteret (Forskrift om elektroforetak mv., 2013). Direktoratet for samfunns-sikkerhet og beredskap (DSB) forvalter lovgivningen for elektrobransjen, og fører tilsyn med at lovgivningen blir fulgt. Enhver elektrobedrift i Norge skal ha en faglig ansvarlig / installatør. Faglig ansvarlig forestår alt arbeid som utføres i virksomheten. Det vil si at faglig ansvarlig er ansvarlig for at de elektriske anleggene som leveres er el- og brannsikre. I dette ligger det at de elektriske anleggene oppfyller krav i relevante forskrifter og normer, i tillegg til øvrige bransjestandarder, produktbeskrivelser og lignende. Faglig ansvarlig skal også påse at den som utfører installasjonsarbeidet er kvalifisert for dette gjennom å ha fagbrev innenfor elektrofag. For å kunne utpekes som faglig ansvarlig må vedkommende ha avlagt bestått installatørprøve gr. L. For å kunne avlegge slik installatørprøve gr. L skal man ha relevant master- eller bachelorgrad eller toårig utdanning som fagskoletekniker med relevant fagbrev. Vedkommende skal i tillegg ha minst tre års relevant praksis opparbeidet etter endt utdanning.

Feil i elektriske anlegg kan få store konsekvenser. Ifølge DSB sine statistikker over brann i bygninger siden 2016, har over 5000 branner startet i elektrisk utstyr. Statistikken sier ikke noe om hvor stor andel som skyldes feil utført installasjonsarbeid, men gir likevel en påminnelse om viktigheten av at elektriske anlegg prosjekteres, utføres og vedlikeholdes godt og ordentlig. En lemfeldig holdning til el- og brannsikkerhet hos elektrobedrifter ville kunne bidra til at statistikken ble forverret. Det ville nok heller ikke være attraktivt for kundene å benytte bedrifter som ikke har fokus på disse forholdene. Kvalitetsbegrepet omfatter trolig derfor i stor grad at anleggene er el- og brannsikre. Kvalitet omfatter selvfølgelig også funksjonalitet, design, holdbarhet og lignende, men vi tror dette at de elektriske anleggene som leveres skal være sikre, er sterkt forbundet med kvalitetsbegrepet. Dette ser man i slagordene til en rekke bedrifter i bransjen. Mange har slagord som spiller på sikkerhet og trygghet: «Trygghet i alle ledd», «Smarte og trygge løsninger til riktig pris», «Kvalitet og kompetanse», «Trygghet for løsning med fokus på sikkerhet», «Fokus på kvalitet og elsikkerhet!», «Vår kunnskap, din trygghet».

### **3.2 Operasjonalisering**

Å operasjonalisere et begrep handler om å oversette et teoretisk begrep til noe konkret og målbart. I dette kapitlet operasjonaliserer vi de sentrale begrepene i oppgaven.



### 3.2.1 Indikatorer for lønnsomhet

Flere studier har benyttet forskjellige mål på lønnsomhet. Resultatgrad, egenkapitalrentabilitet og totalkapitalrentabilitet er ofte brukt. Lønnsomhet sier noe om en bedrifts evne til å skape overskudd. Uten tilstrekkelig lønnsomhet kan ikke en bedrift overleve på lengre sikt (Kristoffersen, 2016, s.450). Et mål for lønnsomhet er totalkapitalrentabilitet (TKR). TKR i en bedrift måler avkastningen på den samlede kapitalen i bedriften. Den samlede kapitalen kan bestå av egenkapital og gjeld. TKR-målet hensyntar altså ikke hvordan bedriften er finansiert.

$$TKR = \frac{\text{resultat før skatt} + \text{finansinntekter}}{\text{gjennomsnittlig totalkapital}} \times 100$$

TKR er et nøkkeltall for lønnsomhet som viser avkastningen bedriften får på sine aktiva. Dette nøkkeltallet er benyttet i tidligere forskning som også ser på konkurransestrategier og lønnsomhet (Powers & Hahn, 2004, Nandakumar et al., 2011, Banker et al., 2014, Kru, 2012). I tillegg benytter Porter (1980) selv rentabilitet på investert kapital (RIC) som lønnsomhetsmål i sitt arbeide, og Powers og Hahn (2004) betrakter TKR er en form for RIC. Å oppnå høy TKR er et mål for de fleste selskaper (Hambrick, 1983a; Berman et al., 1999, referert i Banker et al.,2014). Siden det strategiske arbeidet omhandler også det å skaffe markedsandeler og omsetning, mener vi det derfor vil kunne bli misvisende å kun se på lønnsomhet i forhold til omsetning (resultatgrad). En bedrift kan ha høy resultatgrad uten at dette gir særlig avkastning til eierne. Nandakumar et al. (2011) benyttet både TKR og resultatgrad som mål på lønnsomhet i sin studie. Denne studien gav delvis forskjellig konklusjon avhengig av hvilket lønnsomhetsmål som ble satt som den avhengige variabelen.

### 3.2.2 Indikatorer for konkurransestrategier

Vi har i vårt arbeide sett på Porters generiske konkurransestrategier, kostnadsleder og differensiering. Som nevnt tidligere, er det gjort mye annen forskning på dette temaet. Det å finne adekvate indikatorer for disse to strategiene vil være av stor betydning for utfallet av undersøkelsen.

#### **Kostnadsleder:**

Porter trekker frem kostnadsfokus som det mest vesentlige for bedrifter som følger denne strategien. Lee og Miller (1996, som referert i Nandakumar et al., 2011) målte kostnads-

lederstrategi ved å bruke produksjonskostnader og utsalgspriser, mens Chan og Wong (1999, som referert i Nandakumar et al., 2011) så på finansieringstilgjengelighet, støtte fra morselskap og lave finansieringskostnader som et mål på kostnadslederstrategi (Nandakumar et al., 2011). Kostnadsledere bruker mindre ressurser på forskning og utvikling og kan anses å være mindre innovative enn andre (Lechner & Gudmundsson, 2014). Lechner og Gudmundsson trekker også frem redusert slakk, kostnadskontroll og kontroll over personell som viktig ved implementering av kostnadslederstrategi (Grant, 1998, som referert i Lechner & Gudmundsson, 2014).

### **Differensiering:**

Porter sier at målet ved å benytte differensiering som strategi er å skape noe som hele bransjen ser på som unikt, og at man da kan ta en høyere pris for dette produktet (1980, s.68). Man kan differensiere på en rekke faktorer, men Lechner og Gudmundsson (2014) trekker frem kundefokus for å maksimere kundetilfredshet som en viktig driver i differensieringsstrategien. Denne strategien er sterkt basert på produktinnovasjon og markedsføringsaktiviteter (Miller 1998, som referert i Lechner & Gudmundsson, 2014). Også Grant (1998, som referert i Lechner & Gudmundsson, 2014) sier produktinnovasjon er en av de viktigste faktorene i differensiering. Dette for å kunne skape noe som er unikt i kundens øyne.

Nandakumar et al. (2011) utførte i 2009 en empirisk undersøkelse på produksjons-selskaper i Storbritannia. I denne studien undersøkte de sammenhengen mellom strategi og organisatorisk ytelse/prestasjon blant produsenter innenfor elektro- og maskinbransjen. Porters rammeverk ble benyttet for å operasjonalisere konkurransestrategi. Undersøkelsen var utført som en spørreundersøkelse med et spørreskjema som bestod av to hoveddeler: skala for måling av strategi og skala for måling av organisatorisk ytelse/prestasjon. Hver del inneholdt spørsmål der respondenten skulle gradere hvordan han mente han vektla utsagnene i forhold til hans nærmeste konkurrenter. Skjemaet var gradert med en 7-punkts skala. Lønnsomhetsmålene i studien var totalkapitalrentabilitet (TKR) og resultatgrad. Studien fant at bedrifter som fulgte én av Porters konkurransestrategier presterte bedre på begge lønnsomhetsmålene enn de som ikke hadde en definert strategi. Studien fant også at bedrifter som fulgte begge strategiene samtidig, hadde høyere resultatgrad enn bedrifter uten en definert strategi. Når det gjaldt TKR viste ikke studien noen signifikant sammenheng når begge strategiene ble fulgt samtidig.

Vi har i vår studie tatt utgangspunkt i de samme målene for strategi som Nandakumar et al. (2011) benyttet. På bakgrunn av det som tidligere er nevnt, ble TKR benyttet som mål

på lønnsomhet. Spørsmålene vi valgte angående konkurransestrategier i vårt spørreskjema er presenter under:

### **Kostnadsleder**

- 2.1) Vi har sterkt fokus på å maksimere overskuddet i virksomheten
- 2.2) Vi har sterke ambisjoner om vekst i virksomheten
- 2.3) I vår virksomhet legger vi svært stor vekt på forhandling og oppfølging av innkjøpsavtaler
- 2.4) Vi gjør alt vi kan for å finne måter å redusere kostnader på
- 2.5) Hos oss legger vi svært stor vekt på produktivitet i prosjekter
- 2.6) I vår virksomhet legges vi svært stor vekt på effektiv utnyttelse av ressurser og personell
- 2.7) Vi forsøker alltid å vinne anbud ved å være billigste anbyder
- 2.8) Vi har fokus på å redusere salgs-/ generelle-/ og administrative kostnader

### **Differensiering**

- 2.9) I vår virksomhet legger vi svært stor vekt på utvikling eller tilpasning av produkter/tjenester for å kunne tilby kundene bedre løsninger
- 2.10) Vi vektlegger svært høyt å hyppig ta i bruk nye produkter og/eller introdusere nye og bedre tjenester til markedet
- 2.11) Vi har alltid fokus på å yte den beste servicen overfor kundene
- 2.12) Vi legger svært stor vekt på å tilby best kvalitet i alt vi gjør
- 2.13) Hos oss har vi fokus på å utvikle salgsfunksjonen for å ivareta kundens behov bedre
- 2.14) Vi gjør alt vi kan for å bygge sterk merkevare rundt bedriftens navn

### **3.2.3 Kontrollvariabler**

Tidligere forskning er gjennomgått for å finne hvilke kontrollvariabler som har vært benyttet i de ulike studiene. En bedrifts størrelse og alder har innvirkning på bedrifts lønnsomhet (Birley & Westhead, 1990, Mata, 1994, Almus & Nerlinger, 1999, som referert i Leitner & Guldenberg, 2010). Leitner og Guldenberg (2010) benyttet også bedriftens eierskap, markedsandel og eksportandel som kontrollvariabler i sin studie. Investeringsmuligheter er også ofte benyttet som kontrollvariabel, siden dette kan påvirke vekstmulighetene for en bedrift (Banker et al., 2009, som referert i Balsam, Fernando & Tripathy, 2011). Banker et al (2009,

som referert i Balsam et al., 2011) benyttet størrelse i antall ansatte, belåningsgrad, alder og ”book to marked ratio” i sin studie. Daglig leders utdanningsnivå kan også ha innvirkning på en bedrifts lønnsomhet. Lechner og Gudmundsson (2014) benyttet derfor også dette som kontrollvariabel, i tillegg til størrelse og alder.

I vår studie, som omhandler små og mellomstore bedrifter som primært leverer tjenester nasjonalt, velger vi følgende kontrollvariabler: Størrelse (antall ansatte), bedriftens alder (2019- oppstartsår), bedriftens markedsandel (driftsinntekter / total omsetning i registreringskommunen), driftsinntekter (2019) og daglig leders utdanningsnivå.

### 3.3 Utvalg

I henhold til Forskrift om elektroforetak mv. (2013) § 3 skal alle foretak som tilbyr og utfører arbeid knyttet til elektriske anlegg og reparasjon av elektrisk utstyr, registreres i Elvirksomhetsregisteret (DSB nettside). Dette medfører at alle bedrifter som er aktuelle for vår studie, er registrert i dette registeret. Etter forespørsel til Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap (DSB), fikk vi tilsendt registeret, og vi fikk tilgang til en rekke opplysninger om alle registrerte bedrifter. Registeret omfattet pr 01.04.2020 4256 bedrifter. For ordens skyld vil vi nevne at alle opplysningene i registeret er offentlig tilgjengelige på DSB sine nettsider. Vi har sett på den norske elektrobransjen i denne oppgaven. Med dette mener vi aktører som selger varer og tjenester knyttet til sterkstrøms elektroinstallasjoner. Dette utelukker for eksempel energiverkene, elektrokonsulenter, offentlige instanser og private næringsbedrifter som har ansatte elektrofagfolk, selv om også disse er registrert i Elvirksomhetsregisteret. Det nedlastede registeret måtte derfor gjennomgå slik at kun de bedriftene som faktisk drev installasjonsarbeid ble medtatt i vårt utvalg. Dette arbeidet resulterte i at 2741 bedrifter gjenstod i vårt register. Vi ønsket å benytte oss av offentlig tilgjengelige regnskapstall i denne studien. Slike tall finnes tilgjengelig på proff.no, som henter offisiell foretaksinformasjon gjengitt direkte fra Enhetsregisteret og Statistisk Sentralbyrå. Siden de fleste enkeltpersonforetak (ENK) ikke er regnskapspliktige, finnes det ikke tilgjengelige regnskapstall for denne gruppen av bedrifter. Vi har derfor også utelatt alle ENK fra denne studien. Bedriftene i registeret ble systematisk kategorisert etter registreringskommune. På denne måten kunne vi på et senere tidspunkt kontrollere for demografiske forskjeller. Under kategoriseringen fant vi ytterligere noen bedrifter som måtte fjernes på grunn av manglende informasjon eller at de var oppløst. 34 bedrifter hadde ikke oppgitt kontaktinformasjon, 8 bedrifter var avviklet og 4 bedrifter hadde åpenbare dobbelt-

registreringer. Med dette mener vi at samme organisasjonsnummer hadde flere registreringer. Etter siste redigering av registeret hadde vi 1667 bedrifter i vårt bruttoutvalg. Da omfanget av bedrifter var definert, innhentet vi opplysninger om hver enkelt bedrift fra proff.no.

Opplysninger som ble innhentet:

- Oppstartsår
- Antall ansatte
- Omsetning 2019
- Resultatgrad 2019
- Totalkapitalrentabilitet 2019
- Egenkapitalrentabilitet 2019

Under innhentingene av opplysningene fra proff.no, fant vi ytterligere 6 bedrifter som måtte utelukkes fra studien. Disse hadde ikke levert godkjente årsregnskap for 2019, og regnskaps-tall var derfor ikke tilgjengelige. Vi antar at disse bedriftene var under oppløsning eller ikke aktive, og disse ville da ikke vært relevante for studien. Etter siste frafall omfattet vårt register 1661 bedrifter.

### **3.4 Datainnsamlingsteknikk**

Vi har valgt å innhente all informasjon som er offentlig tilgjengelig, manuelt. Årsaken til det, og ikke la de inngå i spørreskjemaet, er at vi ønsket å gjøre spørreskjemaet så kort som mulig. Dette med tanke på å oppnå en så høy svarprosent som mulig. Hver bedrift i vårt register ble tildelt et unikt nummer. På denne måten kunne bedriftene anonymiseres i forbindelse med datainnsamlingen. De svar som ville mottas, ville referere til det unike bedriftsnummeret vi hadde tildelt. Dette i henhold til prosjektets godkjente datahåndteringsplan.

Vi mente at et godt og gjennomarbeidet spørreskjema ville være av stor betydning for både responsprosent og reliabilitet til data. At respondenten kunne se nytten av å delta og at den innledende teksten i skjemaet appellerte til respondenten, trodde vi kunne være med på å øke svarprosenten (Johannessen et al., 2011, s. 264). I tillegg måtte skjemaet være logisk bygget opp og hvert spørsmål måtte ha uttømmende svaralternativer. Respondenten skulle kunne finne ett, og kun ett, alternativ som passet for hans situasjon. Dersom skjemaet hadde logiske brister, kunne respondenten fort miste interessen og avbryte besvarelsen. Følgende elementer ble særlig vektlagt:

- Er skjemaet selvinstruerende?
- Er alle svaralternativer gjensidig utelukkende?

- Er svaralternativene uttømmende?
- Er spørsmålene balanserte?
- Er språket presist og korrekt?
- Gir spørsmålene svar på det vi lurer på?
- Hvor lang tid tar selve undersøkelsen?

Utkast til spørreskjemaet ble utarbeidet. Skjemaet inneholdt en generell del med spørsmål om bedriftens organisasjonsnummer, daglig leders høyeste gjennomførte utdanningsnivå og om bedriften var tilknyttet en kjede. I tillegg en del 2 med spørsmål som omhandlet bedriftens konkurransestrategier. Spørsmålene i del 2 var formulert som lukkede spørsmål med svaralternativer med Likert-skala med 5 verdier. Inspirasjon til spørreskjemaet var hentet fra tidligere nevnte studie gjort i Storbritannia (Nandakumar et al., 2011). Studien omhandlet produksjonsbedrifter, hvor formålet var å undersøke sammenhengen mellom forretningsstrategi og organisasjonell ytelse, samt kontrollere om Porters generiske strategier har anvendbare for denne bransjen / konteksten.

Etter en gjennomgang av utkastet til spørreskjema, ble spørsmålene noe omformulert. Enkelte spørsmål ble erstattet med nye spørsmål som trolig bedre kunne gi svar på hvilken konkurransestrategi bedriften hadde. I tillegg kom vi frem til at det ville være hensiktsmessig å øke antall verdier på Likert-skalaen til 7. Dette ville gi mulighet for større spredning i svarene. Vi ønsket uansett å kunne inkludere et nøytralt alternativ (hverken enig eller uenig), siden dette ville bidra til å gjøre svaralternativene uttømmende (Johannessen et al., 2011, s.290). Alle spørsmålene/variablene i del 2 av skjemaet gir svar/verdier på ordinalnivå, men med mange verdier på Likert-skalaen, kan disse betraktes som intervalldata (Johannessen et al., 2011, s.274). Dette har gitt oss mulighet til flere statistiske analyser enn data på normal- og ordinalnivå.

Pre-test av skjemaet ble gjennomført på 2 daglige ledere i elektrobedrifter. Disse pre-testene ble utført som fysiske møter og skjemaet ble fylt ut for hånd. Under pre-testen ble det gjort notis av hvor lang tid respondenten brukte på besvarelsen. Begge respondentene brukte ca. 3 minutter på selve besvarelsen. Vi forsøkte også å fange opp eventuelle problemer eller uklarheter mens respondentene utførte besvarelsen. Etter endt besvarelse ble respondentene stilt noen kontrollspørsmål for å se om svarene de gav var i tråd med hvordan de muntlig formulerte seg om egen bedrifts strategi. Konklusjonen etter hver av pre-testene var at skjemaet ikke fungerte som forutsatt. Slik spørsmålene var stilt, var det en klar tendens til at respondenten svarte mer positivt (ganske enig eller helt enig) på de fleste spørsmålene enn

hva som kom frem under samtalen i etterkant. Spørreskjemaet ble tilpasset, og spørsmålene ble gjort mer balanserte. Vi gjorde en siste pre-test av skjemaet på en annen daglig leder i elektrobransjen. Denne pre-testen ga uttrykk for at spørsmålene gjenga respondentens mening i stor grad. I tillegg fikk vi en uavhengig person med mastergrad i kommunikasjon og psykologi til å gjennomgå skjemaet. Dette var en person uten spesiell kunnskap om den norske elektrobransjen, men eier av eget undervisningsforetak. Spørsmålene var derfor ikke relevant i alle tilfeller, men oppbygging og språk ble gjennomgått. Enkelte små språklige korrigeringer ble utført. I tillegg ble feltet for innfylling av organisasjonsnummer fjernet. Dette ble gjort av to hensyn. For det første oppdaget vi under pre-testen at ikke alle respondentene kunne organisasjonsnummeret utenat. Dersom en respondent måtte stoppe opp for å finne frem organisasjonsnummeret for å kunne fullføre undersøkelsen, var vi redd dette kunne føre til frafall fra undersøkelsen. For det andre ville det være vanskelig å kunne utøve vårt personvernansvar i like stor grad dersom hver enkel besvarelse var sporbar tilbake til organisasjonsnummeret. Som tidligere nevnt, ble alle bedriftene tildelt et unikt nummer i vårt register. På denne måten kunne all innhentet og mottatt informasjon lagres adskilt fra hverandre. Registeret ble lagret med passordbeskyttelse på egen datalagringsenhet. Det endelige spørreskjemaet, sammen med informasjonsskriv om undersøkelsen, ble sendt til Norsk senter for dataforskning (NSD) for godkjenning.

For distribusjon av spørreundersøkelsen benyttet vi programmet Nettskjema. Nettskjema er et webbasert program som Nord universitet anbefaler for å gjennomføre spørreundersøkelser, og kan benyttes til å

- Lage spørreskjema
- Invitere personer til å svare
- Se svar som har kommet inn
- Eksportere svar til regneark

Tilgang til Nettskjema fikk vi via Nord universitet og vi benyttet Feide for pålogging. Før fullskala distribusjon, ønsket vi å teste at betjening og layout fungerte som forutsatt for mottakeren. Undersøkelsen ble derfor sendt til noen av våre kolleger for kontroll. Det viste seg at Nettskjema ga mulighet for mange tilpasninger og innstillinger. Det ble gjort tilpasninger slik at undersøkelsen ble lesbar både på PC og smarttelefon. Vi kontrollerte også at funksjonen for automatisk parring fungerte, samt at avgitte svar ble registrert korrekt i et format som var egnet. I tillegg til selve spørreskjemaet, hadde undersøkelsen en innledende tekst. Den innledende teksten i spørreskjema inneholdt informasjon om

- hvem undersøkelsen rettet seg mot
- hensikten med undersøkelsen
- estimert tidsbruk ved å delta
- at respondenten ga samtykke til at innleverte data kunne brukes videre i får studie
- kontaktinformasjon til den som kunne kontaktes ang. undersøkelsen, dersom respondenten skulle ønske å ta kontakt

Vår undersøkelse rettet seg mot daglig leder av bedriften. Mottakeren ble derfor bedt om å videresende undersøkelsen til rette person i bedriften, dersom mottakeren ikke var den daglige lederen. I tillegg inneholdt e-posten en lenke til mer informasjon om undersøkelsen og personvern. Ved å følge denne lenken fikk respondenten tilgang til et informasjonsskriv som på forhånd var godkjent av NSD. E-postadressene til alle bedriftene i vårt bruttoutvalg ble lagt inn i programmet. Vi ønsket å distribuere undersøkelsen en mandags morgen, i håp om at mange bedriftsledere da var tilgjengelige foran sine datamaskiner. Undersøkelsen ble sendt klokken 07.00 mandag 09.11.2020 til 1683 bedrifter. 18 av disse bedriftene hadde ugyldige e-postadresser. Vi lyktes å finne korrekt e-postadresse til 13 av disse på deres respektive hjemmesider. Én av bedriftene var konkurs og én bedrift var ikke en installasjonsbedrift (selv om den stod registrert som det i Elvirksomhetsregisteret). Dette medførte at vi måtte fjerne ytterligere 5 bedrifter fra vårt bruttoutvalg. I tillegg fjernet vi de bedriftene som vi ikke hadde oppgitte regnskapstall på. Bruttoutvalget for undersøkelsen ble derfor 1655 bedrifter.

En uke etter at spørreundersøkelsen ble sendt ut, hadde vi mottatt 105 svar. Purring ble da sendt til alle mottakere som ikke hadde gitt svar på undersøkelsen. Samme e-postadresse som ved første utsendelse ble benyttet. Purringen inneholdt, i tillegg til en anmodning om å svare, samme informasjon som den opprinnelige utsendelsen. Ni dager etter purring ble undersøkelsen stengt. Vi hadde da mottatt 224 svar.

### **3.5 Bortfallsanalyse**

I vår undersøkelse oppnådde vi opprinnelig en svarprosent på 13,53. Dette etter en skriftlig purring 7 dager etter første utsendelse. 9 dager etter purring ble det utført en bortfallsanalyse for å se om bortfallet var systematisk. Bortfallsanalysen avdekket at vi hadde underrepresentasjon av bedrifter fra Troms og Finnmark, samt Trøndelag. I tillegg var det ingen svar fra bedrifter med over 100 ansatte. På de øvrige variablene var nettoutvalget relativt representativt med bruttoutvalget. For å bedre jevnheten mellom nettoutvalget og bruttoutvalget ble det gjort forsøk på å øke svarandelen hos bedriftene i de to nevnte fylkene og



blant de store bedriftene med over 100 ansatte. En randomisert utvelgelse av fem bedrifter i hver av de tre gruppene ble gjort. Deretter ringte vi bedriftene med forespørsel om å delta i undersøkelsen. Utfallet av denne siste purringen var at én bedrift med over 100 ansatte, én bedrift fra Troms og Finnmark og to bedrifter fra Trøndelag deltok i undersøkelsen. Resulterende nettoutvalg bestod av 228 respondenter og en svarprosent på 13,77.

Fordelingen etter antall ansatte i bedriften viser at de små bedriftene, bedriftene med inntil 10 ansatte, er noe underrepresentert. Bedriftene med 21 – 100 ansatte er noe overrepresentert. Bedriftene med 31-50 ansatte skiller seg ut som den gruppen som er mest overrepresentert, 6,35 prosentpoeng. For bedriftene over 100 ansatte oppnådde vi kun én respondent. Selv om denne ene respondenten utgjorde 0,44% av nettoutvalget, mens bedrifter med over 100 ansatte utgjorde 0,66% av bruttoutvalget, vil det være vanskelig å generalisere data fra kun en respondent. Vi har derfor valgt å utelukke denne gruppen av bedrifter fra undersøkelsen. En ny bortfallsanalyse ble gjort etter at bedrifter med over 100 ansatte var utelatt. Resultatene er presentert i tabellene under. Vårt endelige nettoutvalg bestod av 227 bedrifter.

Tabell 3.1 viser oversikt over antall ansatte i hvert utvalg. Vi ser at det er noe underrepresentasjon i bedriftene med 1-20 og ansatte, og noe overrepresentasjon i bedriftene med 21-100 ansatte.

**Tabell 3.1** Antall ansatte

| <b>Antall ansatte</b> | <b>Brutto utvalg %</b> | <b>Netto utvalg %</b> |
|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| 1                     | 9,55 %                 | 7,05 %                |
| 2-5                   | 25,36 %                | 21,59 %               |
| 6-10                  | 20,32 %                | 16,30 %               |
| 11-20                 | 24,51 %                | 23,79 %               |
| 21-30                 | 9,49 %                 | 11,45 %               |
| 31-50                 | 6,87 %                 | 13,22 %               |
| 51-100                | 3,89 %                 | 6,61 %                |

Tabell 3.2 viser at det fremdeles er noe underrepresentasjon av bedrifter fra Troms og Finnmark og Trøndelag. Videre er det omtrent tilsvarende overrepresentasjon av bedrifter fra Agder og Innlandet. Rogaland skiller seg ut som det fylket med størst overrepresentasjon.

**Tabell 3.2** Fylker

| Fylke                | Brutto utvalg % | Netto utvalg % |
|----------------------|-----------------|----------------|
| Troms og Finnmark    | 6,63 %          | 4,85 %         |
| Nordland             | 5,11 %          | 5,29 %         |
| Trøndelag            | 7,79 %          | 6,17 %         |
| Møre og Romsdal      | 4,56 %          | 4,41 %         |
| Vestland             | 11,31 %         | 10,57 %        |
| Innlandet            | 8,03 %          | 9,69 %         |
| Rogaland             | 6,93 %          | 9,25 %         |
| Agder                | 5,72 %          | 7,05 %         |
| Vestfold og Telemark | 8,21 %          | 7,93 %         |
| Viken                | 23,11 %         | 22,47 %        |
| Oslo                 | 12,59 %         | 12,33 %        |

I tabell 3.3 ser vi fordelingen etter hvor mange år bedriften var vært operativ. De aller yngste og de eldste bedriftene er noe overrepresentert, mens bedriftene som har vært operativ i 6 – 10 år er noe underrepresentert.

**Tabell 3.3** Antall år operativ

| Antall år operativ | Brutto utvalg % | Netto utvalg % |
|--------------------|-----------------|----------------|
| 0-2                | 8,64 %          | 10,57 %        |
| 3-5                | 14,05 %         | 14,10 %        |
| 6-10               | 19,04 %         | 14,98 %        |
| 11-20              | 27,07 %         | 26,87 %        |
| Over 20            | 31,20 %         | 33,48 %        |

Tabell 3.4 viser en forholdsvis jevn fordeling med hensyn på total kapitalrentabiliteten i bedriftene. Bedriftene med en total kapitalrentabilitet mellom 15 og 20 % er noe overrepresentert.

**Tabell 3.4** Lønnsomhet TKR

| <b>Lønnsomhet TKR</b> | <b>Brutto utvalg %</b> | <b>Netto utvalg %</b> |
|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Under 0               | 15,39 %                | 14,10 %               |
| 0-5                   | 10,77 %                | 11,01 %               |
| 5-10                  | 10,10 %                | 9,69 %                |
| 10-15                 | 11,56 %                | 10,57 %               |
| 15-20                 | 12,23 %                | 14,54 %               |
| 20-50                 | 34,37 %                | 34,80 %               |
| Over 50               | 5,60 %                 | 5,29 %                |

I undersøkelsen oppnådde vi en endelig svarprosent på 13,81. Dette tilsvarer et markant bortfall, 86,19%. Om et slikt bortfall vil gi innvirkning på resultatene i undersøkelsen, kommer i stor grad an på om bortfallet er systematisk eller tilfeldig (Johannessen et al., 2011, s.264). Vi ønsket å utføre en t-test for variablene vist i tabellene over for å kontrollere om det er signifikante forskjeller i utvalgene. En slik t-test forutsetter normalfordeling, og vi kontrollerte derfor dataene for skewness og kurtosis. Som en tommelfingerregel bør verdiene for skewness og kurtosis ligge mellom -1 og +1 for å anta normalfordelte data (Hair et al., 2006, som referert i Teeratsirikool et al., 2013) Verdiene for våre variabler konkluderer med at dataene ikke er normalfordelt, se tabell 3.5. Ved beregninger for TKR er verdiene tillagt 100 poeng slik at alle verdiene oppnådde positiv tallverdi.

**Tabell 3.5** Skewness og kurtosis

|                  | <b>Skewness</b> | <b>Kurtosis</b> |
|------------------|-----------------|-----------------|
| Antall ansatte   | 1,74            | 2,98            |
| Alder på bedrift | 1,76            | 8,63            |
| TKR              | 8,69 *          | 110,63 *        |

\* Funnet ved TKR pluss 100

Siden dataene ikke er normalfordelt, valgte vi å gjennomføre en ikke-parametrisk test. Mann-Whitney-U test ble gjennomført for å kontrollere de utvalgene som har numeriske variabler (antall ansatte, alder på bedrift og TKR). Resultatene viser at det er ingen signifikant forskjell på utvalgene basert på alder på bedrift og TKR, mens det er en signifikant forskjell på utvalgene basert på antall ansatte. Utvalget er således ikke helt representativt med tanke på

antall ansatte i bedriftene. Siden demografi er en kategorisk variabel, ble det utført en kjikvadrattest for kontroll. Resultatet fra kjikvadrattesten viser at det er ingen signifikant forskjell på de to utvalgene basert på demografi.

Årsakene til at bortfallet ble så stort som 86,19% kan være mange. Siden undersøkelsen ble utført med kun lukkede spørsmål, uten mulighet for å gi egne kommentarer, har vi ikke opplysninger om hvorfor respondentene valgte å delta i undersøkelsen. Likeledes har vi ingen opplysninger om hvorfor andre ikke ønsket å delta i undersøkelsen. Som nevnt ble det gjort telefonoppringninger til 15 bedrifter i tre forskjellige grupper av bedrifter, i et forsøk på å øke svarprosenten i disse gruppene. Disse 15 telefonsamtalene resulterte i fire svar. Dette utgjør en svarprosent på 26,66%, altså omtrent det dobbelte av svarprosenten totalt sett. Under samtalene fikk vi positiv respons fra sju bedrifter, med lovnad om at de ville delta. Likevel var det altså kun fire bedrifter som gav svar. Flere av de bedriftene som ikke ønsket å delta når vi ringte de, oppga at de ikke hadde tid til å delta, som årsak. I etterkant av at undersøkelsen var avsluttet, har vi hatt samtaler med fire av bedriftene som ikke deltok i undersøkelsen. Alle hevdet at de ikke hadde mottatt undersøkelsen, eller at den var kommet bort blant andre e-poster. Den var uansett ikke sett. Dette kan ha vært tilfelle også hos andre. Undersøkelsen ble sendt til den e-postadressen som stod oppført som bedriftens e-postadresse i Elvirksomhetsregisteret. Det kan tenkes at denne informasjonen ikke har vært oppdatert i alle tilfeller. Det kan også tenkes at den registrerte e-postadressen tilhører en felleskonto hos enkelte bedrifter. Det er ikke sikkert spørreundersøkelser har blitt prioritert eller videresendt til rette vedkommende i alle tilfeller.

### **3.6 Beskrivelse av datasettet**

Datasettet vårt inneholder 227 respondenter bestående av bedrifter fra 1 til 89 ansatte. Driftsinntektene varierer mellom ca 164 tusen kroner og ca 188 millioner kroner. TKR har en spredning mellom -96,7% og 538,1%, mens resultatgrad har en spredning mellom -124,4% og 213%. De yngste bedriftene er ett år, mens den eldste bedriften er 100 år. Ca 60% av bedriftene i vårt datasett er tilknyttet en kjede, og ca 12% av bedriftene er definert som markedsledere i sin kommune. Alle landets fylker er representert, fordelt på 109 kommuner. Gjennomsnittsbedriften er fremstilt i tabellen under.

**Tabell 3.6** Opplysninger om gjennomsnittsbedriften i datasettet

|   |   |
|---|---|
| Antall ansatte  | 18,01 ansatte                                   |
| Alder på bedrift  | 15,89 år  |
| Driftsinntekter   | 25 405 877 kr                                   |
| TKR   | 18,43%  |
| EKR   | 89%   |
| Resultatgrad  | 6,87%   |
| Bedriftens markedsandel i kommunen  | 16,64%  |
| Daglig leders utdanningsnivå<br>1 poeng: Ingen formell utdanning<br>2 poeng: Fullført videregående skole<br>3 poeng: Teknisk fagskole<br>4 poeng: Bachelor, 3år på høyskole/universitet<br>5 poeng: Master, 5år på høyskole/universitet<br>6 poeng: Høyere enn mastergrad | 3,25 poeng<br>(Noe høyere enn teknisk fagskole) |

### 3.7 Svakheter i datasettet

Datasettet ble kontrollert for svakheter i form av outliers og andre tegn på at respondentene hadde svart hastig uten nærmere engasjement. En outlier betraktes som et datapunkt som er langt utenfor normen for en variabel eller en populasjon (Jarrell, 1994; Rasmussen, 1988; Stevens, 1984, som referert i Osborne & Overbay, 2004). Outliers er også definert som verdier som er "tvilsomme i forskerens øyne" (Dixon, 1950, som referert i Osborn & Overbay, 2004). Wainer (1976, som referert i Osborn & Overbay, 2004) kaller outliers for forurensninger i et datasett. Outliers kan oppstå ut fra flere forskjellige årsaker. Anscombe (1960, som referert i Osborne & Overbay, 2004) sorterer avvik i to store kategorier: de som oppstår på grunn av feil i dataene, og de som oppstår fra den iboende variasjonen i dataene. Ikke alle avvikere er forurensninger, og ikke alle uekte poeng vises som avvikere (Barnett & Lewis, 1994, som referert i Osborn & Overbay, 2004). Det er derfor viktig å vurdere årsaken til eventuelle avvikende datapunkter. Et avsidesliggende datapunkt kan i prinsipp være en funksjon av den avledede årsaken i undersøkelsen (Osborn & Overbay, 2004). I søken etter outliers lette vi etter ekstreme data i vårt datasett. For å kunne klassifisere bedriftene i kategoriene kostnadsleder og differensiering, forventet vi en viss varians i alle dataene fra spørreskjemaet Q21 – Q214. Dersom dataene ikke hadde særlig varians, ville klassifiseringen i de to gruppene ikke være mulig. På den annen siden ville bedrifter som ikke hadde en tydelig strategi, eller benyttet begge strategiene samtidig, oppnå lav varians i svarene. Vi har

derfor måtte være nøyaktige i vurderingen av outliers. Vi ønsket ikke å eliminere data som i sin natur var en del av forklaringen på problemstillingen i oppgaven. For variablene tilknyttet hver kategori, kostnadsleder (Q21 – Q28) og differensiering (Q29 – Q214), forventet vi lav varians i dataene. Dette under forutsetning at variablene i de to kategoriene var med på å forklare samme fenomen. Stor varians i dataene i hver av kategoriene kunne i så fall tyde på at denne respondenten burde fjernes fra datasettet. Også her måtte det utvises forsiktighet da stor varians også kunne være et resultat av at den aktuelle bedriften ikke hadde en tydelig definert strategi, og at den kun hadde fokus på enkeltelementer i hver av kategoriene. Tabell 3.7 viser eksempler fra datasettet. Respondenten med ID 3 har stort standardavvik på alle variablene. Han har også stort standardavvik på variablene for henholdsvis kostnadsleder og differensiering. Lavere gjennomsnittsverdi på variablene for både Q21 – Q28 og Q29 – Q214 enn gjennomsnittet for hele utvalget, gjør at denne bedriften ble kategorisert som en bedrift som ikke følger noen av strategiene. ID 31 har scoret høyt på alle variablene. Det er kun gitt svar som har høyeste eller nest høyeste mulige verdi. Dette resulterer i at alle de tre standardavvikene blir lave. Det kan argumenteres for at denne respondenten har hastet gjennom besvarelsen og trykket høyt ukritisk for å bli raskt ferdig. Det kan også tenkes at respondenten faktisk har svar korrekt ut fra dens konkurransestrategi. De høye verdiene for begge kategoriene gjør at ID 31 ble kategorisert som en bedrift som følger begge strategiene samtidig. Noe av det samme gjelder for ID 46, selv om det er mer variasjon i verdiene. Standardavvikene er derfor også noe større. Denne bedriften følger også begge strategiene samtidig. ID 186 har høye standardavvik, og standardavviket for variablene for kostnadsleder er større enn for differensiering. Likevel tilsier gjennomsnittsverdiene at denne bedriften følger en kostnadslederstrategi.

**Tabell 3.7** Eksempler fra datasett

| ID  | Q21 | Q22 | Q23 | Q24 | Q25 | Q26 | Q27 | Q28 | Q29 | Q210 | Q211 | Q212 | Q213 | Q214 | SD(X)<br>Q21-<br>Q214 | SD(X)<br>Q21-<br>Q28 | SD(X)<br>Q29-<br>Q214 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| 3   | 3   | 2   | 5   | 1   | 6   | 7   | 1   | 6   | 7   | 4    | 7    | 7    | 2    | 7    | 2,41                  | 2,42                 | 2,16                  |
| 31  | 7   | 7   | 7   | 7   | 7   | 7   | 6   | 6   | 7   | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 0,36                  | 0,46                 | 0                     |
| 46  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 7   | 4   | 6   | 5   | 5    | 7    | 7    | 6    | 7    | 0,88                  | 0,83                 | 0,98                  |
| 186 | 7   | 7   | 7   | 7   | 7   | 7   | 1   | 7   | 7   | 4    | 7    | 7    | 4    | 4    | 1,90                  | 2,12                 | 1,64                  |

Ut fra det overstående har vi valgt å beholde alle dataene i datasettet. Vi mener dataene representerer hvordan bedriftene er klassifisert. Det er vanskelig å legitimere det å fjerne

enkelte respondenter på bakgrunn av hvilken score de har avgitt på variablene i spørreskjemaet.

### **3.8 Reliabilitet, validitet og generalisering**

Reliabilitet sier noe om påliteligheten i dataene som er innhentet. Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som er innhentet, måten de er samlet inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011, s. 44). Det deles gjerne i indre og ytre reliabilitet. Indre reliabilitet i en undersøkelse går på om gjentatte målinger med samme metode vil gi samme resultat. En måte å kontrollere indre reliabilitet på er å utføre samme undersøkelse på to forskjellige tidspunkt. Dette kalles test-retest-reliabilitet. Dersom resultatene blir sammenfallende, er dette et tegn på høy indre reliabilitet (Johannessen et al., 2011, s.44). Ytre reliabilitet viser i hvilken grad ulike forskere vil oppdage samme fenomen i den samme og i lignende situasjoner. Dersom flere forskere kommer frem til samme resultat, tyder det på høy ytre reliabilitet. Johannessen et al. (2011) refererer til dette som inter-reliabilitet.

Validitet sier noe om resultatet i en studie har gyldighet. Validitetsbegrepet kan blant annet deles i begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Shadish, Cook & Campbell, 2002, som referert i Johannessen et al., 2011, s.73). Johannessen et al. (2011) omtaler også statistisk validitet. Begrepsvaliditet dreier seg om dataene er gode representasjoner av fenomenet som undersøkes, mens intern validitet er knyttet til det å kunne påvise årsaks-sammenhenger. Johannesen et al. (2011) hevder det ikke er relevant å snakke om intern validitet ved tverrsnittundersøkelser. Dette fordi det vanskelig kan påvises årsakssammenhenger ved et slikt design. Statistisk validitet handler om data kan generaliseres fra utvalget til hele populasjonen. Her har bortfall en sentral rolle. At utvalget er representativt, er en forutsetning for høy statistisk validitet. Ytre validitet sier noe om resultatene fra en undersøkelse kan overføres i rom og tid (Johannessen et al., 2011, s.411). Spørsmålet er om resultatene kan overføres til andre kontekster og om de står seg over tid.

Våre data for lønnsomhet, antall ansatte, oppstartsår og registreringskommune er konkrete verdier som er hentet fra offentlig tilgjengelige lister. Riktignok er dataene manuelt innhentet, og feil avlesninger kan ha funnet sted. Derfor er alle manuelt innhentede data for bedriftene i vårt nettutvalg dobbeltsjekket for feilavlesninger. I tillegg kan det tenkes at de offentlig tilgjengelige dataene har inneholdt feil. Dette så vi eksempel på der en bedrift stod oppført under feil bransjekode i Elvirksomhetsregisteret. Åpenbare feil er korrigert for. Ellers

har vi valgt å benytte offentlig tilgjengelig data uten videre bakgrunnsundersøkelser, og ansett disse som korrekte. Reliabiliteten på disse dataene anses dermed å være høy. På variablene i spørreskjemaet kan det knyttes noe mer usikkerhet til. Om respondentene har svart ærlig på de forskjellige spørsmålene og om alle spørsmålene er forstått som forutsatt, kan innvirke på reliabiliteten. For å redusere feilkildene for slike forhold var spørreskjemaet utformet så balansert som mulig. Spørsmålene var tilpasset etter pre-tester av spørreskjemaet. I tillegg var det gitt forsikringer om anonymitet for respondenten ved å delta i spørreundersøkelsen. Dette ville kunne bidra til at besvarelsene ble gitt på riktig grunnlag, uten at respondenten følte behov for å sensurere besvarelsen.

Vi har beregnet Cronbach's alpha for de to grupperingene av spørsmål i spørreskjemaet, kostnadsleder og differensiering. Cronbach's alpha var henholdsvis 0,764 og 0,775. Slike verdier av Cronbach's alpha anses som tilfredsstillende i empirisk forskning (Nunnally, 1978, som referert i Nandakumar et al., 2011). Det ble også utført beregninger for Cronbach's alpha etter at enkelte spørsmål var utelatt. Dette for å se om verdien av Cronbach's alpha ville øke dersom vi utelot enkeltspørsmål. Det viste seg at vi oppnådde de høyeste verdiene om alle spørsmålene var inkludert.

Bortfall kan også spille inn på reliabiliteten og den statistiske validiteten i undersøkelsen. Systematisk bortfall kan gi grunnlag for redusert reliabilitet i data. Når bortfallet er systematisk, det vil si har sammenheng med fenomenet som undersøkes, kan utvalgsresultatene avvike dramatisk fra den reelle opinionen. (Hellevik, 2015). Systematisk bortfall kan oppstå når interesse for og meninger om temaet for undersøkelsen påvirker viljen til å delta i undersøkelsen. Dersom bortfallet derimot er tilfeldig, vil det ha mindre eller ingen innvirkning på dataenes reliabilitet. Dette fordi utvalget fortsatt er representativt (Johannessen et al., 2011, s.264).

Ottar Hellevik, professor ved institutt for statsvitenskap ved Universitetet i Oslo, tar til orde for at lave svarprosent ikke nødvendigvis gir grunnlag for å så tvil om resultatene i undersøkelsen. I hans studier om emnet, som har resultert i artikkelen «*Hva betyr respondent-bortfallet i intervjuundersøkelser?*», konkluderer han med at «Resultatene av analysen viser at det ikke er grunnlag for den utbredte oppfatningen om at en lav svarprosent er ensbetydende med skjevheter som gjør et datamateriale ubrukelig.» Han hevder at en svarprosent så lavt som 4, likevel kan gi adekvate data. Dette under forutsetning at bortfallet er tilfeldig, og ikke systematisk.

I vår bortfallsanalyse, der vi kontrollerte for fylke (demografi), antall år operativ (alder), antall ansatte (størrelse) og totalkapitalrentabilitet (lønnsomhet), så vi at nettoutvalget



kun var signifikant forskjellig fra bruttoutvalget hvis vi baserte utvalgene på antall ansatte. Basert på de andre kriteriene synes bortfallet å være tilfeldig. Vi har likevel ingen opplysninger om bortfallet er tilfeldig kontrollert opp mot spørsmålene i undersøkelsen, og det kan tenkes at undersøkelsen appellerte mer til en spesiell gruppe bedriftsledere enn andre. Det kan for eksempel tenkes at bedriftsledere med en bevist holdning til bedriftens konkurransestrategi viet undersøkelsen mer oppmerksomhet enn de bedriftslederen uten samme innfallsvinkel. Slike forhold ville gjøre bortfallet mindre tilfeldig, som igjen ville spille inn på dataenes reliabilitet og mulighetene for generalisering.

## 4. Empiriske funn og resultater

### 4.1 Introduksjon

I dette kapitlet vil vi presentere funn gjort gjennom analyse av innhentede data. Vi vil presentere de svarene vi har funnet på våre hypoteser:

**H1: Jo mer utpreget kostnadslederstrategi en bedrift har, jo bedre lønnsomhet oppnår bedriften**

**H2: Jo mer utpreget differensieringsstrategi en bedrift har, jo bedre lønnsomhet oppnår bedriften**

**H3: Bedrifter uten en utpreget konkurransestrategi oppnår lavere lønnsomhet enn bedrifter med en utpreget konkurransestrategi.**

Dataprogrammet MS Excel er benyttet som analyseverktøy og funnene er presentert i tabeller. Excel gir ikke, i alle tilfeller, alle relevante verdier i sine analyser. Enkelte verdier er derfor beregnet manuelt, og tillagt i tabellene. Eksempler på dette er signifikansnivåer i korrelasjonstabellen, verdier for skewness, kurtosis og standardavvik.

### 4.2 Empiriske funn og resultater

Vi startet analysearbeidet med å gjennomgå relevante størrelser i vårt nettoutvalg.

Gjennomsnittsverdier for variablene er presentert i en oversiktstabell, tabell 4.1A. Antall ansatte, aldrer på bedrift, driftsinntekter og antall konkurrenter i bedriftens kommune er tallverdier, mens TKR, EKR, resultatgrad og bedriftens markedsandel er oppgitt i prosent. For variablene kostnadsleder (KO) og differensiering (DI) er det benyttet gjennomsnittsverdier av svarene til hver enkelt respondent for henholdsvis Q21 – Q28 og Q29 – Q214. «Stuck in the middle» (SM) er gitt ved å multiplisere KO og DI, delt på faktoren 7, som er antallet verdier på hvert spørsmål. Spørsmål om daglig leders utdanningsnivå var gradert i seks nivåer; ingen formell utdanning, fullført videregående skole, teknisk fagskole, bachelor 3 år på høyskole / universitet, master 5 år på høyskole/universitet, høyere enn mastergrad. Vi har i våre analyser tillagt nivåene en tallverdi fra 1 til 6. Når vi ser at gjennomsnittsverdien for daglig leders utdanningsnivå er på 3,25, betyr dette at gjennomsnittsnivået ligger noe over teknisk fagskole. I tabell 4.1A ser vi at gjennomsnittlig EKR er svært høy med en verdi på 89%. Også TKR er forholdsvis høy med 18,43%. Kurtosis for disse variablene er meget høy, som indikerer at kurven er spiss. Enkeltstående respondenter med svært høye verdier resulterer i disse for-

holdene. Fra vårt datasett registrerer vi at de bedriftene som utpeker seg med svært høye verdier på TKR og EKR ofte er unge bedrifter, bedrifter under 5 år.

Videre er det utført en korrelasjonsanalyse for å se hvilke av variablene som hadde samvariasjon. Korrelasjonsanalysen utført i Excel gir ikke opplysninger om signifikans. Vi har derfor utført regresjonsanalyser for hvert enkelt tilfelle i korrelasjonstabellen for å finne signifikansnivåene. Signifikansnivåene er markert i tabell 4.1B. Som vist i tabell 4.1B, kan vi se at TKR (A06) kun korrelerer signifikant med resultatgrad (A07). Her er samvariasjonen sterk, med en korrelasjonskoeffisient på 0,42 med et signifikansnivå på 0,001. Ingen av de andre variablene gir signifikant korrelasjon med TKR. TKR og resultatgrad er begge direkte mål for lønnsomhet og det synes adekvat at disse korrelerer med hverandre. Vi ser også en sterk og signifikant korrelasjon mellom antall ansatte (A03) og driftsinntekter (A09). Siden elektrobedriftene er tjenesteytere, er det naturlig at driftsinntektene har samvariasjon med antallet ansatte i bedriften, siden økt omsetning i stor grad krever økt arbeidskraft for å utføre tjenestene. Både driftsinntekter og antall ansatte kan slik sett ses på som et mål på bedriftens størrelse. KO og SM korrelerer positivt med bedriftens størrelse, både driftsinntekter og antall ansatte. DI korrelerer ikke signifikant med noen av de øvrige variablene, foruten KO og SM. Mot disse to variablene er det positiv korrelasjon. Tabellen viser til slutt at SM korrelerer negativt med resultatgrad. Koeffisienten er -0,14, og indikerer en viss negativ og signifikant samvariasjon.

**Tabell 4.1A** Oversiktstabell

|  | <i>Mean</i> | <i>SD</i> | <i>Skewness</i> | <i>Kurtosis</i> |
|--|-------------|-----------|-----------------|-----------------|
| A03 - Antall ansatte                           | 18,01       | 18,34     | 1,74            | 2,98            |
| A05 - Alder på bedrift                         | 15,89       | 12,24     | 1,76            | 8,63            |
| A06 - TKR                                      | 18,43       | 41,39     | 8,69 *          | 110,63 *        |
| A07 - Resultatgrad                             | 6,87        | 19,72     | 3,49            | 61,31           |
| A08 - EKR                                      | 89,00       | 490,02    | 7,24            | 77,55           |
| A09 - Driftsinntekter                          | 25 406'     | 31 427'   | 2,48            | 7,31            |
| B01 - Antall konkurrenter i bedriftens kommune | 36,88       | 64,65     | 2,20            | 3,16            |
| B02 - Bedriftens markedsandel                  | 16,64       | 25,15     | 2,15            | 3,86            |
| Q11 - Daglig leders utdanningsnivå             | 3,25        | 0,70      | 0,80            | 1,29            |
| Kostnadsleder (KO)                             | 5,06        | 0,83      | -0,13           | -0,43           |
| Differensiering (DI)                           | 5,96        | 0,68      | -0,73           | 0,39            |
| Stuck in the middle (SM)                       | 4,34        | 1,01      | 0,17            | -0,41           |

\* Funnet ved TKR pluss 100

**Tabell 4.1B** Koorelasjonstabell

|  | A03      | A05    | A06      | A07     | A08   | A09      | B01       | B02   | Q11   | KO       | DI       | SM   |
|--|----------|--------|----------|---------|-------|----------|-----------|-------|-------|----------|----------|------|
| A03 - Antall ansatte                           | 1,00     |        |          |         |       |          |           |       |       |          |          |      |
| A05 - Alder på bedrift                         | 0,20 **  | 1,00   |          |         |       |          |           |       |       |          |          |      |
| A06 - TKR                                      | -0,12    | -0,08  | 1,00     |         |       |          |           |       |       |          |          |      |
| A07 - Resultatgrad                             | -0,07    | -0,04  | 0,42 *** | 1,00    |       |          |           |       |       |          |          |      |
| A08 - EKR                                      | -0,05    | -0,11  | 0,10     | 0,12    | 1,00  |          |           |       |       |          |          |      |
| A09 - Driftsinntekter                          | 0,89 *** | 0,14 * | -0,12    | -0,06   | -0,07 | 1,00     |           |       |       |          |          |      |
| B01 - Antall konkurranter i bedriftens kommune | 0,09     | 0,10   | 0,04     | -0,01   | 0,04  | 0,09     | 1,00      |       |       |          |          |      |
| B02 - Bedriftens markedsandel                  | 0,18 **  | 0,12   | -0,05    | 0,05    | -0,07 | 0,25 *** | -0,32 *** | 1,00  |       |          |          |      |
| Q11 - Daglig leders utdanningsnivå             | 0,01     | 0,03   | 0,02     | -0,06   | -0,07 | 0,02     | -0,12     | -0,07 | 1,00  |          |          |      |
| Kostnadsleder (KO)                             | 0,32 *** | -0,07  | -0,05    | -0,13   | 0,10  | 0,29 *** | 0,09      | -0,08 | -0,05 | 1,00     |          |      |
| Differensiering (DI)                           | 0,11     | -0,08  | 0,04     | -0,12   | -0,07 | 0,02     | 0,07      | -0,10 | -0,04 | 0,38 *** | 1,00     |      |
| Stuck in the middle (SM)                       | 0,28 *** | -0,08  | -0,01    | -0,14 * | 0,04  | 0,21 *** | 0,10      | -0,11 | -0,06 | 0,89 *** | 0,75 *** | 1,00 |

Korrelasjon er signifikant ved \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$

Det ble så utført en multipl regressjonsanalyse med TKR som avhengig variabel.

Regressjonen er presentert i tabell 4.2 og viser justert R-kvadrat på 0,16. Variablene i modellen forklarer 16% av variansen i TKR og den eneste variabelen med signifikant forklaringsgrad er resultatgraden. Denne har en standardisert beta-verdi (bs) på 0,42, som indikerer at den bidrar vesentlig. Ingen av de andre variablene gir signifikant forklaringsgrad.

**Tabell 4.2** Regresjonsanalyse med TKR som avhengig variabel

| <i>Regressjonsstatistikk</i> |       |
|------------------------------|-------|
| Multipl R                    | 0,45  |
| R-kvadrat                    | 0,20  |
| Justert R-kvadrat            | 0,16  |
| Standardfeil                 | 37,94 |
| Observasjoner                | 227   |

| <i>Variansanalyse</i> |           |           |           |          |                      |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------------------|
|                       | <i>fg</i> | <i>SK</i> | <i>GK</i> | <i>F</i> | <i>Signifikans-F</i> |
| Regressjon            | 11        | 77707,61  | 7064,33   | 4,91     | 8,86E-07             |
| Residualer            | 215       | 309407,80 | 1439,11   |          |                      |
| Totalt                | 226       | 387115,41 |           |          |                      |

|  | <i>Koeffisienter</i> | <i>Standardfeil</i> | <i>bs</i> | <i>t-Stat</i> | <i>P-verdi</i> | <i>Nederste 95%</i> | <i>Øverste 95%</i> |
|--|----------------------|---------------------|-----------|---------------|----------------|---------------------|--------------------|
| Skjæringspunkt                                 | -22,16               | 136,26              |           | -0,16         | 0,871          | -290,73             | 246,40             |
| A03 - Antall ansatte                           | -0,12                | 0,32                | -0,05     | -0,36         | 0,720          | -0,75               | 0,52               |
| A05 - Alder på bedrift                         | -0,14                | 0,22                | -0,04     | -0,62         | 0,534          | -0,57               | 0,29               |
| A07 - Resultatgrad                             | 0,87                 | 0,13                | 0,42      | 6,65          | 0,000          | 0,62                | 1,13               |
| A08 - EKR                                      | 0,00                 | 0,01                | 0,05      | 0,76          | 0,448          | -0,01               | 0,01               |
| A09 - Driftsinntekter                          | 0,00                 | 0,00                | -0,04     | -0,27         | 0,789          | 0,00                | 0,00               |
| B01 - Antall konkurrenter i bedriftens kommune | 0,03                 | 0,04                | 0,05      | 0,75          | 0,451          | -0,05               | 0,12               |
| B02 - Bedriftens markedsandel                  | -0,03                | 0,12                | -0,02     | -0,24         | 0,810          | -0,25               | 0,20               |
| Q11 - Daglig leders utdanningsnivå             | 3,22                 | 3,71                | 0,05      | 0,87          | 0,387          | -4,09               | 10,52              |
| Kostnadsleder (KO)                             | -1,27                | 27,60               | -0,03     | -0,05         | 0,963          | -55,68              | 53,14              |
| Differensiering (DI)                           | 5,49                 | 22,39               | 0,09      | 0,25          | 0,807          | -38,65              | 49,63              |
| Stuck in the middle (SM)                       | 0,54                 | 31,41               | 0,01      | 0,02          | 0,986          | -61,38              | 62,45              |

Vi finner at lønnsomhet, målt i TKR, ikke kan forklares av hverken Porters konkurransestrategier eller noen av de andre kontrollvariablene. Vi finner følgelig at våre hypoteser, henholdsvis H1, H2 og H3 må forkastes.

## 5. Analyse

### 5.1 Introduksjon

Resultatene av våre undersøkelser ga ikke signifikante svar på sammenhengen mellom konkurransestrategier og lønnsomhet. Vi har derfor behandlet dataene i datasettet videre for å se om vi kunne finne andre relevante sammenhenger. Fremgangsmåte og resultater er presentert i de følgende kapitlene.

### 5.2 Analyse av andre avhengige variabler

Siden vi ikke fant noe signifikante sammenhenger med TKR som avhengig variabel, ønsket vi å gjøre samme kontroll med resultatgrad som avhengig variabel. Resultatene er presentert i tabell 5.1 og viser at heller ikke resultatgraden kan forklares signifikant med noen av våre valgte uavhengige variabler, foruten TKR.

**Tabell 5.1** Regresjonsanalyse med resultatgrad som avhengig variabel

| <i>Regresjonsstatistikk</i> |       |
|-----------------------------|-------|
| Multipel R                  | 0,46  |
| R-kvadrat                   | 0,22  |
| Justert R-kvadrat           | 0,18  |
| Standardfeil                | 17,91 |
| Observasjoner               | 227   |

| Variansanalyse |           |           |           |          |                      |
|----------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------------------|
|                | <i>fg</i> | <i>SK</i> | <i>GK</i> | <i>F</i> | <i>Signifikans-F</i> |
| Regresjon      | 11        | 18928,70  | 1720,79   | 5,36     | 1,66E-07             |
| Residualer     | 215       | 69002,23  | 320,94    |          |                      |
| Totalt         | 226       | 87930,93  |           |          |                      |

|  | <i>Koeffisienter</i> | <i>Standardfeil</i> | <i>bs</i> | <i>t-Stat</i> | <i>P-verdi</i> | <i>Nederste 95%</i> | <i>Øverste 95%</i> |
|--|----------------------|---------------------|-----------|---------------|----------------|---------------------|--------------------|
| Skjæringspunkt                                 | 116,29               | 63,86               |           | 1,82          | 0,070          | -9,58               | 242,16             |
| A03 - Antall ansatte                           | 0,00                 | 0,15                | 0,00      | -0,01         | 0,991          | -0,30               | 0,30               |
| A05 - Alder på bedrift                         | -0,04                | 0,10                | -0,02     | -0,39         | 0,699          | -0,24               | 0,16               |
| A06 - TKR                                      | 0,20                 | 0,03                | 0,41      | 6,65          | 0,000          | 0,14                | 0,25               |
| A08 - EKR                                      | 0,00                 | 0,00                | 0,08      | 1,27          | 0,206          | 0,00                | 0,01               |
| A09 - Driftsinntekter                          | 0,00                 | 0,00                | 0,02      | 0,12          | 0,902          | 0,00                | 0,00               |
| B01 - Antall konkurrenter i bedriftens kommune | 0,00                 | 0,02                | 0,00      | -0,05         | 0,960          | -0,04               | 0,04               |
| B02 - Bedriftens markedsandel                  | 0,05                 | 0,05                | 0,06      | 0,85          | 0,399          | -0,06               | 0,15               |
| Q11 - Daglig leders utdanningsnivå             | -1,66                | 1,75                | -0,06     | -0,95         | 0,343          | -5,11               | 1,79               |
| Kostnadsleder (KO)                             | -18,70               | 12,97               | -0,79     | -1,44         | 0,151          | -44,27              | 6,87               |
| Differensiering (DI)                           | -16,35               | 10,52               | -0,56     | -1,55         | 0,122          | -37,08              | 4,38               |
| Stuck in the middle (SM)                       | 19,31                | 14,78               | 0,99      | 1,31          | 0,193          | -9,81               | 48,44              |

Heller ikke her finner vi signifikante sammenhenger mellom konkurransestrategi og lønnsomhet, målt i resultatgrad. Resultatgraden kan ikke forklares av hverken Porters konkurransestrategier eller noen av de andre kontrollvariablene. Vi finner følgelig at våre

hypoteser, henholdsvis H1, H2 og H3 må forkastes uavhengig av hvilket av lønnsomhetsmålene som ble benyttet.

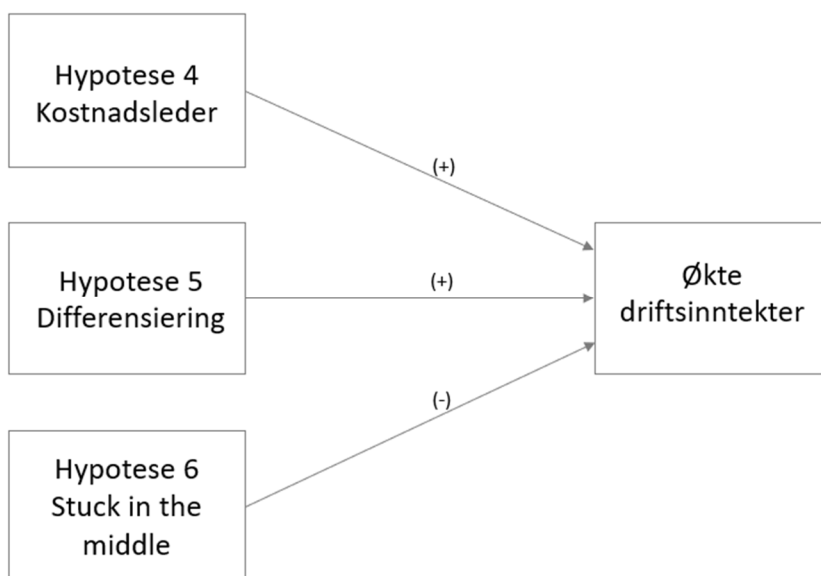
Som vi så i korrelasjonsanalysen, var det positiv samvariasjon mellom både KO og SM, og bedriftenes størrelse. Dette gjelder både antall ansatte og driftsinntekter. Vi ønsket se om Porters konkurransestrategier kan forklare endringer i driftsinntektene hos elektrobedriftene. Dette fordi elektrobedriftene i hovedsak eies av lokale eiere, ofte med eieren ansatt i en sentral stilling i bedriften. Slike aksjonærer ønsker avkastning i kroner og øre, snarere enn avkastning oppgitt i prosent av investert kapital. Dette står i motsetning til i større bedrifter, der eierne kan være finansielle aktører som i hovedsak fokuserer på avkastning på investert kapital. Slik sett kan driftsinntekter, og dernest driftsresultat, være gode indikatorer for lønnsomhet i mindre bedrifter som vi her undersøker. Dette ledet oss til følgende nye hypoteser:

**H4: Jo mer utpreget kostnadslederstrategi en bedrift har, jo høyere driftsinntekter oppnår bedriften**

**H5: Jo mer utpreget differensieringsstrategi en bedrift har, jo høyere driftsinntekter oppnår bedriften**

**H6: Bedrifter uten en utpreget konkurransestrategi oppnår lavere driftsinntekter enn bedrifter med en utpreget konkurransestrategi.**

Hypotese H4 – H6 er oppsummert i figur 5.1.



**Figur 5.1** Forskningsmodell

Vi utførte så en ny regresjonsanalyse med driftsinntekter som avhengig variabel. Analysen er presentert i tabell 5.2.

**Tabell 5.2** Regresjonsanalyse med driftsinntekter som avhengig variabel

| <i>Regresjonsstatistikk</i> |             |
|-----------------------------|-------------|
| Multipel R                  | 0,91        |
| R-kvadrat                   | 0,82        |
| Justert R-kvadrat           | 0,81        |
| Standardfeil                | 13584098,33 |
| Observasjoner               | 227         |

| <i>Variansanalyse</i> |           |           |           |          |                      |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------------------|
|                       | <i>fg</i> | <i>SK</i> | <i>GK</i> | <i>F</i> | <i>Signifikans-F</i> |
| Regresjon             | 11        | 1,84E+17  | 1,67E+16  | 90,42    | 2,78E-74             |
| Residualer            | 215       | 3,97E+16  | 1,85E+14  |          |                      |
| Totalt                | 226       | 2,23E+17  |           |          |                      |

|  | <i>Koeffisienter</i> | <i>Standardfeil</i> | <i>bs</i> | <i>t-Stat</i> | <i>P-verdi</i> | <i>Nederste 95%</i> | <i>Øverste 95%</i> |
|--|----------------------|---------------------|-----------|---------------|----------------|---------------------|--------------------|
| Skjæringspunkt                                 | -82561124,90         | 48467993,66         |           | -1,70         | 0,090          | -178094405,94       | 12972156,14        |
| A03 - Antall ansatte                           | 1492192,61           | 55432,75            | 0,87      | 26,92         | 0,000          | 1382931,38          | 1601453,84         |
| A05 - Alder på bedrift                         | -159766,51           | 77570,91            | -0,06     | -2,06         | 0,041          | -312663,36          | -6869,66           |
| A06 - TKR                                      | -6550,90             | 24417,01            | -0,01     | -0,27         | 0,789          | -54678,27           | 41576,47           |
| A07 - Resultatgrad                             | 6379,46              | 51711,11            | 0,00      | 0,12          | 0,902          | -95546,20           | 108305,12          |
| A08 - EKR                                      | -2448,33             | 1904,81             | -0,04     | -1,29         | 0,200          | -6202,82            | 1306,17            |
| B01 - Antall konkurrenter i bedriftens kommune | 28487,12             | 15286,60            | 0,06      | 1,86          | 0,064          | -1643,66            | 58617,91           |
| B02 - Bedriftens markedsandel                  | 136530,62            | 40121,97            | 0,11      | 3,40          | 0,001          | 57447,84            | 215613,40          |
| Q11 - Daglig leders utdanningsnivå             | 1015258,27           | 1327526,94          | 0,02      | 0,76          | 0,445          | -1601375,82         | 3631892,36         |
| Kostnadsleder (KO)                             | 20812741,30          | 9781722,09          | 0,55      | 2,13          | 0,034          | 1532388,75          | 40093093,86        |
| Differensiering (DI)                           | 11182003,06          | 7983269,23          | 0,24      | 1,40          | 0,163          | -4553492,59         | 26917498,70        |
| Stuck in the middle (SM)                       | -21819535,43         | 11149485,65         | -0,70     | -1,96         | 0,052          | -43795830,82        | 156759,97          |

Her ser vi justert R-kvadrat på 0,81, som indikerer at variablene i modellen forklarer hele 81% av variansen i driftsinntektene. Som forventet spiller antall ansatte sterkt inn og i tillegg ser vi at bedriftens markedsandel bidrar til å forklare variansen i driftsinntektene. KO gir signifikant forklaringsgrad med en standardisert beta-verdi på 0,55. Det å følge en kostnadslederstrategi bidrar til økte driftsinntekter i denne modellen. Samtidig ser vi at SM har sterk negativ forklaringsgrad, riktignok med et signifikansnivå på 0,052. Funnet kan ikke betraktes som signifikant med 95% sikkerhet, slik normen ved samfunnsvitenskapelig forskning tilsier. Likevel kan det gi en indikasjon på at det å være «stuck in the middle» ikke er en løsning for å skaffe seg større driftsinntekter. Det kan derimot ansees som det å ikke følge en utpreget konkurransestrategi bidrar til lavere driftsinntekter. Balsam, Fernando og Tripathy (2011) har i sin studie benyttet et signifikansnivå på 0,1 (10%), og konkluderer med at funn innenfor denne verdien er signifikant. Bedriftens alder har svakt negativ forklaringsgrad på driftsinntektene. I gjennomsnitt vil økt alder på en bedrift medføre lavere driftsinntekter. Ut fra det overstående finner vi at hypotese H4 beholdes, mens H5 forkastes. H6 beholdes med et signifikansnivå  $< 0,1$ , nærmere bestemt 0,052.



I søken etter ytterligere statistiske sammenhenger i vårt datasett, ønsket vi å se om driftsresultatets størrelse i kroner, ikke i prosent av omsetning, blir påvirket av bedriftenes konkurransestrategi. Vi forventet at bedriftens driftsinntekter skulle gi en sterk forklaringsgrad på driftsresultatet, da det er summen av alle lønnsomme aktiviteter som gir driftsresultat. Jo større aktivitet en bedrift har, jo større mulighet har bedriften for å bygge opp driftsresultatets størrelse. Dette forutsetter at bedriften faktisk har aktivitet som er lønnsom. Likevel finner vi denne analysen relevant, da det til sist er overskuddets størrelse i kroner som gir muligheter for avkastning til eierne. Bedriftene i denne undersøkelsen er alle aksjeselskaper med lokalt eierskap. Eierstrukturene er selvfølgelig forskjellig i de ulike selskapene, hvor mange har en eller flere direkte eiere, mens noen eies av morselskaper eller andre holdingselskaper. Likevel finnes det private eiere på toppen ved alle eierstrukturene. Disse eierne motiveres trolig av driftsresultatets størrelse i kroner i like stor grad som andre lønnsomhetsmål som TKR, EKR og resultatgrad.

Vårt datasett har ikke direkte opplysninger om de forskjellige bedriftenes driftsresultat. Vi har derfor beregnet driftsresultatet ved å multiplisere driftsinntekt med resultatgrad, og dividere på 100. Metoden medfører mulige avvik på grunn av avrundinger gjort i proff.no sine registre. Stikkprøve av 10 tilfeldig utvalgte bedrifter viser at avvikene er små og neglisjerbare.

Regresjonsanalyse med driftsresultat som avhengig variabel ble utført. Resultatene er presentert i tabell 5.3, som viser at justert R-kvadrat er 0,17. Konkurransestrategiene gir ingen signifikant forklaringsgrad. Antall ansatte, resultatgrad og driftsinntekter oppnår signifikant forklaringsgrad, med p-verdier  $< 0,05$ . Antall konkurrenter i bedriftens kommune oppnår en bs på 0,13 med p-verdi på 0,052. Funnet kan gi en indikasjon på at antall konkurrenter spiller inn på driftsresultatet for en bedrift. Jo flere konkurrenter bedriftene har, jo større driftsresultat har bedriftene. Antall ansatte spiller også positivt inn på driftsresultat, da bs er 0,29. Resultatgrad oppnår bs på 0,32, mens driftsinntekter har en bs på -0,32. Negativ beta-verdi indikerer at økte driftsinntekter virker negativt på driftsresultatets størrelse i denne modellen. Dette avviker fra vår opprinnelige antakelse om at økte driftsinntekter i snitt ville medføre høyere driftsresultat.

**Tabell 5.3** Regresjonsanalyse med driftsresultat som avhengig variabel, hele utvalget

| <i>Regresjonsstatistikk</i> |            |
|-----------------------------|------------|
| Multippel R                 | 0,46       |
| R-kvadrat                   | 0,21       |
| Justert R-kvadrat           | 0,17       |
| Standardfeil                | 4792926,26 |
| Observasjoner               | 227        |

| <i>Variansanalyse</i> |           |           |           |          |                      |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------------------|
|                       | <i>fg</i> | <i>SK</i> | <i>GK</i> | <i>F</i> | <i>Signifikans-F</i> |
| Regresjon             | 12        | 1,32E+15  | 1,10E+14  | 4,79     | 5,913E-07            |
| Residualer            | 214       | 4,92E+15  | 2,30E+13  |          |                      |
| Totalt                | 226       | 6,24E+15  |           |          |                      |

|  | <i>Koeffisienter</i> | <i>Standardfeil</i> | <i>bs</i> | <i>t-Stat</i> | <i>P-verdi</i> | <i>Nederste 95%</i> | <i>Øverste 95%</i> |
|--|----------------------|---------------------|-----------|---------------|----------------|---------------------|--------------------|
| Skjæringspunkt                                 | 11391258,51          | 17216147,59         |           | 0,66          | 0,509          | -22543683,82        | 45326200,83        |
| A03 - Antall ansatte                           | 84074,40             | 40887,99            | 0,29      | 2,06          | 0,041          | 3479,61             | 164669,18          |
| A05 - Alder på bedrift                         | 19201,25             | 27638,31            | 0,04      | 0,69          | 0,488          | -35276,94           | 73679,43           |
| A06 - TKR                                      | 14904,91             | 8616,58             | 0,12      | 1,73          | 0,085          | -2079,33            | 31889,16           |
| A07 - Resultatgrad                             | 84311,48             | 18246,06            | 0,32      | 4,62          | 0,000          | 48346,46            | 120276,50          |
| A08 - EKR                                      | 1053,93              | 674,66              | 0,10      | 1,56          | 0,120          | -275,90             | 2383,76            |
| A09 - Driftsinntekter                          | -0,05                | 0,02                | -0,32     | -2,19         | 0,029          | -0,10               | -0,01              |
| B01 - Antall konkurrenter i bedriftens kommune | 10623,37             | 5437,01             | 0,13      | 1,95          | 0,052          | -93,58              | 21340,32           |
| B02 - Bedriftens markedsandel                  | 18779,55             | 14532,60            | 0,09      | 1,29          | 0,198          | -9865,83            | 47424,93           |
| Q11 - Daglig leders utdanningsnivå             | 238029,92            | 469032,78           | 0,03      | 0,51          | 0,612          | -686485,87          | 1162545,71         |
| Kostnadsleder (KO)                             | -3185808,85          | 3487467,52          | -0,50     | -0,91         | 0,362          | -10059995,35        | 3688377,65         |
| Differensiering (DI)                           | -2241533,04          | 2829588,09          | -0,29     | -0,79         | 0,429          | -7818965,97         | 3335899,89         |
| Stuck in the middle (SM)                       | 3817312,55           | 3968796,32          | 0,73      | 0,96          | 0,34           | -4005626,557        | 11640251,66        |

For å undersøke nevnte forhold nærmere, ønsket vi å se om utslaget på driftsresultatet var likt gjennom hele intervallet av driftsinntekter, eller om det kun gjaldt de mindre bedriftene.

Datasettet ble delt i to deler, sortert på driftsinntekter. Ett utvalg bestående av de 113 bedriftene med de laveste driftsinntektene, og ett utvalg bestående av de 114 bedriftene med de høyeste driftsinntektene. Når utvalget reduseres, vil konfidensintervallet normalt øke. Dette tas med i betraktning når resultatene analyseres. Nye regresjonsanalyser ble utført på de to utvalgene for å se om resultatene skilte seg fra resultatene i analysen med hele nettoutvalget inkludert. Resultatene fra regresjonsanalysene på de delte utvalgene er presentert i henholdsvis tabell 5.4 og 5.5.

Analysen i tabell 5.4 viser justert R-kvadrat på 0,70, som indikerer at 70% av variansen i driftsresultatet forklares av modellen. Driftsinntektene gir signifikant forklaringsgrad med en bs på 0,23. Dette viser at for bedriftene med lavere driftsinntekter, vil en økning i driftsinntektene i snitt medføre en økning i driftsresultat.

**Tabell 5.4** Regresjonsanalyse med driftsresultat som avhengig variabel, bedrifter med lav driftsinntekt

| <i>Regresjonsstatistikk</i> |  |          |  |  |  |
|-----------------------------|--|----------|--|--|--|
| Multipel R                  |  | 0,86     |  |  |  |
| R-kvadrat                   |  | 0,73     |  |  |  |
| Justert R-kvadrat           |  | 0,70     |  |  |  |
| Standardfeil                |  | 879904,8 |  |  |  |
| Observasjoner               |  | 113      |  |  |  |

| <i>Variansanalyse</i> |           |           |           |          |                      |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------------------|
|                       | <i>fg</i> | <i>SK</i> | <i>GK</i> | <i>F</i> | <i>Signifikans-F</i> |
| Regresjon             | 12        | 2,15E+14  | 1,79E+13  | 23,10    | 1,15E-23             |
| Residualer            | 100       | 7,74E+13  | 7,74E+11  |          |                      |
| Totalt                | 112       | 2,92E+14  |           |          |                      |

|  | <i>Koeffisienter</i> | <i>Standardfeil</i> | <i>bs</i> | <i>t-Stat</i> | <i>P-verdi</i> | <i>Nederste 95%</i> | <i>Øverste 95%</i> |
|--|----------------------|---------------------|-----------|---------------|----------------|---------------------|--------------------|
| Skjæringspunkt                                 | 4185672,58           | 4159571,68          |           | 1,01          | 0,317          | -4066799,16         | 12438144,31        |
| A03 - Antall ansatte                           | -45422,06            | 31826,52            | -0,12     | -1,43         | 0,157          | -108564,97          | 17720,84           |
| A05 - Alder på bedrift                         | -5820,29             | 7249,84             | -0,05     | -0,80         | 0,424          | -20203,78           | 8563,19            |
| A06 - TKR                                      | -3218,93             | 1635,22             | -0,11     | -1,97         | 0,052          | -6463,16            | 25,30              |
| A07 - Resultatgrad                             | 50930,70             | 3520,50             | 0,85      | 14,47         | 0,000          | 43946,14            | 57915,27           |
| A08 - EKR                                      | -162,50              | 184,25              | -0,05     | -0,88         | 0,380          | -528,05             | 203,06             |
| A09 - Driftsinntekter                          | 0,09                 | 0,03                | 0,23      | 2,60          | 0,011          | 0,02                | 0,15               |
| B01 - Antall konkurrenter i bedriftens kommune | 603,99               | 1476,81             | 0,02      | 0,41          | 0,683          | -2325,96            | 3533,95            |
| B02 - Bedriftens markedsandel                  | 867,69               | 4002,32             | 0,01      | 0,22          | 0,829          | -7072,80            | 8808,19            |
| Q11 - Daglig leders utdanningsnivå             | -41917,85            | 125991,32           | -0,02     | -0,33         | 0,740          | -291881,04          | 208045,35          |
| Kostnadsleder (KO)                             | -873315,96           | 868518,97           | -0,45     | -1,01         | 0,317          | -2596432,85         | 849800,94          |
| Differensiering (DI)                           | -730974,26           | 696261,85           | -0,38     | -1,05         | 0,296          | -2112337,95         | 650389,42          |
| Stuck in the middle (SM)                       | 1117125,16           | 1002797,32          | 0,48      | 1,11          | 0,268          | -872396,15          | 3106646,48         |

Analysen i tabell 5.5 viser justert R-kvadrat på 0,58. Driftsinntektene gir her ingen signifikant forklaringsgrad på variansen i driftsresultatet. Dette skiller seg fra bedriftene med lavere driftsinntekter. Både TKR og resultatgrad har høy og signifikant forklaringsgrad i denne modellen.

**Tabell 5.5** Regresjonsanalyse med driftsresultat som avhengig variabel, bedrifter med høy driftsinntekt

| <i>Regresjonsstatistikk</i> |            |
|-----------------------------|------------|
| Multipel R                  | 0,79       |
| R-kvadrat                   | 0,63       |
| Justert R-kvadrat           | 0,58       |
| Standardfeil                | 4640855,80 |
| Observasjoner               | 114        |

| <i>Variansanalyse</i> |           |           |           |          |                      |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------------------|
|                       | <i>fg</i> | <i>SK</i> | <i>GK</i> | <i>F</i> | <i>Signifikans-F</i> |
| Regresjon             | 12        | 3,63E+15  | 3,03E+14  | 14,05    | 1,08E-16             |
| Residualer            | 101       | 2,18E+15  | 2,15E+13  |          |                      |
| Totalt                | 113       | 5,81E+15  |           |          |                      |

|  | <i>Koeffisienter</i> | <i>Standardfeil</i> | <i>bs</i> | <i>t-Stat</i> | <i>P-verdi</i> | <i>Nederste 95%</i> | <i>Øverste 95%</i> |
|--|----------------------|---------------------|-----------|---------------|----------------|---------------------|--------------------|
| Skjæringspunkt                                 | -19377433,92         | 27991072,01         |           | -0,69         | 0,490          | -74904191,27        | 36149323,43        |
| A03 - Antall ansatte                           | 67922,72             | 43740,68            | 0,18      | 1,55          | 0,124          | -18847,02           | 154692,46          |
| A05 - Alder på bedrift                         | 49822,35             | 40854,81            | 0,08      | 1,22          | 0,225          | -31222,60           | 130867,30          |
| A06 - TKR                                      | 208648,07            | 68197,41            | 0,55      | 3,06          | 0,003          | 73362,76            | 343933,39          |
| A07 - Resultatgrad                             | 313694,38            | 152986,42           | 0,35      | 2,05          | 0,043          | 10210,47            | 617178,28          |
| A08 - EKR                                      | -1057,22             | 997,91              | -0,07     | -1,06         | 0,292          | -3036,80            | 922,37             |
| A09 - Driftsinntekter                          | -0,02                | 0,03                | -0,09     | -0,75         | 0,458          | -0,07               | 0,03               |
| B01 - Antall konkurrenter i bedriftens kommune | -12363,69            | 8044,80             | -0,12     | -1,54         | 0,127          | -28322,41           | 3595,04            |
| B02 - Bedriftens markedsandel                  | -16882,81            | 21018,38            | -0,06     | -0,80         | 0,424          | -58577,62           | 24812,00           |
| Q11 - Daglig leders utdanningsnivå             | 356064,22            | 650876,84           | 0,04      | 0,55          | 0,586          | -935100,35          | 1647228,80         |
| Kostnadsleder (KO)                             | 2358918,52           | 5472041,96          | 0,26      | 0,43          | 0,667          | -8496140,76         | 13213977,80        |
| Differensiering (DI)                           | 1089508,25           | 4488274,14          | 0,10      | 0,24          | 0,809          | -7814020,31         | 9993036,81         |
| Stuck in the middle (SM)                       | -1130537,12          | 6126780,94          | -0,16     | -0,18         | 0,854          | -13284422,41        | 11023348,18        |

## 6. Konklusjon og implikasjon

### 6.1 Introduksjon

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvilken sammenheng det er mellom Porters generiske konkurransestrategier og lønnsomhet i den norske elektrobransjen. Vi har utledet to forskningsspørsmål:

**RQ1) Hvilken sammenheng er det mellom valgt konkurransestrategi og lønnsomhet hos norske elektrobedrifter?**

**RQ2) Gitt at det er en sammenheng i RQ1, har bedriftens størrelse betydning for sammenhengen?**

Porters rammeverk for konkurransestrategier er benyttet i studien. Som lønnsomhetsmål er avkastningen på bedriftens aktiva, totalkapitalrentabilitet, benyttet.

### 6.2 Teoretiske implikasjoner

Vår studie viser at Porters rammeverk ikke kan forklare endringer i TKR i den norske elektrobransjen. Svar på RQ1 er altså at vi ikke finner noen sammenheng mellom valgt konkurransestrategi og lønnsomhet, målt i TKR, hos norske elektrobedrifter. Med dette finnes det heller ingen svar på RQ2, som spør om en eventuell sammenheng påvirkes av bedriftenes størrelse. TKR-målet forklares av andre forhold enn hva som allerede er nevnt i denne oppgaven. Siden rentabilitet på totalkapital i bedriften uttrykkes i prosent av totalkapitalen, vil størrelsen på totalkapitalen innvirke vesentlig på TKR-målet. De bedriftene som er små og / eller nyoppstartede har ofte lavere totalkapital enn de bedriftene som er eldre og / eller større. Dette vil gi utslag på den respektive bedrifts TKR. Resultatgrad, som er et mål på avkastningen av driften, blir heller ikke signifikant forklart av Porters konkurransestrategier.

Det vi likevel ser er at Porters generiske konkurransestrategier til en viss grad kan forklare endring i driftsinntekter, der kostnadsleder innvirker positivt og «stuck in the middle» innvirker negativt. Driftsinntektene forklares også av antall ansatte i bedriften. En bedrifts driftsinntekter gir et mål på hvor stor virksomhet og aktivitet bedriften har. Jo flere varer og tjenester en bedrift leverer, jo større vil normalt omsetningen være. Økt etterspørsel og omsetning vil igjen medføre behov for flere ansatte i produksjonen. Som vi så i korrelasjonsanalysen er det sterk korrelasjon mellom driftsinntekter og antall ansatte, og av regresjonsanalysen så vi at kostnadsledelse bidrar til økte driftsinntekter, differensiering gir

ingen signifikant forklaringsgrad, mens «stuck in the middle» er negativt for økte driftsinntekter, med et signifikansnivå på 0,052 – 94,8% sikkerhet. Det å følge en kostnadslederstrategi er altså positivt med tanke på å øke driftsinntektene, som igjen kan medføre behov for å ansette flere medarbeidere. Det kan derfor tyde på at om man ønsker vekst i driftsinntekter og antall ansatte, er en kostnadslederstrategi å foretrekke. Dette sammenfaller delvis med Pelham (2000) sine funn om at Porters konkurransestrategier påvirker både lønnsomhet og vekst i selskapene.

Når det gjelder driftsresultat i kroner, utgjør bedriftens størrelse en forskjell. For de bedriftene med lavere driftsinntekter, viser analysene at en økning i driftsinntektene også medfører en økning i driftsresultat. Overskuddet blir større når omsetningen øker. Dette må tolkes dit hen at disse bedriftene har aktiviteter som er lønnsomme, og at ved å gjøre mer av de samme aktivitetene, vil overskuddet øke. For bedriftene med høyere inntekter, fant vi ikke samme sammenheng. Det tyder på at overskuddet ikke lengre øker ved et visst punkt i omsetningsøkningen. Greiners vekstmodell (Churchill & Lewis, 1983) forklarer hvordan kompleksiteten i en virksomhet øker i sprang ettersom bedriften vokser. Disse sprangene krever kunnskap og kompetanse for å håndtere, og ikke alle har denne kunnskapen om hvordan en skal organisere seg for å løse disse utfordringene. Bedriften vekst og lønnsomhet stopper derfor opp.

Som nevnt tidligere i oppgaven er elektrobransjen er sterkt regulert bransje. Det stilles krav til blant annet formell kompetanse, dokumentasjon og sertifiseringer for å kunne utøve elektroinstallasjonsvirksomhet. Terskelen for å starte opp en elektrobedrift er vesentlig høyere enn i mange andre bransjer. I flere andre bransjer, også håndverkerbransjer, stilles det ingen spesielle krav til sertifiseringer eller kompetanse for å starte en virksomhet. Snekkere, vaktmestere, malere m.fl. er eksempler på håndverkergrupper som ikke møter de samme reguleringene som elektroinstallatørene møter. Vi tror de reguleringene som finnes er med på å heve kompetansenivået i bransjen, både den fagtekniske kompetansen, men også kompetanse på drift, strategi, økonomi etc. Selv om det trolig finnes unntak, tror vi en høyere terskel for å starte en bedrift gjør at de som faktisk går til det skrittet å etablere en bedrift, er mer motivert, mer bevist på markedsforhold og har høyere kompetanse på det å drive en virksomhet enn i andre og mindre regulerte bransjer. Kreditthåndteringsinstitusjonen Lindorff opplyste i 2019 at 70 – 80% av alle nyoppstartede bedrifter i Norge er borte innen 5 år. Dette tyder på at mange av de nyoppstartede bedriftene ikke var skikket for det markedet de skulle inn i. Reguleringene i elektrobransjen er kanskje, til en viss grad, med på å hindre uskikkede bedrifter fra å etableres. Gjennomsnittsalderen for bedriftene i vårt nettoutvalg er rett i under-

kant av 16 år. Andelen bedrifter under 5 år var i underkant av 25%. Vi har ikke tall som viser hvor stor andel av nyoppstartede bedrifter i elektrobransjen som er avvirket innen 5 år, men vi antar at den er lavere enn de 70 – 80% som gjelder for alle bransjene sett under ett. Porter (1985) peker på at offentlige reguleringer kan påvirke konkurransen og lønnsomhetspotensialet i en bransje. Vi tror også at lønnsomhetspotensialet i bransjen påvirkes av de offentlige reguleringene som eksisterer. Siden det stilles krav til hvem som kan utføre slik arbeid og levere slike tjenester, vil bransjen stå sterkere i opprettholdelsen av et levedyktig prisnivå. Trusselen fra substitutter, som Porter (1985) beskriver som en av de fem konkurransekraftene, er ikke like aktuelle for elektrobransjen. Det er kun registrerte elektrobedrifter som kan utføre disse tjenestene. Det finnes ingen relevante substitutter. Også trusselen fra nyetableringer, en annen av de fem konkurransekraftene, er ikke like fremtredende som i mange andre bransjer. Selv om det stadig skjer nyetableringer i elektrobransjen, er disse trolig velfunderte og rigget for å være bærekraftige over tid. I dette ligger trolig også at de nyetablerte bedriftene i større grad tilpasser seg markedet enn i enkelte andre bransjer. Døgnfluer som underbyr konkurrentene i et håp om å fotfeste og markedsandeler oppstår kanskje sjeldnere i en såpass regulert bransje. Selv peker Porter (1980, s.41) på etableringshindre som konkurranseregulerende i en bransje.

Også kvalitetsbegrepet er regulert i form av at det stilles krav til hvordan installasjoner skal utføres og hvordan sikkerhetsnivået skal oppfylles. Slike reguleringer spiller trolig inn på mulighetene for å differensiere på enkelte felt i bransjen. I vårt datasett fra spørreundersøkelsen ser vi at de fleste respondentene svarte høyt oppe på skalaen på spørsmål om deres fokus på å tilby best kvalitet. Gjennomsnittsscoren på dette spørsmålet var hele 6,56 (av 7 mulige), noe som kan tyde på at alle respondentene har kvalitetsbegrepet godt fundamentert i sine strategier. Å ha en uttalt strategi om at kvalitet ikke gis prioritet, synes ikke å være rom for i denne bransjen. Dette tror vi skyldes at kvalitetsbegrepet omfatter el- og brann-sikkerhet, som igjen er sterkt regulert i elektroforskrifter og -normer. El- og brann-sikkerhet spiller også sterkt inn på forbrukernes trygghet. At de varer og tjenester som tilbys er sikre og trygge, oppfattes trolig som et minimumskrav blant forbrukerne. Der man i andre bransjer kan differensiere på kvalitet, synes det som det ikke er tilfellet i elektrobransjen. Samfunnets forventninger inngår i det Porter kaller de eksterne grensene for hvilken konkurransestrategi en bedrift kan utøve. Vi tror elektrobedriftene må differensiere på andre ting enn kvalitet, dersom de ønsker å følge en differensieringsstrategi.

Som vi har beskrevet over, finner vi at Porters konkurransestrategier er kontekst-avhengig. I vår studie er konteksten små og mellomstore bedrifter i en sterkt regulert bransje.

Lønnsomhetsmålene som ofte har vært benyttet i andre kontekster er ikke like relevante i denne konteksten, og differensieringsmulighetene er mer begrenset på grunn av sterke reguleringer hva kvalitet angår.

### **6.3 Praktiske implikasjoner**

Denne studien omhandler små og mellomstore bedrifter, bedrifter med inntil 100 ansatte. Når vi ser i Porters teoretiske verk, er det ofte referert til bedrifter med betydelig størrelse. Eksempler på bedrifter Porter har referert til er Sony, Canon, Sega, Southwest Airlines Companies, Caterpillar og Toyota. Disse selskapene skiller seg i stor grad fra bedriftene i vår studie. Forskjellene er store når det gjelder antall ansatte, omsetning, bransje, lokalisering og eierskap. Det er også grunn til å tro at det er forskjeller i ressurser brukt på strategisk arbeid. Porter (1980, s.16) sier at alle bedrifter som konkurrerer i en bransje har en konkurransestrategi, men ikke alle bedrifter har et bevist forhold til strategien. Den kan ha blitt til på veien, som et resultat av de aktivitetene bedriften deltar i. Strategien kan også være et resultat av lederens syn på hvordan bedriften skal utøve sin virksomhet. I de små og mellomstore bedriftene er ofte lederen den samme personen som grunnla og eier bedriften. Lederens syn på hvordan bedriften skal fremstå spiller derfor trolig ofte inn på hvilken konkurransestrategi som utøves. «Små bedrifter bygger på eierens talenter: muligheten til å selge, produsere, finne opp, eller hva som helst» (Churchill & Lewis, 1983). Dette synet på konkurransestrategi skiller seg fra de store internasjonale selskapene, der strategiarbeidet er sterkt forankret i styrene, bestående av profesjonelle styremedlemmer. De små og mellomstore bedriftene har heller ikke alltid mulighet til å velge seg en strategi. De opererer i et marked og i et demografisk område som de må tilpasse seg til, og de fleste elektrobedriftene leverer tjenester i sitt nærområde. De må derfor tilpasse seg forholdene i sitt markedsområde. Dette skiller seg fra bedrifter som produserer og leverer varer som kan distribueres over hele landet / hele verden. Tjenesteyterne har nok et mer demografisk avgrenset marked enn de som produserer produkter og varer for videresalg.

Vi har tidligere nevnt at de fleste elektrobedriftene eies av lokale aksjonærer. I tillegg er ofte eierne ansatt i bedriften, og bedriften utgjør dermed deres arbeidsplass. Det er ikke sikkert aksjonærene ser på investert kapital på samme måte som andre aksjonærer som er mer passive eiere. Den investerte kapitalen er i mange tilfeller grunnlaget for at bedriften i sin tid kunne etableres. Ettersom tiden har gått, har flere av bedriftene opparbeidet seg økt egenkapital og totalkapital. Dette skiller seg fra større, gjerne børsnoterte, selskaper, der



aksjonærene ofte er passive eiere som har avkastning på investert kapital som motivasjon for investeringen. Eierne av elektrobedriftene vil derfor i minst like stor grad se på driftsresultatet som motivasjon for sitt engasjement som TKR, EKR og resultatgrad. Det er overskuddets størrelse i kroner som gir grunnlag for økt egenkapital i bedriften eller utbytte til eierne. Vi så at økte driftsinntekter bidrar til økt driftsresultat for de bedriftene med lavere driftsinntekter. Dette medfører at de små bedriftene i snitt vil få bedret overskudd dersom de klarer å øke aktiviteten slik at omsetningen øker. Dette gjelder inntil et visst punkt, og når omsetningen øker utover dette punktet, ser vi ikke den samme sammenhengen.

## **6.4 Konklusjon**

Våre forskningsspørsmål er:

**RQ1) Hvilken sammenheng er det mellom valgt konkurransestrategi og lønnsomhet hos norske elektrobedrifter?**

**RQ2) Gitt at det er en sammenheng i RQ1, har bedriftens størrelse betydning for sammenhengen?**

Vår studie finner ingen sammenheng mellom Porters rammeverk for konkurransestrategier og lønnsomhet, målt i TKR, i den norske elektrobransjen. Vi kan derfor heller ikke si noe om størrelse på bedriften har innvirkning på lønnsomheten

## **6.5 Forslag til videre forskning**

Gjennom vårt arbeide har vi funnet flere temaer som vi vil foreslå at andre forskere kan studere videre. Når vi finner at Porters konkurransestrategier ikke kan forklare hvordan man oppnår lønnsomhet i elektrobransjen, vil det være interessant å finne hvilke andre strategier som faktisk gjør det. En utredning om hva som er suksessfaktorene i denne bransjen foreslås som tema for videre forskning. I tillegg har vi sett at driftsresultat øker ved økte driftsinntekter, inntil et visst punkt. Hvor dette skjæringspunktet går, er ikke undersøkt i denne studien. En slik undersøkelse vil også anbefales som tema for videre forskning. Vår studie omfatter små og mellomstore bedrifter. En studie av store bedrifter i en lignende kontekst kan være av interesse for fremtidig forskning.

## Referanseliste

- Andersen, R.K., Bråten, M., Jordfald, B. & Nergaard, K. (2017) Elektrobransjen i tall. Fafo-notat 2017-06, Oslo.
- Balsam, S., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2011). The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation. *Journal of Business Research*, 64(2), 187-193.
- Banker, R. D., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52 (5), 872-896.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard business review*, 61(3), 30-50.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2016) *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. 4.utg. Oslo.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management journal*, 27(3), 467-488.
- Dimmen, E.B., & Granum, S.A. (2016) *Norske skipsverfts lønnsomhet. En studie av den norske verftsbransjen og årsaker til lønnsomhetsvariasjoner*. (Masteroppgave) Norges handelshøgskole i Bergen, Bergen.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (u.å.) Elvirksomhetsregisteret. Hentet 02.03.2020 fra <https://innmelding.dsb.no/elvirksomhetsregisteret/start?0>
- Dagenborg, J. (2021, 28.februar). SMB-Eiere Jobber Mest, Har Mindre Ferie Og Blir Ikke Rike Av Det. Hentet fra <https://www.dinbedrift.no/smb-eiere-jobber-mest-har-mindre-ferie-og-blir-ikke-rike-av-det/>
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Forskrift om elektroforetak mv. (2013). Forskrift om elektroforetak og kvalifikasjonskrav for arbeid knyttet til elektriske anlegg og elektrisk utstyr (FOR-2013-06-19-739). Hentet fra <https://lovdata.no/forskrift/2013-06-19-739>

- Hellevik, O. (2015). Hva betyr respondentbortfallet i intervjuundersøkelser? *Universitetsforlaget Tidsskrift for samfunnsforskning*, 56 (2), 211-231.
- Huse, M. (2011). *Styret: Tante, barbar eller klan*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. 3.utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kim, L., & Lim, Y. (1988). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach. *Academy of Management journal*, 31(4), 802-827.
- Kristoffersen, T. (2016). *Årsregnskapet*. 5.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kru, V. (2012). *Competitive tactics, generic strategies and firm performance in banking industry in Cambodia* (Doktorgradsstudie). University of Newcastle.
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60.
- Lee, J., & Miller, D. (1996). Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea. *Organization Studies*, 17(5), 729-750.
- Leitner, K. H., & Guldenberg, S. (2010). Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, 35(2), 169-189.
- Lindorff. (2019, 23.oktober). Slik unngår du at din bedrift går konkurs. Hentet fra <https://www.lindorff.no/bedriftstjenester/guider/blogg/innlegg/unnga-konkurs/>
- Miller, D. (1992). "The Generic Strategy Trap". *Journal of Business Strategy*, 13 (1), 37-41.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(3), 507-528.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of business research*, 36(1), 15-23.
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2011). Generic strategies and performance—evidence from manufacturing firms. *International Journal of productivity and performance management*, 60(3), 222-251.
- Nettskjema (2020). *Nettskjema* Tilgjengelig fra [www.nettskjema.no](http://www.nettskjema.no)

- Newton, S. K., Gilinsky Jr, A., & Jordan, D. (2015). Differentiation strategies and winery financial performance: An empirical investigation. *Wine Economics and Policy*, 4(2), 88-97.
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (2020). *Små og mellomstore bedrifter*. Hentet 08.03.2020 fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/>
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (2020). *Fakta om små og mellomstore bedrifter*. Hentet 16.04.2020 fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Osborne, J.W. & Overbay, A. (2004). The power of outliers (and why researchers should ALWAYS check for them). *Practical Assessment, Research, and Evaluation*. Vol. 9, Article 6.
- Parnell, J. A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management decision*.
- Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of small business management*, 38(1), 48-67.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the academy of marketing science*, 24(1), 27-43.
- Porter, M.E. (1980). *Konkurransestrategi* (Overs.). Tano AS.
- Porter, M.E. (1985). *Konkurransefortrinn* (H. Kolstad, Overs.). Tano AS
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, 74(6), s.61-78
- Powers, T. L., & Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 43-64.
- Proff The Buisness Finder (2020) Tilgjengelig fra <https://www.proff.no/>
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J., & Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi. En innføring*. 6utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Spanos, Y. E., Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece. *Strategic management journal*, 25(2), 139-165.

Spencer, X. S. Y., Joiner, T. A., & Salmon, S. (2009). Differentiation strategy, performance measurement systems and organizational performance: Evidence from Australia. *International Journal of Business*, 14(1), 83.

Statistisk Sentralbyrå. (2019). *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst*. Hentet 08.03.2020 fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem>

Statistisk Sentralbyrå. (2020). *Virksomheter*. Hentet 08.03.2020 fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>

Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168-184.

Toft, B.J. (2018) Competitiv advantage in a global market: The Case of the Norwegian Salmon Farming Industry. A comparative study of the Chilean salmon farming industry. (Masteroppgave). Universitet i Agder.

Varden. (2020). Bedriften har vokst til 140 ansatte og går så det suser. Dette mener de er hemmeligheten bak suksessen. *Varden*. Hentet 01.05.2021 fra <https://www.varden.no/naeringsliv/bedriften-har-vokst-til-140-ansatte-og-gar-sa-det-suser-dette-mener-de-er-hemmeligheten-bak-suksess/>

Wagner, B., & Digman, L. (1997). The relationships between generic and time-based strategies and performance. *Journal of Managerial Issues*, 334-354.

## Vedlegg 1 Spørreundersøkelse

### Sammenhengen mellom konkurransestrategi og lønnsomhet i den norske elektroinstallatørbransjen

Din virksomhet har blitt valgt ut til å delta i en spørreundersøkelse i forbindelse med masteroppgaven «Sammenhengen mellom konkurransestrategi og lønnsomhet i den norske elektroinstallatørbransjen».

Hensikten med studien er å finne ut om det er noen sammenheng mellom valgt konkurransestrategi og lønnsomhet i den norske elektroinstallatørbransjen. I den forbindelse har vi behov for innsikt fra virksomheter som din.

Ved å svare på undersøkelsen bidrar du til å gi økt kunnskap om konkurransestrategier og lønnsomhet i elektroinstallatørbransjen.

#### Del 1 – Generell del

Spørsmålene i denne delen av undersøkelsen er generelle spørsmål om virksomheten og den daglige ledelsen

1.1) Vennligst oppgi dagligleders utdanningsnivå

- Høyere enn mastergrad
- Master, 5 år på høyskole/universitet
- Bachelor, 3 år på høyskole/universitet
- Teknisk fagskole
- Fullført videregående skole
- Ingen formell utdanning

1.2) Er virksomheten tilknyttet en kjede?

- Ja
- Nei

## Del 2 – Konkurransestrategi

Spørsmålene i denne delen av undersøkelsen skal besvares ut fra din virksomhets strategi. Her ber vi deg om å svare ut fra hvordan du mener påstandene stemmer for din virksomhet.

Hvert spørsmål har 7 svaralternativer. Vennligst velg kun ett alternativ.

- 2.1) Vi har sterkt fokus på å maksimere overskuddet i virksomheten
- Helt uenig
  - Ganske uenig
  - Litt uenig
  - Verken uenig eller enig
  - Litt enig
  - Ganske enig
  - Helt enig
- 2.2) Vi har sterke ambisjoner om vekst i virksomheten
- Helt uenig
  - Ganske uenig
  - Litt uenig
  - Verken uenig eller enig
  - Litt enig
  - Ganske enig
  - Helt enig
- 2.3) I vår virksomhet legger vi svært stor vekt på forhandling og oppfølging av innkjøpsavtaler
- Helt uenig
  - Ganske uenig
  - Litt uenig
  - Verken uenig eller enig
  - Litt enig
  - Ganske enig
  - Helt enig

- 2.4) Vi gjør alt vi kan for å finne måter å redusere kostnader på
- Helt uenig
  - Ganske uenig
  - Litt uenig
  - Verken uenig eller enig
  - Litt enig
  - Ganske enig
  - Helt enig
- 2.5) Hos oss legger vi svært stor vekt på produktivitet i prosjekter
- Helt uenig
  - Ganske uenig
  - Litt uenig
  - Verken uenig eller enig
  - Litt enig
  - Ganske enig
  - Helt enig
- 2.6) I vår virksomhet legges vi svært stor vekt på effektiv utnyttelse av ressurser og personell
- Helt uenig
  - Ganske uenig
  - Litt uenig
  - Verken uenig eller enig
  - Litt enig
  - Ganske enig
  - Helt enig



- 2.7) Vi forsøker alltid å vinne anbud ved å være billigste anbyder
- Helt uenig
  - Ganske uenig
  - Litt uenig
  - Verken uenig eller enig
  - Litt enig
  - Ganske enig
  - Helt enig
- 2.8) Vi har fokus på å redusere salgs-/ generelle-/ og administrative kostnader
- Helt uenig
  - Ganske uenig
  - Litt uenig
  - Verken uenig eller enig
  - Litt enig
  - Ganske enig
  - Helt enig
- 2.9) I vår virksomhet legger vi svært stor vekt på utvikling eller tilpasning av produkter/tjenester for å kunne tilby kundene bedre løsninger
- Helt uenig
  - Ganske uenig
  - Litt uenig
  - Verken uenig eller enig
  - Litt enig
  - Ganske enig
  - Helt enig

2.10) Vi vektlegger svært høyt å hyppig ta i bruk nye produkter og/eller introdusere nye og bedre tjenester til markedet

- Helt uenig
- Ganske uenig
- Litt uenig
- Verken uenig eller enig
- Litt enig
- Ganske enig
- Helt enig

2.11) Vi har alltid fokus på å yte den beste servicen overfor kundene

- Helt uenig
- Ganske uenig
- Litt uenig
- Verken uenig eller enig
- Litt enig
- Ganske enig
- Helt enig

2.12) Vi legger svært stor vekt på å tilby best kvalitet i alt vi gjør

- Helt uenig
- Ganske uenig
- Litt uenig
- Verken uenig eller enig
- Litt enig
- Ganske enig
- Helt enig

2.13) Hos oss har vi fokus på å utvikle salgsfunksjonen for å ivareta kundens behov bedre

- Helt uenig
- Ganske uenig
- Litt uenig
- Verken uenig eller enig
- Litt enig
- Ganske enig
- Helt enig

2.14) Vi gjør alt vi kan for å bygge sterk merkevare rundt bedriftens navn

- Helt uenig
- Ganske uenig
- Litt uenig
- Verken uenig eller enig
- Litt enig
- Ganske enig
- Helt enig

## Vedlegg 2 Informasjonsskriv til spørreundersøkelse

### **Vil du delta i forskningsprosjektet ”Sammenhengen mellom konkurransestrategi og lønnsomhet i den norske elektroinstallatørbransjen”?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se om det er noen sammenheng mellom valgt konkurransestrategi og lønnsomhet i den norske elektroinstallatørbransjen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Hensikten med studien er å finne ut om det er noen sammenheng mellom valgt konkurransestrategi og lønnsomhet i den norske elektroinstallatørbransjen. Studien er en avsluttende oppgave i masterstudiet MBA ved Nord universitet.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet. Prosjektet gjennomføres av mastergradsstudenter, Terje Andersen og Silje Aune.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Studien omfatter hele den norske elektroinstallatørbransjen og spørreskjemaet er sendt ut til alle elektroinstallatørbedrifter, som har selskapsformen aksjeselskap, registrert i Elvirksomhetsregistret hos DSB.

## Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema om din virksomhets konkurransestrategier. Det vil ta deg ca. 3 minutter å fylle ut selve spørreskjemaet. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om to av Porter sine konkurransestrategier, kostnadsleder og differensiering. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk.

Ved å delta vil du kunne få tilsendt masteroppgaven elektronisk når denne foreligger.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Prosjektgruppen og veileder fra Nord universitet vil ha tilgang til dine opplysninger.

Navn, kontaktopplysninger og informasjon om din virksomhet vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Opplysningene lagres på private PC'er.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i den publiserte masteroppgaven.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er vår/sommer 2021.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Nord universitet ved Bjørn Willy Åmo; e-post [bjorn.w.amo@nord.no](mailto:bjorn.w.amo@nord.no)  
Mastergradsstudent Terje Andersen; e-post [terje@andersen-el.no](mailto:terje@andersen-el.no)  
Nord universitets personvernombud: e-post [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)  
Telefon: 74 02 27 50

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

## **Samtykkeerklæring**

Ved å svare på spørreundersøkelsen bekrefter jeg å ha mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Sammenhengen mellom konkurransestrategi og lønnsomhet i den norske elektroinstallatørbransjen» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

Med vennlig hilsen

Terje Andersen og Silje Aune

## **Vedlegg 3 Oversikt over figurer og tabeller**

### **Oversikt over figurer**

**Figur 2.1** Konkurransestrategihjulet

**Figur 2.2** Nøkkelfaktorer for formulering av konkurransestrategi

**Figur 2.3** De fem konkurransekrefter

**Figur 2.4** Generiske strategier

**Figur 2.5** Forskningsmodell

**Figur 5.1** Forskningsmodell

### **Oversikt over tabeller**

**Tabell 3.1** Antall ansatte

**Tabell 3.2** Fylker

**Tabell 3.3** Antall år operativ

**Tabell 3.4** Lønnsomhet TKR

**Tabell 3.5** Skewness og kurtosis

**Tabell 3.6** Opplysninger om gjennomsnittsbedriften i datasettet

**Tabell 3.7** Eksempler fra datasett

**Tabell 4.1A** Oversiktstabell

**Tabell 4.1B** Korrelasjonstabell

**Tabell 4.2** Regresjonsanalyse med TKR som avhengig variabel

**Tabell 5.1** Regresjonsanalyse med resultatgrad som avhengig variabel

**Tabell 5.2** Regresjonsanalyse med driftsinntekter som avhengig variabel

**Tabell 5.3** Regresjonsanalyse med driftsresultat som avhengig variabel, hele utvalget

**Tabell 5.4** Regresjonsanalyse med driftsresultat som avhengig variabel, bedrifter med lav driftsinntekt

**Tabell 5.5** Regresjonsanalyse med driftsresultat som avhengig variabel, bedrifter med høy driftsinntekt