

Handelshøgskolen

Lønnsomhet i hvitfisknæringen

«Hvordan klarer bedrifter å overleve og prestere godt over tid i bransjer preget av turbulente omgivelser?»

Aksel Snarby

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - september 2016

Forord

Masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av mastergradsutdanningen i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen, UiT Norges arktiske universitet. Oppgaven er skrevet innenfor profileringen økonomisk analyse og utgjør 30 studiepoeng.

Det siste halvåret har jeg fått et glimt av hvor lærerikt og utfordrende det kan være å skrive en masteroppgave. Jeg har fått større forståelse av begrepet lønnsomhet, regnskapsanalyser og hvordan empiriske undersøkelser utføres. Gjennom oppturer og nedturer har jeg lært utrolig mye, som jeg vil ha stor nytte av fremover. I den forbindelse vil jeg rette en stor takk til veilederne mine Finn Steinar Heimly og Bent Dreyer. Takk for konstruktive tilbakemeldinger og motivasjon når det trengtes som mest. Jeg vil også takke nåværende og tidligere daglig leder ved casebedriften, som har bidratt med nyttig informasjon i denne studien, samt VRI Finnmark som dekket reisekostnadene mine.

Avslutningsvis vil jeg takke familie, venner og medstudenter for oppfølging og konstruktive tilbakemeldinger underveis.

Tromsø, september 2016

Aksel Snarby

Sammendrag

Norsk filet av hvitfisk blir sett på som en næring i sammenhengende krise. Filetindustrien har stort press på seg og er preget av konkurser og røde regnskapstall (Nilssen, Bertheussen & Dreyer, 2014). Hard konkurranse om knappe ressurser, og stor usikkerhet vedrørende fangsten er noen av kjennetegnene ved bransjen. Til tross for dette, er det aktører som overlever og presterer godt sammenlignet med resten av populasjonen. Med dette som bakgrunn ble følgende problemstilling utarbeidet:

«Hvordan klarer bedrifter å overleve og prestere godt over tid i bransjer preget av turbulente omgivelser?»

Med utgangspunkt i lønnsomhet som avgjørende faktor for å overleve i turbulente omgivelser har det blitt gjennomført regnskapsanalyser for å skille prestasjonen til de ulike aktørene. Funnene i studien viser at det i løpet av tidsperioden 2003-2014 var bedrifter som konsekvent leverte økonomiske resultater over gjennomsnittet av populasjonen. Disse bedriftene har det litteraturen omtaler som konkurransemessige fortrinn.

Undersøkelsen analyserer en casebedrift som presterte bedre enn gjennomsnittet av populasjonen. Funnene fra studien indikerer at casebedriften presterte best fram til et skifte i 2012. Dermed ble studien delt inn i to perioder. Fra 2003-2011 hvor casebedriften hadde høyere avkastningsgrad enn gjennomsnittet av resterende populasjon, og 2012-2014 hvor prestasjonene var varierende. Egenskaper for å opprettholde og skape høyere avkastning viste seg å være stabil tilgang på råstoff og teknologiske nyvinninger som senker produksjonskostnadene. De varige konkurransefortrinnene casebedriften hadde i starten av regnskapsperioden har forvitret over tid, som har medført til svakere prestasjon og dermed også lavere lønnsomhet.

Nøkkelord: Lønnsomhet, regnskapsanalyse, benchmarking, filetindustri, konkurransefortrinn

Innhold

1	Innledning	1
1.1	Formål og problemstilling	2
1.2	Oppgavens struktur.....	3
2	Teori.....	4
2.1	Lønnsomhet	4
2.2	Årsregnskap	5
2.3	Nøkkeltall	5
2.4	Teoretisk modell	7
2.5	Benchmarking.....	13
2.6	Perspektiver for konkurransefortrinn.....	14
2.6.1	Posisjoneringsskolen	14
2.6.2	Ressursperspektivet.....	15
2.6.3	Sammenheng posisjoneringsskolen og det ressursbaserte perspektivet.....	17
2.7	Forsknings spørsmål	18
2.7.1	Forsknings spørsmål 1.....	19
2.7.2	Forsknings spørsmål 2.....	19
2.7.3	Forsknings spørsmål 3.....	20
2.7.4	Forsknings spørsmål 4.....	20
3	Metode	21
3.1	Forskningsdesign	21
3.2	Forskningsmetode.....	23
3.2.1	Kvantitativ forskningsmetode	23
3.2.2	Kvalitativ forskningsmetode	23
3.2.3	Metodevalg.....	24
3.3	Metodekvalitet	25
3.3.1	Reliabilitet	25
3.3.2	Validitet.....	26
3.4	Empirisk kontekst og ramme betingelser	27
3.4.1	Norsk filetindustri	28
3.4.2	Turbulente omgivelser.....	29
3.4.3	Markeds- og produksjonsforhold	30
3.4.4	Strukturelle forhold og teknologiske nyvinninger	32

3.4.5	Oppsummering	34
3.5	Populasjon og utvalg	35
3.5.1	Casebedriften.....	35
3.5.2	Tidligere forskning	36
3.6	Operasjonalisering	37
3.7	Arbeidshypoteser	37
3.7.1	Forskningsspørsmål 1	38
3.7.2	Forskningsspørsmål 2.....	38
3.7.3	Forskningsspørsmål 3.....	39
3.7.4	Forskningsspørsmål 4.....	40
3.7.5	Oppsummering	41
4	Resultater	42
4.1	Populasjon og utvikling	42
4.2	Avkastningsgrad	43
4.3	To hovedveier til økt lønnsomhet.....	45
4.3.1	Resultatgrad.....	45
4.3.2	Eiendelenes omløpshastighet	52
4.4	Oppsummering	57
5	Drøfting	58
5.1	Empiriske funn	59
5.2	Forskningsspørsmål 1	60
5.3	Forskningsspørsmål 2	61
5.4	Forskningsspørsmål 3	62
5.5	Forskningsspørsmål 4	64
6	Konklusjon.....	66
6.1	Oppsummering	66
6.2	Begrensinger og videre forskning.....	67
7	Referanser	69
Vedlegg		A
Vedlegg 1: Nøkkeltallsanalyse		A
Vedlegg 2: Intervju-guide		G

Figurliste

Figur 1: To veier til lønnsomhet.....	4
Figur 2: AG-treet (Heimly, 2011)	8
Figur 3: Sammenhengen mellom den ressursbaserte analysemodellen og posisjoneringsskolen (Barney, 1991).....	18
Figur 4: Bearbeidingsgrad av hvitfisk 1992-2014 (Melding til Stortinget, 2015).	31
Figur 5: Landinger av torsk og gjennomsnittlig pris i første hånd, 2014 (Melding til Stortinget, 2015).....	31
Figur 6: Utviklingen i antall torsketrålere fra 2000-2010 (Larsen & Dreyer, 2012).	33
Figur 7: Avkastningsgraden i hvitfisknæringen fra 2003-2014.	43
Figur 8: Resultatgrad i hvitfisknæringen fra 2003-2014.....	45
Figur 9: Prosentvis endring i salget i hvitfisknæringen fra 2004-2014.....	47
Figur 10: Bruttofortjenesteandel i hvitfisknæringen fra 2003-2014.	48
Figur 11: Personalkostnadsandel i hvitfisknæringen fra 2003-2014.....	49
Figur 12: Andel øvrige driftskostnader i hvitfisknæringen fra 2003-2014.	51
Figur 13: Eiendelenes omløpshastighet i hvitfisknæringen fra 2003- 2014.....	52
Figur 14: Varelagerets omløpshastighet i hvitfisknæringen fra 2003- 2014.....	53
Figur 15: Debitorenes omløpshastighet i hvitfisknæringen fra 2003-2014.....	54
Figur 16: Anleggsmidlenes omløpshastighet i hvitfisknæringen fra 2003-2014.	55

Tabelloversikt

Tabell 1: Fokusområder for økt lønnsomhet	7
Tabell 2: Oppsummering av hypoteser og forventninger.....	41
Tabell 3: Antall bedrifter som har deltatt hvert enkelt regnskapsår. Inkludert bedrift A.....	42
Tabell 4: Prestasjonsforskjellene til bedrift A og gjennomsnittet av resterende populasjon fordelt i tidsperioden 2003-2011 og 2012-2014.....	57
Tabell 5: Oppsummering av empiriske hypoteser og resultater.....	59

1 Innledning

Innenfor fagfeltet økonomisk analyse er det mange teorier som prøver å forklare hvorfor enkelte bedrifter presterer bedre enn konkurrentene over tid. Kjennetegnet ved flere av teoriene er at de hevder bedrifter som oppnår høyere avkastning har et fortrinn overfor konkurrentene (Barney, 1991). Det kan være avgjørende for bedrifter å kunne identifisere og utnytte fortrinnene de har i markedet, for å overleve og utvikle seg over tid (Sogn-Grundvåg, Lorentzen, Bendiksen & Grønhaug, 2008). Dette er særs viktig i bransjer preget av turbulente omgivelser, som kjennetegnes ved konjunktursvingninger, flere konkurser, stort frafall av bedrifter, få nyetableringer og lav lønnsomhet. Interne styrker og svakheter (Barney, 1991), samt eksterne muligheter og trusler (Porter, 1980) anses å være sentrale faktorer for prestasjonsforskjellene i en populasjon.

For at en bedrift skal kunne bestå over tid, er de avhengig av å drive lønnsomt og utvikle seg i takt med den teknologiske utviklingen i samfunnet (Kristoffersen, 2010). Det er derfor viktig med en ledelse som har lønnsomhet som målsetning, hvor fokuset er på kontinuerlig forbedring av egen drift. Bedrifter som overlever i konkurranseutsatte næringer kjennetegnes ofte ved at de har et fortrinn overfor sine konkurrenter (Hunt & Morgan, 1995). Slike fortrinn omtales innen strategifaget for konkurransemessige fortrinn, også kjent som konkurransefortrinn. Et konkurransemessig fortrinn kan defineres som:

“An enterprise has a Competitive Advantage if it is able to create more economic value than the marginal competitor in its product market (Peteraf & Barney, 2003: 314).”

Bedrifter som opptrer i samme bransje blir påvirket av like omgivelser, men forutsetningene for å håndtere endringer i omgivelsene er forskjellige. En må kjenne forholdene på konkurransearenaen, samt egne styrker og svakheter (Barney, 1991). Klarer en å ta høyde for dette når strategiske valg implementeres, vil en kunne oppnå et konkurransemessig fortrinn (Barney, 2007). En forutsetning for bedrifters overlevelse over tid, er lønnsomhet som målsetting. Klarer en bedrift å drive lønnsomt, vil den ha evig liv (Heimly, 2011). Perspektivet ved denne studien vil derfor være lønnsomhet. De bedriftene som overlever og presterer godt i turbulente omgivelser lærer av de beste i bransjen. En kan studere årsregnskapene til konkurrerende bedrifter i samme næring, for å kartlegge hvilke områder

konkurrentene presterer bedre, eller hvilke områder en selv presterer bedre. På denne måten kan en lære av de beste aktørene i populasjonen, og bedre egen virksomhet på bakgrunn av arbeidsmetodene til konkurrentene. For å overleve i turbulente omgivelser må bedriften oppdage, tolke og respondere på endringer som skjer på konkurransearenaen (Iversen, 2003). Resultatet av dette er at en får et bredt spekter med ulike strategier. Den økonomisk prestasjon vil avhenge av hvordan aktørene posisjonerer seg i forhold til muligheter og trusler på konkurransearenaen (Porter, 1980). I enkelte bransjer vil det forekomme hyppigere endringer i omgivelsene, som følge av drivkrefter som globalisering, teknologiske nyvinninger og innovasjoner (Dreyer & Grønhaug, 2004). Endringer i omgivelsene kan komme hurtig, og kan for de fleste være overraskende. Dette er bakgrunnen for at vellykkede strategiske valg er vanskeligere i turbulente omgivelser (Ottesen & Grønhaug, 2003). På tross av dette eksisterer det bedrifter som over tid overlever og er i front i sin industri (for eksempel Dreyer, 1998; Isaksen, Dreyer & Grønhaug, 2004).

Denne erkjennelsen er utgangspunktet for valg av tema for studien. Med bakgrunn i dette vil jeg videre presentere oppgavens tema og problemstilling, samt belyse og begrunne de viktigste avgrensningene som er foretatt.

1.1 Formål og problemstilling

Med utgangspunkt i eksisterende teori har studien som hensikt å undersøke om det eksisterer bedrifter innen en populasjon som presterer bedre enn konkurrenter over tid, samt hvilke egenskaper og strategiske valg disse bedriftene har som kan forklare prestasjonsforskjellen. Derfor er det valgt en næring som er preget av stor usikkerhet i omgivelsene, og dermed reises følgende problemstilling:

«Hvordan klarer bedrifter å overleve og prestere godt over tid i bransjer preget av turbulente omgivelser?»

Bransjer med turbulente omgivelser er preget av stor usikkerhet og mange utfordringer, men til tross for dette er det noen aktører som presterer bedre enn øvrig populasjon. Klarer en bedrift å etablere og utnytte et sett suksesskriterier kan en si at den har et konkurransefortrinn overfor sine konkurrenter. I turbulente næringer forekommer ofte konkurransefortrinn som følge av stordriftsfordeler og organisering mellom ledd i verdikjeden. Videre kan evnen til å

justere aktiviteten på bakgrunn av eksisterende konkurransevilkår være en sentral egenskap for næringer som opplever hyppige skift på konkurransearenaen (Dreyer,1998). Perspektivet for studien er lønnsomhet. Analyseverktøy som nøkkeltallsanalyse og benchmarking anvendes for å kartlegge den oppnådde lønnsomheten til de ulike aktørene i næringen. På denne måten vil en kunne kartlegge om det eksisterer aktører som presterer bedre enn resterende populasjonen over tid, som vil være bakgrunnen for valget av casebedrift. For å bedre forståelsen av nøkkeltallene til casebedriften (heretter også omtalt som bedrift A) vil det i tillegg utarbeides forskningsspørsmål, som er bakgrunnen for primærundersøkelsen til studien. Forskningsspørsmålene presenteres i teorikapittelet.

1.2 Oppgavens struktur

Oppgaven er bygget opp på følgende måte: introduksjon, teori, metode, resultater, drøfting og konklusjon. Formålet med introduksjon er å redegjøre for problemstillingen og dens teoretiske forankring. I teorigjennomgangen redegjøres teorigrunnlaget, med relevante begreper og teori om hvilke forhold som har betydning for lønnsomheten i en bedrift, samt en presentasjon av de ulike analyseverktøyene. Forskningsspørsmålene bygger opp under problemstillingen og presenteres i slutten av teorikapittelet. I metodekapittelet presenteres oppgavens rammeverk, herunder forskningsdesign, metodevalg og empirisk kontekst. Kapittelet avsluttes med tidligere forskning, samt arbeidshypoteser tilknyttet primærundersøkelsen. Resultatdelen vil presentere de ulike empiriske funnene, hvor resultatene vurderes i samsvar med det teoretiske utgangspunktet og forskningsdesignet. Avslutningsvis vil resultatene drøftes, før jeg kommer med en konklusjon av funnene i oppgaven. I det avsluttende kapittelet vil også begrensninger og vurderinger med tanke på videre forskning presenteres.

2 Teori

I dette kapittelet vil jeg gi en presentasjon av de teoretiske perspektivene som er nødvendige for å kunne belyse problemstillingen. Innledningsvis vil begrepene lønnsomhet, årsregnskap og nøkkeltall presenteres. Videre vil den teoretiske modellen fremstilles, med en illustrasjon og nødvendige forklaringer, samt en forklaring av rangeringsverktøyet benchmarking.

Deretter presenteres de viktigste bidragene innen strategilitteraturen som forsøker å forklare forskjeller i oppnådd lønnsomhet. Avslutningsvis blir forskningsspørsmålene presentert.

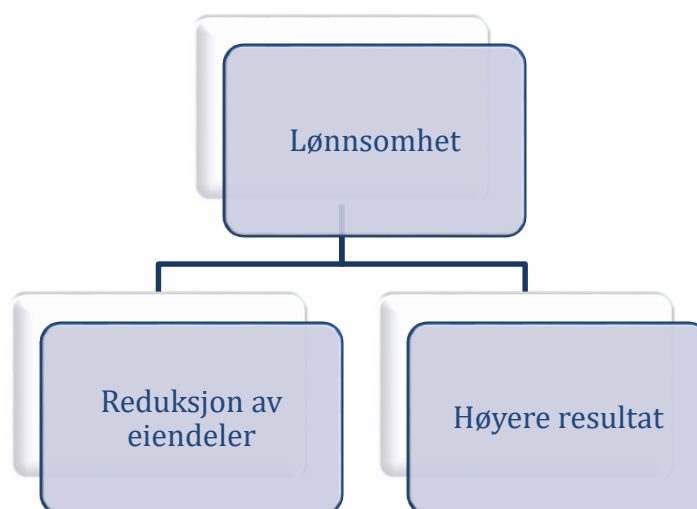
2.1 Lønnsomhet

For at bedrifter skal eksistere på lengre sikt, må de drive lønnsomt (Kristoffersen, 2008).

Lønnsomheten kan vurderes ut fra regnskapsanalyser, som er bearbeiding av regnskapsdata, og forteller noe om bedrifters økonomiske situasjon og utvikling (Eklund & Knutsen, 2011).

For å beregne aktørenes lønnsomhet i denne studien brukes nøkkeltallsanalyser. Hovedsakelig skiller en mellom to veier til økt lønnsomhet vist i figur 1. Den ene veien er økt resultat, som følge av reduserte kostnader og økte inntekter, mens den andre er reduksjon av eiendeler (Heimly, 2011). Avkastningsgraden blir regnet ut fra driftsresultatene og finansinntektene, fordelt på sum eiendeler. Formelen for å regne ut avkastningsgraden:

$$\frac{(\text{driftsresultat} + \text{finansinntekter}) \times 100\%}{\text{sum eiendeler}}$$



Figur 1: To veier til lønnsomhet.

Hovedveiene til økt lønnsomhet, resultatgrad og eiendelenes omløpshastighet, kan deles inn i fokusområder som er avgjørende for den oppnådde lønnsomheten. Fokusområdene blir presentert med den teoretiske modellen senere i kapittelet. I basis må enhver bedrift ha større inntekter enn kostnader, for å kunne tjene penger på virksomheten. En trenger ikke å drive lønnsomt hvert eneste år, men det er en god forutsetning for å overleve på lengre sikt (Kristoffersen, 2010). Ved å drive lønnsomt kan en bedrift få større frihet til å gjøre nødvendige investeringer, og generelt styrke konkurranseevnen overfor konkurrentene. Lønnsomheten analyseres ved hjelp av årsregnskapet til en bedrift, og kartlegger bedriftens evne til å tjene penger, gitt det ressursbruket de har (Langli, 2010).

2.2 Årsregnskap

Alle norske bedrifter er pliktig til å utarbeide årsregnskap. Formålet er å formidle nyttig og relevant informasjon om en bedrifts samlede økonomiske utvikling og finansielle stilling i løpet av det foregående året (Langli, 2010). Årsregnskapet utarbeides etter regler i regnskapsloven, og består av resultatregnskapet, balansen, kontantstrømoppstillingen og noteopplysninger til bedriften. Resultatregnskapet forteller noe om periodens inntekter, kostnader og tilhørende resultat. Balansen forteller noe om eiendelene, og hvordan de er finansiert ved hjelp av egenkapitalen, den kortsiktige- og langsiktig gjelden (Langli, 2010). Årsregnskapet inneholder i tillegg kontantstrømoppstilling som viser innbetalinger og utbetalinger som har forekommet i regnskapsåret, med noteopplysninger slik at leseren skal forstå de ulike delene av regnskapet. Årsregnskapet forteller om den finansielle stillingen og utviklingen til bedriften, og vil være interessant for eiere, investorer, revisorer, kreditorer, kunder, ansatte, konkurrenter, myndighetene og generelt allmenheten (Langli, 2010). I denne studien danner årsregnskapene bakgrunnen for sekundærundersøkelsen.

2.3 Nøkkeltall

Årsregnskapet viser den økonomiske situasjonen til en bedrift, men ikke hvordan kostnader og eiendeler påvirker resultatet. De nominelle regnskapstallene gir ikke tilstrekkelig informasjon og innsikt i en bedrifts presentasjon. For en dypere økonomisk analyse undersøker en årsregnskapene, og generer nøkkeltall. Formålet med nøkkeltallsanalyser er å vise den økonomiske posisjonen basert på regnskapstall fra ulike kontoer i årsregnskapet. Nøkkeltallene kartlegger hvilke forhold og forklaringer som ligger bak regnskapstallene. Videre viser nøkkeltallsanalyser den økonomiske utviklingen til en bedrift, ved å

sammenligne flere regnskapsår. Nøkkeltallsanalyser er et nødvendig hjelpemiddel for å forstå prestasjonen til en bedrift, og det gir en dypere forståelse av bedriftens oppnådde avkastning (Bodie, Kane & Marcus, 2004).

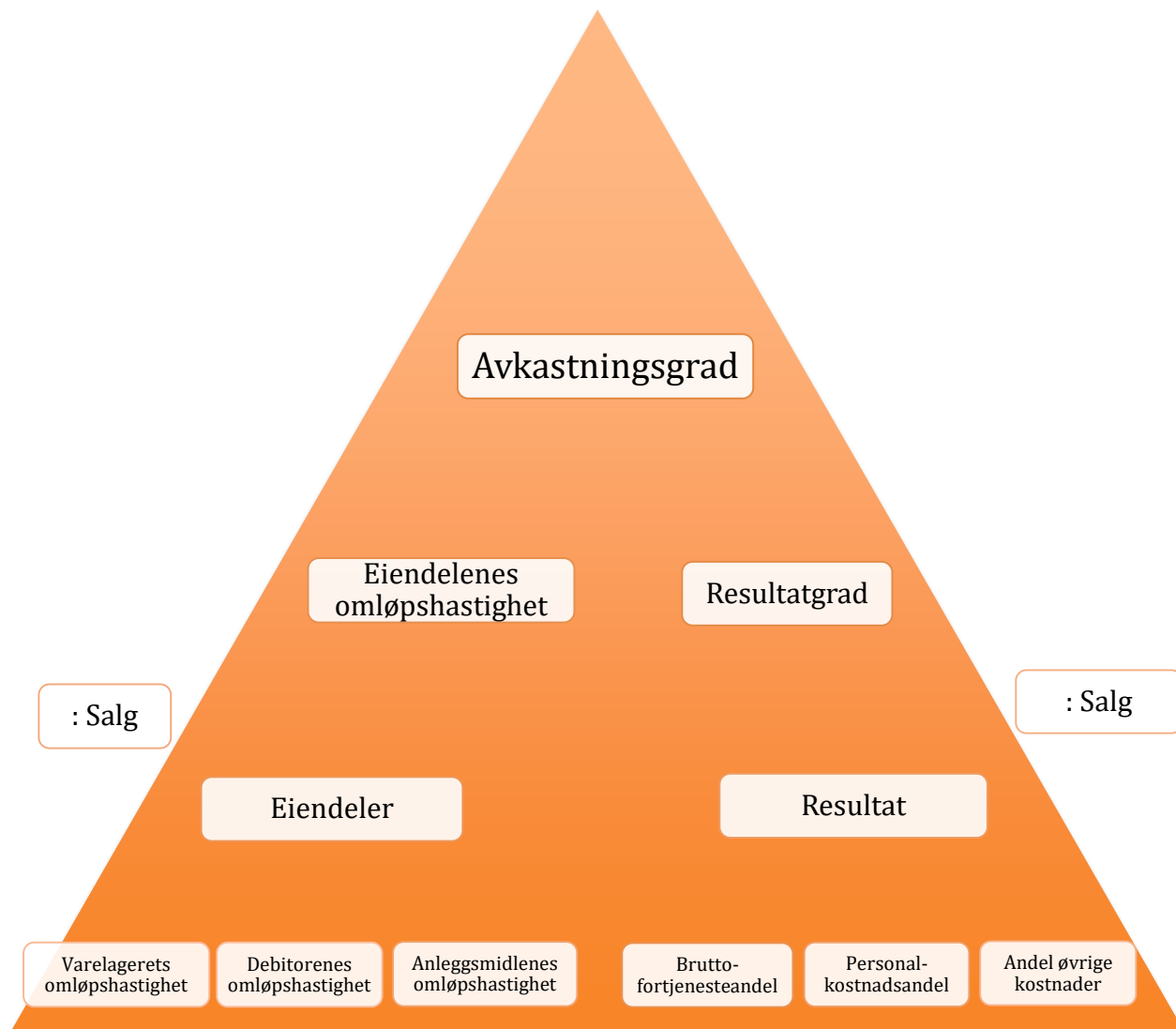
Ved en nøkkeltallsanalyse kartlegges lønnsomheten, likviditeten og soliditeten til bedriften. Lønnsomheten viser en bedrifts evne til å gi avkastning på den investerte kapitalen, mens likviditeten uttrykker hvilken betalingsevne bedriften har i et gitt øyeblikk. Soliditeten viser hvor godt en bedrift kan tåle eventuelle tap (Eklund & Knutsen, 2011). I nøkkeltallsanalyser eksisterer to hovedveier til økt lønnsomhet, som er økt resultatgrad eller økt omløpshastighet på eiendelene. Disse kan videre dekomponeres i hjelpe-nøkkeltall, som sammen er med på å forklare den oppnådde lønnsomheten til en bedrift. Formler og nærmere forklaring av hjelpe-nøkkeltallene følger i neste avsnitt.

2.4 Teoretisk modell

Det eksisterer mange teoretiske modeller innen økonomi og finans for å beregne lønnsomhet. I denne avhandlingen benyttes AG-tre modellen til Heimly (2011), inspirert av Dupont-modellen (Bodie et al., 2004). Verktøyet dekomponerer avkastningsgraden, som igjen vil synliggjøre mulige forbedringsområder for en gitt bedrift. AG-treet er en speilvendt versjon av Dupont-modellen, og øverst i analyseverktøyet har vi avkastningsgraden. Nøkkeltallene under avkastningsgraden kan avdekke sterke og svake sider ved den oppnådde lønnsomheten til en bedrift. Ved det dynamiske perspektivet med lønnsomhet som målsetting, vil bedrifter ha ambisjon om å øke lønnsomheten, og dermed også avkastningsgraden. I AG-treet presenteres tre hovedveier til økt lønnsomhet som er: økt omfang og lønnsomhet i salget, reduksjon i kostnader eller reduksjon av eiendeler. Hvert fokusområde har konkrete arbeidsoppgaver som kan hjelpe bedriften å øke lønnsomheten. Tabell 1 viser de ulike fokusområdene, som sammen bidrar til økt lønnsomhet (Heimly, 2011).

Tabell 1: Fokusområder for økt lønnsomhet

Salg	Kostnader	Eiendeler
<ul style="list-style-type: none">❖ Økt lønnsomhet i salg❖ Økt omfang i salg	<ul style="list-style-type: none">❖ Redusert varekostnader❖ Reduserte personalkostnader❖ Reduserte øvrige driftskostnader	<ul style="list-style-type: none">❖ Reduserte anleggsmidler❖ Redusert varelager❖ Reduserte debitorer



Figur 2: AG-treet (Heimly, 2011)

Figur 2 illustrer de ulike nøkkeltallene som forklarer bedriftens oppnådde lønnsomhet. Nøkkeltallene regnes ut for å finne den totale avkastningsgraden. Hovednøkkeltallet, avkastningsgrad, viser hvor lønnsom er bedrift er målt som avkastning på de eiendelene bedriften har anskaffet (Bodie et al., 2004). Lønnsomheten kan enten økes ved økt resultat eller reduserte eiendeler. Resultatgraden som er hovednøkkeltallet på kostnadssiden, beregnes ut fra hjelpetallene bruttofortjenesteandelen, personalkostnadsandelen og andel øvrige driftskostnader. Resultatgraden forteller hvor driftseffektiv bedriften er, og hvor flinke medarbeiderne er til å skape resultat av salget (Bodie et al., 2004). Det andre hovednøkkeltallet, eiendelenes omløpshastighet forteller hvor dyktige medarbeiderne er til å anvende eiendelene på en produktiv måte (Groppelli & Nikbakht, 2000). Eiendelenes omløpshastighet beregnes av debitorenes omløpshastighet, varelagerets omløpshastighet, og anleggsmidlenes omløpshastighet.

Formler for nøkkeltallene:

Ved denne studien har nøkkeltallene vært sentrale for å kunne benchmarke bedriftene, og finne «best practice», som også var bakgrunnen for valg av casebedriften.

Avkastningsgrad:

$$\frac{(\text{driftsresultat} + \text{finansinntekter}) \times 100\%}{\text{sum eiendeler}}$$

Som vist i figur 2 er avkastningsgraden det overordnede nøkkeltallet for lønnsomhet. Det viser hvor lønnsomt en bedrift er, målt i avkastning på sum eiendeler. Ifølge Heimly (2011) bør avkastningsgraden være over 20 %. Avkastningsgraden kan dekomponeres i hovednøkkeltallene resultatgraden og eiendelenes omløpshastighet. Som vi ser i formelen for avkastningsgraden vil høyere driftsresultat og/eller finansinntekter øke avkastningsgraden. Samtidig vil en reduksjon av eiendelene øke avkastningsgraden. Det er viktig at aktiviteten en bedrift gjør for å bedre avkastningsgraden virker i samme retning – mot økt lønnsomhet. Dersom tallet over og under brøken endres like mye, vil det ikke ha noen effekt for lønnsomheten.

Resultatgrad:

$$\frac{(\text{driftsresultat} + \text{finansinntekter}) \times 100\%}{\text{salg}}$$

Høyresiden av AG-treet viser bedriftens driftseffektivitet (Bodie et al., 2004). Hovednøkkeltallet på driftssiden er resultatgraden, som forteller i hvilken grad bedriften skaper driftsresultat og finansinntekter av salget, og hvor mye de tjener på sin virksomhet. Det er ingen norm for hvor høyt resultatgraden burde være, det vil være bransjeavhengig. Resultatgraden blir hovedsakelig påvirket av de ansatte gjennom varekostnader, personalkostnader og øvrige driftskostnader. Videre eksisterer det ikke noen nøkkeltall som forteller konkret om lønnsomhet i salget. Det nærmeste en kommer er bruttofortjenesteandel, som viser forskjellen mellom salgsinntekter og vareforbruk. Resultatgraden kan dekomponeres i fire hjelpenøkkeltall for økt lønnsomhet (Bodie et al., 2004).

Prosentvis endring i salg:

$$\frac{\textit{salgsutvikling siste \u00e5r} \times 100\%}{\textit{salg forrige \u00e5r}}$$

Hjelpen\u00f8kkeltallet forteller oss hvor stor den prosentvise salgsendringen er sammenlignet med \u00e5ret f\u00f8r. Den prosentvise endringen beskriver salgsutviklingen fra \u00e5r til \u00e5r, hvor pris og omfang i salget kan v\u00e8re avgj\u00f8rende for den prosentvise endringen i salget (Bodie et al., 2004). Det er ingen norm for den prosentvise endringen i salget (Heimly, 2011).

Bruttofortjenesteandel:

$$\frac{\textit{bruttofortjeneste} \times 100\%}{\textit{salg}}$$

Hjelpen\u00f8kkeltallet forteller hvor stor bruttofortjeneste en bedrift har, p\u00e5 bakgrunn av hvor flinke medarbeiderne er til \u00e5 skape bruttofortjeneste av salget. H\u00f8y bruttofortjenesteandel betyr mer penger igjen til \u00e5 dekke avskrivninger, finanskostnader, skatter, eventuelt utbytte og til utvikling av videre virksomhet (Bodie et al., 2004). Det er ingen norm bruttofortjenesteandelen, hjelpen\u00f8kkeltallet er bransjeavhengig (Heimly, 2011).

Personalkostnadsandel:

$$\frac{\textit{personalkostnader} \times 100\%}{\textit{bruttofortjeneste}}$$

Hjelpen\u00f8kkeltallet forteller hvor effektive medarbeiderne er til produktiv drift og forklarer hvor stor andel av bruttoen (ikke salg) som g\u00e5r til personalkostnader. Inkludert i personalkostnadene er l\u00f8nn i tillegg til feriepenger, arbeidsgiveravgift, personalforsikringer og lignende (Bodie et al., 2004). Det er ingen norm for personalkostnadsandelen, hjelpen\u00f8kkeltallet er bransjeavhengig (Heimly, 2011).

Andel øvrige driftskostnader:

$$\frac{\text{\textit{øvrige driftskostnader}} \times 100\%}{\text{\textit{bruttofortjeneste}}}$$

Hjelpenøkkeltallet viser hvor kostnadseffektivt en bedrift arbeider, og hvor mye av bruttoen (ikke salg) som går til å dekke øvrige driftskostnader. Øvrige driftskostnader er kostnader som verken er varekostnader eller personalkostnader, for eksempel: drivstoff, vedlikehold, forsikring, leie av anleggsutstyr, informasjons tjenester og så videre (Bodie et al., 2004). Det er ingen norm for hjelpenøkkeltallet som vil være bransjeavhengig (Heimly, 2011).

Eiendelenes omløpshastighet:

$$\frac{\text{\textit{salg}}}{\text{\textit{sum eiendeler}}}$$

Venstresiden av AG-treet viser hvor flink medarbeiderne er til å utnytte eiendelene for å oppnå salgsinntekter (Groppelli & Nikbakht, 2000). Hovednøkkeltallet på eiendelssiden er eiendelenes omløpshastighet. Normen for eiendelenes omløpshastighet er bransjeavhengig (Heimly, 2011). Eiendelenes omløpshastighet blir hovedsakelig påvirket av medarbeiderne gjennom arbeid mot debitorer, varelager og anleggsmidler, som videre er med på å påvirke bedriftens lønnsomhet (Groppelli & Nikbakht, 2000). Nøkkeltallet dekomponeres i tre hjelpenøkkeltall på eiendelssiden.

Debitorenes omløpshastighet:

$$\frac{\text{\textit{kreditsalg inkl. mva}}}{\text{\textit{debitorer}}}$$

Hjelpenøkkeltallet viser hvor dyktig bedriften er å få inn utestående fordringer, og hvor godt kundene gjør opp for seg (Groppelli & Nikbakht, 2000). Debitorenes omløpshastighet forklarer hvor lang gjennomsnittlig betalingstid er, og normen tilsier at tallet burde være over 12. Med andre ord innbetaling en gang i måneden (Heimly, 2011).

Varelagerets omløpshastighet:

$$\frac{\textit{vareforbruk}}{\textit{varelager}}$$

Hjelpenøkkeltallet forteller hvor mange ganger bedriften i gjennomsnitt bytter ut sin lagerbeholdning i løpet av en periode og hvor effektiv lagringsfunksjonen i bedriften er (Groppelli & Nikbakht, 2000). Varelageret består av råstoff, varer i arbeid og ferdigvarer. Det er ingen norm for hjelpenøkkeltallet, som vil være bransjeavhengig (Heimly, 2011).

Anleggsmidlenes omløpshastighet:

$$\frac{\textit{salg}}{\textit{sum anleggsmidler}}$$

Nøkkeltallet forteller hvor flink bedriften er til å utnytte anleggsmidlene for å skape salgsinntekter (Groppelli & Nikbakht, 2000). Det kan være vanskelig å sammenligne ulike bedrifter, ettersom noen velger å eie, mens andre leier anleggsmidler. Jo høyere omløpshastighet på anleggsmidlene, desto bedre. Det er ingen norm for nøkkeltallet, som er bransjeavhengig (Heimly, 2011).

Hovednøkkeltallene kan ikke påvirkes direkte, noe som er bakgrunnen for at en må dekomponere til 2+3+3 fokusområder for økt lønnsomhet. Fellestrekket for fokusområdene er at de påvirkes av bedriftens ledelse. Begge hovednøkkeltallene blir derfor i stor grad påvirket av ledelsen, og på bakgrunn av dette trekker Heimly (2011) konklusjonen at det er ledelsen som bestemmer hvor lønnsom en bedrift skal være. Hjelpenøkkeltallene leder til hovednøkkeltallene, som videre leder til avkastningsgraden. Det kan også nevnes at det er sentralt å ha regnskapstall fra flere år ved en nøkkeltallsanalyse. Dette gir bedre forståelse og viser hvordan en bedrift og en bransje har utviklet seg over tid (Eklund & Knutsen 2011).

2.5 Benchmarking

Benchmarking er en målemetode som rangerer prestasjonene til aktører, ofte målt i samme bransje (Gjønnes & Tangenes, 2013). Etter beregningen av nøkkeltallene bruker vi analyseverktøyet benchmarking til å sammenligne casebedriften mot resten av næringen. Bedriften med de beste nøkkeltallene blir ansett som aktøren med best arbeidsmåte (best practice) i bransjen. Benchmarking er en teknikk for å fremme produktivitet og effektivitet. Ved bruk av analyseverktøyet kan bedrifter måle egne operasjonelle prestasjoner, for deretter å sammenligne seg mot andre. På denne måten kartlegger en beste arbeidsmåte, som kan bidra til å forbedre egen virksomhet. Benchmarking kan defineres som:

«Benchmarking is a systematic and continuous measurement process; a process of continually measuring and comparing an organization's business processes against business process leaders anywhere in the world to gain information which will help the organization take action to improve its performance» (Gjønnes & Tangenes, 2013: 585).

Gjønnes & Tangenes (2013) mener videre at en enten kan benchmarke bedriften mot konkurrenter eller interne avdelinger i eget selskap. Benchmarking er også et styringsverktøy brukt til å identifisere sterke og svake sider ved en bedrift (Vorhies & Morgan, 2005). Ved å sammenligne egen virksomhet mot ledende bedrifter kvalitetssikres arbeidsmåtene, samtidig som en tilegner seg inspirasjon og kunnskap om forbedringer. Benchmarking er et analyseverktøy for kontinuerlig forbedring, som innebærer at observasjon av beste arbeidsmåte må skje på jevnlig basis. Dette er nødvendig for å ikke havne bak utviklingen hos de konkurrerende aktørene (Gustavsson, 1994).

2.6 Perspektiver for konkurransefortrinn

Tidligere empiriske funn vektlegger ulike forklaringsfaktorer på prestasjonsforskjeller i bransjer (Mauri & Michaels, 1998). De to mest anvendte perspektivene, posisjoneringsskolen og det ressursbaserte perspektivet, vil nå bli presentert. De har ulikt syn på hvordan varige konkurransefortrinn oppnås, men er ikke utelukkende for hverandre.

2.6.1 Posisjoneringskolen

For å oppnå varige konkurransefortrinn er det ikke tilstrekkelig med et unikt produkt, konkurransefortrinnet må organiseres, skjermes og posisjoneres basert på vilkårene i konkurransearenaen (Porter, 1996). Michael Porter (1980;1985) sitt rammeverk bestående av fem konkurransekrefter forsøker å forklare økonomisk prestasjon ut i fra et industrinivå. Perspektivet til Porter har sin bakgrunn i den klassiske økonomien og industriell organisering som argumenterte for at prestasjon og strategi er avhengig av hvordan konkurransearena bedrifter opptrer i. Store inngangsbarrierer til en bransje, kan vedlikeholde lønnsomheten til næringen (Mauri & Michaels, 1998). Tankegodset ble først utviklet på 1930-tallet, og kalles for S-C-P modellen (Barney, 2007). De tre komponentene står for «Structure», «Conduct» og «Performance», og var designet for å vurdere konkurranseforholdene i en industri, samt attraktiviteten til bransjen (Barney & Hesterley, 2010). S-C-P modellen hadde et makroøkonomisk perspektiv på bransjer, hvor en så på eksterne muligheter og trusler. Motivet var å finne løsninger som skapte perfekt konkurranse. Med utgangspunkt i S-C-P-rammeverket utviklet Porter og andre forskere modeller for å beskrive attributter til industrier som kunne skape imperfekt konkurranse (Fahy, 2000). Dette er bakgrunnen til hvordan bedrifter søker etter kilder til konkurransefortrinn (Barney, 2007). Porter (1980) mente følgende fem krefter påvirket konkurranseforholdene og attraktiviteten til en industri:

- ❖ Trusler fra nye aktører
- ❖ Trusler fra leverandører
- ❖ Trusler fra kjøpere
- ❖ Substitutter
- ❖ Rivalisering mellom eksisterende konkurrenter

Den fundamentale forutsetningen til Porter (1980) var at den største driveren til lønnsomhet var på industrinivå. Ved å anvende rammeverket kan en kartlegge den potensielle lønnsomheten og hvordan en burde posisjonere seg innen en industri (Porter, 1991). I

Posisjoneringsperspektivet ligger to forutsetninger fra neoklassisk tradisjon til grunn.

Bedriftene er homogene med tanke på ressursene de innehar, og ressursene er mobile og kan kjøpes og selges i et marked (Barney, 1991). Dette er bakgrunnen for at bedrifter må forstå industristrukturen, slik at de kan utnytte egen styrke gjennom mulighetene i omgivelsene, samtidig som de nøytraliserer eksterne trusler (Dreyer & Svorken, 2007). Dersom bedrifter oppnår dette, vil potensialet for konkurransefortrinn være tilstede.

Hovedformålet til bedrifter er å oppnå varige konkurransefortrinn, og de kan enten komme gjennom lavere kostnader eller ved differensiering. Ved å posisjonere seg «riktig» på konkurransearenaen vil en derfor kunne øke kostnadene for, eller redusere inntekten til konkurrenter med en svakere posisjon, og på den måten vil konkurransefortrinnet vedvare (Dreyer, 1998). Oppsummert ser Porter (1991) hovedsakelig på de eksterne faktorene som er avgjørende for varige konkurransefortrinn. Han mener det må velges en attraktiv industri hvor strukturen kan påvirkes, det må være mulig å posisjonere seg gjennom valg av strategi og aktivitetene i verdikjeden må styres godt av bedriften.

Selv om Porter (1985) gir en grundig forklaring på hvordan enkelte aktører kan prestere over gjennomsnittet i en populasjon har hans perspektiv fått kritikk. Blant annet mener Grant (1991) at de teknologiske endringene, samt endringer i etterspørsel forekommer hyppigere, samtidig som de er i stadig utvikling. Derfor vil ikke langsiktige strategier være relevant. Videre er det ingen empiriske studier som har klart å støtte opp om relasjonen til Porter (1985) mellom attraktive industrier og lønnsomhet. Eksterne analyser av omgivelsene er heller ikke tilstrekkelig for å oppnå varige konkurransefortrinn (Barney, 1991). Bakgrunnen til dette er at bedrifters strategiske valg baserer seg på åpen og tilgjengelig informasjon, som resulterer i potensielt like strategivalg for konkurrenter i samme marked. Ved å bare fokusere på posisjonering i en bransje, hvor ressurstilgangen mellom bedriftene er lik, vil bedrifter på sikt kopiere hverandre og forskjellen i lønnsomheten viskes ut (Dreyer, 1998).

2.6.2 Ressursperspektivet

Med bakgrunn i Porter (1980) posisjoneringskole, vokste det på 1990-tallet frem en annen forklaring på hvordan bedrifter kunne tilegne seg konkurransefortrinn. Fokuset gikk fra eksterne faktorer til interne faktorer, også kalt bedriftsspesifikke faktorer.

Posisjoneringskolen til Porter ble kritisert for å være statisk, ved å knytte bedrifter til bransjer og anta at alle i populasjonen hadde samme tilgang til ressursene (Barney, 1991).

Hovedelementet i ressursperspektivet til Barney (1991) er de interne ressursene hver enkelt bedrift råder over, og den langsiktige strategien som baserer seg på tilgjengelige bedriftsspesifikke ressurser og kapabiliteter. Disse danner grunnlaget for den potensielle inntjeningen (Grant, 1991). Det som skiller ressursperspektivet fra det neoklassiske, er synet på ressurser. Barney (1991) mente ressursene kunne være heterogene og bedriftsspesifikke. Dermed skyldes den oppnådde lønnsomheten ulik ressurskombinasjon og at enkelte sammensetninger foretrekkes overfor andre (Combs & Ketchen, 1999). Videre forutsetter ressursperspektivet at bedriftene besitter ressurser som er sjeldne og vanskelig å kopiere (Barney & Hesterley, 2010). Begrunnelsen til Barney (1986) var at det kunne eksistere imperfekte forhold i faktormarkedet, som ga ulike ressursporteføljer for bedriftene. Dersom et fåtall bedrifter besitter ressurser som kan utnytte muligheter og nøytralisere eventuelle trusler i markedet, samtidig som ressursene er vanskelig å kopiere, vil bedriftens posisjon styrkes. Dette kan også være en potensiell kilde til varige konkurransefortrinn (Peteraf, 1993).

Ressurser er et sentralt begrep innenfor det ressursbaserte perspektivet, som har mange ulike definisjoner og tilnærminger. I denne oppgaven har jeg valgt å bruke begrepene ressurser og kapabiliteter om hverandre, som følge av at de er attributter som kan ses på som en styrke eller svakhet for bedrifter (Wernerfelt, 1984). Barney & Hesterley (2010) har valgt å klassifisere ressursene i fire kategorier: *finansielle*, *fysiske*, *menneskelige* og *organisatoriske*. De finansielle ressursene er bedriftens inntekt, gjeld, egenkapital og opptjent egenkapital. De fysiske ressursene er produksjonsanlegg, produksjonsutstyr, geografisk plassering og tilgang på råvarer. De menneskelige ressursene er trening, erfaring, vurderingsevne, nettverk og innsikten til de ansatte. De organisatoriske ressursene er bedriftens formelle struktur, formell og uformell planleggings-, kontroll- og styringssystemer. Ressursene kan både være styrker og svakheter til en bedrift, men det sentrale i denne oppgaven er å se på hvordan de kan skape varige konkurransefortrinn. For å kunne analysere styrken til varige fortrinn utviklet Barney (2007) et rammeverk kalt VRIO. Rammeverket består av fire spørsmål:

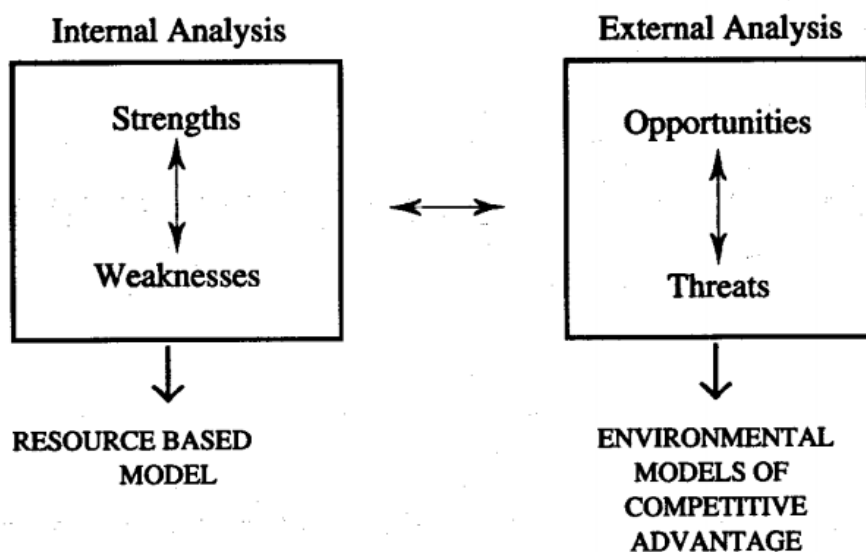
- ❖ «Valuable» - Har bedriften ressurser som gjør det mulig å nøytralisere trusler og utnytte muligheter i markedet?
- ❖ «Rarity» - Hvor sjeldne er ressursene?
- ❖ «Imitability» - Er ressursene mulig å kopiere?
- ❖ «Organization» - Er bedriften organisert slik at den bruker ressursene som er verdifull, sjelden og vanskelig å kopiere?

Spørsmålene ble utarbeidet for å kartlegge om bedrifter hadde grunnlag for varige konkurransefortrinn. Antall spørsmål bedriften kan svare «ja» på, øker verdien på ressursen. For å oppnå varige konkurransefortrinn, må bedrifter foreta strategivalg med utgangspunkt i verdifulle ressurser med begrenset mobilitet (Barney & Clark, 2007). Bedrifter som besitter verdifulle ressurser kan anvende konkurransefortrinnet de allerede har til å forsterke sin posisjon og øke avstanden til konkurrentene (Barney & Hesterley, 2010). Det er viktig å påpeke at ved radikale skift (ved for eksempel teknologiske nyvinninger) kan forholdene i konkurransearenaen endres, og tidligere kilder til konkurransefortrinn foreldes.

Det ressursbaserte perspektivet har også fått kritikk. Blant annet er begrepet ressurs vanskelig å operasjonalisere, og tidligere empiriske studier har forankret begrepet i en spesifikk populasjon (Barney & Zajac, 1994). Dette svekker den eksterne validiteten til studien. Samtidig mener Dreyer (1998) høy detaljeringsgrad og kunnskap om settingen er en fordel når en ønsker å forklare utviklingen i en konkret kontekst. Videre får perspektivet kritikk for å være et sirkelresonnement, hvor bedrifter som besitter verdifulle ressurser som skaper konkurransefortrinn kan anvende disse for å skape nye verdifulle ressurser (Spanos & Lioukas, 2001). Et annet forskningsspørsmål har vært om det eksisterer varige konkurransefortrinn. Barney (2007) mener termen varig ikke omfatter en kalenderperiode, men i hvilken grad ressursen kan kopieres.

2.6.3 Sammenheng posisjoneringskolen og det ressursbaserte perspektivet

De to perspektivene kan virke motstridene, men på mange områder utfyller de hverandre. De utgjør hver sin side av samme mynt (Wernerfelt, 1984). Felles for perspektivene er at de forsøker å forklare hvorfor bedrifter i samme marked presterer ulikt. Det ressursbaserte perspektivet ser på hvordan bedrifter utvikler og utnytter ressursene de innehar for å oppnå konkurransefortrinn, mens omgivelsesteorien (posisjoneringskolen) til Porter (1980) tar høyde for trusler og muligheter som eksisterer på konkurransearenaen. Ved å koble perspektivene sammen utgjør de SWOT-rammeverket, illustrert i figur 3 (Spanos & Lioukas, 2001).



Figur 3: Sammenhengen mellom den ressursbaserte analysemodellen og posisjoneringsskolen (Barney, 1991)

Bedriftens lønnsomhet blir dermed avgjort av både interne styrkene og svakheter, samt håndtering av muligheter og trusler som råder i konkurransearenaen (Grant, 1991).

Perspektivene er derfor komplementerende, ettersom de dekker ulike aspekter for hvordan en oppnår konkurransefortrinn (Barney, 1991). Begge perspektivene forklarer også prestasjonsforskjeller ut i fra at et fåtall bedrifter har konkurransefortrinn som gjør det mulig å oppnå unormal høy profitt, ved hjelp av å selge produkter som har lavere produksjonskostnad eller større betalingsvillighet i markedet (Spanos & Lioukas, 2001).

2.7 Forskningsspørsmål

I denne studien undersøkes en bransje preget av turbulente omgivelser. For å se hvordan ett fåtall aktører klarer å overleve og prestere godt i forhold til konkurrerende bedrifter i samme populasjon, vil analyseverktøy som nøkkeltallsanalyse og benchmarking anvendes. Dette vil gi et klart bilde over hvordan de ulike aktørene presterer i forhold til andre lignende bedrifter, samtidig som en kan kartlegge potensielle konkurransemessige fortrinn. Utredningen bygger videre på tidligere forskning og på bakgrunn av dette er det utarbeidet forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene er utarbeidet fra nøkkelfaktorer funnet ved tilsvarende undersøkelser, og har utgangspunkt i det teoretiske perspektivet presentert tidligere i kapitlet, og de vil være med på å underbygge problemstillingen.

Lønnsomheten hver enkelt bedrift klarer å oppnå vil være knyttet til ressursene de råder over, og hvorvidt disse kan skape konkurransemessige fortrinn som er vanskelig å imitere (Barney, 1991). Videre vil også forholdene på konkurransearenaen påvirke lønnsomheten. Derfor vil det være viktig å analysere konkurransearenaen, og utvikle strategier som kan skape fortrinn (Porter, 1980). Viktigheten og varigheten av konkurransefortrinn har blitt forsket på tidligere, men ikke koblingen mellom varige fortrinn i en næring preget av turbulente omgivelser (Dreyer, 1998). I litteraturen er det utarbeidet løsninger for hvordan en skal takle usikkerhet og turbulente omgivelser. En av disse metodene er vertikal integrering og fleksibilitet (for eksempel Porter, 1980; Dreyer, 1998; Barney, 2007). Konteksten vil være viktig når en skal vektlegge de riktige egenskapene. Reduserte kostnader og bedre fortjenestemargin er kjennetegn ved bedrifter som tilpasser seg de utfordrende forholdene i konkurransearenaen. Med dette utgangspunktet vil det være interessant å se på hvordan elementer som *strategi, salg, kostnader og forvaltning av eiendeler* er med på å påvirke prestasjonene til de ulike aktørene i markedet. Forskningsspørsmålene er grunnlaget for intervjuene som skal gjennomføres ved casebedriften, og på bakgrunn av dette er de utformet mot en bedrift.

2.7.1 Forskningsspørsmål 1

Under forklaringsområdet *strategi* har følgende forskningsspørsmål blitt utarbeidet:

Hvilken sammenheng er det mellom bedriftens lønnsomhet og strategiske valg?

Bedriften bestemmer selv hvilken strategi de vil operere med, som påvirker prestasjonsnivået. Vedrørende *strategi* vil det være interessant å se på bedriftens valg av *leverandører, bedriftsstruktur og konkurransefortrinn*.

2.7.2 Forskningsspørsmål 2

Under forklaringsområdet *salg* har følgende forskningsspørsmål blitt utarbeidet:

Hvilken sammenheng er det mellom bedriftens lønnsomhet og salg?

Salget er forhold bedriften selv kan påvirke. Gjennom produktivt og effektivt arbeid kan bedrifter velge det markedet som gir best avkastning. Det vil derfor være interessant å se på valg av *kunder, prisstrategi og nettverksarbeid*.

2.7.3 Forskningsspørsmål 3

Kostnadene i bedriften vil være avgjørende for lønnsomheten. Under forklaringsområdet *kostnader* har følgende forskningsspørsmål blitt utarbeidet:

Hvilken sammenheng er det mellom bedriftens lønnsomhet og arbeidsmåter knyttet til varekostnader, personalkostnader og øvrige driftskostnader?

I en industri vil det alltid være store *kostnader*, noe som medfører at innsatsfaktorene vil være avgjørende for lønnsomheten. Innsatsfaktorer omfatter *personalkostnader, transport* og *andre driftsrelaterte utgifter*.

2.7.4 Forskningsspørsmål 4

Under forklaringsområdet *forvaltning av eiendeler* er følgende forskningsspørsmål utarbeidet:

Hvilken sammenheng er det mellom bedriftens lønnsomhet og arbeidsmetoder knyttet til anleggsmidler, varelagre og utestående fordringer?

Bedrifter forvalter eiendelene *anleggsmidler, varelager* og *utestående fordring* på en effektiv og produktiv måte, vil være avgjørende for lønnsomheten.

3 Metode

I dette kapittelet presenterer jeg den metodiske tilnærmingen til studien. Vitenskapelig metode er de teknikker og prosedyrer som blir brukt for å samle inn, analysere og belyse forskningsspørsmålene (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Vitenskapsteori handler om å ha forståelse av vitenskap som fenomen og begrep (Johnson & Cassell, 2001). Som regel er vitenskapene erfaringsbaserte eller empiriske, hvor kunnskapen blir skapt i et samspill mellom teoretisk grunnlag og observasjon av omverdenen (Ringdal, 2013). I dette kapittelet vil jeg redegjøre for valg av forskningsdesignet og metodisk tilnærming. Som en viktig del av metodikken vil jeg velge setting og presentere den empiriske konteksten. Avslutningsvis vil kapittelet ende opp i arbeidshypoteser som søker å svare på den overordnede problemstillingen.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er et rammeverk for innsamling og analyse av data, som vil være med på å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen (Saunders et al., 2009). Problemets natur, hensikten med studien, eksisterende teori innenfor problemområdet og ulike teknikker for å analysere problemet må vurderes i forskningsdesignet.

Valget av problemstilling og det teoretiske perspektivet gir altså klare føringer for valget av forskningsdesign. Problemstilling i denne studien handler om hvordan enkelte bedrifter overlever og presterer godt i turbulente omgivelser. Innen faglitteraturen hersker det liten tvil om at bedrifter som presterer jevnt godt over tid, har et konkurransemessig fortrinn, som skiller dem fra resterende populasjon. Interne styrker er derfor med på å skille bedriftene i en bransje på bakgrunn av hvordan de utnytter ressursene sine (Barney, 2007). For å kartlegge forskjellene i en bransje, brukes analyseverktøy som tidligere nevnt for å beregne nøkkeltall. På bakgrunn av at regnskapstallene ikke forklarer hvilke bedriftsinterne ressurser som har dannet grunnlaget for regnskapstallene, blir det nødvendig å dele studien inn i to deler. Først vil de ulike nøkkeltallene beregnes og rangeres, og deretter vil det gjennomføres intervjuer for å forklare bakgrunnen for regnskapstallene.

Det er behov for detaljerte og presise data fra casebedriften og populasjonen, for å kunne måle prestasjonsforskjeller (Dreyer, 1998). For å kunne si noe om mulighetene og truslene i de turbulente omgivelsene bedriftene opererer i, må en forstå hvordan markedet fungerer. Med

den nødvendige kunnskapen kan en konstruere variabler for å måle de ulike egenskapene til bedriftene i populasjonen. Sammenhengen mellom den økonomiske prestasjonen til de ulike aktørene og de egenskapene (konkurransmessige fortrinnene) bedriftene har innarbeidet over tid, vil være viktige pekepinner på hvorfor enkelte aktører overlever og presterer godt i turbulente omgivelser.

Denne studien vil som tidligere nevnt være todelt. Første del tar utgangspunkt i sekundærdata fra årsregnskapene, mens den andre delen er primærdata innsamlet ved hjelp av intervju. I første omgang vil utvalget i en populasjon studeres, for å kartlegge om det eksisterer noen bedrifter som presterer bedre enn konkurrentene over tid i en konkurranseutsatt næring. Casebedriften velges ut på bakgrunn av at den presterer bedre enn resterende populasjon over tid, og sammenlignes videre med bedrifter innenfor samme populasjon, slik at en enkelt kan se hvordan den skiller seg fra konkurrentene i samme bransje. For å få tilstrekkelig med informasjon og data til å belyse problemstillingen, vil det gjennomføres dybdeintervju med casebedriften. For å sikre at de eksogene forholdene i studien er like for bedriftene som sammenlignes, vil oppgaven begrense seg til én industri (Miller & Shamsie, 1996).

Som følge av tidsbegrensninger vil det være nødvendig å gjøre noen begrensninger med tanke på tidsperspektiv og størrelsen på utvalget. Det velges en industri som er utsatt for turbulente omgivelser. Ved å se på bedrifter med like utfordringer, med de samme omgivelsene, vil validiteten til studien styrkes. Utgangspunktet til studien er hele populasjonen i en bransje. Det vil være nyttig å se på et lengre tidsperspektiv, noe som medfører at sekundærundersøkelsen tar for seg tidsperioden 2003-2014. Dette sikrer studien mot tilfeldigheter hos de ulike aktørene, som kan være med på å påvirke prestasjonen.

3.2 Forskningsmetode

Forskningsmetoder er ulike fremgangsmåter for innsamling, bearbeiding og tolkning av data, hvor hensikten er å sikre gyldige og pålitelige svar på problemstillingen (Saunders et al., 2009). En skiller i hovedsak mellom kvalitative og kvantitative forskningsmetoder for innsamling av data (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2004). Forskjellen ved de ulike metodene er at kvantitative undersøkelser baserer seg på numeriske tall, mens kvalitative metoder søker dybdeinformasjon i svarene. En kan også bruke en kombinasjon av begge, som er med på å styrke studien (Saunders et al., 2009). I de påfølgende avsnittene kommer en redegjøring av de ulike forskningsmetodene, samt en begrunnelse for metodevalget i denne oppgaven.

3.2.1 Kvantitativ forskningsmetode

Kvantitativ forskningsmetode innebærer å innhente numerisk data ved hjelp av strukturerte spørreskjemaer eller observasjonsguider for å samle inn primærdata (Hair, Money, Samouel & Page, 2007:203). En bruker ofte kvantitative forskningsmetoder når en har et stort utvalg av intervjuobjekter, hvor en ønsker å få et generaliserbart resultat. Kvantitative analyser har i hovedsak en deduktiv tilnærming. Dette innebærer at en benytter tilgjengelig empiri ved studien, for å teste ut eksistene teori (Saunders et al., 2009). Fokuset vil være på å kartlegge sammenhengen mellom ulike variabler, ved hjelp av statistiske metoder. Studier som benytter denne metoden er av en beskrivende eller forklarende art.

3.2.2 Kvalitativ forskningsmetode

Kvalitativ forskningsmetode går i dybden, og kan defineres som forskning som produserer funn uten hjelp av statistiske prosedyrer eller andre former for kvantifisering (Golafshani, 2003:600). Det finnes to ulike hovedformer for kvalitativ forskningsmetode, som er observasjon og intervju (Hair et al., 2007). Vi skiller hovedsakelig mellom fire kategorier innenfor intervju, som er dybde intervju, fokus grupper, case studier og projektive teknikker. Dybdekunnskapen en opparbeider seg ved å ha en kvalitativ metode gir rik kunnskap og detaljert informasjon som en ville gått glipp av ved kun bruk av kvantitativ metode. Fokuset er å skaffe økt innsikt på bakgrunn av interessefeltet en har valgt, og er ofte av eksplorerende art (Gripsrud et al., 2004). Formålet er å utfordre og videreutvikle den eksisterende teorien som er tilgjengelig, hvor en bruker teknikker og analytiske framgangsmåter (Saunders et al., 2009).

I denne studien vil jeg bruke dybdeintervju som innsamlingsmetode av primærdataen. Ved bruk av dybdeintervju får jeg en dypere forståelse av forskningsobjektet, samt omstendigheten rundt. Før intervjurundene utarbeidet jeg en intervjuguide basert på forskningsspørsmålene presentert i teori-kapittelet. Ved hjelp av intervjuguiden kan jeg kvalitetssikre spørsmålene, og på den måte sikre relevans i studien. Intervjuguiden som ble brukt i studien er vedlagt (Vedlegg 2). Dybdeintervju er svært tidkrevende, både før og etter intervjuene er gjennomført. I forkant må en utarbeide intervjuguiden, mens i ettertid må informasjonen transkriberes og tolkes. Dette sikrer god kvalitet på dataen. Ved bruk av dybdeintervju kan ikke spørsmålene misforstås eller mistolkes av intervjuobjektet (Hair et al., 2007).

3.2.3 Metodevalg

For å belyse problemstillingen vil jeg benytte kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode i denne studien. Bakgrunnen for å gjennomføre to undersøkelser, er å få tilstrekkelig med informasjon. Sekundærundersøkelsen gir informasjon om de ulike aktørene i næringen, og hvordan de har prestert, men forteller lite om hvordan de ulike regnskapstallene er oppnådd. Primærundersøkelsen forklarer bakgrunnen til hvordan regnskapstallene er oppnådd i casebedriften.

Årsregnskap fra bedriftene i populasjonen er det viktigste grunnlaget for å kunne kartlegge prestasjonsforskjellene i bransjen. Den kvantitative talldataen kan enkelt analyseres i statistiske programmer. Sekundærdataen bygger grunnlaget for forskningsspørsmålene, som videre er bakgrunnen for innsamlingen av primærdataen (Gripsrud et al., 2004). Jeg har vært så privilegert å få tilgang til regnskapstall fra industrien av Nofima AS, som har vært nyttig og nødvendig for å konstruere gode variabler på egenskaper som kan påvirke prestasjonen til bedriftene. Arbeidet med datainnsamlingen i studien vil dermed være mindre tidkrevende. Talldataen strekker seg tilbake til 2003, noe som gjør det mulig å studere historiske prestasjoner over tid, samt kartlegge årsaker til prestasjonsforskjeller (Langli, 2010). Regnskapstallene er hentet fra årsregnskapene, som er grunnlaget for beregning av nøkkeltall.

I denne studien ble det utført to ulike metoder for bearbeiding av regnskapsdataen. Ved den første metoden regnet jeg ut nøkkeltallene for hver enkelt bedrift i populasjonen, for videre å regne gjennomsnittet basert på nøkkeltallene. Denne metoden viste seg å være lite hensiktsmessig, ettersom nøkkeltallene vedrørende eiendelssiden fikk urimelige verdier. Ved

den andre metoden regnet jeg ut gjennomsnittet til de resterende bedriftene i bransjen (ekskludert casebedriften) basert på de nominelle regnskapstallene, for så å regne ut nøkkeltallene. Denne metoden var mer nøyaktig og viste riktig bilde av bransjen. Ved bruk av feil metode, ville resultatet og konklusjonen til denne oppgaven sett helt annerledes ut, og studien ville ikke vært reliabel.

3.3 Metodekvalitet

For enhver forskning vil pålitelighet og kvalitet til studien være sentrale mål. Når studien oppfyller disse kravene, blir den godtatt for å være god forskning. Det vil nå rettes et kritisk blick mot egen studie, hvor begrepene reliabilitet og validitet blir presentert.

3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om påliteligheten til den innsamlede dataen og hvordan materialet er behandlet på, samt hvordan prosessen har vært for å sikre så korrekt framstilling som mulig (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). I hvilken grad resultatene av undersøkelsen kan reproduseres ved hjelp av lignende metode, vil avgjøre hvor pålitelige en forskning er (Joppe, gjengitt etter Golafshani, 2003:598). I boken sin nevner Saunders et al. (2012) fire ulike fallgruver for reliabiliteten til en undersøkelse: deltaker feil, deltaker skjevhet/fordommer, forsker feil og forsker skjevhet/fordommer. Deltaker feil går ut på alle faktorene som påvirker hvordan en respondent handler, for eksempel burde man ikke spørre en Volvo-eier om forholdet hans til en Kia. Deltaker skjevhet forekommer når enkelte svarer falskt eller uærlig som følge av at spørsmålene kan være for personlig eller pinlige å svare på. Forsker feil kan ofte forekomme dersom forskeren tolker respondenten feil, enten ved måten respondenten svarer på eller kroppsspråket til vedkommende. Forsker skjevhet/fordommer oppstår når en forsker lar sine egne tanker og holdninger komme i veien for hva respondenten egentlig svarer (Saunders et al., 2012). Reliabilitet knyttes til om det er utvist godt håndverk i løpet av studien (Jacobsen, 2005).

Reliabiliteten i denne studien er sikret gjennom grundig arbeid i forkant og etterkant av primærundersøkelsen. Primærdataen baserer seg på dybdeintervjuer gjennomført med nøkkelpersoner i casebedriften. Hensikten med primærundersøkelsen er å finne sammenheng mellom prestasjonen til casebedriften og forskningsspørsmålene. I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervju-guide, som ble gjennomgått med veiledere tre ganger før

primærundersøkelsen ble utført. Fordelen ved bruk av intervju er at dersom intervjuobjektene ikke forstår spørsmålet kan de få tilleggsinformasjon slik at det ikke oppstår misforståelser. I etterkant av primærundersøkelsen ble tilbakemeldingene fra intervjuene tolket og transkribert. På bakgrunn av tilleggsspørsmål som oppsto underveis, ble det også gjennomført et telefonintervju. Dette sikrer høy reliabilitet til primærundersøkelsen av studiet.

Sekundærundersøkelsen baserer seg på innsamling av regnskapsdata, utarbeidelse av nøkkeltall, statistiske analyser og benchmarking av nøkkeltall. Sekundærdataen ble bearbeidet og analysert ved to ulike metoder, som videre sikrer reliabilitet. Regnskapstallene har blitt gjennomgått flere ganger, for å sikre at det ikke har oppstått feilkilder. Påliteligheten til studien er med andre ord svært viktig, og er ofte selve nøkkelfaktoren til å sikre god kvalitet på ett studie. Hvis en forsker ønsker å gjennomføre studien på nytt, vil han få tilnærmet like resultater som forgjengeren dersom undersøkelsen viser en høy grad av reliabilitet. Reliabilitet er med andre ord opptatt av hvorvidt resultatene i ett studie er mulig å repetere (Bryman & Bell, 2015:49).

3.3.2 Validitet

Selv om begrepene reliabilitet og validitet synes å være synonymmer, har de helt ulike betydninger i forhold til vurderingen av ulike tiltak ved konsepter. Validitet er på mange måter det viktigste aspekt for å sikre høy kvalitet på studien, og forteller noe om gyldigheten til prosjektet (Bryman & Bell, 2015:50). Validitet avgjør om studien virkelig måler det som faktisk var ment å måle og hvor pålitelige forskningsresultatene er (Joppe, gjengitt etter Golafshani, 2003:599). Videre handler validitet om hvor stor integriteten av konklusjonene er. En skiller ofte mellom tre til tre ulike typer av validitet: målingsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet.

Målingsvaliditet gjelder hovedsakelig kvantitativ forskning, og i hvor stor grad forskeren faktisk måler det vedkommende hadde intensjonen av å måle. For eksempel er det ikke alltid slik at en gitt IQ-test vil kartlegge hvor stor variasjonen av intelligensen en befolkning har. Ved innsamling av primærdata er forholdene som sammen gir grunnlag for hypotesene grundig belyst gjennom ulike spørsmålsformuleringer. Sekundærdataen er regnskapstall registrert i henhold til gjeldende norske lover, forskrifter og regnskapsstandarder. Det er derfor rimelig å anta at målingsvaliditeten er godt ivaretatt.

Intern validitet er opptatt av hvorvidt en konklusjon som inkorporerer en årsakssammenheng mellom to eller flere variabler faktisk er holdbar (Bryman & Bell, 2015:50). Når man med andre ord kan se klar kausalitet mellom spørsmålene og de analytiske resultatene i ett studie, vil det være høy grad av intern validitet (Saunders et al., 2012). For å styrke den interne validiteten vil det utarbeides flere arbeidshypoteser, som fører til frihetsgrader i analysen. Analysen vil være tilpasset datasettet, og gjør dermed at de konklusjonene som trekkes får en tilfredsstillende intern validitet.

Ekstern validitet er kort og godt hvor generaliserbart den innsamlede dataen er utover den spesifikke forskningssammenheng. Dersom en for eksempel kan forklare kundelojaliteten til en dagligvarebutikk ved hjelp av å se på ett studie om kundelojalitet i en klesbutikk, vil det være høy grad av ekstern validitet (Bryman & Bell, 2015). Ekstern validitet kan deles inn i statistisk validitet og ytre validitet. Statistisk validitet handler om det er mulig å generalisere resultatene fra et utvalg til hele populasjonen (Johannssen, Tufte & Christoffersen, 2011). Denne oppgaven tar høyde for å gjennomføre ett casestudie, noe som gjør det vanskelig å generalisere for resten av bransjen, uten å gjennomføre flere studier. Denne studien kan danne grunnlag for videre forskning om forhold som fører til økt lønnsomhet i turbulente næringer, men resultatene kan ikke generaliseres. Ytre validitet handler om resultatene kan overføres i tid og rom (Johannssen et al., 2011). Et krav for den ytre validiteten er at den statistiske validiteten er oppfylt. I denne studien er ikke den ytre validiteten mulig, som følge av lav statistisk validitet. På bakgrunn av at resultatene ikke kan generaliseres til resten av populasjonen, kan en heller ikke påstå at den ytre validiteten er ivaretatt.

3.4 Empirisk kontekst og ramme betingelser

Settingen er allerede begrenset for hvilken næring som vil være aktuell for oppgaven, gjennom oppgavens problemstilling, teoretisk perspektiv og analysemodell. Bransjen som skal studeres må være preget av turbulente omgivelser med stor usikkerhet, hvor det er et skille i populasjonen, fra de aller beste til resten. Studien følger anbefalinger fra litteraturen, å fokusere på én industri. Valg av næring havnet til slutt på norsk fiskeindustri, nærmere bestemt filet av hvitfisk. I denne bransjen lever de av å kjøpe, videreforedle og selge fisk i form av filetprodukter, hvor det er enkelt å skille de ulike leddene i verdikjeden (Dreyer,1998).

3.4.1 Norsk filetindustri

Like etter krigen var det stor enighet om at fremtiden for økonomisk vekst lå i filetproduksjon og distribusjon av frosne produkter, mye takket være alle fryseanleggene tyskerne bygget i Nord-Norge under andre verdenskrig (Lynum, 2005). Filetindustrien skulle løfte den nordlige landsdelen fra fattigdom, ved hjelp av økt sysselsetting og større aktivitet langs kysten (Finstad, Henriksen & Holm, 2012). Statlige støtteordninger, gode rammebetingelser og andre hjelpemidler var grunnlaget for den store veksten i etterkrigstiden. Til tross for dette har bransjen vært preget av stor konkurranse og turbulente omgivelser, noe som har medført tapt terreng i næringen.

I de påfølgende årene har norsk filetindustri vært preget av store strukturendringer, og næringen blir av mange sett på å være i en sammenhengende krise (Finstad et al., 2012). Fra 1970-tallet og frem til 2012 har antallet filetbedrifter gått fra 100 til om lag 10, som følge av år med røde tall og utflagging av produksjon (Nilssen et al., 2014). Lønnsomheten i næringen er presset, og det må færre og større selskaper til for å skape den lønnsomheten som er nødvendig (Olafsen, 2013). Naturlige utfordringer knyttet til fiskens biologi, som for eksempel dens vandringsmønster eller tilgjengelighet, har medført at kun sesongbasert fiske er lønnsomt. Dette har stor innvirkning på produksjonsbedrifter på land.

Teknologi- og logistikk-løsninger har også vært med å endre konkurransebetingelsene i det norske markedet (Nilssen et al., 2014). Den nye teknologien er med på å fjerne eller redusere de geografiske barrierene som tidligere har eksistert, og ved hjelp av moderne fryse- og tineteknologi, samt billigere transport og lavere tollsatser, har produksjonen blitt uavhengig av fangst- og konsumsted (Egeness, 2013). Dette fører til at produksjonen av filet er flyttet fra fangstlandet Norge, til lavkostlandet Kina (Egeness, Myrland & Xie, 2015). I senere tid har lønnsnivået i Kina i forhold til Norge økt, noe som fører til at Kina er i ferd med å tape konkurransefortrinnet overfor norske produsenter. Dersom produsentene ikke finner andre lavkostland å produsere i, er det nå en tendens til at produksjonen flyttes tilbake til Norge (E24, 2015). Et av de største konkurransefortrinnene for norsk filetindustrien sammenlignet med konkurrenter i utlandet er nærheten til råvarene. Dette medfører lave kostnader forbundet med frakt.

I denne studien er fokuset på fileten av torsk, mer konkret fileten av hvitfisk. Hvitfisknæringen har hatt utfordringer med en sterk norsk valuta og høye lønninger de siste 30 årene (Nilssen et al., 2014). Antall sysselsatte innen filetindustrien av hvitfisk gikk fra 1995 til 2012 ned med hele 78 %. Mange av aktørene har gått konkurs, noen flere ganger. Andre har valgt å avvikle, mens noen har valgt å stoppe filetproduksjonen og gå over til andre produkter (Henriksen, 2013).

Ifølge Henriksen (2012) er filetindustrien i et konstant spenningsforhold, og har problemer med å være konkurransedyktige i et globalisert fiskemarked. Det store bortfallet av fabrikker i Norge skyldes større konkurranse, bortfall av subsidier, endret leveringsplikt for trålerne, globalisering og høye driftskostnader. (Henriksen, 2012). Rammebetingelsene for næringen er endret, men det er ikke forventningene om en samfunnsbærende filetindustri. Avviket mellom realitetene og forventningene medfører at krisen i filetindustrien blir permanent (Henriksen, 2012). Fra år 2000 og fram til 2009 ble antall bedrifter i filetindustrien redusert med 55 %, antall sysselsatte redusert med 64 %, og produksjonsvolumet gikk ned med hele 60 % (Bendiksen, 2009). Dette til tross for at kvotene i samme periode økte kraftig. Bakgrunnen for dette er de teknologiske skiftene og globalisering av råvaremarkedet. Trålerne, som var den viktigste råvareleverandøren til filetanleggene, har valgt å fryse fiske rund om bord og auksjonere fisken i et globalisert førstehåndsmarked. De teknologiske nyvinningene har gjort det mer lønnsomt med store fiskefartøy som samler store kvantum råvarer og fryser de ned om bord. En rekordsterk norsk krone i store deler av denne perioden, har ikke gjort den internasjonale konkurransekraften til filetbedriftene bedre.

3.4.2 Turbulente omgivelser

Enkelte bransjer vil være svært sårbare for konjunktursvingninger, som ofte materialiserer seg i form av - lav lønnsomhet, flere konkurser og stort frafall av bedrifter. Dette stresser bedriftene og krever stor evne til å tilpasse seg stadig skiftende konkurransevilkår (Porter, 1985). Aktørene i de ulike markedene må derfor ta hensyn til usikkerheten knyttet til omgivelsene når de utformer strategier. Innenfor faglitteraturen er det ulike svar for begrepet omgivelsesmessig usikkerhet og hvordan det blir målt (Jauch & Kraft, 2003).

Det har vært stor uenighet om usikkerheten i omgivelsene er *følt* eller *objektive* (Milliken, 1998). Følt usikkerhet kan forklares ut fra: *tilstanden i omgivelsene*, *effektusikkerhet* og *responsusikkerhet*. Tilstanden i omgivelsene omhandler manglende evne til å anslå hvor sannsynlig fremtidige hendelser er, effektusikkerhet er mangel på informasjon om årsaks-

virkningsforhold, og responsusikkerhet er manglende evne til å se resultatet av en beslutning (Milliken, 1998). Denne tilnærmingen er hyppig brukt innen strategifaget (Dreyer, 1998). Hver enkelt beslutningsfatter gjør en vurdering av usikkerheten vedkommende er utsatt for, og tar et valg som følge av dette. Objektiv usikkerhet i omgivelsene måles ved å kartlegge særtrekk ved den enkelte industri (Dreyer, 1998). Objektiv usikkerhet i omgivelsene er viktig, fordi bedriftene selv må ta hensyn til de ulike forholdene i konkurransearenaen. Det er en direkte sammenheng mellom den objektive usikkerheten i omgivelsene, strategivalg og hvor godt resultat bedrifter oppnår. Ressursene hver enkelt bedrift råder over må også ses i sammenheng med utfordringene på konkurransearenaen og hvilke strategiske beslutninger bedriften kan ta og hvilke som vil gi god lønnsomt.

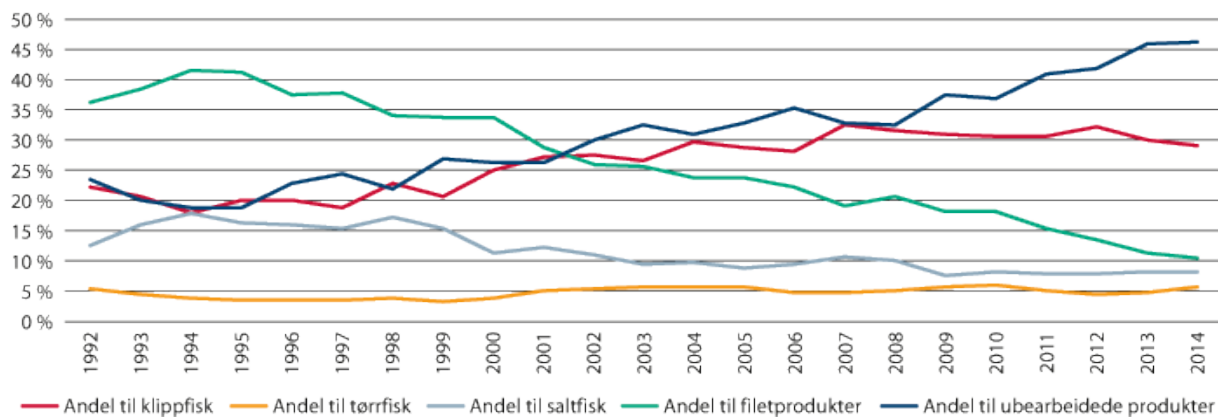
Det er utarbeidet ulike anbefalinger for hvordan en skal håndtere den eksterne usikkerheten (Isaksen, 2007). Blant annet blir vertikal integrering sett på som en mulighet for å dempe usikkerheten i omgivelsene (Porter, 1980). Ved å integrere oppover i verdikjeden kan en aktør sikre seg viktige råvarer i perioder hvor det kan være knapphet på innsatsfaktoren (Dreyer & Svorken, 2007). På denne måten kan en også se på vertikal integrering som et konkurransemessig fortrinn, som også kan være med på å redusere kostnader i deler av verdikjeden (Isaksen, 2007). For å kartlegge og operasjonaliserer usikkerhet i en populasjon vil jeg nå gå nærmere inn på markeds- og produksjonsforhold og strukturelle forhold.

3.4.3 Markeds- og produksjonsforhold

En av de største utfordringene for bedriftene i hvitfisknæringen er sentrale forhold på konkurransearenaen som har en tendens til å skifte ofte. Blant annet henter bedriftene sitt viktigste råstoff fra en vill natur. Det har vært flere strukturelle endringer i næringen som følge av ny teknologi, som videre påvirker hele konkurransearenaen. Tilgangen på råstoff er et stort usikkermoment, og i dette kapittelet vil utfordringer vedrørende fangsten presenteres.

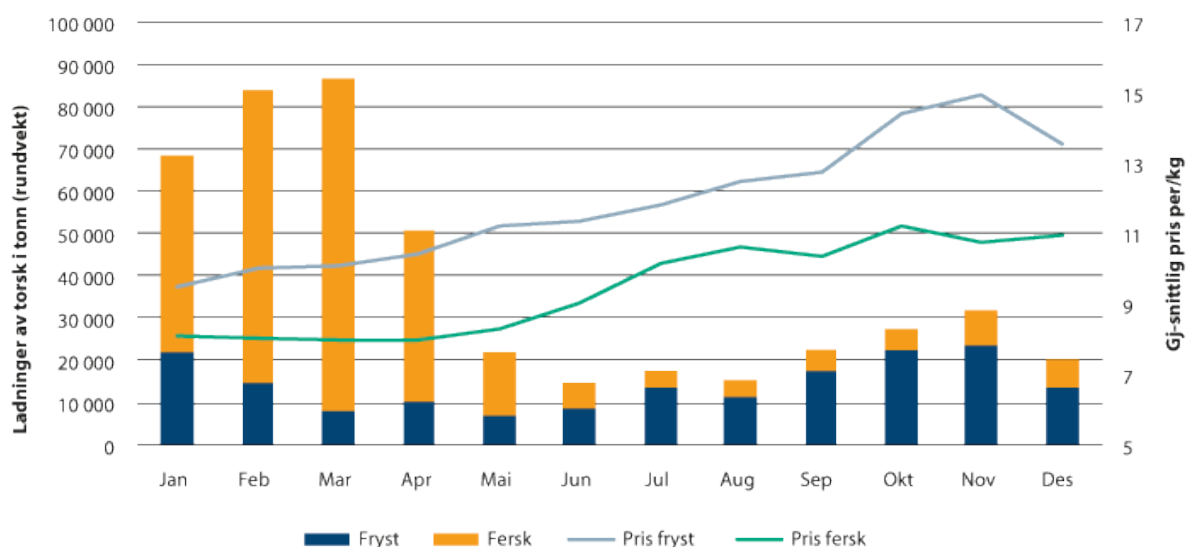
Ettersom fisk er en biologisk ressurs, uten jevn og stabil tilstrømning, vil det være usikkert hvor mye en produsent kan forvente å få inn i løpet av året. En rekke virkemidler gjennom lover og forskrifter er opprettet for å sikre stabil strøm av råstoff for produsentene på land, men det er også andre faktorer som er med på å påvirke råstofftilgangen. Eksterne forhold som vær og størrelsen på bestanden kan ha stor betydning for fisket. Når tilgjengelig kvantum varierer, bidrar dette til å skape stor usikkerhet i tilgang og råvarepris. En utfordring for

filetprodusenter er at etterspørselen etter råstoffet er svært høy, fra konkurrerende bedrifter som også produserer andre produktsortiment. I perioden hvor den strukturelle turbulensen har vært størst, har globale råvaremarkeder med gode logistikkløsninger etablert seg. Dette har ført til at norske bedrifter har fått økt internasjonal konkurranse om råstoffet fra bedrifter lokalisert i lavkostland. Figur 4 viser hvordan andelen råstoff til filetprodukter går ned, samtidig som ubearbeidede produkter går opp. Det er en korrelasjon mellom den teknologiske utviklingen i fartøyene og den økende andelen ubearbeide produkter.



Figur 4: Bearbeidingsgrad av hvitfisk 1992-2014 (Melding til Stortinget, 2015).

Kombinert med variasjoner på årlig basis, må filetindustrien også tilpasse produksjonen etter den månedlige tilgangen på råstoff. Som figur 5 viser er høysesongen for råvaren torsk fra januar til rundt mai, og de dårligste månedene for tilgang på torsk er juli til september. Høyere etterspørsel og lavere tilbud medfører dyrere råstoff fra juni til desember.



Figur 5: Landinger av torsk og gjennomsnittlig pris i første hånd, 2014 (Melding til Stortinget, 2015).

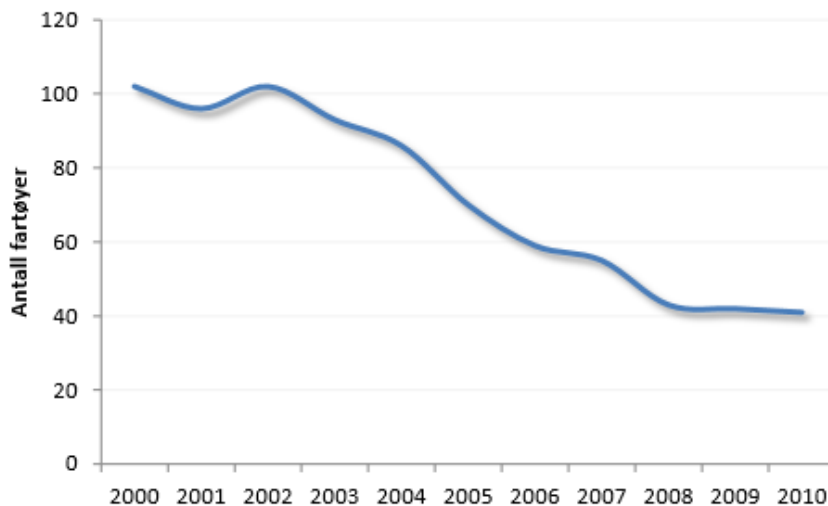
Bedriftene i filet industrien møter usikkerhetsmomenter årlig og månedlig, men det er viktig å påpeke at selv om sesongmønsteret varierer, vil turbulensen tilknyttet biologiske og fangstmessige årsaker være forutsigbare (Isaksen, 2007). For noen aktører i filetindustrien vil det være aktuelt å produsere filet av hvitfisk i en periode, og stenge produksjonen resten av året. Det er viktig å påpeke at kvaliteten på råstoffet ikke framkommer i figur 5, men det vil ha betydning for produksjonskostnadene for filetbedriftene på land (Dreyer & Svorken, 2007). Når det kommer inn dårligere råstoff, vil det være mer arbeid for filet bedriftene, som igjen skaper høyere kostnader og lavere lønnsomhet.

En viktig nøkkelfaktor for matprodusenter, og især hvis prisen er høy, er å produsere det markedet etterspør, som også tilfredsstiller kravene til kvalitet og kontinuitet (Dreyer & Svorken, 2007). Det er stor etterspørsel etter ferske fiskeprodukter i enkelte betalingsvillige markeder, men dette er ofte mer arbeidskrevende produkter (Lorentzen, Ottesen, Grønhaug & Svorken, 2006). Slik rammenebetingelsene for næringen er i dag, er filetindustrien en volumprodusent, og dette går ofte på bekostning av kvaliteten (Isaksen, 2007). I noen tilfeller gir en enkel produktmiks den beste lønnsomheten, ettersom en da kan produsere store volum, men den beste kvaliteten vil alltid resultere i høyere pris for produktene. For at filetindustrien skal produsere de beste produktene med høy kvalitet, må råvarene være av tilsvarende standard. For å få den beste kvaliteten på råvarene, burde råstoffene være krokfanget fisk. Dette gir best kvalitet og stabilitet i råvarene (Henriksen & Svorken, 2011). Som følge av den teknologiske framgang er krokfangsten en utdøende metode, ettersom mer effektive og lønnsomme fangstmetoder er utarbeidet. Det har kommet mange endringer siden 2000-tallet for fangst-siden i bransjen, noe som blir presentert i neste avsnitt.

3.4.4 Strukturelle forhold og teknologiske nyvinninger

Prisen og tilgangen på råstoffet vil i flere industrier være påvirket av konkurransesituasjonen i markedet. I det frie konkurransemarkedet er det tilbudet og etterspørselen som vil være avgjørende for hvor mye råstoff en videreforedler kan få tak i, og til hvilken pris. Innen hvitfisknæringen har det kommet en rekke strukturelle endringer siden 2000-tallet. Som tidligere nevnt har antallet produsenter av filet av hvitfisk blitt redusert de siste årene. De strukturelle endringene har påvirket antallet fartøy i bransjen. Det er viktig å påpeke at råstoffet ikke bare brukes av filetprodukter, men det er også attraktivt for andre aktører, både nasjonale og internasjonale. Omstruktureringen av markedet har ført til at det nå er flere store

fartøy, som naturligvis innhenter et større kvantum enn det båtene tidligere gjorde. Råstoff og ferdigprodukter blir eksportert i større grad, og utviklingen er utfordrende for de ulike aktørene i filetindustrien, som møter tøff konkurranse fra det globale markedet (Dreyer, 2000).



Figur 6: Utviklingen i antall torsketrålere fra 2000-2010 (Larsen & Dreyer, 2012).

Figur 6 viser hvordan antall norske torsketrålere gikk ned med hele 61 fartøyer fra 2000 til 2010 (Larsen & Dreyer, 2012). Dette kommer som følge av at kvoter og rettigheter er flyttet over på de gjenværende fartøyene. Strukturingsbølgen virker å flate ut, på grunn av begrensninger i loven, hvor det bare er lov med tre torskerettigheter per fartøy. Teoretisk sett kan de nær 90 fangstrettighetene fordeles på om lag 30 fartøyer (Larsen & Dreyer, 2012). Nedgangen i antall fartøyer fører til at det har blitt større konkurranse om leveransene av råstoff. For å sikre bedriftens tilgang har flere aktører valgt å integrere seg vertikalt. Dette gir stabil tilgang hele året. I følge Norsk fiskerilovgivning må fartøyene eies av aktive fiskere, men det er gitt dispensasjon til torsketrålerne (Deltakerloven, 1999). Tanken bak den vertikale integreringen var å øke lønnsomheten i næringen, og samtidig sikre stabile arbeidsplasser på land (Larsen & Dreyer, 2012). De teknologiske nyvinningene har gjort det mulig å organisere produksjonen i andre land med lavere personalkostnader (Henriksen & Bendiksen, 2008). Dette skyldes tilpasningen til det voksende internasjonale markedet fra fangst-siden. Nyutviklet fryseteknologi ombord på fartøyene fører til at de frosne produktene kan konkurrere med de ferske. Det som tidligere har vært det største konkurransefortrinnet til norske filetindustrier, nærheten til ressursene, forvitrer som følge av den nye teknologien. På bakgrunn av dette kan en konkludere med at det er hard konkurranse om ressursene i

filetindustrien, og posisjoneringen og tilpasning i konkurransearenaen er avgjørende for å overleve. Endringene i struktur, teknologi og driftsform hos torsketralerne, har særlig satt filetproduksjonen på land i en vanskelig situasjon. Det skyldes først og fremst at torsketralerne kom inn i fiske for å forsyne filetindustrien med ferskt råstoff.

3.4.5 Oppsummering

På bakgrunn av den empiriske settingen som er valgt i studien, kan en si at filetindustrien bærer preg av å befinne seg på en konkurransearena med stor usikkerhet i sentrale faktorer for lønnsomheten. Det er stort frafall av bedrifter i analyseperioden og stor usikkerhet forbundet med råstofftilgang, hvor prisen og mengden varierer månedlig og fra år til år. Den underliggende usikkerheten har bidratt til flere ulike strategiske tilnærminger, for å kunne overleve i de turbulente forholdene (Iversen, 2003). Disse har lyktes i varierende grad. Ifølge Dreyer (1998) har bedriftene ulike strategiske tilpasninger når det kommer til dimensjoner rundt kapasitet, produktmik, spesialiseringsgrad og integreringsgrad. Hovedprinsippet i deltakerloven er at fiskebåter skal være eid av aktive fiskere, enten på båten eller i administrasjonen på land. Dette har vært for å unngå store aktører med hovedfokus på avkastning til investorer, framfor bærekraftig utvikling. Det er gitt dispensasjoner slik at industribedrifter skal kunne styrke sitt grunnlag for produksjon på land (Haugland, 2014). Igjenom deltakerloven motiveres dermed produsentene i hvitfisknæringen til vertikal integrering, ettersom dette sikrer bedriftene mot den største usikkerheten i bransjen, råstofftilgang.

Tidligere empiriske studier, den strukturelle utviklingen i bransjen og variasjonen i lønnsomheten blant aktørene gjør denne populasjonen godt egnet til å studere problemstillingen som reises i denne studien.

3.5 Populasjon og utvalg

I denne oppgaven har jeg valgt en bransje som er preget av turbulente og usikre omgivelser. Geografisk er utvalget begrenset til produsenter i Norge, med like rammebetingelser. Casebedrift som er valgt, presterer jevnt bedre enn resterende bransje over tid. Ved å velge en populasjon med like forutsetninger kan jeg sammenligne aktørene over tid, og kartlegge ulike fokusområder. Som tidligere nevnt er det frafall av bedrifter i denne næringen, og utvalget som er gjort representerer populasjonen fra perioden 2003 til 2014. På bakgrunn av lite signifikante regnskapstall sett mot resten av utvalget har et fåtall aktører blitt ekskludert fra studien. De ekskluderte aktørene er «døgnfluer» som kommer inn i bransjen i et regnskapsår, for så å forsvinne det neste. Regnskapstallene fra disse aktørene er lite signifikante mot resten, på bakgrunn av høye oppstartskostnader og lignende.

Utvalget starter med antallet $n = 13$ (2003) og reduseres til $n = 5$ (2014). En av bakgrunnene for det lave antallet produsenter i 2014 skyldes en konsolidering i 2011, hvor fem selskaper blir samlet i et konsernregnskap. Sekundærundersøkelsen tar for seg tallmateriale fra bedriftenes årsregnskap fra perioden 2003 til 2014, hvor nøkkeltallsanalyser og benchmarking er nyttige verktøy for å analysere de ulike aktørene i bransjen. Dette står også i stil med anbefalinger fra litteraturen. Alle aktørene i bransjen er inkludert i studien, og det frafallet som oppstår i løpet av perioden vil ikke være noe problem for avhandlingen. Dette kommer av at fokuset er å kartlegge hvordan casebedriften presterer, sammenlignet med resterende populasjon. En kan videre anta at de som presterer dårligst i bransjen, er de som faller fra.

3.5.1 Casebedriften

I turbulente og usikre omgivelser har casebedriften overlevd og prestert godt over en lengre tidsperiode, sammenlignet med flertallet av konkurrentene. Etter eget ønske vil identiteten til casebedriften være anonym, og videre i oppgaven vil den være kjent som bedrift A.

I en bransje preget av turbulente omgivelser og flere frafall har bedrift A, som eneste aktør, unngått konkurs eller hatt store underskudd. Bedriften er lokalisert i Finnmark, nært rike fangstområder, og videreforedler både hele produkter og filet av hvitfisk. Bedriften er en av få aktører som ikke har eierskap i flåten. Tidligere har de eid egen kystflåte, men omstruktureringer medførte at de i dag kjøper råstoffet fra linebåter. Bedriften bestreber seg på å være helårsprodusent av filet, for å sikre arbeidsplassene i lokalsamfunnet. En av de største kundene som er videreforedler av fileter kjøpte nylig opp bedrift A, noe som kan være

avgjørende for videre utvikling av bedriften og dens strategi. Det vil være interessant å se hvordan bedriften har prestert tidligere ved å se på historiske tall, og samtidig hvordan endringer i råstofftilgangen har påvirket bedriften over tid. Det har i tillegg vært et generasjonsskifte, hvor tidligere daglig leder har gått av, og stillingen har blitt overtatt av en yngre kandidat.

3.5.2 Tidligere forskning

Det er forsket mye på lønnsomhet innen filetindustrien i Norge. Blant annet har Nilssen et al. (2014) sett nærmere på hvilken råstoffstrategi som er mest lønnsom for norske filetbedrifter, hvor konklusjonen er at ferskt kvalitetsråstoff gir bedre lønnsomhet enn frosset råstoff. Videre har Nilssen (2013) skrevet masteroppgave om hvilke sentrale egenskaper som må til for å skape økt lønnsomhet i filetindustrien. Nilssen (2013) fokuserte på de strategiske valgene bedriftene hadde besluttet, for å analysere om dette påvirker prestasjonene til bedriftene. Dreyer (2000) har forsøkt å kartlegge hvilke suksesskriterier som er viktig for å skape en lønnsom filetindustri. Han påpeker at krokfanget råstoff har en bedre kvalitet, som er attraktiv for konsumenter med høyere betalingsvillighet. Det har i tillegg blitt forsket på om islandske fiskere har et varig konkurransefortrinn overfor de norske av Björgvinsson (2014). Matforskningsinstituttet Nofima har i en årrekke studert hvitfisknæringen, og hvordan en kan øke lønnsomheten i bransjen. Bendiksen & Dreyer (2003) forsket på hvordan globalisering og teknologiendring er med på å endre forutsetningene og konkurransevilkårene i markedet. Videre har Dreyer & Grønhaug (2004) har forsket på hvordan usikkerhet, fleksibilitet og vedvarende konkurransefortrinn er avgjørende faktorer for hvem som overlever og lykkes i turbulente omgivelser. I tillegg har Nilssen et al., (2014) tatt et nærmere innblikk i hvordan noen kan drive lønnsomt i den norske filetindustrien, mens konkurrerende bedrifter går konkurs. Felles for forskningsresultatene til Nofima, er at bedrift A har presterer best i bransjen over tid.

3.6 Operasjonalisering

I denne studien er lønnsomhet tema for undersøkelsen. Det viktigste prestasjonsmålet for bedriftene i fileindustrien er avkastningsgraden (Penman, 2013). Avkastningsgraden og andre regnskapsbaserte forholdstall har blitt kritisert for sine svakheter. For det første indikerer avkastningsgraden liten grad av overenstemmelse mellom de integrerte målene til en bedrift og lønnsomheten. Videre kan en bedrift ha anskaffet eiendelene sine til ulike tidspunkt hvor den bokførte verdien vil variere. Immaterielle eiendeler og kapabiliteter kan gjøre at regnskapet blir misvisende på kortsikt. I tillegg vil effekten av nye strategier ta tid å implementere, samtidig som det kan være en utfordring å spore effekten i årsregnskapet (Isaksen, 2007). For å sikre kvaliteten til studien, har det blitt gjennomført dybdeintervju med casebedriften. Dette vil styrke de antagelsene og resultatene som kommer fram i nøkkeltallsanalysen og benchmarkingen. På bakgrunn av anbefalinger fra litteraturen vil det gjøres sammenligner av lønnsomheten til bedrifter med konkurrenter i samme industri (Reed & DeFillippi, 1990).

3.7 Arbeidshypoteser

På bakgrunn av anbefalinger i litteraturen, burde en ta hensyn til hvordan settingen er når en skal studere en industri (Miller & Shamsie, 1996). I denne oppgaven undersøkes det hvordan ulike forhold kan ha innvirkning på lønnsomheten til bedriftene i en populasjon.

Arbeidshypotesene er utarbeidet på bakgrunn av tidligere forskning, og forskningsspørsmålene som ble presentert i teorikapittelet. Usikkerheten til råstoffet antas å være avgjørende for prestasjonen til de ulike aktørene i bransjen, og bedriftene er veldig sårbare for endringer i råstofftilgangen. På bakgrunn av dette vil råstofftilgangen og andre faktorer som kan påvirke lønnsomheten til næringen vektlegges, for å kunne si noe om hvordan enkelte bedrifter klarer å overleve og prestere godt i turbulente omgivelser.

Årsregnskapene kombinert med dybdeintervjuene vil gi de nødvendige resultatene/tilbakemeldingene som trengs for å gi en konklusjon. Det utarbeides hypoteser tilknyttet hvert av forskningsspørsmålene. Hypotesene er strukturert slik at de kan plasseres under det forskningsspørsmålet eller det problemområdet de kan knyttes til.

3.7.1 Forskningsspørsmål 1

I forskningsspørsmål 1 undersøkes sammenhengen mellom bedriftsstrategiske valg og lønnsomhet. Ved bransjer hvor det er knapphet på råstoff, vil det være sentralt å sikre et godt forhold til leverandørene. På bakgrunn av den empiriske gjennomgangen, kan en trygt si at det råder stor usikkerhet tilknyttet råstoffet. En av de største utfordringene er å framskaffe nok råstoff til å kunne produsere hele året (Lorentzen et al., 2006). Det er spesielt utfordrende for helårsbedriftene, ettersom hvitfisknæringen er utsatt for store sesongsvingninger. I henhold til omgivelsesteori kan en metode for å sikre råstofftilgangen være å integrere seg vertikalt mot fangstleddet. Isaksen (2007) nevner blant annet at en kan oppnå konkurransefortrinn ved å vertikalt integrere seg. Ifølge strategilitteraturen vil vertikal integrering mellom ledd i verdikjeden skape bedre kvalitet i produktene, og senke kostnadene ved hjelp av stordriftsfordeler (Dreyer & Svorken, 2007). Ettersom råstoffet er en kritisk suksessfaktor for næringen, vil vertikal integrering ses på som en god metode for å overleve i de usikre omgivelsene. Råvaretilgangen virker å være selve nøkkelen til lønnsom drift innen filet industrien, og på bakgrunn av dette er følgende hypotese utarbeidet:

Hypotese 1: *Bedrift A har mer stabile leveranser av råstoff enn resten av hvitfisknæringen.*

3.7.2 Forskningsspørsmål 2

I forskningsspørsmål 2 undersøkes sammenhengen mellom arbeidsmåte og lønnsomheten til bedriften. I hvitfisknæringen tilbyr produsentene tilnærmet like produkter. Store frafall av bedrifter som enten har gått konkurs eller byttet marked (til rekeoppdrett eller lignende), har etterlatt bare et fåtall produsenter igjen i hvitfisknæringen. Den største konkurransen er på råstoffet. På bakgrunn av den teoretiske gjennomgangen, kan en konkludere med at det er stor konkurranse. Det er et åpent og globalt råvaremarked, hvor lønnsomheten er bedre i deler av hvitfisknæringen. Omstruktureringen som følge av færre, større og mer mobile fartøy påvirker også markedet. For å bevare et godt forhold til leverandørene vil det være nærliggende å tro at aktørene betaler mer for råvarene med høy kvalitet. I en liten bransje som hvitfisknæringen vil nettverksarbeid være avgjørende. På bakgrunn av dette er følgende hypotese utarbeidet:

Hypotese 2: *Bedrift A oppnår høyere marginer på sine produkter enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

3.7.3 Forskningsspørsmål 3

I forskningsspørsmål 3 undersøkes sammenhengen mellom lønnsomheten og arbeidsmåtene til knyttet kostnader bedriften. Industribedrifter burde følge rutiner og arbeidsprosedyrer slik at alle ledd i produksjonen arbeider effektivt. På den måten kan rutinene være med på å påvirke lønnsomheten. Rutiner kan defineres som: «*regular and predictable patterns of activity which are made up of a sequence of coordinated actions by individuals*» (Grant, 1991:10). Rutiner setter ramme for arbeidsmetoder, noe som gjør arbeidsoppgavene mer effektive og enklere å gjennomføre. Ifølge Becker & Zirpoli (2008) er nye rutiner med på å endre bedrifter. I denne oppgaven vil rutiner knyttet til effektivitet og produktivitet i arbeidsoppgavene til de ansatte bli undersøkt nærmere. På bakgrunn av dette er følgende hypoteser utarbeidet:

Hypotese 3: *Bedrift A oppnår høyere resultatgrad enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

Enger & Kirkevold (2014) forsket i 2014 på hvordan sammenheng kostnader har med lønnsomheten i norske filmprosjekter og filmselskap, hvor de konkluderte med at kostnadsbevissthet var en forutsetning for god lønnsomhet. Det vil derfor bli forsket på hvilket fokus bedriften har på kostnader vedrørende personalkostnader og andre øvrige driftskostnader, og hvilken betydning dette har for lønnsomheten. På bakgrunn av dette er følgende hypoteser utarbeidet:

Hypotese 3a: *Bedrift A oppnår høyere bruttofortjenesteandel enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

Hypotese 3b: *Bedrift A har lavere personalkostnadsandel enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

Hypotese 3c: *Bedrift A har lavere andel øvrige driftskostnader enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

3.7.4 Forsknings spørsmål 4

I forsknings spørsmål 4 undersøkes sammenhengen mellom bedriftens lønnsomhet og arbeidsmetoder knyttet til anleggsmidlene, varelageret og utestående fordringer.

Medarbeidernes evne til å anvende eiendeler for å skape salgsinntekter er en av hovedveiene til økt lønnsomhet. På bakgrunn av dette er følgende hypotese utarbeidet:

Hypotese 4: *Bedrift A oppnår høyere omløpshastighet på eiendelene enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

I produksjonsbedrifter kan varelageret være en stor andel av bedriftens eiendeler. Tidligere har Shockley & Turner (2014) forsket på hvordan detaljister i USA med fokus på effektiv varelagerstyring oppnår bedre lønnsomhet, enn konkurrentene i bransjen. Nøkkelen til suksess kan derfor tenkes å være effektiv håndtering av varelageret, hvor fokuset er på inngående og utgående logistikk. For en industribedrift vil varelageret bestå av råvarer, varer i arbeid og ferdigvarer. De blir bestilt, mottatt, lagret, produsert til ferdigprodukt, og deretter transportert til kundene. For å unngå at for store mengder kapital blir knyttet opp i varelageret, eller at en sitter igjen med varer uten verdi, vil det være viktig å sikre god flyt. Når bedrifter selger varer på kreditt, vil debitorstyring være en del av eiendelsforvaltningen. Debitorstyring går på rutiner knyttet til innhenting av utestående fordringer, og vil være relevant for casebedriften ettersom alt av salget deres er på kreditt. På bakgrunn av dette er følgende hypoteser utarbeidet:

Hypotese 4a: *Bedrift A oppnår høyere omløpshastighet på varelageret enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

Hypotese 4b: *Bedrift A oppnår høyere omløpshastighet på utestående enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

Hypotese 4c: *Bedrift A oppnår høyere omløpshastighet på anleggsmidlene enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

3.7.5 Oppsummering

I tabell 2 presenteres en oppsummering av de ulike hypotesene presentert tidligere i kapitlet. Disse blir drøftet i kapittel 5 senere i oppgaven, hvor resultatet fra studien også blir presentert.

Tabell 2: Oppsummering av hypoteser og forventninger

Hypoteser	Forventede funn
H1: Bedrift A har mer stabile leveranser av råstoff enn resten av hvitfisknæringen.	Ja
H2: Bedrift A oppnår høyere marginer på sine produkter enn gjennomsnittet av populasjonen i hvitfisknæringen.	Ja
H3: Bedrift A oppnår høyere resultatgrad enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.	Ja
H3a: Bedrift A oppnår høyere bruttofortjenesteandel enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.	Ja
H3b: Bedrift A har lavere personalkostnadsandel enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.	Ja
H3c: Bedrift A har lavere andel øvrige driftskostnader enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.	Ja
H4: Bedrift A oppnår høyere omløpshastighet på eiendelene enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.	Ja
H4a: Bedrift A oppnår høyere omløpshastighet på varelageret enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.	Ja
H4b: Bedrift A oppnår høyere omløpshastighet på utestående fordringer enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.	Ja
H4c: Bedrift A oppnår høyere omløpshastighet på anleggsmidlene enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.	Ja

4 Resultater

I dette kapitlet presenterer jeg resultatene fra sekundærundersøkelsen og primærundersøkelsen i studien. Resultatdelen er bygget opp slik at resultater fra hvert nøkkeltall i sekundærundersøkelsen blir presentert, kombinert med resultater fra primærundersøkelsen som kan forklare bakgrunnen til de ulike nøkkeltallene. I sekundærundersøkelsen er det gjennomført nøkkeltallsanalyser og benchmarking av årsregnskapene fra den aktuelle perioden, mens det er gjennomført dybdeintervju med nåværende og tidligere daglig leder i casebedriften i primærundersøkelsen. Sammen vil data fra primær- og sekundærundersøkelsen gi grunnlaget for å vurdere om hypoteser blir bekreftet eller avkreftet. Resultatpresentasjonen er organisert på følgende måte: først vil jeg gi en kort presentasjon av populasjon og utvikling av hvitfisknæringen. Deretter presenteres resultatene fra nøkkeltallsanalysene samt tilbakemeldinger fra intervjuene ved casebedriften. Avslutningsvis kommer en oppsummering av resultatene.

4.1 Populasjon og utvikling

I 2003 var det totalt 13 filetprodusenter i hvitfisknæringen. Antall aktører i perioden 2003-2014 har blitt redusert, som følge av frafall og sammenslåing av bedrifter i industrien. I tabell 3 skiller 2011 seg ut, som følge av stort frafall av bedrifter. Endringen kommer som følge av en konsolidering hvor fem bedrifter ble samlet under et konsernregnskap. Det har vært noen «døgnfluer» som har kommet inn i bransjen, for senere å ha gått konkurs eller byttet marked. Disse er ikke inkludert i denne studien, ettersom de skaper usikkerhet til tolkningen av resultatene. Vi vet at nye bedrifter har store oppstartskostnader og er svært sårbare i turbulente omgivelser. Enkelte regnskapsår har det kommet inn en eller flere bedrifter, samtidig som det har forsvunnet aktører. Majoriteten av frafallet skyldes dårlig lønnsomhet (Bendiksen, 2009).

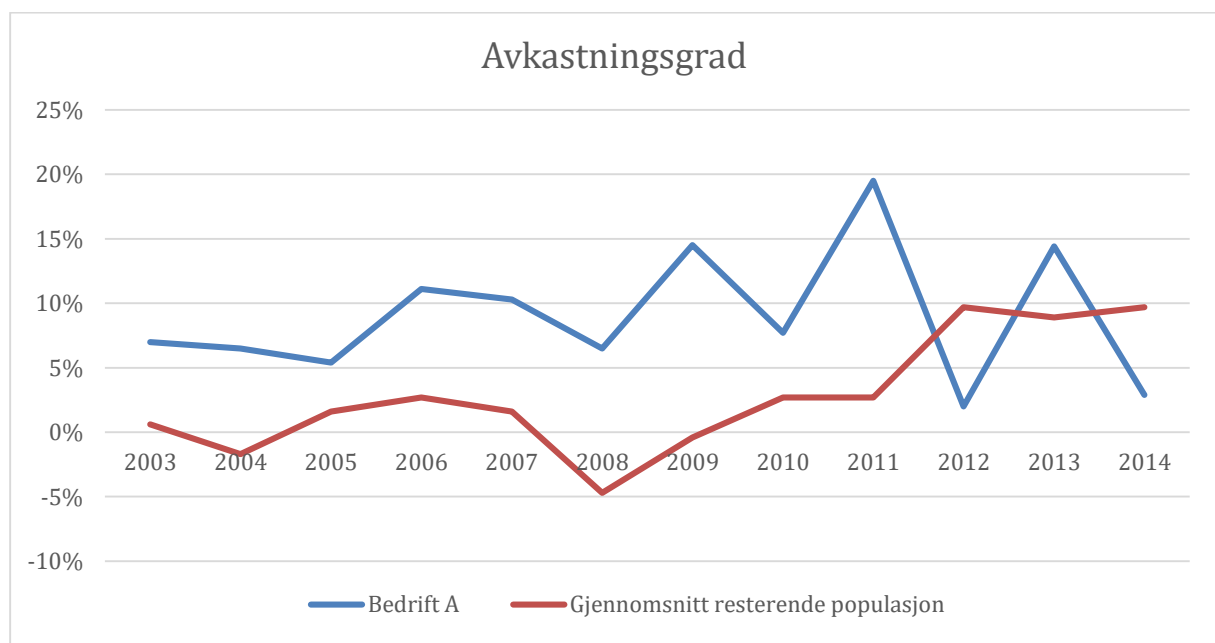
Tabell 3: Antall bedrifter som har deltatt hvert enkelt regnskapsår. Inkludert bedrift A.

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
13	11	11	9	9	9	9	9	6	5	5	5

4.2 Avkastningsgrad

Bedrift A har prestert jevnt bedre enn gjennomsnittet av resterende populasjon over tid, helt fram til et skifte i 2012. Skiftet kan skyldes tre ting: bedriften har endret strategi som følge av oppkjøp og skifte av daglig leder, bedriften kan ha mistet verdifulle ressurser, og/eller omgivelsene har endret seg slik at det ikke er like godt samsvar som tidligere mellom strategien og de bedriftsinterne ressursene.

For å illustrere de ulike nøkkeltallene er det utarbeidet figurer og modeller, som vil være med på å kartlegge hvor bedrift A skiller seg fra gjennomsnittet. Ved beregning av avkastningsgrad og de resterende nøkkeltallene, vil ikke regnskapstallene fra bedrift A inngå i beregning av gjennomsnittet til de resterende aktørene. Dette er for å sikre at regnskapstallene fra bedrift A ikke påvirker øvrig tallmateriale. Se vedlegg for alle nøkkeltall i prosentvis utregning for bedrift A og for gjennomsnittet av de resterende aktørene i næringen (vedlegg 1). Figur 7 viser hvordan avkastningsgraden har utviklet seg i hvitfisknæringen fra 2003 og fram til 2014.



Figur 7: Avkastningsgraden i hvitfisknæringen fra 2003-2014.

Som vi ser i figur 7 er næringen preget av generelt lav avkastningsgrad for begge kategorier, med unntak av årene 2009, 2011 og 2013 for bedrift A. Det er forventet at de som presterer best i en bransje, også vil gjøre det over tid (Barney, 1991). Bedrift A har prestert bedre enn

gjennomsnittet av de resterende aktørene i markedet i tidsperioden 2003-2011, fram til skiftet i 2012. Det vil derfor være interessant å dele studien inn i to perioder. Den ene perioden fra 2003-2011, hvor bedrift A er stabilt god og presterer bedre enn gjennomsnittet av den resterende populasjonen. Ved denne perioden er det interessant å studere hvordan casebedriften oppnår sine resultater, og hvordan de skiller seg fra konkurrentene. Bedrift A har en sterk konkurranseposisjon, og ved hjelp av dekomponering av årsregnskapene vil det være mulig å kartlegge hvordan de oppnår de gode resultatene. I 2012 skjer det et skifte og bedrift A ser ut til å ha mistet sin ledende posisjon. Tidsperioden 2012-2014 viser tydelig hvor store svingninger det kan være i markedet. I denne perioden svinger bedrift A i prestasjonene, og er bedre og dårligere enn gjennomsnittet av den resterende populasjonen.

For å finne forklaring bak regnskapstallene ble det gjennomført dybdeintervjuer med nåværende og tidligere daglig leder i bedrift A. Intervjuene viser at problemene skyldes store utfordringer vedrørende råstofftilgangen. Bedrift A har valgt å ikke integrere seg vertikalt, noe som medfører at de må forholde seg til frittstående leverandører. Dette er utfordrende ettersom bedrift A ikke vet hvor mye råstoff de vil motta, når det ankommer produksjonslokalet og hvilken kvalitet råstoffet har. I intervjuene kom det fram at den usikre råstofftilgangen var vanskelig å håndtere.

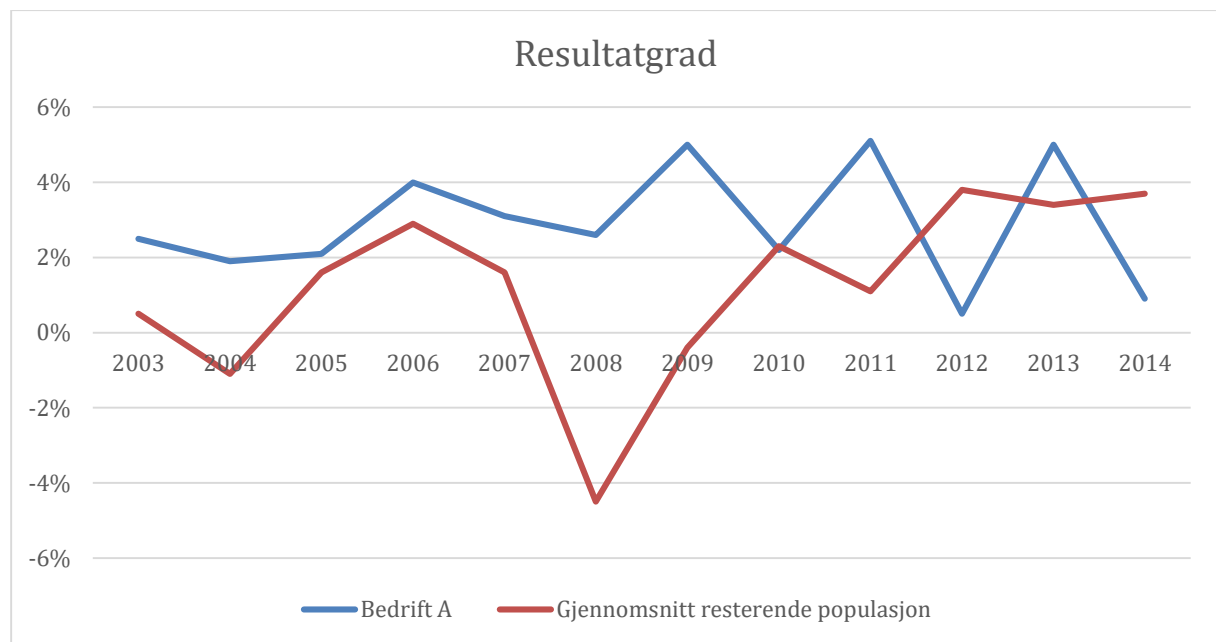
Råstoffet blir sett på som akilleshælen i næringen. Bedrift A bestreber å være helårsprodusent av filet, men har utfordringer med å anskaffe råstoff i lavsesongen. Store omstruktureringer og sammenslåinger av fartøy har gjort en utfordrende hverdag enda vanskeligere for aktørene som ikke er vertikalt integrert. Dette står i stil med funnene til Nilssen (2013), som konkluderte med at det blir stadig færre fartøy med den driftsformen som bedriftens strategi har hvilt på tidligere. Det har også vært endringer internt i bedriften som kan ha påvirket avkastningsgraden. Blant annet har det vært skifte av daglig leder, og bedriften har blitt kjøpt opp av sin største kunde. Både tidligere og nåværende daglig leder påpeker at råstofftilgangen er den største utfordringen, noe som vil vedvare, mye takket være den store etterspørselen etter råstoffet. For å sikre råstofftilgang med god kvalitet betaler bedriften høyere pris enn konkurrentene.

4.3 To hovedveier til økt lønnsomhet

Som presentert i teorikapittelet, er det ulike måter å oppnå bedre lønnsomhet. Ifølge Heimly (2011) ligger fokusområdene til økt lønnsomhet ved salgssiden, kostnadssiden og eiendelssiden. Det forventes at de bedriftene som overlever over tid og presterer bedre enn resten av populasjonen har høyere inntekter, lavere kostnader, lavere andel eiendeler, eller en kombinasjon av disse. Videre vil jeg nå gå inn på de ulike fokusområdene, for å se hvordan bedrift A presterer i forhold til resten. Hovedveien til økt lønnsomhet er en økning av driftsresultatet og finansinntektene, eller redusering av eiendelene (Bodie et al., 2004).

4.3.1 Resultatgrad

Nøkkeltallet resultatgrad forteller hvor dyktig ledelsen er til å skape resultat av salget. Sekundærundersøkelsen viste følgende resultatgrad for bedrift A og gjennomsnittet av de resterende aktørene i bransjen:



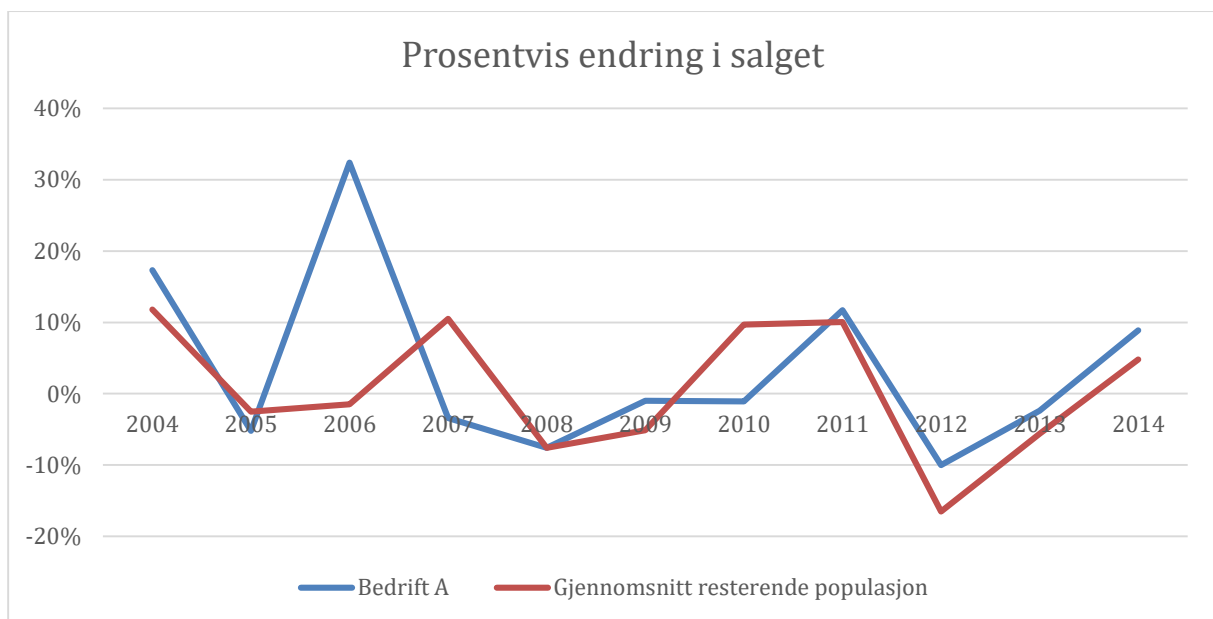
Figur 8: Resultatgrad i hvitfisknæringen fra 2003-2014.

Figur 8 viser at bedrift A gjør det bedre enn gjennomsnittet fra perioden 2003-2011 fram til skiftet i 2012. I perioden 2012-2014 varierer prestasjonene til casebedriften, mens gjennomsnittet av de resterende aktørene har stabil resultatgrad. Til å være industri er resultatgraden for begge kategoriene gjennomgående lav, bakgrunnen for dette vil vi finne i hjelpenøkkeltallene. For å kartlegge hvorfor bedrift A går fra å være en av de mest

driftseffektive i bransjen i den første perioden, til å variere i prestasjonene i andre periode, må nøkkeltallet resultatgrad dekomponeres. Ved å se på hjelpenøkkeltallene bruttofortjenesteandel, personalkostnadsandel og andel øvrige driftskostnader, får vi større innsikt i hva som forklarer den lave resultatgraden. I intervjuene kom det fram at bedrift A hadde produksjonen i gang hele året, selv om de i perioder tapte penger. Bakgrunnen for å holde produksjonen i gang var å beholde de beste arbeiderne, samtidig som det var til fordel for lokalsamfunnet. Regnskapsårene 2012 og 2014 skiller seg ut som dårlige for bedrift A. Nåværende daglig leder i casebedriften mente bakgrunnen var dårlig råstofftilgang. Bedrift A arbeider kontinuerlig med forbedringer, blant annet er det investert i maskiner for å fjerne ulike flaskehalsar tilknyttet produksjonen og mottak av råstoff. I høysesongen var det tidligere en utfordring å motta råstoff, ettersom bedrift A bare hadde kapasitet til en båt av gangen. Dette medførte mye venting, som igjen er tapt inntekt for fiskerne og produsenten. Derfor ble det investert i nytt utstyr, som gjør det mulig å losse flere båter samtidig. Intervjuene indikerte at høye personalkostnader kombinert med høy pris for råstoffet ga dårlig resultatgrad, som videre ga lav avkastningsgrad.

4.3.1.1 Prosentvis endring i salget

Den prosentvise endringen i salget kartlegger hvordan salgsutviklingen er i regnskapsåret, basert på salgstallene fra foregående regnskapsår. Stor framgang i salget kan komme av bedriftens konkurransefortrinn ved markedsføring, salgsaktiviteter eller endringer i omgivelsene som kronekurs, konjunktursvingninger og så videre. Det er forventet at bedrift A har høyere prosentvis økning i salget i forhold til gjennomsnittet av den resterende populasjonen på bakgrunn av høyere resultatgrad.

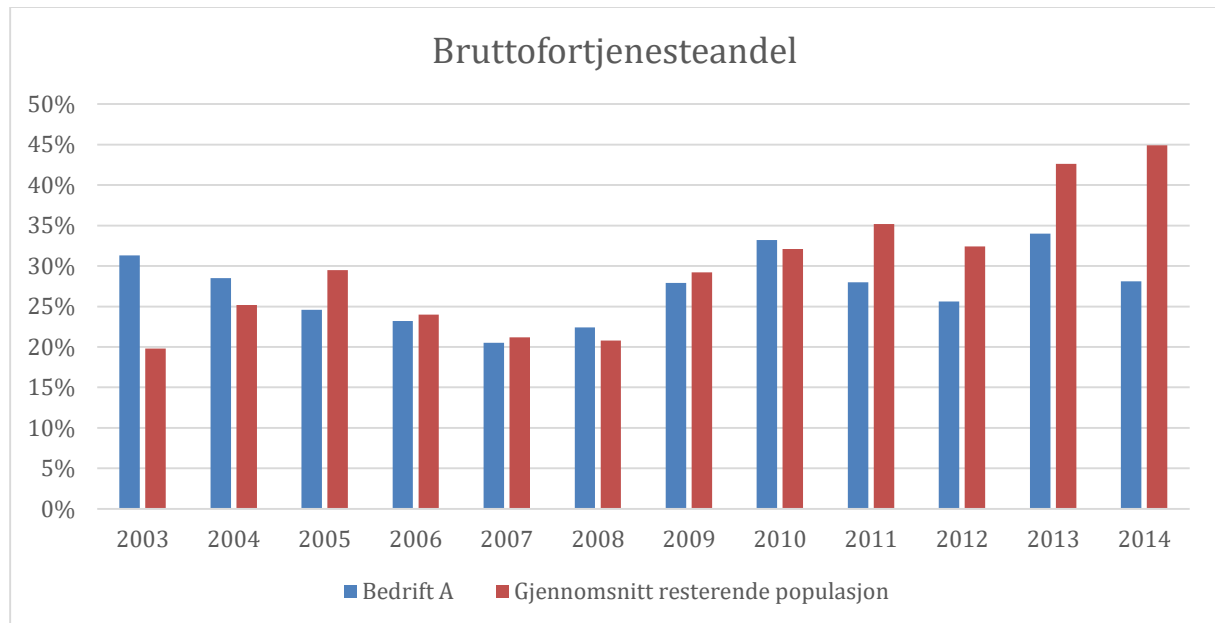


Figur 9: Prosentvis endring i salget i hvitfisknæringen fra 2004-2014.

Den prosentvise veksten i salget har variert i tidsperioden 2004-2014. På bakgrunn av at jeg ikke har regnskapstall for 2002, som er nødvendig for å regne ut prosentvisvekst i 2003, er beregningen av hjelpenøkkeltallet fra 2004-2014. Ifølge daglig leder ved bedrift A var det lite råstoff i 2012 og 2014, noe den prosentvise endringen i salget bekrefter i 2012, men ikke i 2014. En salgsnedgang på hele 21,7 % fra 2011 til 2012 bekrefter påstandene om lite råstofftilgang. Fra 2013 til 2014 er den prosentvise endringen i salget på 8,9 %. Bedrift A ble kjøpt opp av en av sine største kunder, noe som kan ha vært med på å presse prisene ned på produktene bedrift A selger videre.

4.3.1.2 Bruttofortjenesteandel

Bruttofortjenesteandelen viser bedriftens evne til å skape bruttofortjeneste av salgsinntektene. Råstoffpris, produktsortiment, utsalgspris og uteforeliggende faktorer som for eksempel kronkurs og konjunkturer er avgjørende for bruttofortjenesteandelen. Det forventes at bedrift A har høyere bruttofortjenesteandel enn gjennomsnittet av resterende populasjonen fram til skiftet i 2012, på bakgrunn av den høyere resultatgrad.



Figur 10: Bruttofortjenesteandel i hvitfisknæringen fra 2003-2014.

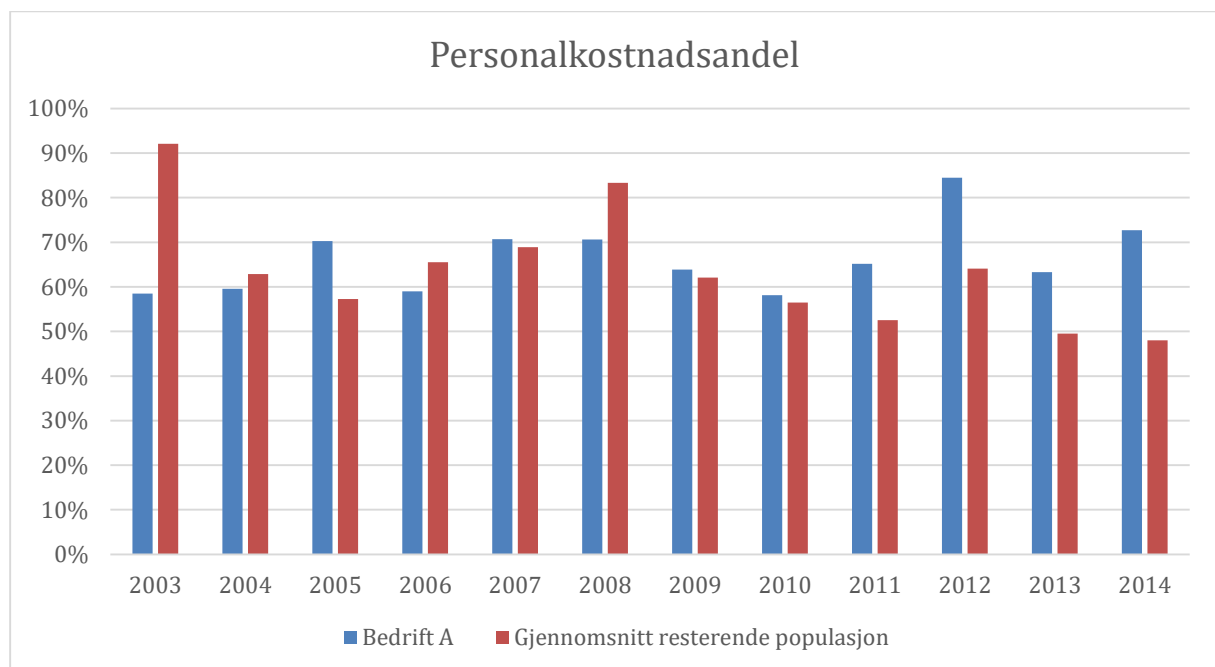
Bedrift A presterer, med noen få unntak, på høyde med populasjonen fram til skiftet i 2012. Fra 2012 presterer gjennomsnittet av de resterende aktørene bedre enn bedrift A. For å kunne kartlegge årsakene til en svekket bruttofortjenesteandel ble det gjennomført dybdeintervjuer med nåværende og tidligere daglig leder i bedrift A. Intervjuene viser at de relativt svake tallene til bedrift A skyldes høy pris på råstoff og lavere utsalgspris enn konkurrentene. Bedrift A ble nylig kjøpt opp av sin største kunde. Nåværende daglig leder påpeker at dette har ført til lavere utsalgspris for produktene. Dette er med på å svekke bruttofortjenesteandelen.

Ifølge tidligere daglig leder har bedrift A svært dyktige ansatte, som jobber effektivt og produktivt mot de målsetningene bedriften har. Bedriften har et relativt begrenset sortiment, hvor filosofien er å produsere store kvantum per produkt. Det er flere årsaker til dette, noe som vil bli belyst i analysen. Nåværende daglig leder mener bedriften kunne produsert mer

lønnsomme produkter med større etterspørsel, men dette vil på sikt være risikabelt. Årsaken til det er at de ansatte er effektive i sine arbeidsoppgaver. Nåværende daglig leder ved bedrift A mener andre produktsortiment ville ført til endret arbeidshverdag for de ansatte, som videre kunne medført til høyere sykefravær som følge av slitasje og belastningsskader. Videre mener han at den største veksten for gjennomsnittet av de resterende aktørene kommer av sterkt fokus på teknologiske nyvinninger. Dette genererer større fortjeneste av produktene. Intervjuene indikerer at bedrift A vil ha fokus på bedret bruttofortjenesteandel i framtiden, men da må investeringene i ny teknologi først være på plass. Det er risikabelt å investere i ny teknologi, som følge av at bedriften vil bli mindre fleksibel. Dette gjør at bedriften blir mer sårbar for endringer. Den vertikale integreringen med den største kunden vil være en utfordring for bruttofortjenesteandelen i framtiden, noe som vil bli belyst i kapittel 5.

4.3.1.3 Personalkostnadsandel

Personalkostnadsandelen kartlegger hvor dyktige medarbeiderne er til å arbeide produktivt. Det forventes at bedrift A vil ha lavere personalkostnadsandel enn gjennomsnittet av de resterende aktørene.



Figur 11: Personalkostnadsandel i hvitfisknæringen fra 2003-2014.

Industribransjer har vanligvis høy personalkostnadsandelen, og i særlig grad der produktet er arbeidskrevende. Hvitfisknæringen er ingen unntak, og filetindustrien er den delen av

hvitfiskindustrien som er mest arbeidsintensiv. Personalkostnadsandel kan derfor være avgjørende for lønnsomheten. Personalkostnadsandelen varierer for begge kategoriene fram til 2010. Fra 2011 og utover har bedrift A en vesentlig høyere personalkostnadsandel sammenlignet med gjennomsnittet av resterende populasjon. Bedrift A har en liten økning av personalkostnadene, samtidig som resten av bransjen har forbedret seg. Dette kan skyldes teknologiske nyvinninger, organisering av bedriften og/eller ledelsen. Det kan også skyldes at en stadig større andel av de sysselsatte i fiskeindustrien er innleid sesongbasert arbeidskraft fra lavkostland. Det er en korrelasjon mellom personalkostnadsandelen og avkastningsgraden. I både 2012 og 2014 er personalkostnadsandelen er på sitt høyeste nivå, samtidig som resultatgraden er ekstremt lav, som igjen gir lav avkastningsgrad.

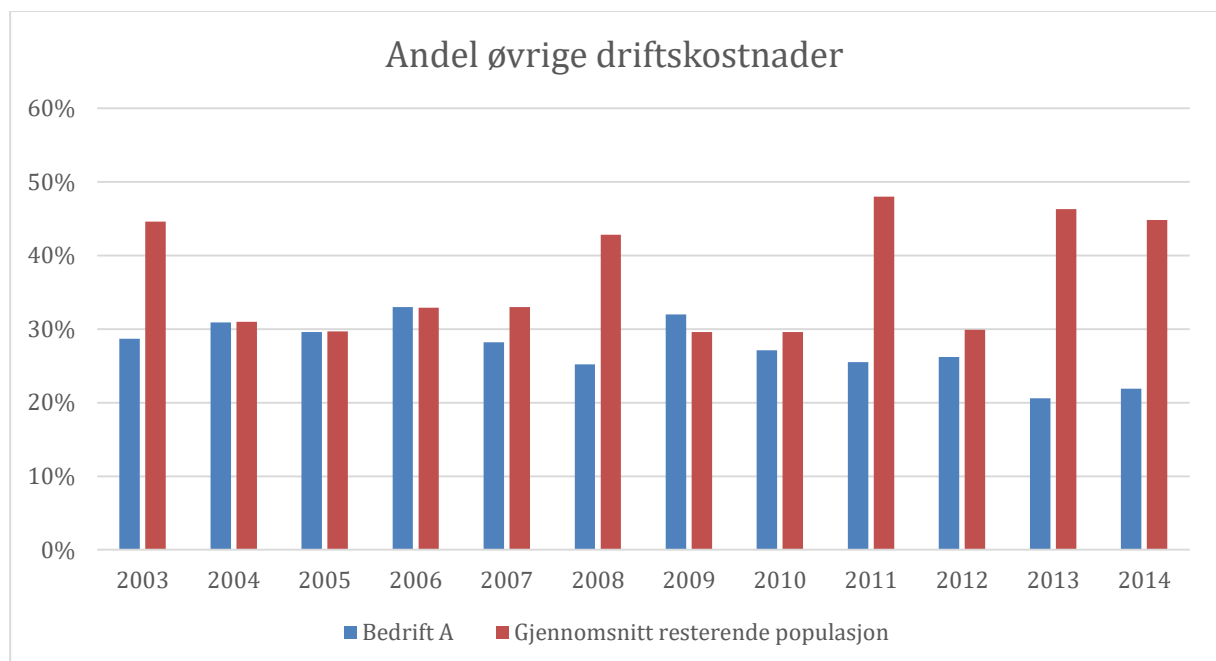
Intervjuene viser at bedrift A har tilpasset produksjonen etter markedet, blant annet ved å redusere produksjonen fra to arbeidsskift til ett. Dette har ført til overtidsarbeid i høysesongen. De store personalkostnadene er knyttet til produksjon av filet, noe bedrift A kan kutte ut i framtiden ved å selge hele produkter. Nåværende daglig leder ved bedrift A er klar over den høye personalkostnadsandelen, og mener investeringer i ny teknologi og utstyr vil være med på å redusere kostnadene betraktelig. Ved hjelp av ny teknologi kan produksjonen effektiviseres, som følge av at maskiner tar seg av fysisk tungt arbeid forbundet med oppdeling av råstoffet. Bedrift A kan endre produktspekteret sitt til mer lønnsomme produkter og dermed også få mer ut av råvarene. I motsetning til noen av konkurrentene leier ikke bedrift A korttidsansatte fra lavkostland. Nåværende daglig leder mener det er viktigere å bruke tilgjengelig arbeidskraft i lokalsamfunnet, gjennom bemanningsbyråer og tidligere ansatte (pensjonister).

Nåværende daglig leder mener det ville vært mest lønnsomt å stenge produksjonen fra 1. august og fram til 31. mars, ettersom det bare er lønnsomt å produsere i høysesongen. Dette er i kontrast med bedriftens visjoner og mål for framtiden, noe som indikerer at overordnet målsetningen ikke er lønnsomhet. I intervjuene kommer det fram at det er satt i gang nye investeringer og strategiske endringer for å øke konkurransekraften (mot råstoffet) og effektiviteten ved produksjon. Innleie av ekstra arbeidskraft er nødvendig i høysesongen, noe som er med på å heve personalkostnadene. Fra skiftet i 2012 ser vi at bedrift A har betydelig større personalkostnadsandel enn gjennomsnittet av resterende populasjon. Nåværende daglig leder i bedrift A sier dette skyldes konkurrentenes investering i nytt utstyr og innleie av

korttidsansatte. Videre mener han det er timer å hente med effektivitetsendringer i produksjonen, samtlige ledd i bedriften kan forbedres. Den høye personalkostnadsandelen gir svekket resultatgrad, som igjen gir lavere avkastningsgrad. Intervjuene viser at den største forskjellen på bedrift A og noen av konkurrentene, er helårsdriften av filetproduksjon.

4.3.1.4 Andel øvrige driftskostnader

Andelen øvrige driftskostnader forteller hvor dyktige ledelsen er til å drive kostnadseffektivt. Under andel øvrige driftskostnader kommer blant annet kostnader som drivstoff, vedlikehold, forsikring, I.T, leie av utstyr og lignende. Det forventes at bedrift A har lavere andel øvrige driftskostnader enn gjennomsnittet av resterende populasjon.



Figur 12: Andel øvrige driftskostnader i hvitfisknæringen fra 2003-2014.

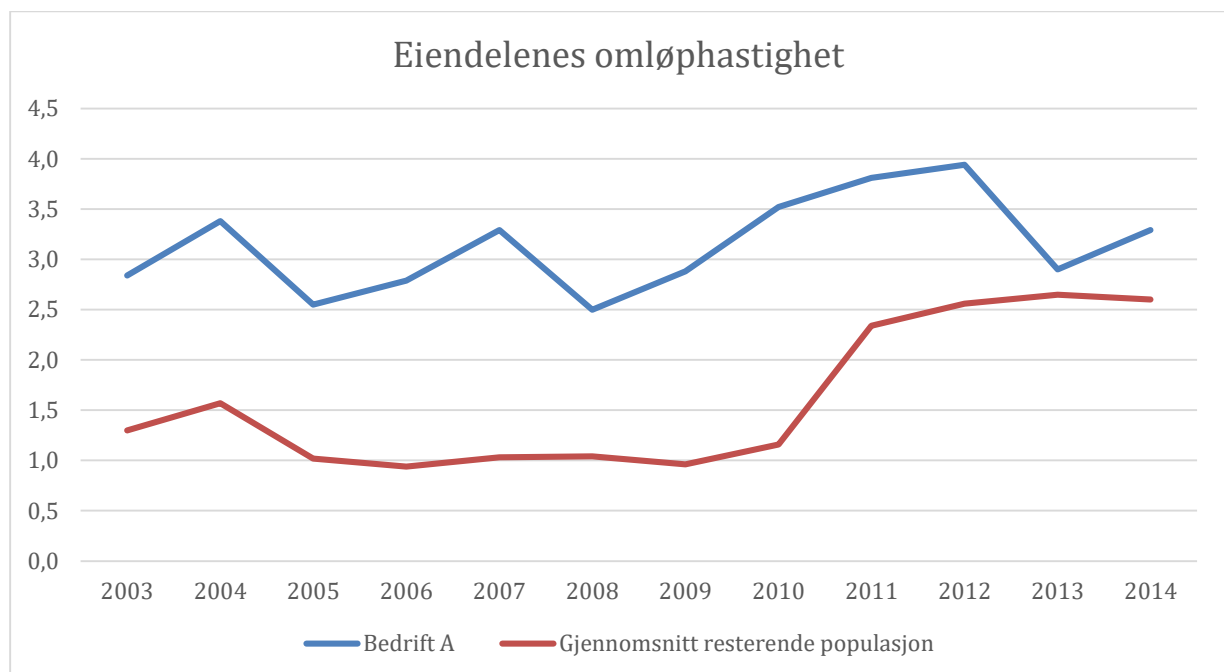
Med noen få unntak kan vi se at bedrift A generelt sett har lavere andel øvrige driftskostnader enn gjennomsnittet av resterende populasjon. En av aktørene (i gjennomsnittsberegningen) har etablert et eiendomsselskap som leier anleggsmidlene ut til de ulike anleggene sine. Dette fører til at det er vanskelig å sammenligne hjelpenøkkeltallet, ettersom gjennomsnittet av resterende populasjon får en høyere andel øvrige driftskostnader på grunn av at de leier anleggsmidlene. Bedrift A eier anleggsmidlene selv. Ifølge tidligere daglig leder er det innarbeidet en god kultur i bedrift A, hvor de ansatte bruker det som er nødvendig av

ressurser. Dyktige medarbeidere som er kostnadsbevisst og tar vare på utstyret er nøkkelen til lave driftskostnader.

Det viktigste er ikke hva daglig leder gjør, men hvordan de ansatte jobber for å redusere øvrige driftskostnader. Som tidligere nevnt er næringen sesongbasert, og det vil derfor være enkelte perioder med liten produksjon. For å sysselsette de ansatte, har den nye daglig lederen valgt å bruke de ansatte på andre områder når det ikke er sesong. På denne måten sparer bedriften kostnader på reparasjoner og vedlikehold.

4.3.2 Eiendelenes omløpshastighet

Det andre hovednøkkeltallet som forklarer avkastningsgraden er eiendelenes omløpshastighet. Nøkkeltallet forklarer hvor dyktig ledelsen er til å utnytte eiendelene for å oppnå salgsinntekter. Det forventes at bedrift A har høyere omløpshastighet på eiendelene i forhold til gjennomsnittet av resterende populasjon på bakgrunn av høyere avkastningsgrad. Sekundærundersøkelsen ga følgende nøkkeltall for bedrift A og gjennomsnittet av de resterende aktørene i hvitfisknæringen:



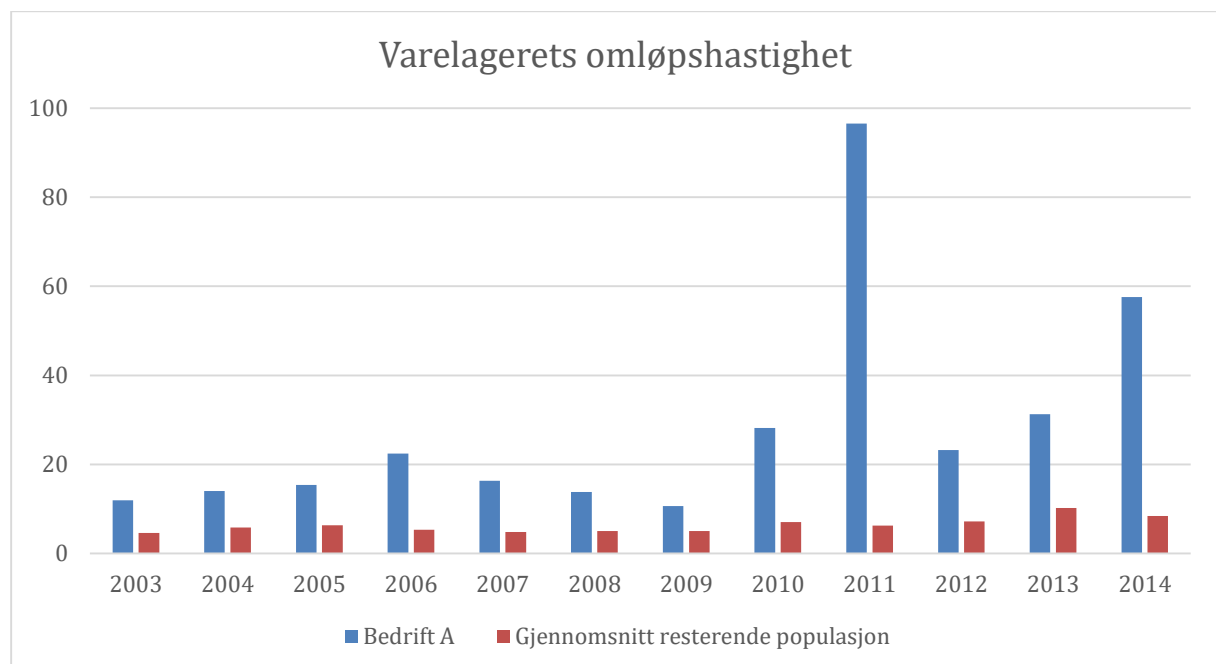
Figur 13: Eiendelenes omløpshastighet i hvitfisknæringen fra 2003- 2014.

Bedrift A presterer bedre enn gjennomsnittet av resterende populasjonen fra 2003-2014. Det er interessant at skiftet i 2012 ikke har påvirket bedrift A i negativ forstand i forhold til resten

av bransjen når det gjelder eiendelenes omløpshastighet. En kan dekomponere nøkkeltallet eiendelenes omløpshastighet i tre deler: varelagerets omløpshastighet, debitorenes omløpshastighet og anleggsmidlenes omløpshastighet. Dette vil være nyttig for å få en bedre forståelse av hvordan bedrift A og gjennomsnittet av resterende aktører håndterer eiendelenes sine. Regnskapsanalysen gir ikke tilstrekkelig med informasjon om hvordan regnskapstallene er oppnådd, noe som gjør det nødvendig med tilbakemeldinger fra dybdeintervjuene. I henholdt til intervjuene skyldes høy omløpshastighet på eiendelenes god logistikk. Nåværende daglig leder mente det var viktig å arbeide mot et lavt varelager, og gode rutiner ved logistikken sikrer at bedriften ikke binder opp for mye likviditet i eiendelenes. Intervjuene viser at bedriften fortsatt har store forbedringspotensialer på eiendelssiden.

4.3.2.1 Varelagerets omløpshastighet

Varelagerets omløpshastighet forteller hvor dyktige ledelsen er på logistikk, produksjon og salg. Det forventes at bedrift A har høyere omløpshastighet på varelageret enn gjennomsnittet av resterende populasjon.



Figur 14: Varelagerets omløpshastighet i hvitfisknæringen fra 2003- 2014.

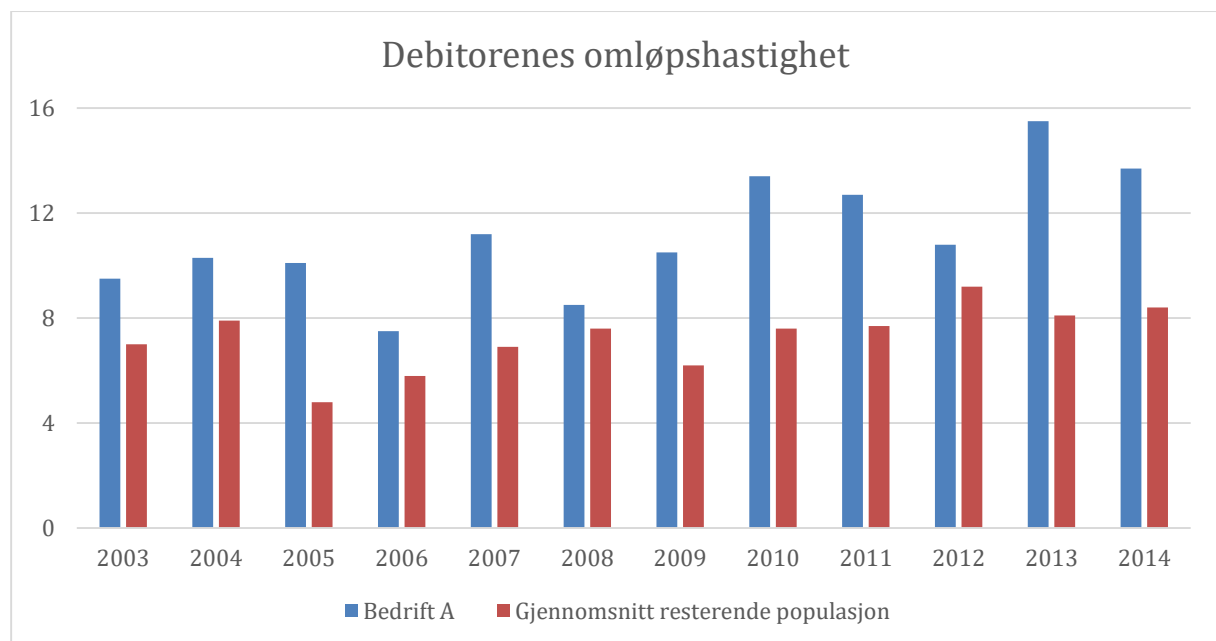
Bedrift A har høyere omløpshastighet på varelageret sammenlignet med resterende populasjon. Varelageret i hvitfisknæringen består av råvarer, varer i arbeid og ferdigvarelager, og verdien i hvert regnskapsår blir satt 31.12. Ved regnskapsårene 2011 og 2014 er

omløpshastigheten på varelageret høyt hos bedrift A, som følge av høyere vareforbruk og lavere varelager.

Risikoen ved å låse opp for mye likviditet i varelageret var meget stor ifølge tidligere daglig leder i bedrift A. De har hatt gode rutiner for flyt i varelageret, og med ny daglig leder har bedrift A blitt dyktigere til å skape flyt i logistikken. Ved hjelp av et stort nettverk selger bedriften i dag ut varer som blir liggende på lager til videreforedler. Dette skaper god flyt i varelageret. Omstrukturering av produksjonslokalet samt ny ledelse, kan være del av forklaringen på god logistikk. I 2014 var det en markant prosentvis endring i salget, samtidig som omløpshastigheten på varelageret er høy. Til tross for dette er avkastningsgraden lav. Dette tyder på at bedriften har valgt å selge med tap i 2014, for å unngå for stort lagerhold. Antagelsene ble bekreftet av nåværende daglig leder gjennom intervjuene. Han mente varelageret var en kritisk suksessfaktor for bedriften, hvor god logistikk sikret at bedriften ikke låste opp for store midler i varelageret.

4.3.2.2 Debitorenes omløpshastighet

Debitorenes omløpshastighet forteller hvor dyktige ledelsen er til å innkreve utestående fordring. Det forventes at bedrift A har høyere omløpshastighet på de utestående fordringene sine enn gjennomsnittet av resterende populasjon.

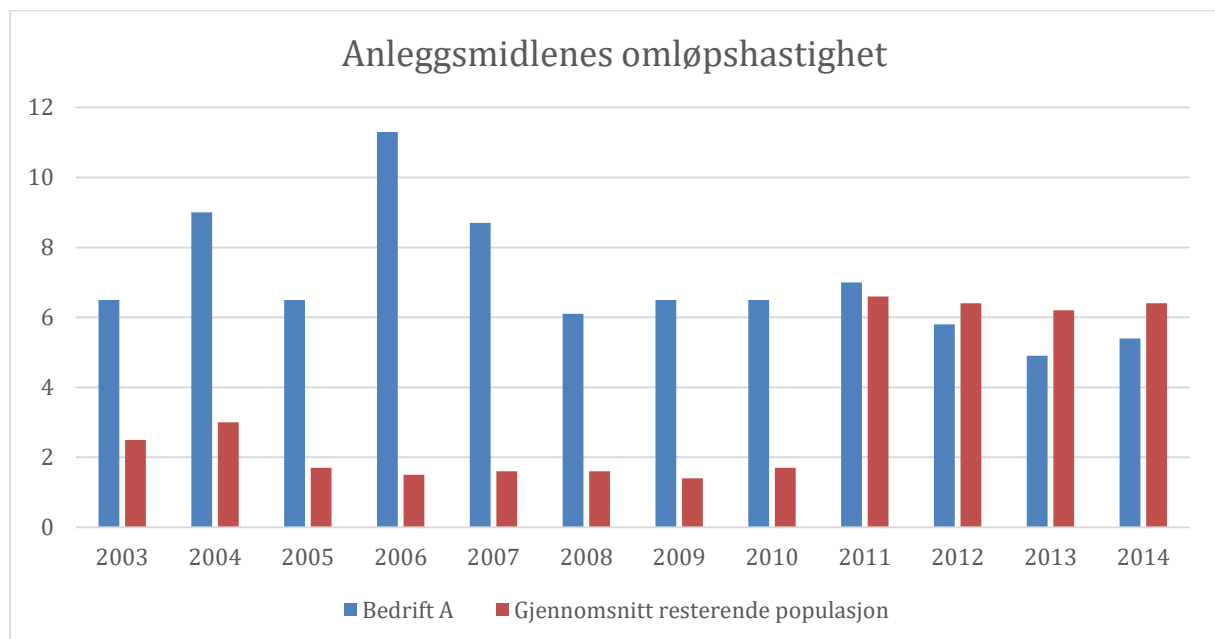


Figur 15: Debitorenes omløpshastighet i hvitfisknæringen fra 2003-2014.

Bedrift A er dyktigere enn resterende populasjon til å kreve inn utestående fordringer. De leverer bedre tall både før og etter skiftet i 2012. Normen er at nøkkeltallet burde være 12 eller høyere (Heimly, 2011), noe bedrift A oppnår fire av regnskapsårene denne perioden. Intervjuene viser at bedrift A jobber kontinuerlig med å hente inn utestående fordringer. Ved å forholde seg til noen faste og store aktører, som de selger 90% av produktene sine til, har bedrift A unngått tap på fordringer.

4.3.2.3 Anleggsmidlenes omløpshastighet

Anleggsmidlenes omløpshastighet forteller hvor dyktige ledelsen er til å bruke anleggsmidlene for å skape salgsinntekter. Det er forventet at bedrift A har høyere omløpshastighet på anleggsmidlene enn gjennomsnittet av resterende populasjonen.



Figur 16: Anleggsmidlenes omløpshastighet i hvitfisknæringen fra 2003-2014.

Bedrift A er bedre enn gjennomsnittet av populasjonen fram til skiftet i 2012.

Nøkkeltallet er ikke direkte sammenlignbart bedrifter i mellom, på bakgrunn av at noen eier mens andre leier anleggsmidler. Dette er tilfellet ved en av gjennomsnittsaktørene, som fra 2011 startet å leie anleggsmidler fra et eiendomsselskap i konsernet. Vi ser et markant skille i figuren, hvor gjennomsnittet av de resterende aktørene styrker nøkkeltallet.

Intervjuene viser at for å øke omfanget i nøkkeltallet, må de ansatte bli flinkere til å utnytte anleggsmidlene og bedriften må selge anleggsmidler som ikke brukes. For å tilrettelegge

bedre for de ansatte kan bedriften investere i ny teknologi, som gjør det enklere å bruke anleggsmidlene. Dette har ikke vært tilfellet hos bedrift A tidligere. Gjennom intervju-runder med tidligere daglig leder kom det fram at bedriften aldri har vært innovatør innen ny teknologi under hans ledelse. Han påpekte at det var tryggere å avvente for å se om de teknologiske nyvinningene hadde noen effekt, slik bedriften ikke gjennomførte feilslåtte investeringer. Nåværende daglig leder var innforstått med at det ikke var investert i moderne teknologi. For å effektivisere driften, slik at en kan produsere mer lønnsomt i framtiden, må det investeres i nytt utstyr og ny teknologi. Dette er en prosess nåværende daglig leder startet i 2014, men som en ikke vil se en effekt av i regnskapet før om noen år. Intervjuene indikerer videre at konkurrentene har investert i nytt utstyr, samtidig som bedrift A har blitt hengende etter.

4.4 Oppsummering

Tabell 4 gir en kort oppsummering av resultatene fra sekundærundersøkelsen. Dette er for å fremheve de ulike prestasjonsforskjellene ved hovednøkkeltallene og hjelpenøkkeltallene. Som vi ser i tabellen er bedrift A, dominerende ved den første tidsperioden. Ved den andre perioden er bildet endret, hvor gjennomsnittet av resterende populasjon presterer bedre på kostnadssiden, mens bedrift A fortsatt er dyktigst på eiendelssiden.

Tabell 4: Prestasjonsforskjellene til bedrift A og gjennomsnittet av resterende populasjon fordelt i tidsperioden 2003-2011 og 2012-2014.

	Før skiftet (2003-2011)	Etter skiftet (2012-2014)
Avkastningsgrad	Bedrift A	Gjennomsnittet av resterende populasjon
Resultatgrad	Bedrift A	Gjennomsnittet av resterende populasjon
Prosentvis endring i salget	Lik for begge	Lik for begge
Bruttofortjenesteandel	Lik for begge	Gjennomsnittet av resterende populasjon
Personalkostnadsandel	Lik for begge	Gjennomsnittet av resterende populasjon
Andel øvrige driftskostnader	Bedrift A	Bedrift A
Eiendelenes omløpshastighet	Bedrift A	Bedrift A
Varelagerets omløpshastighet	Bedrift A	Bedrift A
Debitorenes omløpshastighet	Bedrift A	Bedrift A
Anleggsmidlenes omløpshastighet	Bedrift A	Gjennomsnittet av resterende populasjon

5 Drøfting

Denne oppgaven er drevet fram av spørsmål knyttet til hvordan enkelte bedrifter overlever og presterer godt over tid i turbulente næringer, og dermed oppnår økonomiske resultater som er høyere enn resterende populasjon. Bakgrunnen for valg av problemstillingen er å bidra med kunnskap om hvordan filetindustrien kan bedre lønnsomheten i bransjen. Jeg har gjennomført regnskapsanalyser og intervjuer, for å samle inn nok informasjon til å svare på problemstillingen. Resultatene fra nøkkeltallsanalysen og benchmarkingen presentert i resultatdelen, synliggjør hvordan bedrift A har gått fra å ha prestert godt over gjennomsnittet av de resterende aktørene, til å bli veldig ustabil i sine prestasjoner. På bakgrunn av endringen vil det være interessant å studere hvordan bedrift A har prestert før og etter skiftet i 2012.

Jeg vil videre i kapitlet drøfte resultatene mot teorigrunnet i oppgaven. Hypotesene vil enten bli avkreftet eller bekreftet, for å kunne besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen til studien.

5.1 Empiriske funn

Her presenteres arbeidshypotesene med forventede svar og empiriske funn. De empiriske funnene er delt inn i to perioder. Fra 2003-2011 hvor bedrift A presterer bedre enn gjennomsnittet av de resterende aktørene, og fra 2012-2014 hvor bedrift A leverer ustabile resultater med høye toppunkt og lave bunnpunkt.

Tabell 5: Oppsummering av empiriske hypoteser og resultater.

Hypoteser	Forventede funn	Empiriske funn 03-11	Empiriske funn 12-14
H1: Bedrift A har mer stabile leveranser av råstoff enn resten av hvitfisknæringen.	Ja	Nei	Nei
H2: Bedrift A oppnår høyere marginer på sine produkter enn gjennomsnittet av populasjonen i hvitfisknæringen.	Ja	Verken/ eller	Nei
H3: Bedrift A oppnår høyere resultatgrad enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.	Ja	Ja	Nei
H3a: Bedrift A oppnår høyere bruttofortjenesteandel enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.	Ja	Verken/ eller	Nei
H3b: Bedrift A har lavere personalkostnadsandel enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.	Ja	Verken/ eller	Nei
H3c: Bedrift A har lavere andel øvrige driftskostnader enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.	Ja	Ja	Ja
H4: Bedrift A oppnår høyere omløpshastighet på eiendelene enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.	Ja	Ja	Ja
H4a: Bedrift A oppnår høyere omløpshastighet på varelageret enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.	Ja	Ja	Ja
H4b: Bedrift A oppnår høyere omløpshastighet på utestående fordringer enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.	Ja	Ja	Ja
H4c: Bedrift A oppnår høyere omløpshastighet på anleggsmidlene enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.	Ja	Ja	Nei

5.2 Forskningsspørsmål 1

Det er eierne som velger rammebetingelsene for bedriftens strategi, gjennom å presisere bedriftens virksomhet, men det er styret som er ansvarlige for å utarbeide strategien. I denne oppgaven ble strategi vedrørende leverandører, kunder og konkurransefortrinn studert.

Tilgangen på råstoff anses som en kritisk faktor i hvitfisknæringen. Råstoffet er en mangelvare og det er stor kamp om leverandørene. På bakgrunn av dette ble følgende arbeidshypotese utarbeidet:

Hypotese 1: *Bedrift A har mer stabile leveranser av råstoff enn resten av hvitfisknæringen.*

Etter intervjuer med nåværende og tidligere daglig leder ved bedrift A, var det ingenting som tydet på at de har hatt mer stabile leveranser sammenlignet med konkurrentene. Som følge av at bedrift A ikke har eierskap i flåte, som mange av konkurrentene, har bedriften måtte jobbe hardere for å opprettholde tilgangen på råstoff. En vertikal integrering mot fangstleddet kunne blitt et konkurransefortrinn for bedrift A, som følge av at det kunne redusert kostnader i deler av verdikjeden (Isaksen, 2007).

Daglig leder ved bedrift A mener de dårlige regnskapsårene i 2012 og 2014 skyldes tilgangen på råstoff. Dette er i strid med kvotene, som er rekordhøye i denne perioden (Årsberetning, 2014). Dårlig tilgang på råstoff kan skyldes strukturelle endringer i bedrift A, som følge av: ny daglig leder, oppkjøp av bedriften, eller større konkurranse om råstoffet enn tidligere.

I litteraturen er det anbefalt å integrere seg vertikalt for å redusere usikkerheten knyttet til råstofftilgangen (Porter, 1980). Dreyer & Svorken (2007) påpeker at en kan sikre seg viktige råvarer i perioder med knapphet på innsatsfaktoren ved hjelp av vertikal integrering mot fangstleddet. På bakgrunn av de teknologiske endringene i fangstnæringen, er ferskt råstoff nesten utilgjengelig. Ferskt råstoff som er krokfanget har høyere kvalitet, og skaper derfor større fortjeneste (Nilssen et al., 2014). For bedrift A har ferskt krokfanget råstoff vært å foretrekke, ettersom sluttproduktet også er avhengig av kvaliteten på råstoffet. Det er stor usikkerhet i bransjen, og de interne styrkene bedriften har hatt tidligere kan ha forvitret som følge av endring i ledelsen til bedrift A. På denne måten har tidligere varige konkurransefortrinn forsvunnet (Barney, 2007).

Tidligere har bedrift A hatt stor fleksibilitet til å gjøre de strategiske valgene som har vært nødvendig for å tilegne seg råstoff. Dette er ikke lengre tilfellet, på bakgrunn av at de nylig ble kjøpt opp av sin største kunde. Det Barney (2007) har ansett for å være varige konkurransefortrinn viser seg å ikke være varige. Fortrinnene bedrift A har hatt tidligere har forvitret over tid. Dette kan skyldes endringer i omgivelsene eller bedriftsinterne ressurser. Det vil være utfordrende å anvende konkurransefortrinn for å skape nye og verdifulle ressurser (Spanos & Lioukas, 2001).

Oppsummert har ikke bedrift A mer stabile leveranser av råstoff i forhold til resterende populasjon. Dette gjelder både før og etter skiftet i 2012. Opparbeiding og bearbeiding av unike relasjoner mellom fiskerne og produsenten er viktig for å få tilgang til nødvendig mengde råstoff. Dette fortrinnet kan ha forvitret som følge av ny ledelse i bedrift A.

5.3 Forskningsspørsmål 2

Valg av salg og marked er forhold bedriften selv påvirker, gjennom produktivt og effektivt arbeid. Ved dette forskningsspørsmålet var det interessant å se på valget av kunder, prisstrategi og nettverksarbeid. På bakgrunn av dette ble det utarbeidet en arbeidshypotese:

Hypotese 2: *Bedrift A oppnår høyere marginer på sine produkter enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

Den prosentvise endringen i salget har vært svært lik for bedrift A og gjennomsnittet av populasjonen. Ifølge nåværende daglig leder har den største utfordringen vært liten tilgang på råstoff for bedrift A. Dette har ført til at de ikke kan produsere de mengdene markedet har etterspurt, som videre har resultert i lavere lønnsomhet. Videre kom det fram i intervjuene at bedrift A selger om lag 90 % av produktene sine til en fast videreforedler. Bedrift A ble nylig kjøpt opp av sin største kunde, noe som kan være med på å påvirke prisen og salgsutviklingen i framtiden. På denne måten har bedrift A mistet et av sine tidligere konkurransefortrinn i form av fleksibilitet og frihet til å forhandle med flere ulike kunder.

Før skiftet i 2012 hadde ikke bedrift A bedre eller dårligere prosentvis utvikling i salget, mens etter skiftet har de hatt dårligere utvikling. Dette strider mot forventningene, samtidig som det viser hvor utfordrende de teknologiske nyvinningene er for filetprodusentene på land.

5.4 Forskningsspørsmål 3

For å oppnå god lønnsomhet i industribedrifter er det viktig med stor oppmerksomhet rundt kostnadene. For å kartlegge hvor godt bedrift A gjør det vedrørende kostnader, ble det utarbeidet følgende arbeidshypotese på hovednøkkeltallet for kostnadssiden:

Hypotese 3: *Bedrift A oppnår høyere resultatgrad enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

For tidsperioden 2003-2011 har bedrift A gjennomgående bedre resultatgrad enn gjennomsnittet av populasjonen. Dette kommer av god arbeidskultur, effektive medarbeidere og en ledelse med kostnadsstyring på dagsorden. I den andre perioden fra 2012-2014 varierer resultatgraden til bedrift A. Her presterer de bedre og dårligere enn gjennomsnittet. I følge nåværende daglig leder kan dette skyldes stor turbulens internt i bedrift A, med endring av ledelsen og oppkjøp av bedriften. Bedrift A lykkes ikke like mye i råvaremarkedet som tidligere, noe som påvirker hele driften. For å kunne kartlegge hvor endringene på kostnadssiden forekommer, ble nøkkeltallet dekomponert i tre arbeidshypoteser:

Hypotese 3a: *Bedrift A oppnår høyere bruttofortjenesteandel enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

Det var forventet at bedrift A skulle ha høyere bruttofortjenesteandel enn gjennomsnittet av populasjonen. Det var verken/eller tilfellet fra 2003-2011. Fra 2012-2014 har bedrift A dårligere bruttofortjenesteandel. Bakgrunnen for dette kan være at bedrift A henger bak konkurrentene på å anvende ny teknologi i produksjonen. Nåværende daglig påpeker at de kunne produsert mat med høyere etterspørsel, som ville økt fortjenesten, men det måtte gjennomføres investeringer i nye maskiner først. En nøkkelfaktor for å produsere mat med høy pris er å produsere det markedet etterspør, med tilfredsstillende krav til kvalitet og kontinuitet (Dreyer & Svorken, 2007). Slik rammebetingelsene for næringen er i dag er det ikke tilrettelagt for høy kvalitet, men stort volum (Isaksen, 2007). Nåværende daglig leder ved bedrift A mener teknologiske utviklinger kan endre betingelsene i framtiden, hvor de kan få bedre avkastning på produktene sine. Med dagens produksjonsmønster kan ikke bedrift A produsere et alternativt sortiment, fordi alternativet vil være for arbeidskrevende. Mulighetene for større produktivitet er tilstede og bedrift A har startet med nødvendige investeringer for å

møte markedets etterspørsel. Prisen på råstoffet vil også påvirke bruttofortjenesteandelen. Bedrift A har store kostnader vedrørende råstoff, og særlig i lavsesongen hvor prisen er høy (Melding til Stortinget, 2015). Det er også nærliggende å tro at bedrifter som har integrert seg vertikalt mot fangstleddet har lavere råstoffkostnader, som kan være med på å heve bruttofortjenesten (Dreyer & Svorken, 2007).

Hypotese 3b: *Bedrift A har lavere personalkostnadsandel enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

I tidsperioden 2003-2011 hadde bedrift A verken/eller lavere personalkostnadsandel, mens fra 2012-2014 har gjennomsnittet av populasjonen lavere personalkostnadsandel. Henriksen (2012) mener høye lønnskostnadene i Norge skaper problemer for lønnsomheten til produsentene i filetindustrien. Avviket mellom realitetene og forventningene medfører at krisen blir permanent (Henriksen, 2012). Teknologiske nyvinninger som reduserer arbeidskrevende oppgaver ved filetprodusentene er nødvendig for å skape en konkurransedyktig næring. For at bedrifter skal kunne bestå over tid, er de avhengig av å drive lønnsomt og utvikle seg i takt med teknologiske utviklinger i samfunnet (Kristoffersen, 2010). Bedrift A er helårsprodusent av filet, selv om det ikke lønner seg store deler av året. 1. april til 31. juli er den mest hensiktsmessige perioden å produsere filet på, som følge av råstofftilgangen. Nilssen et al., (2014) mener de største utfordringen i hvitfisknæringen er høye lønninger og sterk norsk valuta.

For å beholde de beste arbeiderne er det nødvendig med helårsproduksjon, selv om det er utfordrende å framskaffe nok råstoff til helårsproduksjon (Lorentzen et al., 2006). For å være konkurransedyktige vil det være nødvendig å investere i ny teknologi som reduserer kostnadene og effektiviserer driften. Ifølge nåværende leder i bedrift A har ikke dette vært tilfellet. Han mener at slik dagens situasjon er for bedrift A, kan de ikke produsere ønsket sortiment. Videre påpeker han at etterspørselen etter produkter med større fortjeneste er tilstede, men endring av arbeidsmønsteret til de ansatte kan medføre flere sykemeldinger. Ved å endre produktsortiment kan bedrift A opparbeide seg det Barney (2007) definerer som et varig konkurransefortrinn i form av å tilby andre produkter enn konkurrentene. Konkurransefortrinnet må beskyttes og bearbeides, slik at det vil være vanskelig for konkurrentene å imitere (Porter, 1996). Uten investeringer i teknologi er ikke dette mulig,

ettersom fortjenesten fort kan forsvinne i sykemeldinger og lignende. Det er allerede igangsatt investeringer som først vil stå ferdig i 2020.

Hypotese 3c: *Bedrift A har lavere andel øvrige driftskostnader enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

Bedrift A er gjennomgående bedre enn gjennomsnittet av populasjonen til å holde andelen øvrige driftskostnader lav. Hjelpenøkkeltallet er ikke sammenlignbart for de ulike aktørene i hvitfisknæringen, på bakgrunn av at en av aktørene (i gjennomsnittsutregningen) har etablert et eiendomsselskap som leier anleggsmidlene tilbake til driftsselskapet. Dette medfører at andelen øvrige driftskostnader vil være høyere for gjennomsnittet av populasjonen. Tidligere daglig leder ved bedrift A mener de har kultur for kostnadseffektiv drift, hvor de ansatte kun bruker de ressursene som er nødvendig. Det er lite kostnader knyttet til vedlikehold av bygg og maskiner ved bedrift A, på bakgrunn av at de ansatte gjør disse arbeidsoppgavene i lavsesongen.

5.5 Forskningsspørsmål 4

Ved forskningsspørsmål 4 ble det lagt vekt på hvordan bedrift A skaper salgssinntekter gjennom anvendelse av eiendelene. For å kartlegge hvordan bedrift A gjør det vedrørende omløpshastigheten, ble det utarbeidet følgende arbeidshypotese for hovednøkkeltallet for eiendelssiden:

Hypotese 4: *Bedrift A oppnår høyere omløpshastighet på eiendelene enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

Bedrift A har høyere omløpshastighet på eiendelene enn gjennomsnittet av populasjonen. Høy omløpshastighet på eiendelene kan vise til høy grad av fleksibilitet. På bakgrunn av svingninger i volum og kapasitet, vil eiendelenes omløpshastighet spille en sentral rolle for hvordan bedriftene takler de turbulente omgivelsene. Samtlige år i tidsperioden 2003-2014 presterer bedrift A bedre. Dette står i samsvar med litteraturen, hvor Barney (2007) påpeker at de som presterte godt, også ville gjøre det best over tid. Ved riktig bruk av varige konkurransefortrinn, kan bedrifter opparbeide seg nye og verdifulle ressurser (Barney, 2007). Gode rutiner med utestående fordringer, flyt i varelageret og god utnyttelse av

anleggsmidlene er med på å skape varige konkurransefortrinn for bedrift A. Det investeres i nye anleggsmidler som skal skape høyere omløpshastighet i eiendelene i framtiden. Mye tyder på at bedrift A har posisjonert seg riktig i markedet (Porter, 1991). For å kunne kartlegge hvor styrkene og svakhetene på eiendelssiden ligger, ble nøkkeltallet dekomponert i tre arbeidshypoteser:

Hypotese 4a: *Bedrift A oppnår høyere omløpshastighet på varelageret enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

Bedrift A har gjennomgående høyere omløpshastighet på varelageret sitt sammenlignet med gjennomsnittet av populasjonen. Nåværende daglig leder ved casebedriften påpeker at god flyt i logistikken er avgjørende for driften av selskapet. Stort varelager binder opp kapital. På bakgrunn av dette tar daglig leder en gjennomgang av varelageret i slutten av hver måned, for å selge ut produkter som har risiko for ukurans.

Hypotese 4b: *Bedrift A oppnår høyere omløpshastighet på utestående enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

Debitorenes omløpshastighet er gjennomgående høyere for bedrift A i tidsperioden 2003-2014. Dette skyldes at bedriften i stor grad forholder seg til store selskaper som betaler punktlig. Litteraturen tilsier at normen for omløpshastigheten på debitorer er 12 eller høyere (Heimly, 2011). Det oppnår bedrift A fire ganger i løpet av tidsperioden. Som følge av at bedrift A ble kjøpt opp nylig, kan hjelpe-nøkkeltallet ha blitt styrket.

Hypotese 4c: *Bedrift A oppnår høyere omløpshastighet på anleggsmidlene enn gjennomsnittet av populasjon i hvitfisknæringen.*

Bedrift A har gjennomgående høyere omløpshastighet på anleggsmidlene enn gjennomsnittet av populasjonen før skiftet i 2012. Etter skiftet presterer gjennomsnittet av populasjonen bedre. Hjelpe-nøkkeltallet er ikke direkte sammenlignbart som følge av at noen eier mens andre leier anleggsmidler. Det er umulig å tolke dette nøkkeltallet, ettersom eiendomsselskapet endrer forholdene i konkurransearenaen.

6 Konklusjon

I dette kapittelet vil oppgaven oppsummeres, samtidig som avsluttende konklusjoner tilknyttet problemstillingen blir presentert. Avslutningsvis gir jeg en begrunnelse for studiens begrensninger og videre forskning. Formålet med studien var å kartlegge om utvalgte aktører overlever og presterer godt over tid i turbulente omgivelser. Gjennom nøkkeltallsanalyser og benchmarking basert på årsregnskapene til de ulike aktørene, kombinert med intervjuer, har jeg forsøkt å belyse dette. For at problemstillingen skulle være mulig å besvare, måtte en turbulent næring velges. Valget falt på hvitfisknæringen, nærmere bestemt filet av hvitfisk.

6.1 Oppsummering

I denne studien forsøker jeg å finne svar på følgende problemstilling:

«Hvordan klarer bedrifter å overleve og prestere godt over tid i bransjer preget av turbulente omgivelser?»

Forskningsspørsmålene er utarbeidet i hypoteser vedrørende forhold som kan ha betydning for lønnsomheten hos bedrift A. Det er gjort nøkkeltallsanalyser og benchmarking for å kartlegge hvordan bedrift A presterer i forhold til de resterende aktørene i bransjen. For å vite forhistorien til de ulike nøkkeltallene ble det også gjennomført dybdeintervjuer med tidligere og nåværende daglig leder hos bedrift A. Lønnsomhetsanalysen av bransjen viser at bedrift A har gjort det bedre enn gjennomsnittet av næringen, fram til et skifte i 2012. På bakgrunn av dette ble studien delt i to. En del omfatter tidsperioden 2003-2011 hvor bedrift A presterer bedre enn gjennomsnittet av populasjonen, og en del fra 2012-2014 hvor det går i berg- og dalbane for bedrift A. I studien finner jeg enkelte signifikante korrelasjoner mellom oppnådd lønnsomhet og hypotesene jeg har utarbeidet. Bedrift A har gjennom hele regnskapsperioden 2003-2014 bedre nøkkeltall på eiendelssiden enn gjennomsnittet av resterende populasjon. Resultatene fra sekundærundersøkelsen påpeker at problemene for bedrift A oppstår på kostnadssiden.

Fram til skiftet i 2012 har bedrift A gjennomgående bedre resultatgrad sammenlignet med gjennomsnittet av konkurrentene. Dette endrer seg etter skiftet. Ved hjelp av å dekomponere nøkkeltallet resultatgrad, fastslås det at problemområdet for bedrift A er for høy personalkostnadsandel og for lav bruttofortjenesteandel. Intervjuene indikerer at de dårlige resultatene skyldes lav råstofftilgang og lite investering i teknologi. Ny teknologi kunne skapt

større fortjeneste og potensielt sett større sortiment, som igjen kunne økt lønnsomheten. Et annet aspekt er helårsproduksjonen av filet. Nåværende daglig leder hos bedrift A er fullt klar over at de kan øke lønnsomheten ved sesongbasert produksjon, men etterstreber likevel helårsproduksjon av filet. Dette er kostbart både med tanke på personalkostnader og innkjøp av råstoff.

I starten av regnskapsperioden i denne studien innehar bedrift A det Barney (2007) definerer som varige konkurransefortrinn. De forvitrer over tid, noe som medfører at bedriften leverer dårligere resultater. Dette kan skyldes endringer som skjer internt i bedriften, herav ny strategi og/eller ny ledelse, eller de eksterne endringene i hvitfisknæringene som oppstår på markedet og omgivelsene rundt. De viktigste leverandørene av krokfanget fisk forsvinner som følge av teknologiske nyvinninger, samtidig som en lavere andel av råstoffet går til produsenter på land. Dette kommer av større etterspørsel på råstoffet både fra nasjonale og internasjonale konkurrenter. Tidligere hadde bedrift A frihet og fleksibilitet til å velge produkt og salgstidspunkt når det passet dem, denne er i slutten av regnskapsperioden redusert som følge av at bedriften nylig ble kjøpt opp av sin største kunde.

Bedrift A har vært kjent som en av de mest stabile aktørene i hvitfisknæringen, og har prestert godt over gjennomsnittet i en lengre periode. De er en av få aktører i bransjen som aldri har gått konkurs, men de siste årene har det kommet flere endringer både internt og eksternt, som har påvirket bedriften i negativ grad. For å overleve og prestere godt i en bransje preget av turbulente omgivelser, må bedrifter tilpasse seg endringer som forekommer i konkurransearenaen. Konkurransefortrinn vil forvitte over tid, og nettopp derfor er det viktig at bedrifter har fokus på videre utvikling, og om de er best må de jobbe med å utvikle seg for å bevare konkurransefortrinnet (Porter, 1996). De beste aktørene forblir ofte best.

6.2 Begrensinger og videre forskning

På bakgrunn av tidsmessige rammer har det blitt foretatt en del begrensinger i denne studien, som kan ha påvirket gyldigheten til resultatene. Studien har blitt begrenset som følge av perspektivet, undersøkelsesopplegget og operasjonalisering av de ulike forskningsspørsmålene. Som nevnt, vil den eksterne validiteten være svak ved denne studien, som følge av undersøkelsesopplegget. Problemområdet bærer preg av å være sterkt empirisk forankret, hvor studien tar for seg en konkret populasjon preget av turbulente omgivelser.

Avgrensninger i tidsrom og forklaringsfaktorer har vært nødvendig, for å begrense oppgavens omfang. Hensikten har vært å kartlegge prestasjonsforskjeller hos de ulike aktørene i bransjen, for å se hvilke egenskaper som er sentrale for lønnsom drift. På denne måten kom jeg fram til «best practice», som ble casebedriften i denne studien. På bakgrunn av at casebedriften ikke har prestert best på samtlige nøkkeltall, kan det tenkes at jeg burde gjennomført intervjuer med flere av de mest lønnsomme aktørene. Dette var ikke mulig med tanke på tid og tilgjengelighet av data.

Utvalget til studien må være representativt for populasjonen som studeres (Dreyer, 1998). I studien har det blitt gjennomført dybdeintervjuer med nåværende og tidligere daglig leder i casebedriften. Ved intervjuene kan det ha vært en viss grad av subjektive vurderinger i respondentenes tilbakemeldinger. Dersom omfanget og tidsperspektivet til studien hadde tillatt det, hadde det vært ønskelig å innhente informasjon fra flere av aktørene i næringen. Dette ville ført til større forståelse av næringen og høyere grad av reliabilitet i datagrunnlaget. Studien tar for seg tidsperioden 2003-2014, som innehar en rekke endringer i omgivelsene med blant annet finanskrisen, prisvariasjon, råvarekvantum, lovreguleringer for å nevne noen. Dette styrker troverdigheten til at resultatene vil være gyldig i flere tidsperioder. De som er best i en bransje, forblir ofte best (Barney, 1991).

I videre forskning kan det være interessant å gjennomføre dybdeintervju med andre bedrifter i næringen for å styrke eller avvise funnene i denne studien. Casebedriften i denne studien leverer ikke de beste nøkkeltallene hvert regnskapsår, noe som medfører at andre aktører presterer bedre i andre perioder. Ved gjennomføring av flere intervju vil en få bedre oversikt og innsikt i den turbulente næringen. Dette ville styrket den eksterne validiteten til studien. Videre anbefaler jeg triangulering (bruk av primær- og sekundærdata), som styrker validiteten til en studie som følge av flere innfallsvinkler. Lønnsomhet er et interessant tema, og vil være nyttig for de fleste bedrifter som ønsker bedret forståelse av hvordan de kan øke sin levedyktighet.

7 Referanser

- Barney, J. B. (1986). "Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy" *Management Science*, 32(10), s. 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage" *Journal of management*, 17(1), s. 99-120.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage* (3rd ed.). Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage* (1st ed.), Oxford University Press, Oxford, New York.
- Barney, J. B. & Hesterley, W. S. (2010). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases* (3rd ed.) Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey
- Barney, J. B. & Zajac, E. J. (1994). "Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage" *Strategic Management Journal*, 15, s. 5-9.
- Becker, M. C. & Zirpoli, F (2008). "Applying organizational routines in analyzing the behavior of organizations" *Journal of Economic behavior & organization* 66(1), s. 128-148
- Bendiksen, B. I. (2009) "Fiskeindustrien I Nord-Norge og Nord-Trøndelag – endringer i struktur, sysselsetting og produksjon" Rapport, Nofima, Tromsø 10/2009. Hentet 28.05.2016 fra: <http://nofima.no/pub/1173624/>
- Bendiksen, B. I. & Dreyer, B. (2003) "Kapasitetstilpasning i hvitfiskindustrien" Fiskeriforskning, Rapport, Nofima, Tromsø 9/2003, s. 1-70. Hentet 29.05.2016 fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/282789/Rapport%2b09-2003%2bKapasitetstilpasning%2bi%2bhvitfiskindustrien.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Björgvinsson, D. B. (2014). "Has the Icelandic whitefish fillet industry created and sustained superior performance over the Norwegian industry?" Hentet 08.12.2015 fra: <http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/6840/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bodie, Z., Kane, A. & Marcus J. A. (2004) *Essentials of Investments* (5th ed.) McGraw-Hill Irwin s. 458-465.
- Bryman A. & Bell E. (2015). *Business Research Methods* (4th ed.) United Kingdom: Oxford University Press s. 47-52 & s. 168-173.
- Combs, J. G. & Ketchen, D. J. (1999). "Explaining interfirm cooperation and performance; toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics" *Strategic Management Journal*, 20, s. 867-888.
- Deltakerloven (1999). "Lov om retten til å delta i fiske og fangst av 26.mars1999nr.15" Hentet 20.april 2016 fra: <http://lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-19990326-015.html>

- Dreyer, B. (1998). *“Kampen for tilværelsen - et studium av overlevelsesstrategier i fiskeindustrien”* Dr. Scient-avhandling, Universitetet i Tromsø, Norges fiskerihøgskole.
- Dreyer, B. (2000). *“Globalisering av råvaremarkedet – strategiske utfordringer for lokal fiskeindustri”* Økonomisk fiskeriforskning, Nofima, Tromsø. 10, s. 115–125.
- Dreyer, B. & Grønhaug, K. (2004). *“Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage”* Journal of Business Research, 57(5), s. 484-494
- Dreyer, B. & Svorken, M. (2007). *“Vertikal integrering – en strategi for å kvalitetssikre råstoff?”* Rapport 9/2007, mai. Fiskeriforskning, Tromsø
- E24 (2015). *“Findus vurderer å flagge hjem produksjonen”* Hentet 10.12.2015, fra: <http://e24.no/naeringsliv/kina/findus-vurderer-aa-flagge-hjem-produksjonen-ting-forandrer-seg-i-kina/23576597>
- Egeness, F-A. (2013). *“Kinesisk produksjon av fryste filetprodukter av torsk”* Rapport 26/2013, Nofima, Tromsø. s. 1-21. Hentet 09.12.2015 fra: <http://nofima.no/en/pub/1044739/>
- Egeness, F-A., Myrland Ø. & Xie, J. (2015). *“Produksjon av fryste torskefileter – Hvilke nasjoner skal produsere fryste filetprodukter av torsk for et globalt marked i framtiden?”* Økonomisk fiskeriforskning, Nofima, Tromsø. Hentet 09.12.2015 fra: <http://okonomiskfiskeriforskning.no/produksjon-av-fryste-torskefileter-hvilke-nasjoner-skal-produsere-fryste-filetprodukter-av-torsk-for-et-globalt-marked-i-framtiden/>
- Eklund, T. & Knutsen, K. (2011). *Regnskapsanalyse: Aktiv bruk av regnskapet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Enger, K. K & Kirkevold, M. K. (2014). *“Lønnsomhet i norske filmprosjekter og -selskap: en studie av den norske filmbransjen”* (Mastergradavhandling, Norges Handelshøgskole)
- Fahy, J. (2000). *“The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage”* Journal of European industrial training, 24, s. 94-104.
- Finstad, B.P., E. Henriksen & P. Holm (2012). *“Fra krise til krise – forventninger og svik norsk fiskerinæring”* Økonomisk fiskeriforskning, Nofima, Tromsø. 22:1, s. 114–35
- Gjønnes, S. H & Tangenes, T. (2013). *Økonomi- og virksomhetsstyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Golafshani N. (2003). *“The Qualitative Report”* volume 8, number 4 - Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. University of Toronto s. 597-606
- Grant, R. M. (1991). *“The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”* Knowledge and strategy, s. 3-23
- Groppelli, A. A. & Nikbakht E. (2000) *Finance* (4th ed.) Barron’s educational series, Inc. New York

- Gripsrud, G., Olsson, U.H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse –med fokus på beslutninger I bedrifter* (2. oppslag), Høyskoleforlaget –Norwegian Academic Press, Kristiansand.
- Gustavsson, L. (1994). *Best i klassen. Benchmarking for økt effektivitet. Ideer, erfaringer og råd.* TI-forlaget/Teknologisk Inst.
- Hair J. F., Money A., Samouel P. & Page M. (2007). *Research methods for business.* England: John Wiley & Sons Ltd. s. 191-213
- Haugland, S. O. (2014). "Hvem skal eie fiskebåten?" Norges Råfisklag. Hentet 13.05.16 fra: http://www.rafisklaget.no/portal/page/portal/NR/Omoss/Aktuelt/PFH_hvem_skal_eie_fiskebaten
- Heimly, F. (2011). *Jakten på lønnsomheten. Lønnsomhet som varig konkurransefortrinn.* Oslo: Hegnar Media.
- Henriksen, E. (2012). "Krisen som aldri tar slutt" Nofima, Tromsø. Hentet 14.12.15 fra: <http://nofima.no/nyhet/2012/06/krisen-som-ikke-tar-slutt/>
- Henriksen, E. (2013). "Lønnsom foredling av hvitfisk i Norge – hva skal til?" Næring og bedrift, Nofima, Tromsø 44/2013 s. 1-21. Hentet 10.12.2015 fra: <http://www.nofima.no/filearchive/Rapport%2044-2013.pdf>
- Henriksen, E. & Bendiksen, B.I. (2008). "Rammebetingelser for lønnsomhet i norsk fiskeforedling –Empiriske funn og kunnskapshull" Rapport7/2008, april. Nofima, Tromsø.
- Henriksen, E. & Svorken, M. (2011). "Fangstregulering og råstoffkvalitet i kystflåten –ferskt råstoff til fiskeindustrien i Nord-Norge" Rapport 25/2011, juni. Nofima, Tromsø
- Hunt S. D. & Morgan R. M. (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition" Journal of marketing, vol. 59, s. 1-15
- Iversen, A. (2003). "Globalisering og strategier i norsk fiskerinæring" Økonomisk fiskeriforskning, 13, s. 53-68
- Isaksen, J.R. (2007). "Upstream vertical integration and financial performance –The case of the Norwegian fishprocessing industry" Doktorgradsavhandling, Universitetet i Tromsø, Norges fiskerihøgskole.
- Isaksen, J. R., Dreyer, B. & Grønhaug, K. (2004). "Flere veier fører til Rom" Økonomisk fiskeriforskning, 14, s.1-7
- Jackobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* 2. utgave, Kristiansund: Høyskoleforlaget
- Jauch, L.R. & Kraft, K.L. (2003). "Strategic management of uncertainty," Academy of Management Review, 11(4), s. 777-790

- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave, Oslo: Abstrakt forlag
- Johnson, P. & C. Cassell (2001). “*Epistemology and work psychology: New agendas*”. I: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, s. 125- 143.
- Kristoffersen, T (2008). *Regnskapsteori: med introduksjon til internasjonale regnskapsstandarder (IFRS)* Bergen: Fagbokforlag
- Kristoffersen, T. (2010). *Årsregnskapet - en grunnleggende innføring*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Langli, J. C. (2010). *Årsregnskapet*. 9. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Larsen, T. A. & Dreyer, B. (2012). “*Norske torsketrålere – struktur og lønnsomhet*” Rapport 12/2012, mai. Fiskeriforskning, Tromsø
- Lorentzen, L.T., G.G. Ottesen, K. Grønhaug & M. Svorken (2006). “*Økt satsing på fersk fisk: Hvilke utfordringer opplever bedriftene?*” *Økonomisk fiskeriforskning*, 16, s. 39–47
- Lynum, L. (2005). *Videreforedling av fisk*. Tapir Akademisk Forlag, Trondheim.
- Mauri, A. J. & Michaels, M. P. (1998). “*Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination*” *Strategic Management Journal*, 12(1), s. 133-143.
- Melding til stortinget (2015). *En konkurransekraftig sjømatindustri*. Meld. St. 10. Hentet 11.04.2016, fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20152016/id2461010/?ch=4>
- Milliken, F.J. (1998). “*Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect and response uncertainty*,” *Academy of Management Journal*, 12(1), s. 133-143.
- Miller, D. & Shamsie, J. (1996). “*The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965*,” *Academy of Management Journal*, 39(3), s. 519-543.
- Nilssen, J. (2013). “*Sentrale egenskaper for økt lønnsomhet i norsk filetindustri*” Hentet 08.12.2015 fra: <http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/5407/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Nilssen, J., Bertheussen, B. A. & Dreyer, B. (2014). “*Hvilken råstoffstrategi er mest lønnsom for norske filetbedrifter?*” *Økonomisk fiskeriforskning, Nofima, Tromsø*. 24:1, s. 1-17
- Olafsen, T. (2013). *gjestekommentar i Fiskeribladet, gjengitt av Norsk Industri*. Hentet 08.12.2015, fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/230d93e1a80f44bfaa994521ea0110fc/norsk_industri.pdf
- Ottesen, G. G. & Gønhaug, K. (2003). “*Strategisk endring i fiskeindustrien: Hvorfor går det ikke alltid som planlagt*” *Økonomisk Fiskeriforskning*, 13, s.1-11.

- Penman, S. H. (2013). *Financial statement analysis and security valuation*. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Peteraf, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view" *Strategic Management Journal*, 14, s. 179-191.
- Peteraf, M.A. & Barney, J.B (2003). "Unraveling the Resource-based Triangle" *Managerial and Decision Economics*, 24, s.309-323.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*, The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1991). "Towards a dynamic theory of strategy" *Strategic Management Journal*, 12(S.I.), s. 95-117.
- Porter, M. E. (1996). "What is strategy" Harvard Business School, Boston.
- Reed, R. & DeFillippi, R.J. (1990). "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 15(1), s. 88-102.
- Ringdal, Kristen. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave, Bergen: Fagbokforlaget
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., (2009). *Research methods for business students* (5th ed.) Harlow: Pearson Education Limited, Essex.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ed.) Harlow: Pearson Education Limited, Essex.
- Shockley, J. & Turner, T. (2014). *Linking inventory efficiency, productivity and responsiveness to retail firm outperformance: empirical insights from US retailing segments*. *Production planning & Control*, s. 1-14.
- Sogn-Grundvåg, G., Lorentzen, T., Bendiksen, B.I. & Grønhaug, K. (2008). "Når konkurransefortrinn forvittrer: Er det mulig å gjenvinne profitable markedsposisjoner?" *Magma*, 11(2), s. 74-82.
- Spanos, Y. E. & Lioukas, S. (2001). "An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective" *Strategic Management Journal*, 22(10), s. 907-934.
- Vorhies, W. D & Morgan, N. A. (2005). "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage" *Journal of marketing*, vol 69, s. 80-94.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm" *Strategic Management Journal*, 5(2), s. 171-180.
- Årsberetning (2014). Norges Råfisklag. Hentet 28.05.2016, fra:

[http://www.rafisklaget.no/portal/page/portal/RafisklagetDokumenter/Aarsberetning/151102_NR %20rsmelding 2014 public 20 mai.pdf](http://www.rafisklaget.no/portal/page/portal/RafisklagetDokumenter/Aarsberetning/151102_NR_%20rsmelding_2014_public_20_mai.pdf)

Vedlegg

Vedlegg 1: Nøkkeltallsanalyse

Bedrift A

Tidsperioden: 2003-2006

LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2003	2004	2005	2006
AG	Avkastningsgrad	7,0 %	6,5 %	5,4 %	11,1 %
RG	Resultatgrad	2,5 %	1,9 %	2,1 %	4,0 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	2,84	3,38	2,55	2,79

LIKVIDITET		2003	2004	2005	2006
	Likviditetsgrad	500,0 %	285,0 %	316,4 %	220,6 %
	Likviditetsreserve	1 247	1 846	682	1 719

SOLIDITET		2003	2004	2005	2006
	Egenkapitalandel	51,6 %	21,3 %	17,1 %	12,0 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2003	2004	2005	2006
BFA	Br.fortjenesteandel	31,3 %	28,5 %	24,6 %	23,2 %
PKA	Pers.kostnadsandel	58,5 %	59,6 %	70,3 %	59,0 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	28,7 %	30,9 %	29,6 %	33,0 %
VO	Varelagerets oml.hast.	11,9	14,0	15,4	22,4
DO	Debitorenes oml.hast.	9,5	10,3	10,1	7,5
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	6,5	9,0	6,5	11,3

Bedrift A

Tidsperioden: 2007-2010

LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2007	2008	2009	2010
AG	Avkastningsgrad	10,3 %	6,5 %	14,5 %	7,7 %
RG	Resultatgrad	3,1 %	2,6 %	5,0 %	2,2 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	3,29	2,50	2,88	3,52

LIKVIDITET		2007	2008	2009	2010
	Likviditetsgrad	187,3 %	143,2 %	126,5 %	137,2 %
	Likviditetsreserve	1 155	1 504	1 246	2 175

SOLIDITET		2007	2008	2009	2010
	Egenkapitalandel	16,8 %	13,5 %	13,2 %	17,5 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2007	2008	2009	2010
BFA	Br.fortjenesteandel	20,5 %	22,4 %	27,9 %	33,2 %
PKA	Pers.kostnadsandel	70,7 %	70,6 %	63,9 %	58,1 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	28,2 %	25,2 %	32,0 %	27,1 %
VO	Varelagerets oml.hast.	16,3	13,8	10,6	28,2
DO	Debitorenes oml.hast.	11,2	8,5	10,5	13,4
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	8,7	6,1	6,5	6,5

Bedrift A

Tidsperioden: 2011-2014

LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	19,5 %	2,0 %	14,4 %	2,9 %
RG	Resultatgrad	5,1 %	0,5 %	5,0 %	0,9 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	3,81	3,94	2,90	3,29

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	120,5 %	104,8 %	154,5 %	152,4 %
	Likviditetsreserve	2 699	-9 463	5 932	2 342

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	17,2 %	19,7 %	21,9 %	47,4 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	28,0 %	25,6 %	34,0 %	28,1 %
PKA	Pers.kostnadsandel	65,2 %	84,5 %	63,3 %	72,7 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	25,5 %	26,2 %	20,6 %	21,9 %
VO	Varelagerets oml.hast.	96,9	23,2	31,3	57,6
DO	Debitorenes oml.hast.	12,7	10,8	15,5	13,7
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	7,0	5,8	4,9	5,4

Gjennomsnitt resterende aktører

Tidsperioden: 2003-2006

LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2003	2004	2005	2006
AG	Avkastningsgrad	0,6 %	-1,7 %	1,6 %	2,7 %
RG	Resultatgrad	0,5 %	-1,1 %	1,6 %	2,9 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	1,30	1,57	1,02	0,94

LIKVIDITET		2003	2004	2005	2006
	Likviditetsgrad	119,2 %	119,0 %	158,2 %	127,7 %
	Likviditetsreserve	22 096	23 710	52 442	99 793

SOLIDITET		2003	2004	2005	2006
	Egenkapitalandel	32,1 %	30,8 %	26,6 %	23,6 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2003	2004	2005	2006
BFA	Br.fortjenesteandel	19,8 %	25,2 %	29,5 %	24,0 %
PKA	Pers.kostnadsandel	92,1 %	62,9 %	57,3 %	65,5 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	44,6 %	31,0 %	29,7 %	32,9 %
VO	Varelagerets oml.hast.	4,6	5,8	6,3	5,3
DO	Debitorenes oml.hast.	7,0	7,9	4,8	5,8
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	2,5	3,0	1,7	1,5

Gjennomsnitt resterende aktører

Tidsperioden: 2007-2010

LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2007	2008	2009	2010
AG	Avkastningsgrad	1,6 %	-4,7 %	-0,4 %	2,7 %
RG	Resultatgrad	1,6 %	-4,5 %	-0,4 %	2,3 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	1,03	1,04	0,96	1,16

LIKVIDITET		2007	2008	2009	2010
	Likviditetsgrad	102,3 %	84,9 %	88,3 %	108,7 %
	Likviditetsreserve	15 090	5 697	5 776	15 408

SOLIDITET		2007	2008	2009	2010
	Egenkapitalandel	24,6 %	22,6 %	26,0 %	22,0 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2007	2008	2009	2010
BFA	Br.fortjenesteandel	21,1 %	20,8 %	29,2 %	32,1 %
PKA	Pers.kostnadsandel	68,9 %	83,3 %	62,1 %	56,5 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	33,0 %	42,8 %	29,6 %	29,6 %
VO	Varelagerets oml.hast.	4,8	5,0	5,0	7,0
DO	Debitorenes oml.hast.	6,9	7,6	6,2	7,6
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	1,6	1,6	1,4	1,7

Gjennomsnitt resterende aktører

Tidsperioden: 2011-2014

LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	2,7 %	9,7 %	8,9 %	9,7 %
RG	Resultatgrad	1,1 %	3,8 %	3,4 %	3,7 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	2,34	2,56	2,65	2,60

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	128,8 %	144,3 %	112,5 %	117,4 %
	Likviditetsreserve	23 350	8 239	9 633	21 479

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	15,4 %	15,0 %	4,4 %	6,3 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	35,2 %	32,4 %	42,6 %	44,9 %
PKA	Pers.kostnadsandel	52,5 %	64,1 %	49,5 %	48,0 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	48,0 %	29,9 %	46,3 %	44,8 %
VO	Varelagerets oml.hast.	6,2	7,2	10,2	8,4
DO	Debitorenes oml.hast.	7,7	9,2	8,1	8,4
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	6,6	6,4	6,2	6,4

Spørremanual

Innledning

Intervjuer sier at han vil komme med påstander han ønsker tilbakemelding på etter grad av enighet, deretter utdypende svar. Påstandene fordi grad av enighet gjøre det lettere å bearbeide svarene i sluttrapporten.

Strategi

1. Konkurransen i vår bransje er meget hard

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

Kan du utdype om din oppfatning om konkurransesituasjonen i bransjen?

2. Sammenlignet med konkurrentene har bedriften et helt spesielt konkurransefortrinn

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

Hvilket konkurransefortrinn mener du dere har?

3. Sammenlignet med konkurrentene har bedriften en helt spesiell kundegruppe

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

Hva er spesielt med kundene deres?

4. Sammenlignet med konkurrentene har bedriften et helt spesielt sortiment/produktspekter

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig			verken/eller			helt enig		
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3		
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:		

Hva er spesielt med produktspekteret deres?

5. Sammenlignet med konkurrentene velger bedriften de mest lønnsomme produktene

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig			verken/eller			helt enig		
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3		
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:		

Hva kjennetegner de produktene dere produserer?

6. Sammenlignet med konkurrentene har bedriften helt spesiell tilgang på råstoff

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig			verken/eller			helt enig		
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3		
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:		

Hva er spesielt med råstofftilgangen deres?

Hvordan påvirker råstofftilgangen den årlige driften?

7. Sammenlignet med konkurrentene har bedriften en helt spesiell strategi
Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

Hva er spesielt med strategien deres?

Hvordan har oppkjøpet av bedriften påvirket strategien?

8. I alt som gjøres, er lønnsomhet overordnet målsetting
Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

Hvilken overordnet målsetting har dere?

Arbeidsmetoder

9. Sammenlignet med konkurrentene har bedriften større fokus på omløpshastigheten på varelageret

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

Hvilket fokus har dere på omløpshastigheten til varelageret?

10. Bedriften har gode rutiner for innhenting av utestående fordringer

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

Hvordan arbeides det med utestående fordringer?

11. Sammenlignet med konkurrentene arbeider bedriften med å ha så lavt varelager som overhodet mulig

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
------------	--	--------------	--	--	-----------	--

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
:-----:-----:-----:-----:-----:-----:-----:

Hvor avgjørende er det for dere å fokusere på god flyt i varelageret?

Hvilke rutiner og arbeidsmetoder følger dere med tanke på vareflyt?

12. Det er stor variasjon mellom produktene til bedriften over tid

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig verken/eller helt enig
-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
:-----:-----:-----:-----:-----:-----:-----:

Hvilke kriterier er viktigst for valget av produkt?

Hvilken betydning har dette for sysselsettingen?

Hvordan påvirker produktvalget lønnsomheten?

Salg og marked

13. Bedriften er konkurransedyktige på pris

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

Hvordan fastsettes prisen på produktene som selges?

Har hvitfisknæringer subsidier fra staten?

14. Nettverksbygging er viktig for å lykkes i hvitfisknæringen

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

Hvor viktig er det å skape gode relasjoner til konkurrenter og leverandører?

15. Valget av filet av hvitfisk falt naturlig for bedriften

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
------------	--	--------------	--	--	-----------	--

18. Sammenlignet med konkurrentene har bedriften høyere kvalitet på produktene sine, som følge av bedre råvarer

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig			verken/eller			helt enig
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

Hvordan arbeides det mot å skape de beste produktene?

19. Sammenlignet med konkurrentene har bedriften lavere kostnader enn konkurrentene

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig			verken/eller			helt enig
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

Hvilke tiltak skiller bedriften fra konkurrentene?

20. Bedriftens arbeidsstokk er bedre kvalifisert og utdannet enn konkurrentenes arbeidere

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig			verken/eller			helt enig
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

Hvilke utviklingsmuligheter får arbeiderne?

Hvordan klarer dere å holde på sine beste ansatte?

Hvordan operer bedriften når sesongen er lav? (Permitteringer, sesongarbeidere)

Hvordan preger sesongarbeidet bedriften? (deltid/heltidsansatte, mye overtidsarbeid)

21. Medarbeiderne til bedriften er produktive

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller				helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	

22. Overtidsarbeid avspaseres ved ferie/fritid

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller				helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	

Forekommer det mye overtidsarbeid ?

23. Det er lavt sykefravær i bedriften

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

24. Dyktige medarbeidere får den anerkjennelsen de fortjener (ros, oppmerksomhet, osv)

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

Daglig leder

25. Daglig leder besitter den nødvendige bakgrunnen og erfaringene for å styre bedriften på en best mulig måte

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

Hvilken bakgrunn har daglig leder?

Hva er det viktigste arbeidet en daglig leder gjør?

26. Daglig leder har god kommunikasjon med de ansatte

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

Hvordan motiveres og engasjeres de ansatte til å yte best mulig?

27. Det er god kommunikasjon mellom daglig leder og styret

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

Hvordan samarbeider styret og daglig leder?

28. Styret har meget tilfredsstillende kompetanse

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

29. Styret og daglig leder har felles interesser og mål for framtiden

Er du helt uenig (-3), verken enig eller uenig (0) eller helt enig (+3) eller grader mellom

helt uenig		verken/eller			helt enig	
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:	:-----:

Hvor ofte er det møter mellom styret og daglig leder?

Har det vært noen utfordringer i slike møter?

Hvilken rolle har tidligere daglig leder?

Tilleggsspørsmål:

Hvordan stiller bedriften seg til ny teknologi? (Innovatør, tidlig bruker, majoritet eller etterløper?)

Hva er de største utfordringene til bedriften i dag?

Hvordan ser framtiden ut for bedriften?

Avslutningsvis; det vil oppstå flere spørsmål i ettertid, som vil være relevant for min masteroppgave. Er det mulig å sende disse på mail?

Takk for hjelpen!