

Vekst som kilde til likviditetsproblemer

En studie av tre vekstbedrifter og deres erfaringer

Lars Steinar Bjørkavåg & Lasse Osebakken

Veileder: Tore B. Holmesland

Utredning i Masterprofilen Økonomisk styring



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å belyse tema knyttet til vekst som kilde til likviditetsproblemer, både på kort og lang sikt. Videre ønsker vi også avdekke hvordan vekst håndteres i små og mellomstore bedrifter. Dette har blitt gjort ved først å presentere et teoretisk rammeverk for deretter å sammenligne med innhentet data.

Det er gjennomføre en kvalitativ analyse, der vi baserer utredningen på dybdeintervjuer med tre sentrale personer i ulike organisasjoner. Dataene fra intervjuene ble analysert og strukturert med bakgrunn i litteratur om vekst og likviditetsstyring. For å belyse tema har vi presentert ulike påstander som bryter ned den overordnede problemstillingen. Vi har brukt resultatene fra intervjuene, samt den teoretiske bakgrunnen, til å besvare påstandene.

Inntrykket som sitter igjen er at noen av bedriftene har gjort mye riktig, uten at det har vært veldig bevisst. Vi tviler ikke på at bedriftene har tilstrekkelig kunnskap blant de ansatte, men det har kommet tydelig frem av intervjuene at kunnskap om økonomisk teori har vært manglende i organisasjonene. Både to av bedriftne har hatt stor suksess så lenge de har vært i drift, og vi ser ikke noen grunn til at dette ikke skal fortsette. Likevel vil vi anbefale at de kanskje har større fokus på likviditetsstyring, selv om organisasjonen er liten. For den tredje bedriften sin del har mangelen på økonomisk styring vært hovedårsaken til bedriftens konkurs.

Basert på teori, intervjuer og de funn vi har gjort, har vi tydeliggjort at bedrifter, uavhengig av størrelse, kan ha nytte av tettere økonomisk oppfølging. Samtidig har vi avdekt de forskjeller som eksisterer på tvers bransje, tjeneste- og produktbedrift samt størrelse og lokalisering.

Forord

Vi har nå kommet frem til slutten av studiene våre. De siste 2 årene har vi jobbet oss gjennom masterstudiene under hovedprofilen Økonomisk styring. De ulike kursene, og ikke minst arbeidet med masteroppgaven har vært innholdsrikt og utfordrende. Denne masteroppgaven er skrevet som en del av siste semester av masterstudiet ved Norges Handelshøyskole.

Vi har lært hvordan bedrifter tenker og hva som kan være realistisk å tenke seg dersom man en dag skal starte egen virksomhet. Intervjuene vi har gjennomført i forbindelse med denne oppgaven har gitt oss god innsikt i ”en bedriftsleders hemmeligheter”, og vi håper at dette skal være motiverende for oss når vi nå takker for oss som studenter og trer inn i de arbeidslivet som arbeidstakere på full tid.

Vi vil takke bedriftene og deres vilje til å dele informasjon, og da særlig Ida Marie Lien, Torgeir Fylling og Tom Roar Nilsen for at de har tatt seg tid til å snakke med oss og dele deres erfaringer, slik at vi har hatt mulighet til å gjennomføre denne utredningen. Det ville vært vanskelig å gjennomføre uten deres åpenhet rundt egne bedrifter.

Videre vil vi takke vår veileder, Tore B. Holmesland for gode innspill og kreative ideer i forbindelse med utforming av både oppgave og problemstilling.

Bergen 31.5.2009

Lars Steinar Bjørkavåg

Lasse Osebakken

Innholdsliste

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHALDSLISTE	4
FIGURLISTE	9
1. INNLEDNING	10
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE	11
1.2 PROBLEMSTILLING	11
1.3 BEGREPSAVKLARINGER.....	12
1.4 KRAV TIL OPPGAVEN OG DENS UTARBEIDELSE.....	16
2. VEKST	17
2.1 INFLASJON.....	20
2.2 LIVSSYKLUS	20
2.2.1 <i>BCG-matrisen</i>	21
2.2.2 <i>Vekststrategier</i>	23
2.3 ULIKE TYPER VEKST – RASK/LANGSOM VEKST.....	24
2.3.1 <i>R-og K-strategi</i>	25
2.4 VEKST MED GJELDSGRAD	27
2.4.1 <i>WACC</i>	27
2.4.2 <i>Brekkestangformelen</i>	29
2.5 DUPONT	30
2.6 BÆREKRAFTIG VEKST – SUSTAINABLE GROWTH	32
2.7 STOPPE VEKST?	33
2.8 SALG	35
2.9 ”TVANGSVEKST” COMPULSION TO GROW	36

2.10	IKKE-FINANSIELL VEKST	36
2.11	VEKSTMÅL.....	38
3.	LIKVIDITET OG LIKVIDITETSSTYRING	40
3.1	GENERELT OM LIKVIDITET	40
3.2	FINANSIERINGSSTRUKTUR	40
3.3	LIKVIDITETSSTYRING.....	41
3.3.1	<i>Teknisk likviditetsstyring.....</i>	<i>42</i>
3.3.2	<i>Kreativ likviditetsstyring</i>	<i>43</i>
3.4	STYRINGSPERSPEKTIVER.....	44
3.4.1	<i>Systemperspektiv</i>	<i>45</i>
3.4.2	<i>Langsiktig perspektiv</i>	<i>46</i>
3.4.3	<i>Kortsiktig perspektiv</i>	<i>47</i>
3.5	MÅTER Å BEDRE LIKVIDITET PÅ	48
3.5.1	<i>Frigjøring av kapital.....</i>	<i>48</i>
3.5.2	<i>Omgjøring av gjeld</i>	<i>49</i>
3.5.3	<i>Kostnadsreduksjon.....</i>	<i>49</i>
3.5.4	<i>Økning av egenkapital</i>	<i>49</i>
3.5.5	<i>Kontakte lånemarkedet med tanke på nye låneopptak.....</i>	<i>50</i>
3.5.6	<i>Forsikring som forebyggende middel mot likviditetsproblemer.....</i>	<i>50</i>
4.	PROBLEMMOMRÅDER.....	51
4.1	LIKVIDITETSSKVIS	51
4.2	KONKURS/INSOLVENS	52
4.3	KORTSIKTIG/LANGSIKTIG PERSPEKTIV	52
4.3.1	<i>R/K-strategi.....</i>	<i>53</i>

4.4	MISLYKKEDE FORRETNINGSFORSØK	54
4.5	STYRINGSMÅL	55
4.6	KAPITALMARKEDER	56
4.7	BULLWHIP-EFFEKTEN	56
5.	METODE	58
5.1	DATAINNSAMLING	58
5.1.1	<i>Primær-sekundær informasjon</i>	59
5.1.2	<i>Ikke-sannsynlighetsutvalg</i>	60
5.2	POPULASJON OG UTVALG	61
5.3	METODEPROSESSEN	62
5.3.1	<i>Litteratursøk</i>	63
5.3.2	<i>Gjennomføring av intervjuer</i>	63
5.3.3	<i>Bearbeiding av resultater</i>	63
5.4	UNDERSØKELSESDSIGN	65
5.5	VALG AV METODE	66
5.6	VALIDITET OG RELIABILITET	67
6.	BEDRIFTENE	70
6.1	KRITERIER FOR VALG	70
6.2	JAN OG TORGEIR MEKANISKE (JT MEKANISKE AS AS).....	72
6.2.1	<i>Hendelsesforløp</i>	72
6.2.2	<i>Vekst</i>	74
6.2.3	<i>Organisering</i>	75
6.2.4	<i>Bank og gjeld</i>	76
6.2.5	<i>Økonomistyring</i>	76

6.2.6	<i>Ekstern orientering</i>	78
6.3	FOLK AS	79
6.3.1	<i>Hendelsesforløp</i>	80
6.3.2	<i>Vekst</i>	82
6.3.3	<i>Styring og struktur</i>	83
6.3.4	<i>Bank og gjeld</i>	84
6.3.5	<i>Ekstern orientering</i>	85
6.4	COMPUTER SYSTEMER AS	85
6.4.1	<i>Hendelsesforløpet</i>	86
6.4.2	<i>Vekst</i>	87
6.4.3	<i>Styring og struktur</i>	88
6.4.4	<i>Bank og gjeld</i>	89
6.4.5	<i>Ekstern orientering</i>	90
7.	ANALYSEN	91
7.1	PÅSTAND 1	92
7.2	PÅSTAND 2	94
7.3	PÅSTAND 3	96
7.4	PÅSTAND 4	98
7.5	PÅSTAND 5	100
7.6	PÅSTAND 6	102
7.7	PÅSTAND 7	105
7.8	PÅSTAND 8	107
7.9	PÅSTAND 9	109
7.10	PÅSTAND 10	112

8.	OPPSUMMERING.....	114
9.	LITTERATURLISTE	118
10.	VEDLEGG	121
10.1	INTERVJUGUIDEN	122
10.2	JAN OG TORGEIR MEKANISKE AS.....	123
10.3	FOLK AS	130

Figurliste

Figur 1: Operating and Cash Conversion Cycles	19
Figur 2: Produktets, bedriftens eller industriens livssyklus	20
Figur 4: BCG-matrise	21
Figur 3: Produktets, bedriftens eller industriens livssyklus	21
Figur 5: The Strategic-Planning Gap.....	24
Figur 6: Weighted Average Cost of Capital	28
Figur 7: Brekkstangformelen.....	29
Figur 8: DuPont-modellen, Donaldson Brown, DuPont Powder Company.....	31
Figur 9: Gallinger og Healey (1991)	33
Figur 10: viser hvordan eiendeler og gjeld/egenkapital henger sammen	41
Figur 11: Reaktiv og proaktiv styring av en bedrift	45
Figur 12: Metode for likviditetsstyring i et langsiktig perspektiv	46
Figur 13: Business Failure Events.....	54
Figur 14: Et oversiktsbilde av hvordan man skiller mellom ulike data og metoder for innsamling	60
Figur 15: Valg av design	65
Figur 16: Fra Gripsrud.....	66
Figur 17: Produktets, bedriftens eller industriens livssyklus.	87

1. Innledning

Vekst er et ord som det knyttes positive og negative assosiasjoner til. At en bedrift er i vekst sees nesten som utelukkende positivt ut for mange. Men er vekst nødvendigvis bra for en bedrift? Av de skjulte prosessene som foregår i en bedrift er vekst ofte en underliggende faktor. Bedriften og dens ansatte, ledere og eiere vil yte mer og derfor vokse mer. Men er det nødvendig for bedriften å vokse, eventuelt når og hvordan skal veksten stoppes?

I en bedrift som er forholdsvis liten og nystartet er det mange ting som skal holdes øye med, økonomistyringen er nødvendigvis ikke den mest interessante av dem. Et for stort fokus på vekst, samtidig med lite forståelse for de synlige og skjulte prosessene i en bedrift kan få uheldige utfall. Det er nok av bedrifter og forretningsideer som har hatt livets rett, men som har havarert på grunn av en leders eller en hel bedriftskulturs tankegang. Utfallet for bedrifter som ikke klarer å holde stramt nok i tøylene til en raskt voksende bedrift kan være katastrofale; illikviditet, konkurs/insolvens eller oppkjøp er noe som skjer hver dag.

Enhver bedrift har utfordringer, men i vekstfasen er det flere ting som kan gå galt. Formålet med denne utredningen er å kartlegge kilder til illikviditet og andre problemområder, samt de utfordringene som voksende bedrifter har hatt. Formålet er også å gjøre oss bevisst på fallgruvene, eventuelle løsninger og erfaringer som har blitt gjort med bedrifter som befinner seg i et voksende stadium. Vi vet selv at det ikke finnes noen mirakelkur eller endelig svar på hvordan en bedrift skal kunne erobre markeder og være suksessfulle. Vi ønsker derimot å bevise at med mer aktivt fokus rundt en voksende bedrifts utfordringer, synlige og skjulte, er det enklere å takle problemene på forhånd. At det finnes en underliggende tro på at salg og aggressiv markedsføring er hjørnesteinen i en bedrifts lønnsomhet vil vi også prøve å bevise.

I oppgaven ønsker vi også å avdekke tankegangen til mennesker som har fulgt en vekstbedrift, i suksess og fiasko. Vi vil prøve å analysere et utvalg av bedrifter for å avdekke de skjulte mekanismene i en bedrift og gjøre leseren klar over hvor store nyanser det finnes i slike miljøer.

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Vårt valg av tema har vært motivert av både den pågående finanskrisen og de muligheter for å kunne bruke arbeidet i en fremtidig jobb. I tillegg var valg av tema gjort ut fra interessen i Dagens Næringslivs kåringer av gaselle-bedrifter. Bedriftene blir ofte fremstilt som sterke på grunn av høy årlig vekst. Et av spørsmålene vi stilte oss innledningsvis var derfor om høy vekst nødvendigvis er bra for bedriften. Etter å ha luftet temaet for vår veileder som også hadde mer innsikt om problemstillingen, var temaet fastsatt. Gjennom studiene ved Norges Handelshøyskole har vi tilegnet oss mye nyttig kunnskap innenfor temaet økonomisk styring. Valget av tema gir oss gode muligheter til å bruke de kunnskapene til å belyse et tema vi mener er viktig. Finanskrisen har gitt små og store bedrifter utfordringer de kanskje ikke har vært skikket til å håndtere. Vi ønsker med denne oppgaven å belyse de problemer som kan oppstå ved manglende likviditetsstyring, da i særlig grad når manglende likviditetsstyring skaper problemer for bedrifter i vekst.

1.2 Problemstilling

Vandrer, det finnes ingen vei, veien blir til mens du går – Ferdinand Finne

Ved utformingen av problemstilling stilte vi noen innledende krav. Først og fremst ønsket vi en problemstilling som er relevant, både faglig og med en praktisk synsvinkel. I tillegg var det vanskelig å sette en problemstilling før oppgaven hadde tatt form. Derfor ble denne til ettersom prosessen skred frem.

De siste års vekst i økonomien og den mye omtalte finanskrisen har bidratt i vår tankebane. For det andre ønsket vi en problemstilling som var så snever at den kunne besvares innenfor det rammeverk som vi opererer med. Dette gjelder både tid og ressurser. Problemstillingen kunne heller ikke være så snever at vi risikerte å finne svaret for tidlig, gå tom for stoff eller sitte igjen med en oppgave som ikke avspeilet arbeidet og kunnskapen til to masterstudenter i økonomi og administrasjon. Sist men ikke minst vil vi jobbe med en problemstilling som er interessant, men som passer til de kravene som settes til oppgaver av denne type. Disse kravene blir nevnt under krav til oppgaven. I tillegg må det nevnes at problemstillingen ikke

var det første som ble avklart. Etter samtale med veileder kom det frem at det beste vil være at problemstillingen kommer frem etter hvert.

Problemstillingen baserer seg på de utfordringer vi har identifisert gjennom fagstoff og samtaler innbyrdes, med veileder og aktuelle bedrifter. Problemstillingen vil danne grunnlaget for vår analyse og oppgaven i sin helhet. Vi vil også forme proposisjoner, som blir brukt til å besvare deler av temaet.

Vi har fattet spesielle interesser for hva som oppstår i krysningspunktet av temaene vekst, styring og likviditet, og hva er utfordringene i den virkelige verden. Vi ønsker derfor å se på disse tre faktorene samlet, og har kommet frem til at vekst kan være både negativt og positivt på likviditeten. Likeledes kan dårlig likviditetsstyring virke både hemmende og fremmende for vekst.

Vi har dermed kommet frem til følgende problemstilling:

Er høy vekst over lang eller kort sikt en kilde til likviditetsproblemer, og hvordan oppleves og håndteres vekst i små og mellomstore bedrifter?

Vi vil presisere at denne problemstillingen er hovedfokuset, men vi vil også benytte anledningen til å belyse temaer som er sammenfallende eller nærliggende. I analysen ønsker vi også å formulere proposisjoner for enklere å besvare den satte problemstilling. Ikke hele problemstillingen kan besvares med ja eller nei, men det er et ønske om å trekke ut de erfaringer som har blitt gjort hos bedriftene.

1.3 Begrepsavklaringer

Oppgaven tar for seg områder som lett kan misforstås og derfor ønsker vi å avklare en del momenter og eventuelle misforståelser med en gang.

Innbetalinger og utbetalinger

Det snakkes mye om inntekter og utgifter, samt innbetalinger og utbetalinger. For mange vil ikke dette representere noen særlig forskjell. Men i økonomistyring og finansverden er forskjellen stor. For vår del vil inntekter være innkommende betaling for varer og tjenester. Men i næringslivet er det ofte betalingsutsettelse og kredittavtaler, slik at bedriften gjerne

ikke ser noe til penger for leverte produkter før etter en gitt tidsperiode. Det samme gjelder for utgifter i bedrifter, da man gjerne har betalingsutsettelse for de varer og tjenester en selv skaffer til veie.

Likviditet

Oppgaven handler i all hovedsak om likviditet og økonomisk styring, derfor ønsker vi også å oppklare begrepet likviditet umiddelbart, selv om vi vil komme nærmere inn på dette senere i oppgaven. Likviditet er et fellesbegrep som brukes om alle innbetalinger og utbetalinger fra en bedrifts konto. Man kan gjerne si at det er et fellesbegrep for all trafikk inn og ut av bedriftens lommebok, der likviditeten representerer lommebokens innhold til en hver tid. Som vi var inne på i forrige avsnitt, kan det være lett å forveksle begrepene innbetaling/utbetaling med inntekter/utgifter.

Inntekter og utgifter

Inntekter er det en bedrift tjener på salg av et produkt eller en tjeneste. Ofte er inntekter omtalt som en bedrifts omsetning. Renteinntekter og støtte kan også falle inn under inntekter, men er ikke regnet som hovedområdet til bedriften.

Utgifter er betalinger man har forpliktet seg til gjennom anskaffelse av en tjeneste eller en vare. Typiske utgifter kan være knyttet til innkjøp av råmateriale til produksjon. En vare blir ikke en kostnad før den tas i bruk.

Innbetalinger og utbetalinger

Innbetalinger og utbetalinger er direkte transaksjoner ved overføring fra egne bankkonti til for eksempel kunder. De aller fleste innbetalinger og utbetalinger i en bedrift skjer som følge av kjøp eller salg av varer og tjenester.

Interessenter

Interessenter er bedriftens hovedfokus. Av disse er kanskje eiernes interesser de viktigste. I tråd med økt konkurranse har kundene også blitt tillagt ett stort fokus. Andre som har interesser i bedriften er ansatte og leverandører. Samfunnet rundt bedriften og de som blir påvirket av bedriftens beslutninger blir også betraktet som interessenter.

Giring

Giring er et begrep som omtaler forholdet mellom kapital som bedriften eier og kapital som de har lånt. Kapitalen som firmaet eier kan være i form av investerte midler og andre verdier

i selskapet, som kontanter. Gjelden er kapital som bedriften må betale for å kunne disponere. Det skilles her ofte mellom langsiktig gjeld (lån i bank) og kortsiktig lån (leverandørgjeld). Den kortsiktige gjelden er som oftest dyrere enn langsiktig men er normalt lavere i beløp.

Markedsverdi

Markedsverdi er i motsetning til regnskapsmessig verdi, den prisen et gitt objekt kan oppnå i et marked hvis den blir solgt. Denne verdien gjenspeiler best virkeligheten, men kan ofte være vanskelig å fastsette uten å ha prøvd å selge den. Regnskapsmessig verdi er den verdien en gjenstand blir tillagt på grunn av regnskapsmessige standarder og lovgivning.

Volumsyken

Volumsyken er en tilstand for bedriften hvor ikke har planlagt finansiering av vekst i salg. I slike tilfeller vil en fortsatt økning i salg bare bli oppfattet som positivt og en glemmer å fokusere på finansieringen av bedriften. F.eks. vil en økning i salg gjerne kreve en økning i kapital gjennom innskudd, fra investorer, fra overskudd eller gjennom gjeldsfinansiering. Blir dette ikke gjort kan bedriften for risikere å bli illikvid, en situasjon der en ikke har midler i omløp og hvor en ikke kan betale for seg. Andre tiltak kan være å bedre inntjeningen gjennom høyere marginer og ved at en får inn kontanter fortere ved hjelp av kortere kredittider til kunder. Hvis en ikke har en plan for finansiering av denne "veksten" vil en bli fanget opp av terminologien "volumsyken." Den er sett i sammenheng med salget, men forutsetter også at bedriften unnlater å ta steg mot å bedre likviditeten.

Kassekreditt

Ved avtale med bank kan det opprettes noe som omtales som kassekreditt. Dette er en kredittkonto som bedriften får disponere opp til et fastsatt beløp. Siden det er tungvint for bedriften å flytte kontanter rundt, og i tilfeller der de ikke er tilgjengelig fort, kan kassekreditten brukes. Den blir klassifisert som kortsiktig gjeld og bedriften betaler renter som varierer etter hvor mye som er utestående.

Varelager

Varelager er kort sagt varene som er på lager. I økonomiske definisjoner brukes det om verdien av varene bedriften har. Noe er råvarer og må behandles til den verdi som er naturlig, ofte innkjøpspris. Varer som er delvis eller fullt bearbeidet blir lagt til ekstra verdier som følge av at det har gått med andre ressurser i sammensetningen, som f.eks. lønnet arbeid. En ferdig vare som er salgbar verdsettes f.eks. til markedsverdi, eller den inntekten som den er beregnet å generere ved salg.

Investeringer

Investeringer blir gjort når betydelige summer betales for utstyr eller annet som er nødvendig for bedriften. Norsk lov klassifiserer alt over 25 000 som investeringer som skal aktiveres i et regnskap. Med dette menes at alle investeringer under 25000 blir tatt som kostnader samtidig som de blir betalt. Større investeringer blir bare gjort om til kostnader i takt med at verdien synker. Et tog blir f.eks. skrevet ned i verdi i form av kostnader over hele levetiden, selv om utbetalingen til produsenten skjer det første året. Investeringer er derfor ansett som noe som binder opp kapital. I likhet med varelager er dette verdier som er med på å generere andre verdier og inntekter for bedriften. Markedsverdien er de kontantene bedriften kunne vært igjen med hvis de besluttet å selge. Om investeringen binder opp kapital på kort eller lang sikt avhenger av hvor lang tid det evt. vil ta og selge toget.

Lederegenskaper

Alle bedrifter og organisasjoner har ledere med ulik bakgrunn og forskjellige syn på hvordan man best leder en bedrift. Under intervjuet med Tom Roar Nilsen hadde han fokus på ulike ledertyper og hvilke egenskaper som kjennetegner disse. Disse blir presentert her, ettersom det vil bli brukt gjennom oppgaven.

Ledere kan kategoriseres som enten P-, A-, E- eller I-leder, der man enten er:

P – Produktorientert/resultatorientert

A– administratoren, den administrative lederen

E – entreprenøren, den kreative

I – Integratoren, den personalorienterte

Det vanligste er gjerne at man som leder innehar en kombinasjon av disse egenskapene. Typiske ledere for produksjonsbedrifter innehar for eksempel gjerne både P og E, der man har fokus på resultat, samtidig som man er kreativ og ønsker å skape nye ting. En typisk egenskap for en personalsjef eller en kontorsjef vil vi kunne plassere under kategori A eller I.

1.4 Krav til oppgaven og dens utarbeidelse

Innledningsvis ønsker vi å presisere enkelte krav som vi søker å etterstrebe. Det er et ønske om å forholde seg mest mulig objektivt i forhold til tema. Dette kan vise seg ekstra utfordrende ettersom vi skal inn i dybdeintervjuer der personlige meninger fort kan farge temaet. Vi vil uansett fremstille stoffet så objektivt som mulig.

Nøkternhet spiller også en viktig rolle i forhold til at stoffet som fremkommer avspeiler virkeligheten best mulig. Ønsket er derfor at det vi finner i både litteratur og intervjuer blir fremstilt med et preg av virkelighetssans. I vårt søken etter tema har også dette vært en gjennomgangsfaktor. De ytringer som kommer frem er saklige og kun begrunnet med bakgrunn i stoffet som er presentert.

Det er også vårt ønske at de resultater som fremkommer er etterprøvbare, og dermed mulig å fremkalle senere hvis det skal være nødvendig. Vi setter også et krav om fordomsfrihet og forkastbarhet, som innbefatter at en søker å underkaste antagelsene kritisk vurdering og ikke bare søke å bekrefte de. Gjennom dette mener vi at det kan settes større tillit til oppaven.

Presisjon vil også være viktig for oss, men faller litt bort siden problemstillingen favner et bredt tema. Oppgaven vil være systematisk satt opp for at forfatterne, og leseren, skal ha best mulig utbytte av en godt strukturert oppave.

2. Vekst

Hva er vekst? Vi vil i denne oppgaven favne om en bred definisjon av vekst, men innenfor et snevert anvendelsesområde. Vekst er når noe blir større, og kunne i vårt tilfelle vært sidetallene i denne oppgaven. Vi vil derimot prøve å holde oss innefor rammene av økonomisk vekst i bedrifter, og veksten som mange opplever i faser fra små til mellomstore bedrifter. Siden inntekter er en avgjørende faktor i forretninger, og det vi ser på som et av grunnlagene til vår problemstilling, være en naturlig avgrensning av temaet. Andre nærliggende temaer vil også bli berørt. Det vil vider blir spesiefiert når vi snakker om vekst i andre områder eller sammenhenger.

I tillegg vil vi tidlig presisere det samme som Adizes (1988) gjør i sin bok *Organisasjoners livssyklus*; **”Størrelse og tid er ikke årsaken til vekst og aldring av bedrifter”**. Med dette menes at størrelsen og tidsperspektivet sett fra utsiden ikke nødvendigvis krever at bedriften har vokst eller blitt eldre. Mange organisasjoner kan fortsatt være i et tidlig stadium mange år etter oppstart. Veksten i bedriften kan for mange bedrifter ikke ha noen sammenheng med tid heller, noen vokser veldig fort men andre sakte. Aldring vil ofte knyttes til livssyklusen, et tema som blir presentert senere.

Vekst er også brukt i sammenheng med det å være bedre. Gjennom hele vår utdanning har vi lært og sett eksempler på hvordan vi skal bli bedre, f.eks. enn våre konkurrenter. Underliggende for dette ligger også antagelsen om at ”bigger is better”. For å være bedre må man; selge mer, ha lavere kostnader, ha smartere ansatte og bedre informasjonsflyten. Det er ikke sagt at dette gjør at bedriften blir større, men ved å muliggjøre forskjellige temaer innefor økonomi og administrasjon har man satt bedriften i en situasjon hvor den er bedre skodd en tidligere. Denne endringen vil gjøre det mulig å tjene mer penger, ofte gjennom økt salg. Ulike strategier gir deg ikke direkte vekst, men hjelper ofte bedriften med å muliggjøre vekst. Under mange strategier som blir formulert over et vidt spekter av bedrifter, ligger ofte det uuttalte ønske eller forutsetning om vekst. Dette er i alle fall vår antagelse.

Vi har erfart at noen av spørsmålene som ble stilt i innledningen til denne oppgaven er nærmest umulig å svare på med vårt utgangspunkt. Vekst og viljen til å overleve kan spores tilbake til menneskelig psykologi og utviklingslære. Hvorfor man bestemmer seg for å vokse kan kanskje forklares med at den fremtidige nytte eller utfall er større enn en kan forvente uten vekst. Vi vil allikevel gjøre oppmerksom på kompleksiteten rundt slike

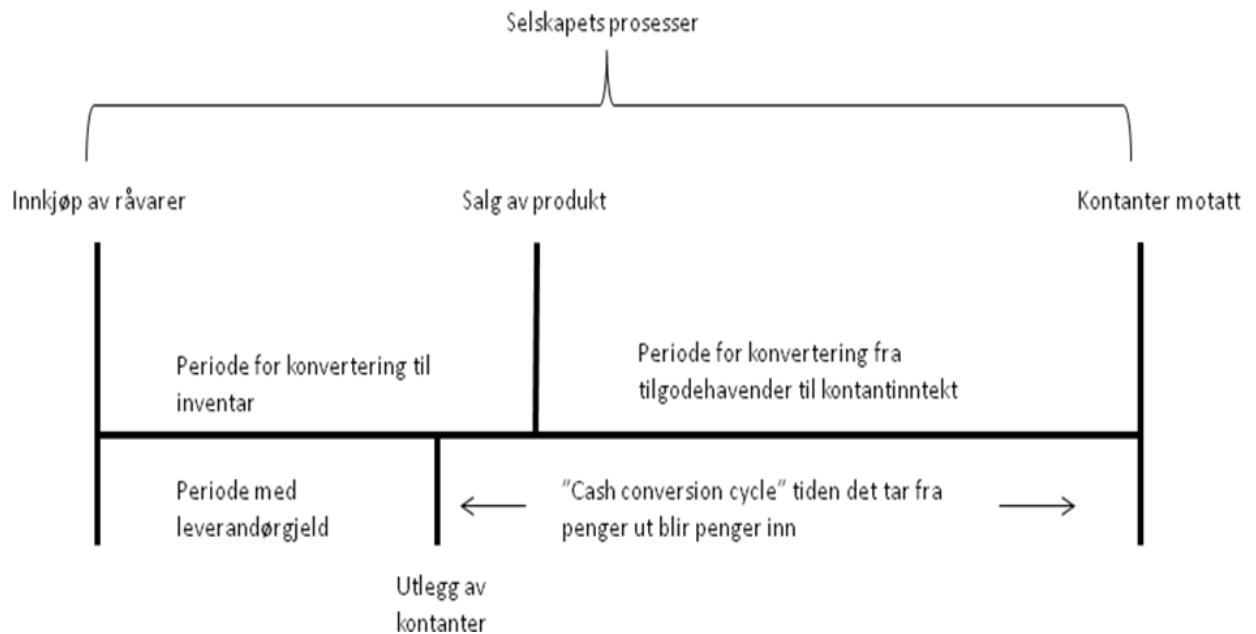
spørsmål og utfordringene som ligger innen organisasjonspsykologi når en prøver å tyde ulike modeller for atferd.

For alle bedrifter er vekst i inntekt normalt et godt tegn. Det betyr at det blir solgt enten mer, eller mindre for høyere priser. Selv om høy pris kan være en påvirkning på økt inntekt, vil likevel vekst i salgsvolumet være en avgjørende variabel når vi skal si at en bedrift har vokst.

I mange tilfeller er økonomisk vekst en forutsetning for bedriftens eksistens. Det blir ikke stilt spørsmål om hvorfor det er nødvendig for bedriften. I boken *Managing Corporate Wealth* (Donaldson, 1984) har de stilt spørsmålet: "Does our company need to grow"?

Det mange bedriftsledere ikke innser, er at vekst kan være årsaken til likviditetsproblemer. Det tar kanskje ikke lang tid å innse at likviditetsstyringen har manglet, men det kan for oss virke som det skjer oftest etter at kreditorene har banket på døren.

Iflg. Gallinger og Healey (1992) kan bedrifter som har over gjennomsnittlig vekst trenge ekstern finansiering. Dette for å forsikre om at de har et høyt nok nivå på arbeidskapitalen til å finansiere det som blir omtalt som "cash conversion cycle", som er fremstilt i figuren nedenfor (se figur 1). Det er i bunn og grunn perioden mellom innløsning av fordringer og inventar til likvider, og hvor lenge kreditorene er villig til å vente på betaling. Som figuren i modellen viser nedenfor tar det lengre tid for bedriften å få et salg konvertert til kontanter enn tidsrommet de har på å betale leverandørene sine. Det er derfor nødvendig med et utlegg av kontanter, en slags buffer som kan være kritisk for bedriften. Kontantbeholdning, eller lånesummene må være nødt til å kunne støtte en gitt vekstrate i salg for at bedriften skal kunne holdes flytende. Dette temaet blir fulgt opp senere i oppgaven. Aksjebasert finansiering kan også bli brukt for å bringe inn nok ekstra arbeidskapital og samtidig holde giringen til et visst nivå. En slik politikk vil også kunne være nyttig i fremtiden, dersom bedriften må låne mer penger.



Figur 1: Operating and Cash Conversion Cycles: fritt oversatt fra Gallinger og Healey (1992)

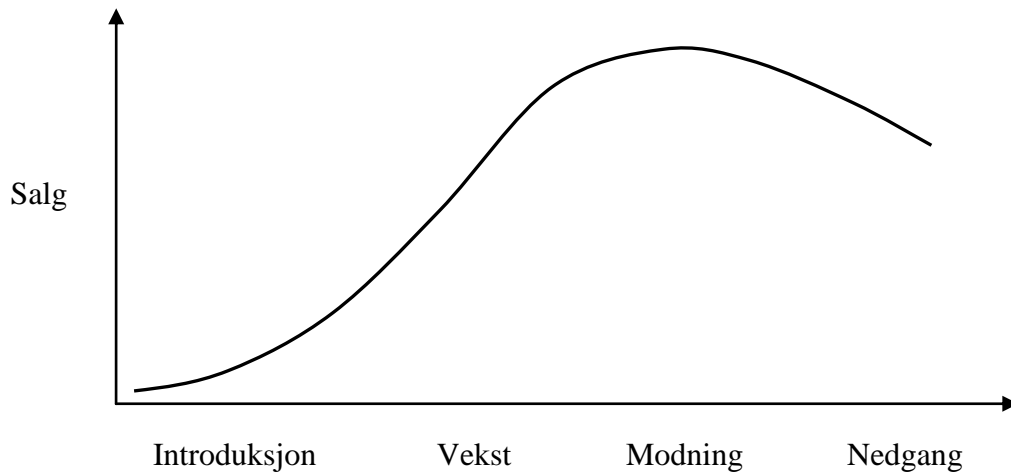
Som vi ser i figuren over innbefatter selskapets prosesser alt fra innkjøp av råvarer til kontant betaling er mottatt. Det er derimot mange prosesser innefor denne som må kontrolleres og som har direkte innvirkning på likviditeten. Disse innvirkningene kan være ekstra sterke i en vekstfase. Fra innkjøp av råvarer til det ferdige produkt er det en periode for konvertering til inventar. Dette kan f.eks. være produksjon av lyspærer der sand og metall til slutt blir til et inventar som kan selges. Deretter skjer salget, og som i de fleste forretningstransaksjoner kommer en periode for konvertering fra tilgodehavender eller "kundefordringer" til bedriften har kontanter på konto. I nederste delen av modellen ser en at innkjøp av råvarene skjer på kreditt, der kontantbetalingen til leverandøren av for eksempel sand og metaller skjer en periode etter leveranse. Men typisk ofte før bedriften har solgt produktet videre. Dermed må bedriften ha et utlegg av kontanter som igjen blir møtt av kontanter fra kunden, som har kjøpt i høyre del av modellen.

2.1 Inflasjon

Inflasjon kan også være en del av vekst. Det vil her være et skille mellom nominelle og reelle verdier. Selv om den reelle markedsveksten vil være minimal, kan inflasjon være med på å tappe likviditeten. Higgins (1981) konkluderer i sin artikkel med at inflasjon ikke har noen effekt på reel vekst. Det som ofte er problemet i slike situasjoner er det han vil kalle ”inflasjonens illusjon”. Selskaper kan for eksempel bruke inflasjonsjusterte tall i sin kapitalstruktur. Når kreditorer og investorer analyserer strukturen ved bruk av forholdsmessige historiske kostnader vil det se ut som at det finansielle svikter i bedriften. Higgins sier også at kreditorer som ikke forstår inflasjon og dens påvirkning vil ikke gi utvidet kreditt som følge av endret realverdi. Dette kan gå på bekostning av firmaets videre drift.

2.2 Livssyklus

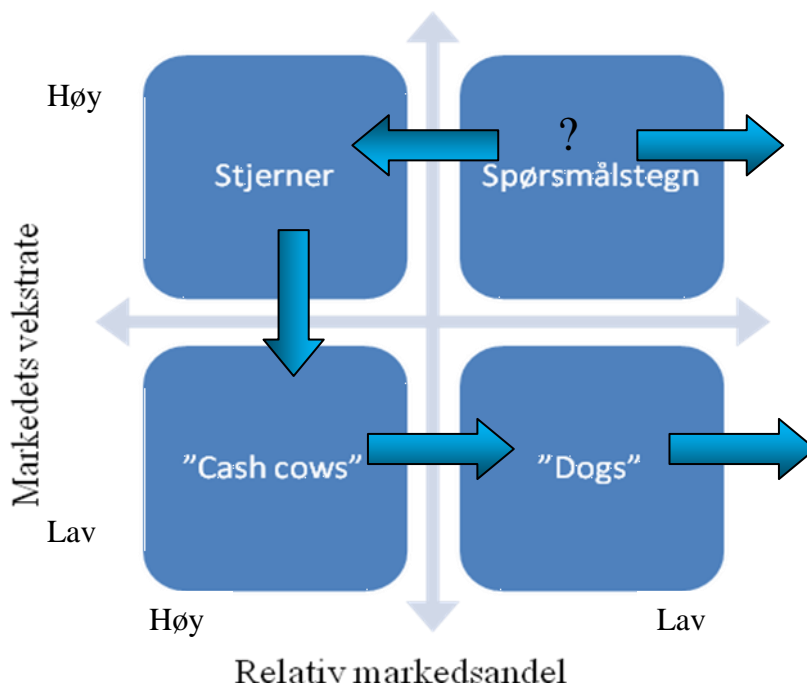
Vekst kan også sees i sammenheng med en bedrifts eller industris produkt-livssyklus. Livssyklusen beskriver et objekts retninger gjennom ulike faser det går gjennom. I produkt- eller bedrifts-livssyklusen kan vi trekke inn positiv, negativ og uendret vekst (Adizes,1988). I introduksjonsfasen vil bedriften ofte oppleve økende etterspørsel som senere flater ut i den modne fasen av syklusen. For å kunne være best mulig rustet må bedriften kunne finansiere veksten og de mulighetene som ligger i ekspansjon før andre får overtaket. Gallinger og Healey (1991) sier også at en bedrift som er riktig giret vil kunne vokse raskere siden kapitalkostnaden vil være lavere. Dette kommer frem av brekkstangformelen som blir forklart senere. Det er ofte her i vekstfasen ledere mister kontrollen over styringen, fordi mange av indikatorene (de synlige) bare peker oppover. Bedriftens behov for ressurser følger i grove trekk produktets livssyklus, eller den samlede produktporteføljens utvikling, sistnevnte ofte sett på som hele bedriftens livssyklus. Det er ofte her bedriften må avveie hvor mye ressurser som skal legges i nye produkter, og såkalte ”cash cows” (Gallinger og Healey,1991), som er nevnt i BCG-matrisen.



Figur 3: Produktets, bedriftens eller industriens livssyklus

2.2.1 BCG-matrisen

BCG-matrisen viser bedriftens produkter eller forretningsområder i ulike stadier av livssyklusen. Disse stadiene er definert ut i fra veksten til markedet og firmaets andel av markedet.



Figur 4: BCG-matrise (Kotler, 2003)

Kotler (2003) har i sin bok *Marketing Management* definert hvilke fire forskjellige kategorier som ligger i matrisen;

Spørsmålstejnene er områder der bedriften er i utviklingsfasen, og hvor en ennå ikke vet om de blir en suksess. Disse er ofte produkter eller områder i høy vekst, og der bedriften har liten markedsandel. Får å kunne følge disse må firmaet investere.

Stjernene er markedsleder, men bringer ikke automatisk en positiv kontantstrøm. Dette er et forretningsområde der bedriften må kunne støtte den høye veksten både finansielt og kompetansemessig. Problemet for bedriften kan bli at de mister kontrollen over stjernene og at fokuset blir for mye på vekst av et produkt som kanskje ikke har livets rett. Finansiering av et produkt som kanskje burde vært faset ut kan slå hardt inn på resultat og likviditeten til bedriften.

Melkekuer eller "cash cows" er tidligere stjerner som opererer i modne markeder der veksten er avtagende. Det kan her direkte referere til livssyklusen ovenfor. Disse forretningsområdene eller produktene blir brukt til å støtte opp om resten av organisasjonen. Ofte er det god inntjening i disse markedene ved det stadiet i livssyklusen. Forretningsområdene vil i tråd med industriens utvikling og livssyklus bevege seg gjennom de ulike stadiene i matrisen (markert ved pil).

Hunder eller "Dogs" har ifølge matrisen lav markedsandel i lite voksende markeder. Disse forretningsområdene må løpende evalueres, og bedriften må vurdere fremtidige potensialer.

Inntjeningen og prissetting varierer ikke bare i hvilken fase en befinner seg i, men også i hvilken del av verdikjeden en opererer i. Modellen er også lagt opp på en utradisjonell i forhold til andre firefelts matriser. Ved å sette "cash cows" som høy-lav nederst til venstre i matrisen ser man lettere den naturlige syklusen som knyttes til produktets livssyklus i tillegg. Et produkt starter ofte opp som et spørsmålstegn og ender opp som en hund. Denne gangen er selvfølgelig ikke selvsagt, og noen produkter ender opp i helt andre faser i mellomtiden.

Som tidligere nevnt kan dette være produkter eller forretningsområder. Bedriften må også se alle områdene samlet, som i en portefølje. Derfra kan en vurdere den veksten bedriften har og det tilhørende finansielle kravet. Er bedriften for eksempel nystartet med bare en stjerne i porteføljen, vil ikke de bare ha behov for tett finansiering, men bedriften vil også være eksponert for mer risiko. Kritikken mot denne type matrise der porteføljen til firmaet blir

vurdert, er at det blir lagt for mye vekt på markedsvekst og inngang i slike markeder. Fokuset blir dermed tatt bort fra nåværende forretninger. I tillegg er plasseringen av ulike områder vanskelig, og kan føre til at eksisterende virksomhetsområder blir plassert, og dermed prioritert, feil.

De ulike områdene må også knyttes opp til fremtidige beslutninger og bedriftens evne til og hode tritt med utviklingen i markedet. Kotler (2003) sier at en kan velge å bygge, vente, høste eller å bli kvitt de ulike områdene. Produkter med høy vekst markedsvekst der firmaet kan takle veksten bør det satses på.

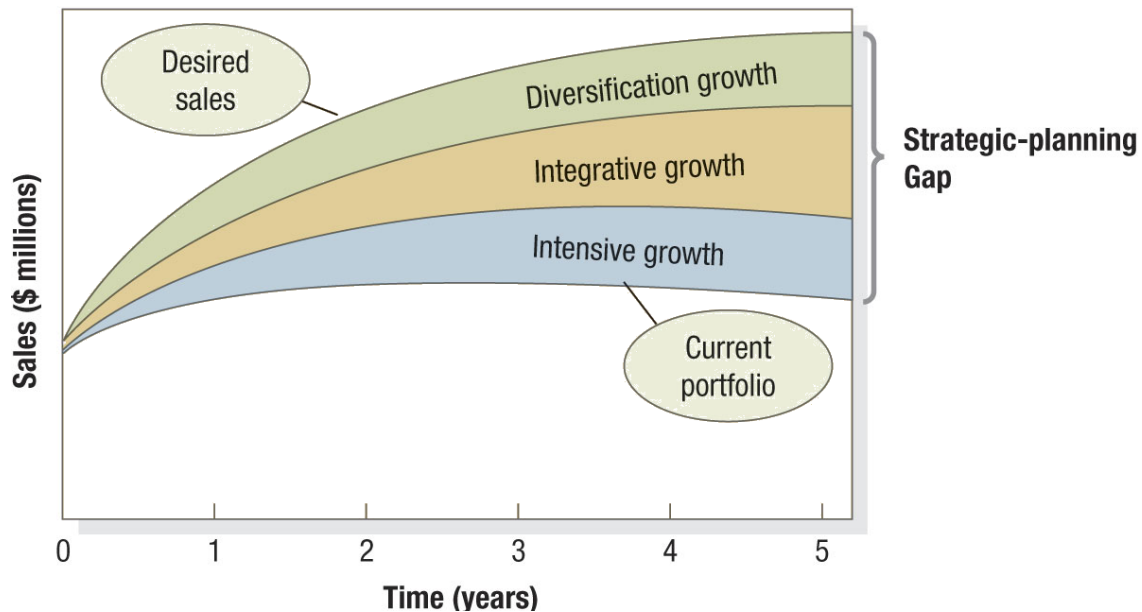
2.2.2 Vekststrategier

Kotler (2003) tar også for seg en figur kalt "the strategic planning-gap". Den går et steg videre i planlegging av porteføljen identifisert i BCG-matrisen. Den viser gapet mellom den nåværende porteføljen og hva som er ønsket fremtidig posisjon. For å vokse til et mulig høyere fremtidig mål innføres det tre mulige vekst-strategier:

Intensiv vekst: Dette gjøres gjennom eksisterende produkt i etablerte markeder, nye markeder for eksisterende produkter eller nye produkter i gjeldende markeder (Kotler, 2003). Hvis dette ikke fyller hullet mellom nåværende og ønsket posisjon kan bedriften velge en ny strategi;

Integrert vekst: Denne type vekst går for seg gjennom økning i bakover, fremover eller horisontal integrasjon. Hvis dette ikke øker volumet nok gjenstår en siste mulighet;

Diversifisert vekst: Her velger bedriften å vokse seg større gjennom nye produkter i nye markeder, og diversifiserer dermed porteføljen sin i håp om å nå strategiske mål.



Figur 5: The Strategic-Planning Gap (Kotler (2003))

2.3 Ulike typer vekst – Rask/langsom vekst

På hvilke måter kan en bedrift vokse? For å gi leseren et bedre innblikk vil vi definere de to ulike måtene en bedrift kan vokse på. Vi vil også prøve å identifisere forskjellene, og senere knytte ulike typer vekst opp mot likviditetsstyring.

1. Organisk vekst: Vekst som blir finansiert over driften og dermed fører tilbake nettoresultat til selskapet blir omtalt som organisk vekst. Her er det naturlig for bedriften å bygge ut funksjoner og produktlinje i takt med at bedriften tjener opp penger. Her blir bedriften større gjennom driftsfinansiert vekst. Ettersom salget blir større eller bedre, kan bedriften finansiere investeringer ved hjelp av egenkapital. Det er ikke unormalt og også å betale ut dividende, men utgangspunktet er at man ikke henter ekstern kapital. Organisk vekst utelukker også typer som oppkjøp, fusjon og overtakelser siden disse ikke bringer med seg profitt generert selvstendig. (www.investopedia.com, 2009) Et eksempel som trekkes frem er historien om Ford, et firma som startet å bygge fra grunnen for deretter å finansiere sin egen vekst.
2. Finansiell vekst medfører at bedriften henter ny kapital, gjennom nytegning eller aksjeutvidelser. Gjeldsfinansiering vil også falle naturlig inn her, siden det er sett på

som ekstern finansiering. Denne type vekst kan også betegnes som uorganisk vekst, der bedriften vokser på en ”kunstig” måte. Et eksempel som nevnes her er Danske Bank, som gjennom årene har gjort oppkjøp og fusjoner i deler av Nord-Europa.

For å trekke vekst ut i det ekstreme kan en se på modellen som mange av dagens høyteknologiske bedrifter vokser etter. En type vekst som er basert på store mengder ekstern og kortsiktig finansiering er den såkalte ”big-bang modellen”. Denne modellen er typisk for dagens bedrifter, som må dekke umettet etterspørsel raskt for å unngå konkurrenter som følger etter og kopierer.

To hovedtyper vekst trekker også mot to horisonter å vokse på, kort eller lang sikt. Det er også slik at organisk vekst krever et langsiktig perspektiv, en kan ikke gi flere mennesker jobb før man har fått nye oppdrag. Derfor må en vente til de nåværende kundene har gjort opp før det investere videre. Langsiktig investering trekkes også inn som et godt bakteppe. Ofte er det eiere med andre ambisjoner enn kort og høy avkastning som står for finansieringen, og de kan ofte ha store andeler. Driften er i mange tilfeller også tuftet på langsiktig gjeld.

I motsetning er typiske ”big bang”-bedrifter normalt finansiert av mange små eiere som ønsker hurtige resultater. Disse er mer uforutsigbare og er motivert hovedsaklig av raske resultater. Veksten vil i disse typer bedrifter derfor være kortsiktig og salgorienterte. Bedriften blir styrt ofte gjennom færre og aggregerte indikatorer på bedriftens fremgang. Bedrifter som tidlig opplever rask suksess avler ifølge Adizes (1988) arroganse, der kostnader kan løpe løpsk. Store bonuser og lite overveide investeringer er ofte tegn på slik arroganse.

2.3.1 R-og K-strategi

Når det her skilles mellom rask og langsom vekst, nevner teori innenfor biologi to forskjellige strategier. De kalles R og K strategier og ble fremsatt av Robert MacArthur og E.O. Wilson. R-strateger driver evolusjonen ved å utnytte små nisjer, og ved å reproducere så fort som mulig. Levetiden er forventet å være kort, de fleste kommer nemlig ikke så langt at de anses som voksne. ”Døgnflue” er et passende navn på slik strategi. I R-strategien er det

ikke avkommet som er viktig, men at det hele tiden skapes nytt avkom i et stadig skiftende miljø. Organismer med R-strategi er for eksempel virus, fluer og andre typer insekter.

I mer stabile områder er det derimot K-strategien som dominerer. I K-strategi investeres det mer i avkommet, som er mindre i antall. Dette forekommer ofte i nisjer/områder hvor det allerede er høy konkurranse. Ved å investere mer i mindre antall avkom er det derfor større sannsynlighet for at de når voksenalder. I stabile områder er det mer konkurranse om knappe ressurser, så evnen til overlevelse blant avkommet er ofte avgjørende. Fallhøyden ved slik strategi er høyere, men risikoen ansees å være lavere. I slike miljøer er det også normalt at det forekommer en stabil- og bærekraftig populasjon. Normalt når en kommer inn er det også en annen som går ut. Dette er i motsetning til insekter der populasjonen kan svinge betraktelig, f.eks. hos mygg. Det er ofte eksterne faktorer som bestemmer om populasjonen skal være veldig liten, eller veldig stor. Et annet viktig skille er kroppsstørrelse. Desto større organisme, desto mer åpenbart er det at arten følger en K-strategi. Det finnes også små K-strateger, som arktiske fugler. Disse faller inn i helt spesielle nisjer. Her slutter dessverre vår digresjon inn mot biologi, og vi vil trekke r- og k-strategi ut mot bedriftene.(www.wikipedia.com, 2009)

I bedriftenes vekst-strategier foregår mye av det som er beskrevet ovenfor. Noen har mange små ben å stå på, der ikke alle blir vellykkede. Dette er r-strategene i markedet. Bedriftens måte å overleve på er derfor hele tiden å gå inn i nye segment uten noe særlig store investeringer eller grunnlag bak. Dette kan også settes i sammenheng med mange investorer som har små andeler i mange selskaper. Risikoen blir dermed spredt, men det er også lite forventet avkastning av den samlede porteføljen. Slike bedrifter er sjelden etablert i de store industriene, der det er sterk konkurranse. Bedriftene vokser dermed i erfaring, men lite i størrelse eller spesifikk kompetanse. Dette medfører også til en rask vekst i de nisjene som bedriftene går inn i. Det også være større fare for at veksten ikke er kontrollert, delvis på grunn av for høy vekst og delvis av at fokuset ikke bare er mot dette ene forretningsområdet.

K-strategene er annerledes. Investorer eller bedrifter som har mer tålmodighet med investeringer og vekst har større sjanse på å vokse seg store, og ikke havarere i mellomtiden. Her ligger det ofte mer veloverveide beslutninger til grunn, og det legges mye tid i et forretningsområde. Typisk kan det her nevnes familiebedrifter som tidvis vokser seg veldig store i markeder med sterk konkurranse. De andre aktørene er som oftest også store, og selv om de kan være diversifiserte (flere ben å stå på), er det ofte bygd opp over lengre tid, mer

sånn som en art følger evolusjonen. Det er i dette resonnement ganske enkelt å se hvorfor en balansert vekst-modell kan være avgjørende for en bedrift. Og at riktig strategi velges for riktig bedrift. Som vi nevnte innledningsvis er ikke store bedrifter nødvendigvis veldig gamle eller fysisk store, men de er godt etablerte og har god kontroll over sine markeder.

2.4 Vekst med gjeldsgrad

Gallinger og Healey (1991) hevder, som også kjent fra vår undervisning på bachelor-nivå, at et riktig nivå av giring vil gi bedriften muligheten til å vokse raskere enn ved f.eks. full egenkapitalfinansiering. Dette kommer frem i brekkstangformelen, eller ”Weighted Average Cost of Capital”. Disse to formlene er forskjellige ved at WACC bruker markedsverdi av tallene og kalkulerer kostnaden for kapitalen, mens brekkstangformelen er basert på regnskapstallene og bruker avkastningen på egenkapital som mål for lønnsomhet.

2.4.1 WACC

WACC forteller i korte trekk at ved bruk av gjeld vil bedriften oppnå en lavere kapitalkostnad, mens bedrifter som har for lav giring har unødvendig driftsrisiko. De som har for høy giring vil ha for høy finansiell risiko og kapitalkostnad. Det er opp til ledelsen å finne den raten som gir best stilling i forhold til konkurrentene. En må derimot huske på at forholdet mellom gjeld og egenkapital er relativt til hva konkurrentene også foretar seg. Grunnen til at kostnaden på kapital kan være lavere ved giring er skattefordelen som ligger i siste ledd av ligningen. Redselen for konkurs er det som trekker firmaet retningen mot lavere giring.

$$\text{WACC} = \frac{E}{V} * \text{Re} + \frac{D}{V} * \text{Rd} * (1-\text{Tc})$$

E = Egenkapitalens markedsverdi

V = E + D

D = Gjeldens markedsverdi

Re = Egenkapitalkostnad

Rd = Gjeldskostnad

Tc = Skatt i %

Figur 6: Weighted Average Cost of Capital

Som man ser fra modellens første led vil E/V være en vektet andel av egenkapitalen på totalkapitalen. Den relative andelen blir deretter ganget inn i egenkapitalkostnaden for å få total egenkapitalkostnad. I neste ledd blir den relative andelen av gjelden regnet ut på basis av gjelden markedsverdi relativt til totalkapitalens verdi. Den relative totale gjeldskostnaden blir dermed lagt inn i ligningen. I siste ledd blir gjeldskostnaden ganget med skattefordelen, som virker inn på størrelsen av gjelden. Modellen tar med kostnader for gjeld og egenkapital, men trukket fra for skattefordelen av å ha gjeld. Legg merke til at modellen tar bruk av markedsverdien av gjeld, et tall som er litt vanskeligere å finne enn regnskapsverdi, men som gir er mer reelt tall. Verdien av en riktig balansert kapitalstruktur kan være betraktelig, men viser seg best i WACC-modellen når det tas hensyn til skatt. Dette bekreftes av Rubert D. Cohen (2001).

2.4.2 Brekkstangformelen

$$r = R + (R - i) * G/EK$$

R = total kapitalrentabiliteten

I = gjennomsnittlig gjeldsrente

r = egen kapitalrentabiliteten før skatt

G = Gjeld

EK = Egen kapital

Figur 7: Brekkstangformelen

I Brekkstangformelen brukes rentabiliteten i flere ledd. Total kapitalrentabiliteten viser hvordan resultatet kaster av seg i forhold til den totale kapitalen investert. Formelen for total kapitalrentabiliteten er: *Resultat før skattekostnader + finanskostnader* * 100 % / *gjennomsnittlig total kapital*. Denne rentabiliteten blir deretter lagt til rentabiliteten på total kapitalen minus det bedriften betaler i gjeld og ganget opp med forholdet mellom gjeld og egen kapital. Med formelen kan en komme frem til ulike avkastninger for bedriften avhengig av hvordan den finansieres (med gjeld, egen kapital eller blandet).

Det er viktig å påpeke her at WACC og brekkstangformelen er noenlunde like.

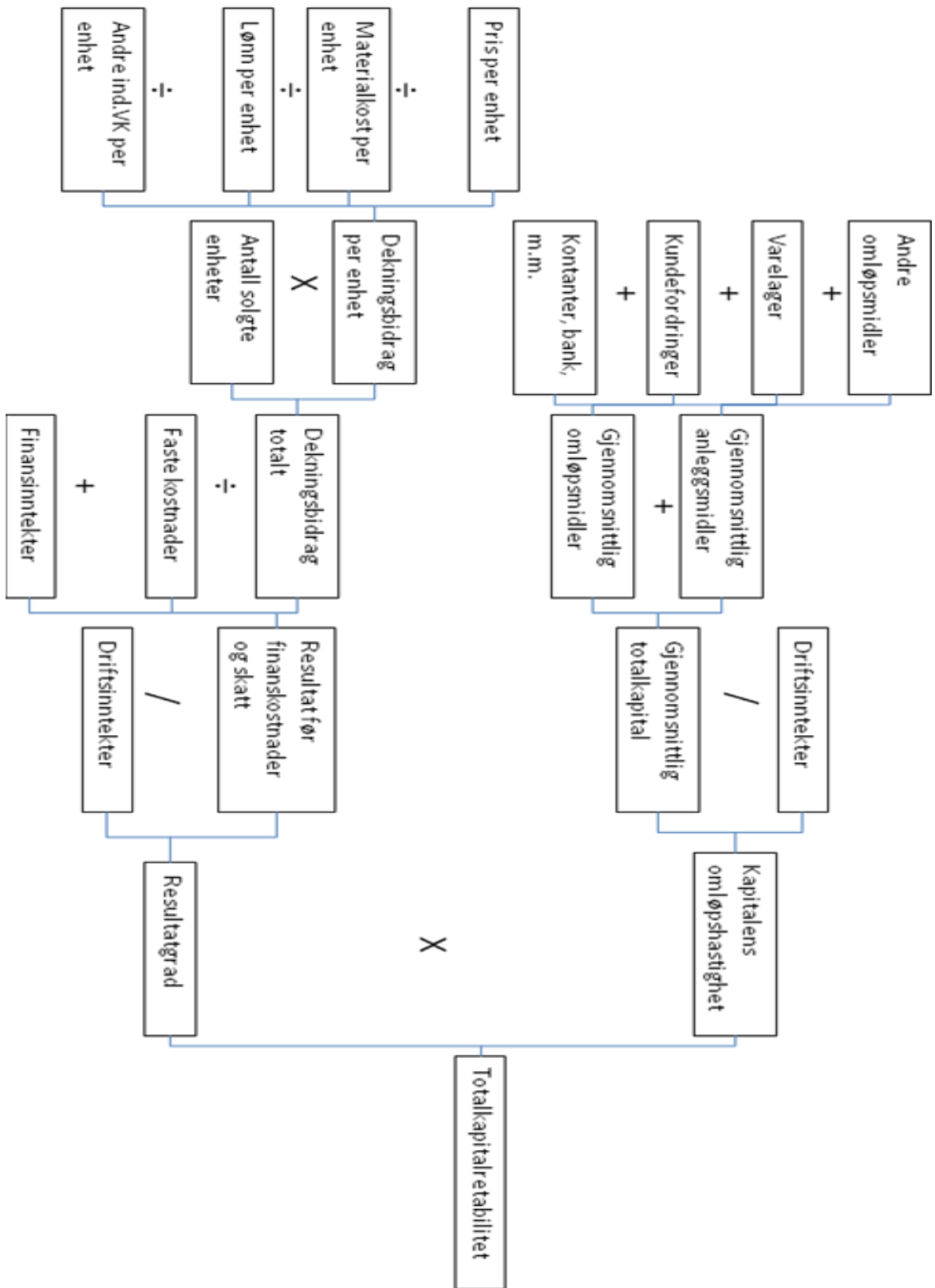
Brekkstangformelen, eller vekstangen som den også er kjent som, kan legges til et skatteledd for å se virkningen etter skatt. Det som må påpekes helt til slutt er at all kapital koster det samme når en justerer for risiko. I så måte er WACC mer korrekt ettersom den tar med markedsverdien av kapitalen. Hva struktur som blir valgt på finansieringen er også avhengig av eiernes risikovillighet.

2.5 DuPont

Vekst relateres nært til avkastningen et firma gir. Et firma med god avkastning tiltrekker seg oppmerksomhet fra investorer og ”vet som regel noe som konkurrentene ikke gjør”. Dette gir de god mulighet fordi de kan finansiere over avkastningen eller tiltrekke seg villige investorer. Avkastningen er ifølge DuPont-modellen påvirket av 3 ting:

- DuPont modellen og dens tankegang fremmer verdivurdering av eiendeler i brutto bokverdi. En brutto tankegang vil nemlig ta bort insentivene rundt nyinvesteringer. Det er slik at verdivurderinger i regnskap med tanke på avskrivninger har en tendens til å gi lave avkastninger i de tidlige årene av en investering. Dette fordi verdien blir ansett å falle fortere enn hva faktumet er. DuPont modellen gir dermed en høyere avkastning som følge av verdivurderingen.
- Den bryter også ned prosessene i bedriften og er med på å peke ut prosesser som ikke fungerer godt nok.
- DuPont modellen demonstrerer hvordan for mye bundet kapital ikke genererer mer inntekter og hvordan hver enkelt ansatt i bedriften har mulighet til å påvirke lønnsomheten.

Siden modellen er ganske selvfølgelig vil vi ikke gå nærmere inn på hvert enkelt element. Det må derimot kommenteres at den øverste delen av modellen kan hentes f.eks. fra regnskapet, mens i den nederste delen trenger en mer inngående kunnskap om økonomien i bedriften. Kostnader per enhet og dekningsbidrag er data som bedriften selv kan bruke for å se hvordan hvert enkelt ledd påvirker bedriften. Det en ender opp med er hvor mye den totale kapitalen som er investert i bedriften kaster av seg i en periode.



Figur 8: DuPont-modellen, Donaldson Brown, DuPont Powder Company

2.6 Bærekraftig vekst – Sustainable growth

Hvor mye vekst har en bedrift råd til? Vi vil senere komme nærmere innom metoder og verktøy for bærekraftig vekst. Vi vil derimot introdusere temaet her som en del av veksten i bedriften og dens utfordringer. Adizes (1988) trekker frem tendensen til å undervurdere behovet for kontanter og driftskapital, som har sitt utsprang i entusiasme for eksempel vekst, eller for stort produktfokus. For mye gjeld i bedriften utsette den for mye finansiell risiko. I situasjoner der bedriften er på vei eller har blitt underkapitalisert er det lett for en leder med kortsiktig horisont å hente inn kapital på 3 følgende måter (Adizes,1988):

- 1. Opptak av kortsiktige lån for investering i prosjekter med langsiktig avkastning*
- 2. Selger med rabatt for å hente raske kontanter. Prisen varierer helt ned til kostpris, noe som fører til tap*
- 3. Selger aksjer til spekulanter som har ingen interesse i bedriftens langsiktige og ikke-finansielle mål*

Det ligger ulike faremomenter for en bedrift i vekst, et tema som er gjennomgående i denne oppgaven. Gallinger og Healey (1991) kommenterer i sin bok hvordan dette kan unngås, en balansegang som også Donaldson (1984) baserer noen av sine anbefalinger på. For at en nystartet bedrift eller andre som opplever en vekstfase skal kunne klare seg, må de altså kunne drive en bærekraftig vekst. Et firma som er i likevekt, eller har balanse mellom vekst og kontroll på resultat og likvider har nemlig en kontinuerlig årlig vekst i salg som er lik veksten i eiendeler, gjeld, inntjening og egenkapital. En matematisk modell avspeiler også her tankegangen:

$$G_s = \frac{R(1-p)(1+D/E)}{T - R(1-p)(1+D/E)}$$

R = profittmargin

1 - p = tilbakeholdingsgrad (hvor p da er dividende)

D/E = Forholdet mellom gjeld og egenkapital

T = eiendeler/ salgsrate

G_s = Sustainable growth

Figur 9: Gallinger og Healey (1991) s. 164 Sustainable growth mode, fritt oversatt til Norsk

Det må presiseres at modellen for bærekraftig vekst ikke fanger opp alle ressursene i bedriften. I tillegg påpekes det svakhet i å bruke tall basert på regnskapsmessige tall, som ofte er styrt av diverse prinsipper for verdifastsettelse.

Leddene kan utledes enklere for å bedre forstå effekten av modellen. De øverste leddene i modellen kan sammenfattes til avkastningen multiplisert med tilbakeholdingsgrad (av avkastningen): (1-p)ROE. En kan da i de nederste leddene se at det samme leddet går igjen, men her som i motsatt virkning: 1-(1-p)ROE. Resultatet av modellen er derfor en vekst som avspeiler forholdet mellom tilbakeholdt og utbetalt avkastning. Modellen som vist kan være komplisert å forstå, men er fullstendig lik i det forenklete resonnementet som blir gitt her. Det er mer forståelse for at ledelsen må ha en konsistent strategi rundt vekst som her er budskapet. Veksten og eiernes verdier må også være sammenfallende.

2.7 Stoppe vekst?

Som vi stilte spørsmålet “trenger bedriften å vokse?”, vil vi her diskutere det å stoppe vekst. Har bedriften først funnet ut at en persipert evig vekstprofil ikke passer deres strategi, må veksten kunne stoppes eller modereres. Perispert evig vekst er noe som eksisterer i hodene til mennesker, evig vekst er derimot ikke reelt. Teorien som vi bygger på forutsetter at bedrifter både fødes og dør. Det kan sies at bedriften fortsatt lever videre med andre produkt og nye

strategier, noe som også er sant. Det påpekes er at en bedriftsleder ofte ikke tenker over dette faktum og dermed oppfattes veksten feil i mange tilfeller. Det mest logiske vil jo være å sette lavere målsetninger. Det vil jo også det tenkes at hvis det ikke er etterspørselen som stopper veksten, så kan kanskje tilbudet stoppe den. Kort og godt betyr dette at det å begrense salget kan være en strategi. En prisøkning vil også kunne gi lavere volum, men høyere verdi.

Gallinger og Healey (1991) har også en rekke forslag hvordan en skal holde veksten balansert. Det er her ikke direkte snakk om en full stopp i vekst, men tiltak som kan hjelpe bedriften tilbake til en balansert vekst.

Ny finansiering

- **Selge egenkapital**
 - Salg av egenkapital kan drive inn sårt trengte likvider i en vekstfase.
- **Øke giring**
 - Hvis bedriften har ledig kapasitet til å betjene gjeld kan en økning gi god effekt. Her må det avveies om nytten av gjeld er høyere enn nytten av å selge egenkapital. Avveiningene bør baseres blant annet, på WACC-formellen.

Økning i tilbakeholdte midler

- **Redusere dividende**
 - Mer av inntektene blir gjort tilgjengelig for å finansiere vekst. Dette går på bekostning av eventuelle investorer og deres tidshorisont. Som nevnt tidligere vil eiere med lang tidshorisont (f.eks. gründeren eller en familiebedrift) reagere mindre ved slike endringer.
- **Endre prising**
 - Hvis bedriften mener at veksten er for høy, kan en prisøkning ha dobbel effekt. Den øker inntjening samt holder tilbake etterspørselen. Denne metoden bør brukes varsomt siden kunder har ulik prissensitivitet. Det bør eksistere god kunnskap om effekter av slike endringer, spesielt hvis likviditeten allerede er presset.

Redusere kostnader

- **Kutte driftskostnader**
 - Veloverveide kutt i kostnader gir økt inntjening. Dilemmaet her er om en treffer de kostnadene som betyr mye for effektiviteten.
- **Beskjære produksjonskapasitet**
 - Kapasiteten kan kuttes for og ikke binde midler opp i investeringer og unødvendige kostnader. Evt. kan også en mer fleksibel produksjonskapasitet (slik som modulbasert produksjon) gi ønsket effekt. Begge alternativ bør resultere i effektivitetsøkning.
- **Øke dividende**
 - Gjelder når firmaet opplever treg vekst. Hvis ressurser blir stående ledig eller tilbakeholdt kapital ikke kan forsvares bør det betales ut mer dividende for å holde balanse i kapitalen.

- **Kjøpe vekst**
 - Kjøp av vekst var vi inne på i uorganisk vekst. Her også gjelder det tiltak for å bedre vekst. Her kan firmaet kjøpe opp konkurrerende eller andre bedrifter som kan tilfredsstillende gitte vekstmål. Her må det nøye vurderes hva formålet med kjøpet egentlig er, og om det vil støtte bedriftens strategi på lang og/eller kort sikt.

2.8 Salg

Sentralt i veksten til bedrifter står ofte salg av produkter eller tjenester. Det er oftest her inntektene ligger. Salg kan også sees på en måte å binde kapital, siden det blir gjort salg på kreditt. I likhet med investeringer vil dette forverre likviditeten. Hvis en ikke har en plan for finansiering av denne ”veksten” vil en bli fanget opp av terminologien ”volumsyken.” Den er sett i sammenheng med salget, men forutsetter også at bedriften unnlater å ta steg mot å bedre likviditeten.

Adizes (1988) tar for seg organisasjoners utvikling i boken med samme navn. Blant de ulike stadiene i en livssyklus omfatter den blant annet salgsorientering. Ofte overlever tidligere produktorienterte bedrifter ved å vende seg til markedet, og ved å selge. Dermed blir salgsorientering en nødvendighet. Det er i denne fasen at bedriften også snur seg mot å sette likhetstegn mellom suksess og salg. Ettersom ekspansjonen til bedrifter i disse stadiene er ukontrollert, kalkuleres det med fast profittmargin på salg. Dermed eksisterer det en automatisk kobling mellom økt salg og økt profitt. Her ser mange bedrifter seg blind på kostnadene i tillegg. Så lenge salget går godt, spiller det liten rolle hvor god kontroll en har på kostnadene.

Det er bevist (Helgesen, 2007), ofte gjennom en hval-lignende kurve, at en viss andel av bedriftens kunder er mer lønnsom enn andre. Altfor få er klar over den store forskjellen i lønnsomheten i ulike kunder, som hver for seg kan legge beslag på ulike kostnadsbeløp. Store kunder som kjøper mye kan lett bli sett på som lønnsomme, og gis dermed store rabatter. Det man ofte ikke tar med i vurderingen (eller manglende vurdering) er en stor kundes ekstra beslagleggelse av ressurser. Det potensielle resultatet til en bedrift kan derfor være større en hva som kommer frem fra økonomiske data. Uten en riktig kostnadsvurdering kan enkelte kunder være på den negative siden i forhold til summen, og dermed bidra til en forverring av det totale resultatet. Kort fortalt kan manglende styring medføre at bedriften betaler for et dårlig(ere) resultat. Det må her presiseres at kostnadsoppfølging av

enkeltkunder kan være en særdeles krevende prosess, og kan dermed legge beslag på større kostnader enn den potensielt frigrir.

2.9 "Tvangsvekst" Compulsion to grow

Donaldson (1984) sier i sin bok *Managing Corporate Wealth* at drivkraften til å vinne eller være best for et menneske kan direkte henføres til en leders ønske om vekst i firmaet. I hans undersøkelse hadde alle bedrifter i populasjonen (fra USA) valgt å ha vekst som et åpent mål, noen i kvantitative mål, andre i mer åpne aspirasjoner. Ingen ville bli mindre, fragmentert eller stoppe etter et visst punkt. Et sentralt vekstmål blir ofte brukt som et element i langsiktig planlegging. Middeltallet for vekst i samlingen i undersøkelsen til Donaldson (1984) lå på 13 %, et tall som var valgt for å utfordre og stimulere organisasjonens vekst. I Donaldsons undersøkelse ble det også tydelig at aggressive målsetninger i salg reflekterte troen på at markedsandeler er hjørnesteinen for lønnsomhet. At dette ikke er et faktum støttes opp av Ramenzani (2002) som analyserte forholdet mellom vekst og aksjeverdier. Her ble det konkludert med at de firmaene som hadde raskest vekst i inntekt hadde verre utvikling i aksjeverdi enn firmaer med lavere vekst.

2.10 Ikke-finansiell vekst

I diskusjonen rundt vekst er det veldig enkelt å spore over på finansielle betraktninger. Selv om dette er av stor betydning for bedriften, spesielt med tanke på likviditet, vil også vekst innefor andre områder bli vudert. Vi ser for oss at annen type vekst også vil kunne påvirke den finansielle veksten og situasjonen til bedriften. Andre variabler som vi ser som tegn på en bedrift i vekst eller som aktør i voksende markeder er:

- Kompetanseutvikling
- Antall ansatte
- Salgsområder
- Teknologiutvikling

Kompetanseutvikling er viktig for bedrifter som befinner seg i raskt voksende markeder, enten de befinner seg i innledningsfasen eller i en moden del. Særlig viktig vil det være å ha ansatte som kan stille med riktig kompetanse, dette gjelder overfor eksisterende og fremtidige kunder. Ved introduksjonen av nye produkter eller forretningsområder vil det ofte ta tid før en vedvarende standard gjør seg gjeldende. Dette krever at bedriftene stadig evaluerer sin måte å levere produkter på. I tillegg vil det også kreve betraktelig finansiell støtte.

Antall ansatte i bedriften gir ofte et godt bilde av hvor bedriften beveger seg. Selv om antall ansatte øker, vil ikke det automatisk indikere at bedriften opplever stor vekst. Normalt vil de ansatte i bedriften dekke over store ansvarsområder tidlig i bedriftens livssyklus, dette fordi at bedriften i ”baby-stadiet” trenger ansatte med bred kompetanse, og med andre mål enn rent finansielle. I senere faser vil økningen i ansatte gjøre seg mer gjeldende, fordi den eksisterende organisasjonen ikke takler økt arbeidsmengde. Her vil det også være naturlig med en arbeidsdeling og spesialisering, ettersom de ansatte har mer ressurser til å fokusere på bestemte områder. I omveltningen fra generell kompetanse til mer spesialisert kompetanse vil det også være normalt å foreta utskiftninger. En entreprenør har nødvendigvis ikke den kompetansen og de verdiene som kreves for å lede en organisasjon som betjener modne markeder (Adizes, 1989).

Et annet kjennetegn på en organisasjon som har vært i vekst, er inndelingen av forretningsområder. Når kundene blir flere, er det naturlig å splitte de ulike segmentene som bedriften leverer til. Dette gjør det mulig for ulike deler av organisasjonen å utvikles og fokusere på ulike områder, men allikevel knyttet rundt en sentral styring. Salgsområdene kan også deles ut i fra geografiske områder.

Teknologiutvikling foregår ved at ny teknologi erstatter gammel. Dette vil være et tegn på at organisasjonen utvikles. Vekst knyttet til teknologi er derfor mer knyttet til forbedringer. Vekst knyttet til teknologi er også nærliggende til kompetanseutvikling.

2.11 Vekstmål

Det som ikke blir målt, blir heller ikke gjort - Ukjent

Som tidligere nevnt kan et oppstå vekstmål i bedriften uten spesielle forutsetninger for det. Vekst blir sett på som nærmest en skjult mekanisme i bedriften. Men ofte er det slik at suksessen til bedriften blir satt i sammenheng med størrelsen. Vi kommer tilbake til en del av denne diskusjone. Ettersom vekst er et uttrykk som kan henføres det meste så lenge det vokser, kan også målsetningene til en bedrift som vil vokse være så mangt.

Mangelen på en snever definisjon av vekst gjør også mangfoldet av vekstmål større. Her nevnes en del av de målene som dukker opp innenfor teori og som blir brukt i praksis:

- ROI
- Salgsvekst
- Profittvekst
- Gjeldsgrad
- Bond rating
- Dividendeutbetaling
- ”Benchmarking”

Målstyring er egne fagfelt innenfor økonomi. En av grunnene til dette er den effekten effektiv målstyring har vist seg og hatt på mange organisasjoner.

I de senere år er det også blitt mindre fokus på rene økonomiske tall som mål for bedrifter. I lys av forskning og endrede krav fra bedriftenes ”interessenter” har bedriften måtte styre etter flere variabler. I tillegg til avkastning er nå trivsel og kundetilfredshet mål som bedriften må styre etter. Den siste tidens fokus på bedriftens ansvar for miljø og samfunnet gir ytterligere utfordringer. Målstyring har blitt mer effektivt og i tillegg mye mer kompleks.

I tillegg presenterer Wickham (2006) sin mening om at vekst av bedriften er kritisk for en entreprenør-bedrifts suksess. Det han legger i dette er at uten et potensial for vekst vil ikke entreprenøren som vi kjenner, tre frem. Entreprenører er ofte motivert av vekst eller så er

veksten et middel for og nå et større mål. Desto større en bedrift er, desto større påvirkningskraft har den til for eksempel å endre verden. Bare følelsen av oppnåelse når en bedrift vokser kan få entreprenøren til å satse på noe som ikke ellers hadde hatt livets rett. Dermed konstaterer vi ikke bare at det eksisterer vekstmål basert på forskjellige variabler, men også målet om veksten selv.

I den senere tid har fremtreden av balansert målstyring satt ikke-finansielle vekstmål mer aktivt på agendaen hos flere bedrifter. Balansert målstyring er mer et system for å ta med ikke-finansielle vekstmål, for samtidig så har atferden til bedriften gått mer i retning av disse måltallene. Bakgrunnen for dette kommer vi ikke til å gå i dybden på. Teorien rundt balansert målstyring bygger på at fremtidens mål ikke bare kan styres etter finansielle indikatorer. Man har for lengst innsett at kundetilfredshet vil kunne skape mer inntekt på lang sikt, men ofte blir dette tatt for gitt og ikke planlagt gjennom fremtidige mål. Selv om balansert målstyring som verktøy har mindre fokus på det finansielle, er likevel tankegangen basert på ønsket om vekst. Med tanke på målstyring som tar med ikke-finansiell informasjon og i tillegg blir brukt ute i bedrifter, er dette hva vi kan kalle ”state of the art”. Denne termen brukes for det som anses som mest utviklede stadiet på området.

3. Likviditet og likviditetsstyring

My credit is so bad that they won't take my cash – ukjent opphav

3.1 Generelt om likviditet

Ordet likvid kommer fra det latinske ordet liquides, og betyr flytende. Ved å ha evnen til å betale sin gjeld ved forfall (være likvid), vil bedriften unngå og ”gå til bunns”(Rønqvist & Thoresen,1985). De siste 20-30 årene har det vist seg at god likviditetskontroll synes å være viktig for bedrifter, og da kanskje spesielt de små og mellomstore bedriftene som er inne i en vekstfase. Konkursrammede bedrifter forklarer ofte konkursen med mangel på likvide midler, og kan skyldes manglende likviditetskontroll.

Selv om en bedrift tjener bra med penger på salg av sine tjenester, er det ingen forutsetning at man har store overskudd av likvide midler. I produksjonsbedrifter som selger med store overskudd, kan man ofte se at varelagrene vokser proporsjonalt med salget. Rønqvist og Thoresen (1985) sier følgende om hva som kreves for å styre bedriftens likviditet: En forutsetning for å kunne styre bedriftens likviditet, er at man forstår den fundamentale forskjell mellom resultat (overskudd) og likviditet:

Resultat = inntekter – kostnader
Likviditet = Innbetalinger – Utbetalinger

3.2 Finansieringsstruktur

Tabellen på neste side viser en bedrifts balanserapport, der eiendeler og gjeld/egenkapital tas med. En slik rapport kan brukes for å avdekke hvorvidt en bedrifts eiendeler er egenkapitalfinansiert eller om de er lånefinansiert. Følgende regnestykker kan gjøres:

Arbeidskapital = omløpsmidler – kortsiktig gjeld, eller

Arbeidskapital = (Langsiktig gjeld + egenkapital) – Anleggsmidler

Basert på arbeidskapitalen, kan man avgjøre hvor stor evne en bedrift har til å betale kortsiktig gjeld.

Eiendeler	Gjeld og egenkapital
Omløpsmidler	Kortsiktig gjeld
<i>Arbeidskapital</i>	Langsiktig gjeld
Anleggsmidler	Egenkapital

Figur 10: viser hvordan eiendeler og gjeld/egenkapital henger sammen

Hvor stor andel arbeidskapital man trenger til en hver tid, er selvfølgelig avhengig av bedriften og markedet. Som hovedregel kan man fastslå at prosentvis vekst i arbeidskapital bør være like stor som prosentvis vekst i salg. På denne måten kan man å unngå ”volumsyken”.

3.3 Likviditetsstyring

Å ha kontroll på likviditeten i bedriften er særdeles viktig for å oppnå suksess. Men hva innebærer egentlig likviditetsstyring? Peter F. Druckner (2004, Stavanger næringslivsråd) mener at den enkleste og raskeste måten å bedre lønnsomheten i en bedrift på er å jobbe effektivt med kapitalens omløpshastighet. Denne kommer frem i DuPont-modellen som vist tidligere. Videre sier han at man, ved å gjennomføre en god likviditetsstyring og ha kontroll på inn- og utbetalinger, kan man sikre seg mot trender, og man unnlater å gjennomføre investeringer man ikke har råd til.

Rønqvist & Thoresen (1985) siterer den statsautoriserte revisoren Thomas Kjeldsberg, når de hevder at revisor er i en posisjon til å legge press på bedriftene, slik at de i større grad benytter seg av integrert budsjettering. Manglende budsjettering kan i noen tilfeller være en klar indikasjon på mangelfull og/ eller dårlig økonomisk kontroll.

Likviditetsstyring kan deles inn i to deler, en teknisk del, og en kreativ del. For at likviditetsstyringen skal gjennomføres så smertefritt som mulig, er det viktig at det tas i bruk et styringssystem som er godt tilpasset bedriftens økonomifunksjon. Dette betyr i praksis at man kan tilpasse budsjetteringsperioder og styringsperioder etter behov. For bedrifter med god økonomisk kontroll, vil det være mer hensiktsmessig å ha lange resultat-perioder, mens bedrifter som kanskje opplever vanskelige tider og/eller likviditetsproblemer korter ned på rapporteringsintervallene, for å øke innsynet og lettere få kontroll over situasjonen.

De to grunnsteinene i slike styringssystemer vil alltid være regnskapet og budsjettet. Når man arbeider med nye budsjetter, tas det ofte hensyn til forrige periodes regnskap (og budsjett), slik at man kan ha et sammenligningsgrunnlag, forutsatt at ytre påvirkninger ikke endres betraktelig. Om man benytter historiske regnskapsdata og nøkkeltall i utarbeidelsen av nye budsjetter, kan en sikre seg mot overraskelser knyttet til sesongvariasjoner. (Dette er oftest et problem i salgsbedrifter med sesongvariasjoner i sortimentet sitt).

3.3.1 Teknisk likviditetsstyring

Den tekniske delen av likviditetsstyringen handler i hovedsak om utarbeidelse av rapporter fra regnskap (historiske data) og budsjetter (fremtidig regnskap). For hver av de to delene (regnskap og budsjett) får man hhv. resultatrapport og balanserapport. Enkelt forklart utarbeides disse rapportene slik at man lettere skal kunne forstå og analysere innholdet i budsjetter og regnskap.

3.3.2 Kreativ likviditetsstyring

Den kreative delen av likviditetsstyringen er den mest krevende, og ledelsen må stille seg selv følgende spørsmål (Rønqvist & Thoresen 1985):

1. **Hvilken informasjon vil det være ønskelig (les: nødvendig) å trekke ut fra rapportene som grunnlag for de beslutninger som skal tas?**
2. **Hvilke likviditetsfremmende tiltak skal settes i verk dersom likviditetsbudsjettet viser at bedriften med de nåværende planer vil få likviditetsproblemer?**

For å kunne treffe riktige beslutninger, må man trekke ut relevant informasjon fra rapportene man lager i sammenheng med regnskap og budsjett. Det vanligste er å foreta nøkkeltallberegninger. Hver enkelt bedrift velger selv hvilke nøkkeltall en ønsker, og hva som skal være relevant for beslutningsgrunnlag i økonomiavdelingen.

Innenfor økonomistyring finnes det 4 fokusområder, der hver og en av dem er viktig for økonomisk suksess. Men samtidig som hver og en av dem spiller en viktig rolle, er de knyttet så tett sammen at det ikke er mulig å se bort fra noen av dem når man foretar økonomiske analyser i en bedrift. De 4 fokusområdene er: **likviditet, finansieringsstruktur, soliditet og lønnsomhet**. Likviditet og finansieringsstruktur har vi tidligere vært inne på, men siden suksess innenfor økonomisk styring innebærer fokus på soliditet og lønnsomhet også, er det viktig å forklare hva det er og hvilken betydning det har for en bedrifts økonomistyring.

Soliditet (Wikipedia,2009) er et nøkkeltall som benyttes for å kartlegge en bedrifts økonomiske situasjon. Soliditet angir hvor stor del av investeringene og finansieringen som er gjort ved hjelp av egenkapital og hvor stor andel som er lånefinansiert. Bedrifter med god soliditet har større evne til å tåle tap før kreditorer og aksjonærer rammes. Som en tommelfingerregel bør ikke bedrifters soliditet komme under 25 % dersom det er ønskelig med nye langsiktige lån. For å øke soliditeten i et firma, finnes det tre ulike metoder å gjøre dette på. For det første kan man reinvestere eventuelt overskudd og benytte seg av gevinster i driften til investering i vekst. For det andre kan man bedre soliditeten og egenkapitalandelen

ved å betale ned gjeld. Det tredje og siste punktet er oftest brukt i større bedrifter med flere aksjonærer og et stort behov for kapital. Dette kan for eksempel gjøres gjennom emisjoner, der aksjonærene skyter inn kapital gjennom kjøp av nylig utstedte aksjer.

Bedrifter befinner seg ofte i ulike faser, og det er spesielt utviklingsfasen og vekstfasen som kan være kritisk i forhold til soliditet og finansieringsspørsmål. Er man i en situasjon der man høyst sannsynlig skal investere i videreutvikling, bør man på sett og vis sikre seg gjennom høy andel egenkapital/soliditet. På denne måten sikrer man seg mot eventuelle tap, og så og si all investering er gjort gjennom å skyte inn egne midler. Industri og prosjektutvikling AS(Indpro,2009) nevner egenkapitalbehov på 80-90 % i en utviklingsfase, da man har større risiko ved alt man gjør og inntektene er lave eller ikke-eksisterende. Dersom bedriften er godt etablert kan det gjerne godtas en soliditet på ca 30 %, men her er det viktig å påpeke at dette på ingen måte er veiledende, eller nødvendigvis tilfredsstillende. Bedrifter bør ha som hovedmål å ha så høy soliditet som mulig, da man i så stor grad som mulig sikrer seg mot eventuelle tap.

Det blir ofte sagt at lønnsomhet er alle bedrifters overordnede mål, og det kan gjerne være riktig for noen. Men vi ønsker å ta utsagnet litt lenger, og påstår derfor at lønnsomhet faktisk er en forutsetning for videre drift. Om virksomheten ikke er lønnsom, vil det over tid være vanskelig å fortsette. Bedriftens likviditet, valg av finansieringsstruktur og soliditet er faktorer som er med å påvirke lønnsomheten til en bedrift. I tillegg er det viktig at ledelsen er kjent med markedet og eventuelle konkurrenter. Gjennom slik kjennskap, har man muligheter til å drive så effektivt (og derfor også lønnsomt) som mulig.

3.4 Styringsperspektiver

Essensen i god likviditetsstyring ligger i å planlegge, organisere og kontrollere verdistrømmene i en bedrift. Det finnes ulike metoder for å gjennomføre god likviditetsstyring:

- Likviditetsstyring som systemperspektiv
- Langsiktig perspektiv

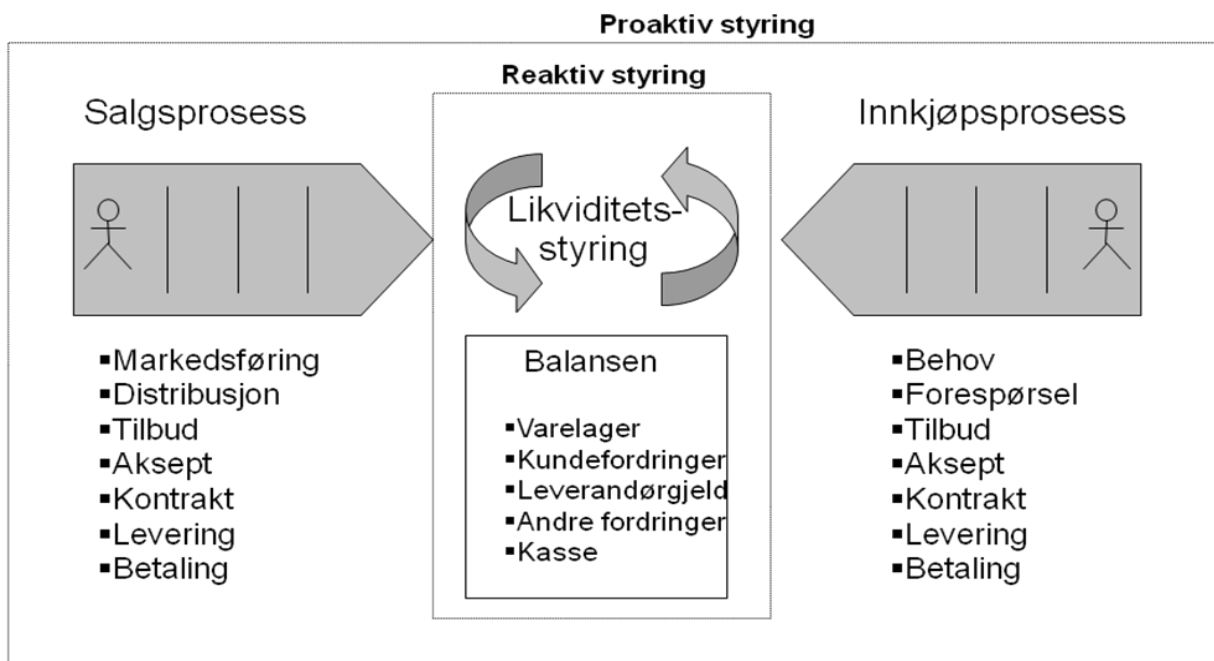
- Kortsiktig perspektiv

Vi vil ta for oss de tre perspektivene hver for seg i de påfølgende avsnittene. Disse perspektivene vil også legges til grunn for senere analyse. For å få oversikt over hvordan likviditetsstyringen foregår, er det viktig at man definerer valg av styringsperspektiv i bedriften.

3.4.1 Systemperspektiv

Tanken bak systemperspektivet er at alle prosesser bedriften er involvert i starter og slutter med pengetransaksjoner. Dette kan også forankres i teori om generell likviditetsteori, som sier at det er innbetalinger – utbetalinger, og ikke inntekter – utgifter som legges til grunn. Likviditetsstyring handler om å ha kontroll på tilgjengelig kapital, slik at man hele tiden er i stand til å betale for varer, tjenester og eventuelle nedbetalinger knyttet til lånefinansiert virksomhet.

Figuren under (Stavanger Næringslivsråd, 2004) viser en skjematisk oversikt over hvordan man tenker seg at systemperspektivet fungerer i praksis.



Figur 11: Reaktiv og proaktiv styring av en bedrift

Mejer & Pedersen (2007) karakteriserer systemperspektivet som et anvendelig virkemiddel for å sikre god økonomisk styring. Det kommer også frem at systemperspektivet ikke har noen fastsatt tidsgrense, og man kan velge om det skal brukes fast eller om det skal være en midlertidig løsning. At man kan velge periodelengde basert på egne behov skiller systemperspektivet fra de andre perspektivene, der man enten må velge langsiktig eller kortsiktig tidsperspektiv. Dette gir selvsagt fordeler og ulemper for økonomifunksjonen i bedriften, da man kan rett fokus mot en kortere periode, dersom man ønsker å få økonomien på rett kjøel etter dårlige tider. Det som er viktig når man har slike variasjoner i tid, er at man hele veien kompletterer likviditetsstyringen med budsjetter i like korte/ lange perioder.

3.4.2 Langsiktig perspektiv

Likviditetsstyring i et langsiktig perspektiv baserer seg på langsiktige mål i bedriften. Man opererer vanligvis med tidsperspektiv 1 år eller lengre. I langsiktig likviditetsstyring er det flere hensyn å ta, og prosessen med skikkelig styring er mer kompleks. En effektiv metode som kan brukes, er å ta utgangspunkt i et driftsbudsjett og bedriftens dekningsbidrag fra ulike jobber. Dekningsbidraget skal dekke alle kostnader knyttet til driften, samt eventuell risiko og fortjeneste. Regnestykket blir som følger:

Dekningsbidrag
+ Avskrivninger
- Felleskostnader
<hr/>
Netto driftstilskudd
<hr/> <hr/>

Figur 12: Metode for likviditetsstyring i et langsiktig perspektiv (Entreprenørens landssammenslutning-servicekontoret, 1982)

Modellen over viser en forenklet virkelighet, der alt annet forutsettes uforandret i perioden. I virkeligheten er dette umulig å oppnå, da både fordringer og leverandørgjeld vil endres i

perioden. En økning i leverandørgjeld vil for eksempel påvirke likviditeten positivt, og nedgang vil naturligvis føre til en negativ effekt for likviditeten i selskapet. Det samme gjelder for både fordringer og lagerbeholdning. Underleverandørene vil påvirke resultatet motsatt av de ovennevnte postene, da positiv endring i hos underleverandører vil føre til økt likviditet.

Likviditetsstyring vil i praksis si at man skaffer seg et realistisk bilde av likviditetens utvikling, før man sammenligner med en planlagt (budsjettet) situasjon. Til slutt gjør man nødvendige tiltak for å nå målsetningen (Entreprenørens landssammenslutning–servicekontoret, 1982).

3.4.3 Kortsiktig perspektiv

Likviditetsstyring i et mer kortsiktig perspektiv er mye enklere å modellere, og tidsperiodene begrenser seg oppad til noen uker. Kortsiktig styring har i mye større grad fokus på innbetalinger og utbetalinger, slik at man hele tiden er i balanse. Fordringer er mer eller mindre uaktuelt å snakke om, da tidsperioden er for kort for slikt. Om man definerer kortsiktig styring til perioder mindre eller lik 8 uker (2 måneder), vil man kun operere med en kredittgrense på 60 dager, og man har full kontroll på innbetalinger/utbetalinger, samt forventede kontobevegelser.

Kortsiktig likviditetsstyring er kanskje mer egnet for bedrifter som sliter med likviditeten enn velgående bedrifter. I et mer kortsiktig perspektiv er det lettere å avdekke og rette opp feil enn om man baserer seg på årelange styringsperioder. I korte perioder er det mindre viktig med supplerende budsjetter, da man forhåpentligvis avdekker problemer underveis i arbeidet med bedriftens likviditetsflyt.

For de lengre periodene, der likviditetsstyringen baserer seg på informasjon over 2-4 år for eksempel, vil det være viktig med supplerende budsjetter (budsjetter med samme tidslinje), da man lettere kan følge opp tallinformasjonen og avdekke problemer underveis.

Moderne regnskapsregler og økonomistyring forventer kvartalsrapporter og/eller månedsrapporter som inneholder informasjon om nøkkeltall (Regnskapsloven, 1998). For børsnoterte selskap er det et krav om slike rapporter (Børsforskriften, 2007).

3.5 Måter å bedre likviditet på

Når man skal analysere en bedrift og eventuelt kartlegge likviditetsproblemer, er det viktig at analysen fremkaller positive reaksjoner eller handlinger. Om man ikke gjennomfører tiltak, vil resultatene av en analyse være meningsløse, og likviditetsproblemene vil være uunngåelige. Rønqvist og Thoresen (1985) har laget en liste over metoder/tiltak for å unngå likviditetsproblemer.

3.5.1 Frigjøring av kapital

Det finnes mange metoder for å frigjøre kapital. Ved å gjøre innkjøp riktig, og holde varelageret på et minimalt nivå, vil man kunne frigjøre kapital, da varelager ofte utgjør store verdier i en bedrift. Er man bundet av sesongvariasjoner, kan man tilpasse varelager etter salgsprognoser eller faktisk salg. De fleste bedrifter sliter før eller siden med ulønnsomme produkter. Når man kommer i en situasjon der man trenger kapital, kan det være en god løsning å slutte med disse produktene. Man frigjør kapital ved å unngå varelager på slike ulønnsomme produkter.

Et annet stort problemområde for bedrifter med kapitalbehov, er at man binder store verdier i kundefordringer. Urovekkende lange kredittperioder fører til etterslep i likviditet, og bedrifter løser ofte denne likviditetskrisen ved å ta opp kortsiktige lån.

Anleggsmidler er vanskeligere å bruke for å frigjøre kapital, men i krise-situasjoner finnes det muligheter også her. I produksjonsbedrifter finnes det alltid verktøy og maskiner som kan realiseres i form av salg (så lenge man ikke er avhengig av utstyret). Det samme gjelder for bygninger (lager) og firmaets biler. På denne måten selger man unna unødvendig utstyr for å øke kapitalinnstrømmingen til bedriften i en kort periode.

Om bedriften er i vekst, og man har planlagt investeringer for videre utvikling, kan slike investeringsplaner utsettes, slik at avsatt kapital brukes i daglig drift fremfor investering i vekst.

3.5.2 Omgjøring av gjeld

Om man undersøker hvor mye man har belånt ulike anleggsmidler, kan man finne ut hvilke muligheter man har til å ta opp nye lån. Ved å gjøre dette, får man fokus bort fra de kortsiktige, problematiske lånene, slik at man på kort sikt har større økonomisk kontroll. Det er ingen hemmelighet at kortsiktige lån er dyrere enn langsiktige lån.

3.5.3 Kostnadsreduksjon

Å redusere kostnadene burde være første bud når man kommer i en situasjon der likviditeten er i faresonen. Den enkleste måten å redusere kostnadene på er å kutte ned på antall ansatte, da lønnskostnadene er blant de høyeste i de fleste bedrifter. I produksjonsbedrifter kan man for eksempel gjennomføre en effektivitetsmåling, for å finne ut hvor mange ansatte man strengt tatt trenger, og på denne måten få kartlagt behov for bemanning samtidig som man kanskje får kuttet kostnader.

Effektivisering er også en måte å kutte kostnader på. Gjennomføres arbeidet raskere, vil tidsavhengige kostnader reduseres. Produseres flere enheter per dag grunnet effektivisering vil enhetskostnadene synke, og dekningsbidrag per enhet øke.

3.5.4 Økning av egenkapital

Man kan også øke egenkapitalen ved å hente midler fra egen bedrift. Med dette mener man at man ikke henter egenkapital gjennom lån. Rønqvist og Thoresen (1985) mener at gjennomføring av disse 4 første punktene, kan føre til likviditetsbedring i løpet av 2-3 måneder. Større bedrifter vil trenge noe mer tid.

3.5.5 Kontakte lånemarkedet med tanke på nye låneopptak

Om bedrifter ikke klarer å ordne opp i likviditetsproblemene med egne tiltak, er en ny lånesøknad til banken ofte eneste utvei. I situasjoner der bankene kommer inn i bildet, kan det være en fordel for bedriften å ha holdt banken løpende informert om situasjonen, slik at det ikke kommer som en overraskelse at man trenger lån for å sikre videre drift.

3.5.6 Forsikring som forebyggende middel mot likviditetsproblemer

Ulike former for forsikring kan i mange situasjoner bidra til at bedrifter unngår likviditetsproblemer. Det viktigste formen for forsikring er kanskje knyttet til generasjonsskifte og arveoppgjør i bedrifter, da man kan oppleve store påkjenninger på likviditeten på grunn av arve-avgift ved overføring av selskaper.

Disse 6 punktene er ment som en pekepinn på hvordan man kan gå frem for å løse eventuelle likviditetsproblemer i en bedrift. Det er på ingen måte en sikker guide til å unngå problemene, men er ment som en hjelp for bedriftsledere som er kommet i en situasjon der de ikke helt hva som bør gjøres videre for å løse krisen.

4. Problemområder

Vi har i de to foregående kapitlene nevnt flere områder og handlinger fra bedriften sin side som kan ha uheldige utfall. I dette kapitlet trekkes det frem hva som anses som konsekvenser av f.eks. dårlig styring, enten det er generelt, eller på grunn av stor fokus på for eksempel salg. Konsekvenser av feilslåtte vekststrategier kan i mange tilfeller være fatale for mange bedrifter, siden mange er relativt sårbare i vekstfaser. Vi vil senere i oppgaven se på ren praksis opp mot teori, men her prøve å trekke noen linjer mellom ren teori og hva som faktisk er reelt for bedriften.

4.1 Likviditetsskvis

Ved sviktende likviditet vil en bedrift kunne oppleve å komme i skvis mellom kunder og kreditorer. Situasjonen er ofte her at det er bundet opp mye penger i kundefordringer som ikke blir krevd inn i tide. Evt. kan pengene være bundet opp i varelager eller investeringer. Problemet blir synlig når det tar lang tid før disse igjen blir omgjort til kontanter, som nevnt under ”cash conversion cycle”. Når store midler blir bundet opp svikter den kapitalen som igjen skal brukes til å kjøpe produkter fra leverandører. Hvis bedriften selger ”over evne” vil dette bety at kundene holder for lenge på pengene, og dermed har bedriften ingen kontanter til å finansiere andre salg med. Avveiningen mellom lengden på kredittid hos leverandører og kunder kan her sees på som viktig. En annen faktor er kassekreditten. Bankene kan i stor grad styre likviditeten til en bedrift ved å innskrenke ”limit” på kassakreditt. Desto mindre limit, jo mer må bedriften passe på at kontantene løper rundt. I dårligere tider vil bankene stramme inn på utlånene sine og ofte vil bedriften sitte igjen med penger bundet opp i langsiktige midler.

Når bedriften havner i slike skviser kan de vise seg vanskelig å løse det opp på grunn av grunn av korte tidshorisonter hos kreditorer og leverandører. Mange bedrifter taper også på at det klarer å løse oppbundet kapital fort, men ofte ved hjelp av rabatter eller avslag. Vi tror at bedrifter med ”smartere” likviditetsstyring fort kan unngå slike feller, ved for eksempel å følge likviditetssituasjonen nærmere samt opprette mekanismer som varsler om slike farer. I tillegg vil et fokus som er mer rettet mot likviditeten, og ikke mot resultat og historiske tall fort gi bedre evne til å forutse slike situasjoner.

4.2 Konkurs/insolvens

Konkurs er et tema som kan omhandle både privatpersoner og foretak. Vi kommer til å snakke om foretakets konkurs når vi her skal gi en innføring av hva konsekvens det har. Vi har fulgt innføringen til Konkursrådet (2009) i vårt forsøk på å forklare denne situasjonen.

Konkurs blir man bare hvis noen ønsker det. Her er det snakk om enten kreditorer eller skyldneren selv. Det blir ofte sendt en begjæring om konkurs fra en av de to partene, ofte som resultat av mistanke om dårlig økonomi eller hvis skyldneren innser at kreditorene risikerer å tape mye penger. Det er tingretten som bestemmer om det skal åpnes konkurs.

Det som må være et vilkår for konkurs er at man er insolvent. I dette legges det at en ikke kan betale regninger og forpliktelser i tide. Insolvens brukes imidlertid bare når dette ser ut til å vedvare over tid. Og selv om en skyldner mangler kontanter/dårlig likviditet, er ikke foretaket insolvent så lenge summen av eiendelene til sammen ikke overgår verdien av gjelden som foretaket er ansvarlig for. Dette må sees i sammenheng med at ved konkurs vil eiendelen i boet bli brukt til å betale tilbake kreditorene. Siden konkurs og konkursloven blir et sidetema til det som er tema for oppgaven vil vi begrense oss til det som er nevnt ovenfor. For videre informasjon henvises det til Konkursloven (1984), særlig § 60-§63.

Konkurs eller insolvens kan på mange måter sammenlignes med likviditet eller illikviditet. Hovedpoenget blir vel at når et foretak er illikvid trenger det ikke nødvendigvis å være insolvent eller klar for konkurs. Vi ser derimot en klar sammenheng med bedrifter som har dårlige likvider og samtidig gjør seg klar for å søke om konkurs. Det er på et sånt tidspunkt veldig vanskelig å drive inn penger, og selv om illikviditet er et relativt begrep betyr det at det ikke er penger på konto. Hvis foretaket ikke klarer å skaffe kontanter fra nye kreditorer eller utvide betingelsene på eksisterende avtaler, er det da bare tiden mellom kunder som betaler inn igjen til første kreditor søker om konkurs.

4.3 Kortsiktig/langsiktig perspektiv

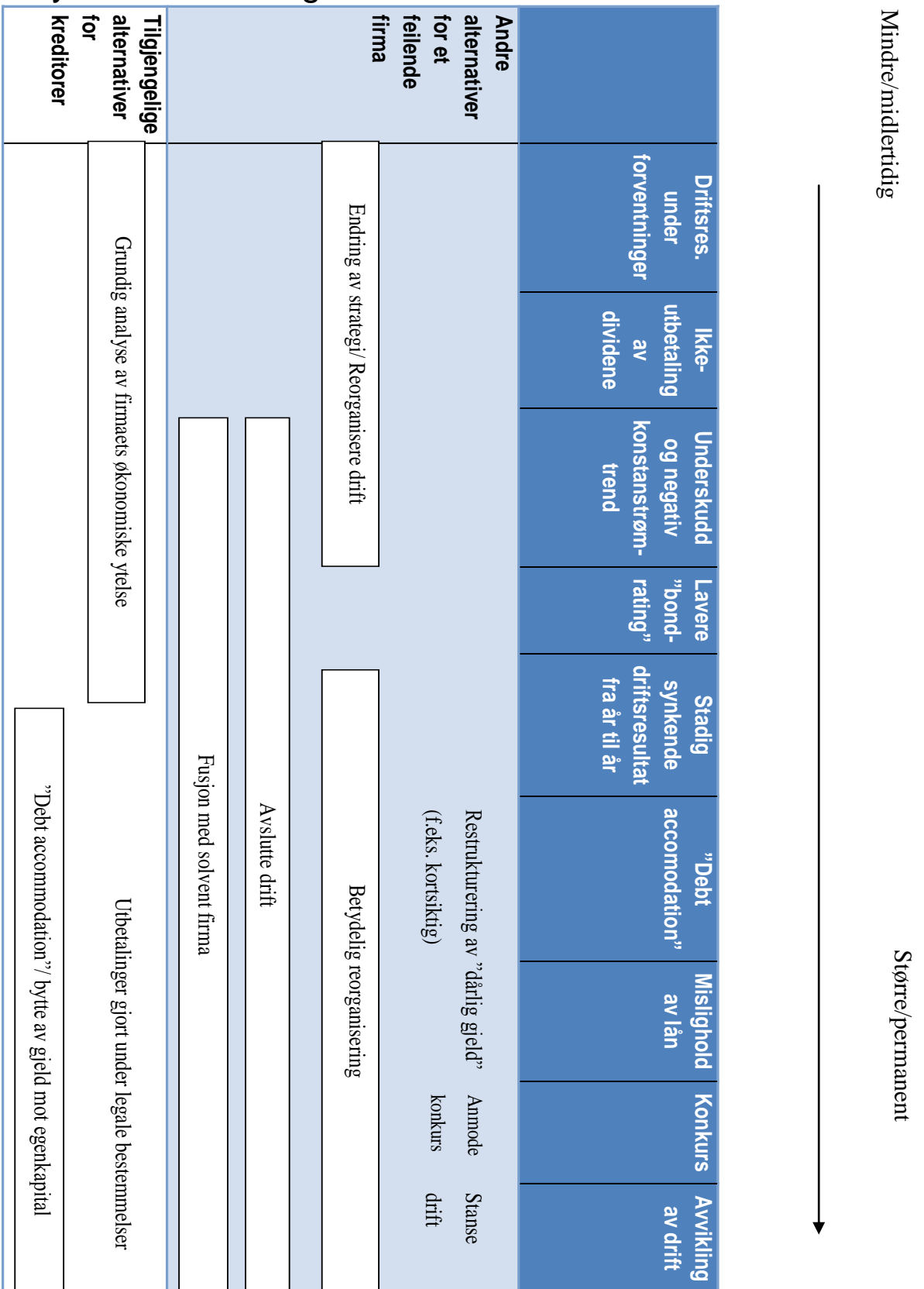
Bedrifter med ulik tidshorisont vil opptre annerledes med tanke på opptak av lån, lengder på kundefordringer, leverandøravtaler, finansieringsmodell og salg. Dette er bare noen av de tingene som er ulike mellom slike foretak. Det som derimot er normal er at bedrifter med

kortsiktig horisont har høyere krav til avkastning men også mindre krav til lav risiko. Som argumentert for tidligere er det ofte, men ikke utelukkende, i de kortsiktige perspektivene at problemer særlig med likviditet oppstår. Vekst i et kortsiktig perspektiv kan også være usunt, da det stilles høyere krav og det er flere usikkerhetsmomenter. Vi må her påpeke at bedrifter med langsiktig horisont også kan komme over for eksempel prosjekter som legger beslag på mesteparten av likvidene. Hvis det oppstår tvister der betaling blir tilbakeholdt kan bedriften stå igjen som illikvid.

4.3.1 R/K-strategi

Vi vil her også trekke inn R- og K-strategier, et tema som er nærliggende til kortsiktig og langsiktig vekst. Mange entreprenører kan betegnes som mennesker med kortsiktige perspektiver, de er enormt fokusert på et område, enten det er salg eller produkt. Når de har nådd sine mål er det ofte nærliggende for dem å begynne på noe nytt. Her feiler mange bedrifter i at de fortsetter å ha en leder med kortsiktige perspektiver akkurat når bedriften er moden nok til å høste frukter av den tidligere veksten. Entreprenørens andre fokusområder kan fort stjele ressurser fra hele bedriften. Kanskje har også bedriften ikke nok kapital til å fortsette på utviklingen av nye områder. Vi er ikke i mot at bedrifter er innovative eller søker nye forretningsområder. Problemet ligger oftest i lederens lite overveide eller skeive vurdering av situasjonen. Mange mener at bedriftens utvikling på lang sikt er vanskelig å se, noe som er helt klart. Uansett bør målene som øverste leder og resten av organisasjonen styrer mot, være de samme, og godt veloverveide.

4.4 Mislykkede forretningsforsøk



Figur 13: Business Failure Events: fritt oversatt fra Gallinger og Healey, figur 4.3 (1992)

Gallinger og Healey (1992) kommenterer i sammenheng med figur 11 at historien har vist at å unngå å mislykkes i forretningsverdenen krever konstant oppmerksomhet rundt firmaets drift. Som økonomer vet vi at dette er veldig kritisk, men i en entreprenørorganisasjon med høyt fokus ut mot marked eller inn mot produkter, der det i tillegg besittes lite kunnskap om økonomi, kan dette være et område en unngår i størst mulig grad. Det er ikke feil å si at mange gode ideer har blitt begravd sammen med dårlig økonomisk kontroll.

Dette kommenteres også av Adizes (1988) der han kommenterer bedriftens og entreprenørens tidlige fokus på idé og produkt, spesielt tidlig i bedriftens livssyklus. Hvis foretaket ikke havarerer på dette stadiet er overgangene helt opp til modning viktige når det kommer til fokuset rundt kontroll og styring. Etter hver er det også godt for en organisasjon at oppgavene blir mer spesialiserte og at kompetanse på akkurat drift bedrer seg. Fra modnings-stadiet går organisasjonen over til et byråkrati der vekten tipper andre veien, og fokuset faller bort fra produkt og marked, til mye kontroll. Modellen over viser jo også bare utfallet av problemer som organisasjoner har. Som vi prøver å avdekke i denne oppgaven, er det interne eller eksterne grunner til at problemene oppstår. Bedriften kan endre de indre grunnene og til dels også de eksterne gjennom påvirkning.

4.5 Styringsmål

Styringsmål har stadig vært et tema, men har i de siste årene fått mye oppmerksomhet. Etter at Kaplan og Norton innførte balansert målstyring har flere organisasjoner innsett nytten av både tankegangen og verktøyene. Dessverre styres mye av ledelse og styringsteori rundt trender i markedet. Just-in-time, balansert målstyring, total quality management og business process-reengineering er alle begrep i økonomistyring. For ofte små firmaer kan det være utfordringer i å følge trendene samt å implementere tankegangen på en riktig og tilpasset måte. Et resultat av feilslått implementering av slike verktøy kan ha store konsekvenser. Organisasjonene må ofte gi slipp på store investeringer og innsats som følge av dette. Mange foretak ender også ofte opp med styringsmål som er vanskelige å håndtere eller som tar organisasjonen i en usunn retning.

4.6 Kapitalmarkeder

Kapitalmarkedene kan være kilden til om en bedrift blir suksess eller fiasko. Mange foretak tar opp lån av kort og langsiktig art ved diverse finansinstitusjoner. Kostnaden er varierende, det samme er risikoviljen til bankene. Har bankene lite tro på et firma som sliter finansielt kan det bety kroken på døren til både nystartede så vel godt som etablerte selskap. Bankene kan også fungere som moderator og kontrollør for firmaer som har lite kompetanse på økonomi. At banken krever budsjetter og fremdriftsrapporter kan tvinge produktorienterte selskaper til å overvåke den økonomiske situasjonen nøyer. Denne ”ekspert”-rollen kan også bidra til at et selskap blir for knyttet til en finansinstitusjon når den egentlig burde hentet finanser fra andre banker eller finansieringsformer. I familieeide firmaer er langsiktig tankegang viktig, det motsatte gjelder ofte for enkelt investorer. Disse kan kreve urimelige raske resultater og dermed tvinge bedriften mot strategier som ikke trenger å være lønnsom på lengre sikt, og heller ikke være sammenfallende med bedriftens syn.

4.7 Bullwhip-effekten

Bullwhip-effekten som kjent fra fag innen logistikk er også noe vi vil kommentere kort. Lee et. al.(1997) forklarer hvordan bullwhip-effekten kommer til syne i en ”supply chain”. Resultatet av lite informasjon i forsyningskjeden fører til store svinginger i ordrer. Dette betyr i korte trekk at ordrekvantumet som blir bestilt er ofte veldig forskjellig fra gang til gang. Differansen mellom disse punktene blir større og større desto lengre bak i en forsyningskjede en kommer. Helt fremst, for eksempel i en elektrovarehandel er firmaet helt oppe i markedet. Det er her nesten mulig å bestille en ny for hver som blir solgt. Dessverre er det slik at salgsinformasjon ikke alltid blir kommunisert tilbake til en produsent (f.eks. Sony), ofte på grunn av lite samarbeid eller forskjellige eiere. Just-in-time er konseptet som prøver å få bukt med slike svinginger, ved at informasjonen går helt tilbake til starten av et ”kjede”. Det som vi ser er problemet her, og som brukere av just-in-time også prøver å løse er nettopp størrelsen på varelagrene. Mye inventar betyr nemlig mye penger oppbundet i varer som blir liggende på vent. Kanskje ikke i produsentens lager, men hos grossisten som har bestilt altfor mye i forhold til hva sluttseger mener er tilstrekkelig. Dette fører til at noen bedrifter ødelegger for andre, og muligens seg selv ved at kostnadene blir drevet oppover

som følge av høye lagerkostnader. Det er selvfølgelig andre positive sider ved just-in-time, men vi velger her utelukkende å se det som et middel for likviditetsbedring.

Med en innfallsvinkel som i denne oppgaven, oppstår bullwhip-effekten også i andre områder. Når det tradisjonelt snakkes om bullwhip-effekten blir det henført til tankegangen i verdikjeder og produksjon som diskutert ovenfor. Det man også ser er at det oppstår forsinkelser i informasjonen i kjeden. Det kan oppstå assymetrisk informasjon i og på tvers av organisasjoner, men forsinkelser kan også føre til at informasjon som blir sendt ikke lenger er gyldig når den når mottakeren. Derfor kan bestemmelser rundt for eksempel priser være utdatert i salgstidspunktet og dermed gi negativt utfall. Uten riktig informasjonsflyt, som følge av f.eks. stridigheter eller skjulte problem innad i organisasjonen kan dette få forsterkende effekter.

5. Metode

Har man bare en hammer som verktøy, oppfattes alle problemer som spiker - Abraham Maslow

I dette kapitlet vil vi beskrive og forklare den forskningsmetode vi har lagt til grunn for de undersøkelser vi ønsker å besvare ved arbeidet med denne utredningen. I det påfølgende vil vi presentere de metoder vi mener er relevant for vårt arbeid, før vi går over til å beskrive den prosessen vi har vært gjennom. Til slutt vil vi begrunne valg av metode, samt forklare og diskutere hvilken betydning reliabilitet og validitet har i moderne forskning og for det arbeidet vi har utført.

5.1 Datainnsamling

Arbeidet med innsamling av data besto i startfasen av litteratursøk. Ved å gjøre det på denne måten ville vi skaffe oss en oversikt over temaet og hvilke potensielle problemer vi kan møte på underveis. I den andre delen av datainnsamlingen ble det gjennomført dybdeintervjuer med sentrale personer i de utvalgte bedriftene. Gripsrud et. al. (2004) påpeker at denne typen intervjuer bør brukes når individets erfaringer eller meninger er av interesse. Vi ser det som mest hensiktsmessig å behandle eventuelle sensitive tema i en slik setting. Da vi har stort fokus på teori i dette arbeidet, ser vi det som mest praktisk å benytte oss av intervjuer med sentrale personer.

Vi har tatt utgangspunkt i at bedriftene vi ønsker å undersøke skal tilfredsstille de krav som settes til Dagens Næringslivs gaselle-kåring. Dagens Næringsliv kårer hvert år de bedriftene som har høyest vekst basert på tall fra Dun & Bradstreet. Forutsetningene for at bedriftene skal bli vurdert til en slik kåring er som følger:

- Levert godkjente regnskaper
- Minst doble omsetningen over fire år
- Omsetning på over 1 million kroner første år

- Positivt samlet driftsresultat
- Unngått negativ vekst
- Vært aksjeselskap

Vi vil gjerne presisere at vi ikke kommer til å bruke data fra Dagens Næringsliv eller Dun & Bradstreet, da vi anser disse dataene som ferdigtolket, og lite meningsfulle for vårt arbeid. Gaselle-listene vil bli brukt som en pekepinn og en guide for å finne de rette bedriftene for våre undersøkelser.

5.1.1 Primær-sekundær informasjon

Innsamling av data er en viktig prosess når en skal skrive en utredning eller en oppgave. Man skiller mellom primær- og sekundær-data. Primær-data hentes ut direkte fra undersøkelsesobjektet, for eksempel gjennom et intervju. Sekundær-data hentes ofte inn tidlig i arbeidet, for å skaffe en plattform med kunnskap før videre undersøkelser tar til. Vi vil i vårt arbeid hente inn sekundærdata, gjennom litteratur-studier og informasjonssøking. I andre del av arbeidet vil innsamling av primærdata gjennom intervjuer være vårt hovedfokus.

Primærdata samles inn av oss direkte gjennom intervjuene. Vi vil også samle inn data fra bedriften, men dette vil ligge inn under sekundærdata ettersom det har blitt samlet inn før og for andre formål. Feil som kan oppstå ved innsamling er i følge Griprud et. al (2004):

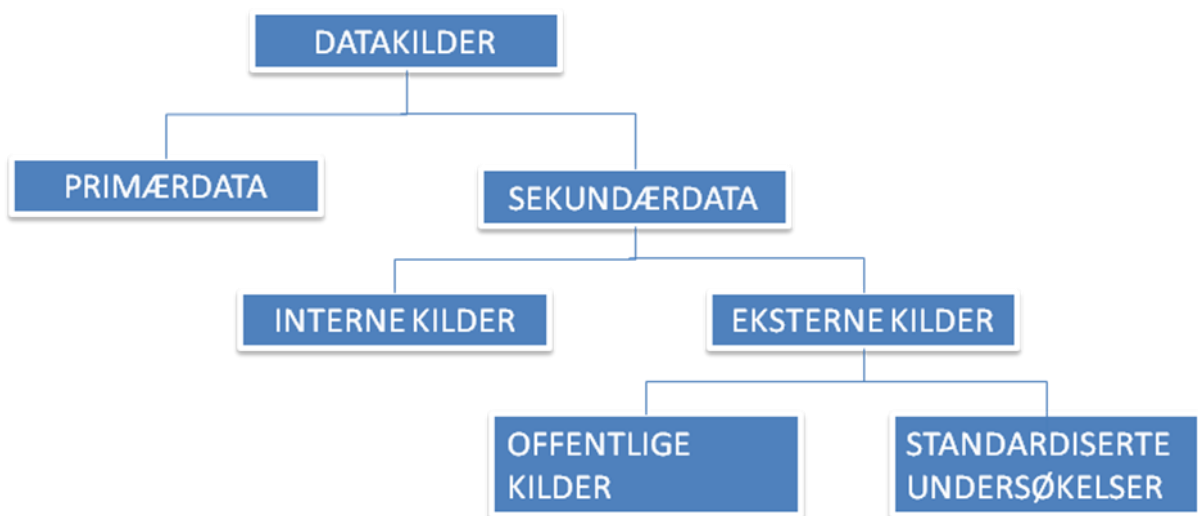
- Utvalgsfeil og ikke-utvalgsfeil
- Feil som ugyldiggjør dataene
- Feil som krever at dataen blir reformulert
- Feil som reduserer reliabiliteten til dataene

Sekundær-data er data med følgende egenskaper:

- Samlet inn for et annet formål

- Ofte billigere
- Rask måte å innhente data på

Sekundærdata kan ofte bære preg av at de er viderebehandlet fra tidligere undersøkelser. Man må derfor være observant og åpen for at sekundærdata kan inneholde feil av samme karakter som primærdata.



Figur 14: Et oversiktsbilde av hvordan man skiller mellom ulike data og metoder for innsamling. Fra Gripsrud et. al (2004)

5.1.2 Ikke-sannsynlighetsutvalg

I arbeidet med innhenting av data har vi benyttet et ikke-sannsynlighetsutvalg. Begrunnelsen for dette er at vi har vært på leting etter spesielle egenskaper hos bedriftene, for eksempel høy vekst og/eller likviditetsproblemer. Ved å ha et smalere/skarpere fokus håper vi å komme frem til resultater som ellers ville vært skjult for oss. Utfordringen for oss vil her være å definere det utvalget vi mener er relevant for vårt problemområde. Gripsrud et. al. (2004) skiller her mellom bekvemmelighetsutvalg, kvoteutvalg og vurderingsutvalg. Bekvemmelighetsutvalget utgjør en mindre del som kanskje ikke vil være nok til å representere en populasjon. Kvoteutvalget er litt mer spesifikt, da man velger ut et mer representativt utvalg for de undersøkelser man ønsker å gjennomføre. Siden man gjør en selektiv utvelgelse, unngår man en skev-fordeling. Vurderingsutvalg vil basere seg på et

utvalg med spesielle egenskaper. Arbeidet med å definere populasjonen er ofte en viktig prosess.

Vi kommer til å benytte et vurderingsutvalg i vårt arbeid med utvelgelse av bedrifter, da bedriftene må tilfredsstillende visse krav for at vi skal ta dem med i vurderingen. Vi velger å se bredt på populasjonen vår, da vi velger og ikke sette noen krav til bransje. Vi vil avgrense valgmulighetene gjennom å se nærmere på aktuelle bedrifters egenskaper før vi foretar et endelig valg. De egenskapene vi tar med i vurderingen innbefatter vekst, levetid og størrelse (både i omsetning og ansatte).

5.2 Populasjon og utvalg

Troye & Grønhaug (1989:45) mener at det er viktig å ha klart for seg hvilken populasjon og gyldighetsområde vår undersøkelse skal dekke. Dette er med på å gjøre undersøkelsen verdifull, slik at en ikke gjennomfører en undersøkelse som ikke dekker utredningens interesseområde. Videre mener Troye & Grønhaug (1989) at man bør ha klart for seg hvilke bedrifter, personer og bransjer vi er opptatt av. Ved å avklare disse problemområdene, kan man lettere vurdere hvorvidt utvalget er representativt for den populasjon vi ønsker å generalisere til.

Vi ønsker å undersøke bedrifter i ulike bransjer og finne likheter og forskjeller knyttet opp mot temaet vekst og likviditetsstyring. I den forbindelse er det viktig for oss og ikke generalisere de funnene vi gjør i altfor stor grad. Siden vårt fokus har vært på bedrifter i ulike bransjer, er det ekstremt viktig og ikke generalisere på tvers av eksisterende grenser. Vi har gjort utvalget av bedriftene på best mulig måte, slik at problemene knyttet til generalisering forhåpentligvis er eliminert. Det er viktig at det ikke generaliseres. Det betyr at vi ikke må konkludere med noe utover de personer, bedrifter avdelinger eller situasjoner vi måtte ha undersøkt (Troye & Grønhaug 1989). Vi har gjort utvalget etter spillereglene, slik det ble presentert for oss. Dette gjør videre analyser av våre funn enklere, og vi kan generalisere funnene våre bransjespesifikt, samtidig som vi kan finne relevante likheter og forskjeller mellom bransjene.

5.3 Metodeprosessen

Da vi startet arbeidet med denne oppgaven, lå utfordringen i å avgrense hvilket tema vi ønsket å undersøke. Vi vil i dette kapitlet beskrive kort hvordan arbeidet med utredningen har fortonet seg fra starten og frem til det ferdige resultatet. Vi har valgt å gjennomføre en kvalitativ analyse, med en eksplorativ vinkling. Vi mener at mesteparten av datainnsamlingen kan gjøres gjennom intervjuer og analyser. I de påfølgende kapitlene vil vi kort beskrive arbeidet vi har gjort i hvert ledd av prosessen, slik at leseren skal kunne danne seg et bilde av hva som har blitt gjort.

Arbeidet har fra starten av handlet om å samle informasjon gjennom litteraturstudier og intervjuer. Det har vært sterkt fokus på dette, da det kan være utfordrende å finne riktig metode for problemløsning. Gjennom grundig litteratursøk i startfasen, følte vi at vi hadde god oversikt over hva som var nødvendig å gjøre videre.

Vi skjønnte tidlig at undersøkelsene vi skulle gjennomføre måtte være av eksplorativ art, da mye av det vi ønsker å undersøke er ”ukjent terreng”. Gripsrud et. al (2004) hevder at et eksplorativt design er tjenelig når en ikke har en klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kan tenkes å eksistere. Vårt mål med undersøkelsene er jo å avdekke potensielle sammenhenger mellom vekst og likviditet.

I startfasen vil vi, som vi har vært inne på, foreta et litteratursøk innenfor fagfeltet, før vi senere i prosessen tar for oss intervjuer og analyse av eksternt tilgjengelig informasjon. Den eksterne informasjonen begrenser seg til regnskap og nøkkeltall tilgjengelig via offentlige databaser. Vi mener at størstedelen av informasjonen vi søker er tilgjengelig gjennom intervjuer og analyse av offentlig informasjon (regnskap, rapporter, og lignende) har vi kommet frem til at vi vil gjennomføre en kvalitativ analyse av gasellebedrifter.

Prosesen med å velge ut de ”riktige” bedriftene har vært den største utfordringen. Mye av dette skyldes nok at vi har valgt et tidsriktig tema, og vårt ønske har vært å se på likviditetsproblemer som en direkte og/eller indirekte følge av vekst. De bedriftene som kanskje hadde vært ideelle undersøkelsesobjekter, er også de bedriftene med størst økonomiske problemer. Situasjonen i norsk industri er nok, som følge av finanskrisen, rimelig presset. Det at en del bedrifter merker finanskrisen ”på kroppen”, har gjort arbeidet vårt litt mer komplisert, men vi mener at vi har funnet gode kandidater til våre studier, og ser ikke problemer med utvelgelsen i etterkant.

5.3.1 Litteratursøk

En stor del av arbeidet med masterutredningen har vist seg å være søk etter relevant litteratur. Vi startet tidlig med nettopp dette, og erfarte tidlig at dette ville være meget viktig for å kunne gjennomføre arbeidet. Biblioteket har blitt brukt, og tidligere masteroppgaver, artikler innenfor temaene vekst og likviditet har blitt studert og.

5.3.2 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført hos bedriftene, gjennom en samtale på 2-3 timer. Vi hadde satt som krav at intervju-objektene skulle være en del av ledelsen, samtidig skulle vedkommende ha god kjennskap til selskapets historie. Vi stilte dette kravet til intervju-objektene (samtale-partnerne) da vi mente at dette ville gi oss et best mulig bilde av bedriften.

Bedriftene vi valgte ut var villige, og delte informasjon som vi mente var relevant. I forkant av intervjuene laget vi et oppsett, et semi-strukturert intervju nærmest, der stikkord og fokusområder ble skrevet ned. (se vedlegg 1) Denne oversikten ble formidlet til personene vi skulle intervjuer, for at de skulle være så godt forberedt på våre spørsmål som mulig. Samtidig som det skulle være en hjelp i forberedelsen hos bedriftene, var det også en guide for oss under intervjuet og i etterkant når vi bearbeidet innsamlet informasjon.

5.3.3 Bearbeiding av resultater

Innsamlet litteratur og lydopptak og notater fra intervjuene må i etterkant bearbeides til et mer anvendelig dokument. Dette arbeidet er omfattende og tidkrevende.

Litteratur

Litteraturen vi har benyttet er har blitt bearbeidet til et teoretisk grunnlag for videre undersøkelser i arbeidet vårt. Teorien vil være utgangspunkt for diskusjon og analyse av de funn som gjøres gjennom intervju og dokumentanalyse for de ulike bedriftene.

Intervjuer

Intervjuene ble gjennomført i tre ulike bedrifter, der vi fikk avtalt tid med en person i ledelsen (unntak i Computer systemer, der Nilsens intervju mer fremstår som en

ekspertuttalelse). Det har blitt gjort lydopptak av samtalene, slik at bearbeidelse av data i etterkant skulle bli enklere. Dette har vært godkjent av bedriftenes representanter, og vi har forsikret dem om at opptakene ikke vil brukes til noe annet enn å forenkle vårt eget arbeid. Metoden vi har brukt til innhenting av data strider kanskje med klassisk kvalitativ metode, men vi har sett på det som en nødvendighet for å få hentet inn relevant informasjon innenfor de rammer som til en hver tid har vært gjeldende.

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide, som bedriften mottok som forberedelsesnotat. Vi valgte å gjøre dette for å få mest mulig ut av intervjuet, som ble gjennomført som en samtale, der bedriftens representant snakket seg gjennom hovedpunktene i den mottatte guiden. Det ble stilt tilleggsspørsmål underveis for å presisere eller avdekke relevant informasjon. Etter at intervjuene var gjennomført, ble lydopptaket nedtegnet og omstrukturert til et hendelsesforløp og en beskrivelse av bedriftenes situasjon.

Skjult kunnskap

Når man gjennomfører intervjuer, klarer man ikke alltid å avdekke de problemene man ønsker gjennom den samtalen som føres. Det er da viktig å være klar over at man kan trekke ut det som kalles skjult kunnskap. Skjult kunnskap kan også betegnes som kjernekunnskap og er i mange sammenhenger med på å gi en bedrift konkurransefortrinn overfor andre aktører. Denne skjulte kunnskapen er ofte viktig for at man skal kunne ta rette beslutninger for bedriften. Michael Polanyi presenterte begrepet ”tacit knowing” da han anså dette som en prosess fremfor en slags kunnskap. Han beskrev begrepet på følgende måte: *”Tacit knowledge is difficult to codify, document, communicate, describe, replicate or imitate because it is the result of human experience and human senses. The skills of a master or of a top manager cannot be learned from a textbook or even in a class, but only through years of experience and apprenticeship* (Michael Polanyi, 2009).

Dokumentanalyse

For å supplere informasjonen vi fikk fra bedriftene, er det gjennomført arbeid med dokumentanalyse for hver av bedriftene. Vi har studert bedriftenes årsrapporter, regnskap og hjemmesider. Dette arbeidet har gitt oss viktig tilleggsinformasjon, som vil komme godt med i analysen.

5.4 Undersøkellesdesign



Figur 15: Valg av design (Hentet fra Gripsrud et. al (2004); Figur 3.6, Valg av design s.70)

Designet beskriver hvordan en studie skal gjennomføres. Under arbeidet med oppgaven har vi forsøkt å følge definisjonen til Troye og Grønhaug (1989) som omtaler en utforming av regler og fremgangsmåter for innhenting av ønsket informasjon. Gitt vårt nivå av erfaring med forskning og bruk av metode vil vi prøve å holde oss til en metode som vi sammen med temaet anser som gjennomførbar. Vi har ikke lyktes i finne mye teori som går spesifikt inn på problemområdet, mesteparten er om de ulike emnene rundt problemstillingen. Det er derfor vanskelig å velge et design som kan gi bastante konklusjoner. Vi vil også prøve å velge et design der teori ikke har en avgjørende rolle siden mye av teorien ikke fanger opp nyanser.

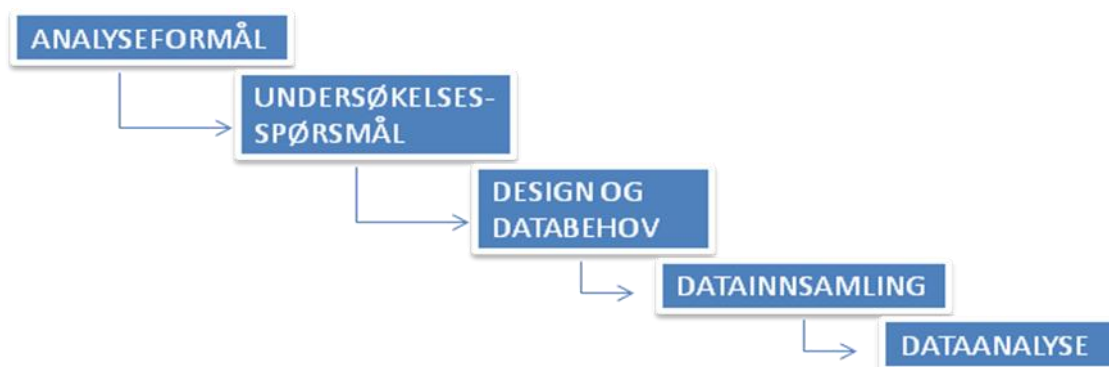
Vi har funnet et tema og kartlagt mye av teorien rundt det som vi synes er relevant. Men en del av stoffet står i krysningpunktet mellom økonomisk styring og psykologi. Atferden til bedrifter kan også sees i sammenheng med biologi. Siden vi er i noenlunde i ukjent terreng men likevel ønsker å bekrefte antagelser om sammenhengen mellom vekst og likviditet, ser vi for oss at designet heller mot en beskrivende/deskriptiv art. Likevel er arbeidet i ukjent terreng noe som heller mot et eksplorativt design. Dette designet er bra å bruke hvis en ønsker mer innsikt og økt forståelse. Hovedfokuset blir deretter å beskrive de forekomstene som vi mener er relevant. I tillegg ønsker vi å foreta undersøkelser i et lite utvalg både på grunn av den tidsmessige gevinsten, men også muligheten for mer fordypelse i hvert objekt. I tillegg til disse finnes også kausalt design. Vi vil derfor bruke en kombinasjon av beskrivende og eksplorativt design.

Vår kunnskap om de ulike bedriftene og deres bransje er snevre, samtidig så ønsker vi å se på sammenhengen mellom vekst og likviditet.

5.5 Valg av metode

Ved valg av metoden har vi lagt til grunn den problemstilling og forestillinger vi har foran oss og som er beskrevet innledningsvis. Repstad (1991) mener at hvis metoden skal brukes for å identifisere særtrekk og utviklingshistorier over tid, så bør observasjon og kvalitative intervjuer brukes. Vi så fort at en undersøkelse innenfor vekst og likviditetsstyring måtte gå i en kvalitativ bane. Vi kunne selvfølgelig sendt rundt et spørreskjema der vi spurte om likviditeten hadde skrantet i vekstfasen, men det virket for enkelt. For det første er bedriftene som vi er på jakt etter veldig opptatt, siden bedriften befinner seg i en vekstfase. For det andre ville en kvantitativ undersøkelse ikke avdekke de motiver og utviklingstrekk bedrifter har i forhold til vekst. Det er også her snakk om bedrifter som har levd noen år. Innenfor en slik periode, ofte med oppstart og vekst, vil det være vanskelig å formulere de rette spørsmålene. Fordi bedriftene har opplevd så mye forskjellig. Dette er denne kunnskapen vi er ute etter.

Et dykk i de skjulte prosessene i bedriften vil kunne gi oss mer innsikt i problematikken koblet til vekst enn en enkel konklusjon basert på f.eks. konkurser koblet mot bedrifter i høy vekst. Vi ser også at et valg av en kvalitativ tilnærming kan gi et dårligere bidrag til forskning enn en kvantitativ tilnærming. Vi mener også at en kvalitativ studie kan bidra til å forenkle prosessen med å foreta en kvantitativ undersøkelse senere.



Figur 16: Fra Gripsrud et al (2004)

5.6 Validitet og reliabilitet

Når vi arbeider med datainnsamling og vurdering og analyse av data, er det viktig å ta i betraktning hvorvidt datamaterialet er valid og reliabelt.

Reliabilitet refererer til hvorvidt datainnsamlingsteknikker og analyseprosedyrer gir konstante funn (Saunders et. al, 2007). Dersom man gjennomfører de samme studiene en gang til, og finner de samme resultatene vi gjør i vår undersøkelse, kan det sies at reliabiliteten er total i undersøkelsen. Vi ser ikke bort fra at det vil være mulig å finne de samme resultatene ved en senere anledning, men på grunn av tidsaspektet og markedsendringer, vil det være naturlig å stille spørsmål ved reliabiliteten i undersøkelsen. For å oppnå troverdige resultater i undersøkelsen vår, vil vi påpeke at intervjuene i liten grad har vært bundet av et fast rammeverk. Vi har latt bedriftenes representanter snakke fritt innenfor temaet. Ved å gjennomføre intervjuene på denne måten, mener vi at vi til en viss grad sikrer troverdigheten ved de funnene vi gjør.

Validitet handler om å gjøre målinger. Reve (1985:52) definerer begrepet på følgende måte: ”Validitet angir hvorvidt forskeren måler hva en har til hensikt å måle, altså om data er relevante for den problemstillingen som er formulert.” Videre hevder Reve at dette er en altfor generell definisjon til at det kan benyttes i forskningsprosesser. Det skilles derfor mellom ulike hovedtyper av validitet; intern og ekstern validitet, begrepsvaliditet og konklusjonsvaliditet.

Konklusjonsvaliditet handler om å trekke riktige eller falske konklusjoner om kovarians fra statistiske analyser. Intern validitet angi i hvilken grad vi kan anta at det finnes en relasjon mellom to variabler. Ekstern validitet tar for seg om resultatene man finner er generaliserbare (Reve 1985)

Begrepsvaliditet handler om å gjennomføre forskning slik at resultatene samsvarer med det en ønsker å få frem, samtidig som det kan presenteres på en meningsfull, tolkbare og generaliserbare. Videre kan begrepsvaliditet deles inn i 4 kategorier (Reve 1985):

1. Overflatevaliditet

Sier noe om det umiddelbare samsvaret mellom teoretisk og operasjonell definisjon av en variabel

2. Konvergent validitet

Sier noe om hvilken grad av samsvar det er mellom multiple mål og/eller multiple metoder.

3. Divergent validitet

Sier noe om hvorvidt et begrep skiller seg fra et annet

4. Nomologisk validitet

Sier noe om i hvilken grad forslag fra teori som inneholder begrepet kan bekreftes.

Det kan også argumenteres for at også reliabilitet kan sorteres under begrepsvaliditet.

Reliabilitet har, som vi var inne på, med datamengdens pålitelighet, stabilitet og reproduserbarhet å gjøre, og kan defineres som hvorvidt målingene er fri for målefeil (Reve 1985:54). Man kan oppsummere ved å si at en valid måling alltid vil være reliabel, mens en reliabel måling bare i spesielle tilfeller vil være valid.

Validitetsbegrepet er kanskje mest brukt i forbindelse med kvantitative undersøkelser, men vi ønsker å argumentere for bruken av validitetsbegrepene i forbindelse med denne utredningen.

Den interne validiteten i våre undersøkelser er det verdt å sette spørsmålstegn ved, da vi i hovedsak studerer to objekter uavhengig av hverandre. Når det gjelder datainnsamlingen har vi gjennom intervju av en person i ledelsen fått den informasjonen vi mener er nødvendig for å gjennomføre en analyse basert på våre antagelser. Vi har gjennom samtalene fått inngående kjennskap til bedriftens historie og levetid, samt inngående kjennskap til fremtidige mål og hvilke tanker som ligger bak eventuelle tiltak for å fremme vekst.

Den eksterne validiteten kan det gjerne også settes spørsmålstegn ved, da vi har et utvalg bedrifter med ulik bakgrunn og ulik bransjetilknytning. Likevel er det verdt å merke seg at resultatene vi finner kan vise seg å være relevante innenfor en gitt bransje. Derfor vil vi argumentere for at det finnes muligheter for bransjespesifikk generalisering, da vi mener at de spesifikke problemområdene man møter i to ulike bransjer trolig vil kunne oppdages også hos andre lignende aktører ved å studere disse.

Det hadde selvsagt vært ønskelig for oss å gjennomføre et slikt studie, for å kartlegge hvorvidt det er mulig å generalisere de resultatene vi måtte finne, men utredningens tidsbegrensning, samt økonomiske aspekter ved arbeidet har gjort det vanskelig å gjennomføre. Det kunne gjerne vært gjennomført flere samtaler, da gjerne med andre personer i bedriftene. På denne måten ville vi kunne sammenlignet oppfatninger og tanker rundt vekst- og likviditetsproblematikken, og i større grad vært i posisjon til å strukturere de funnene vi har gjort. Grunnet begrenset tid både hos oss og bedriftene vi har vært i kontakt med, har dette vært vanskelig å gjennomføre, og vi må derfor si oss fornøyd med den informasjonen vi har fått. Det har på ingen måte vært problematisk for oss at vi ikke har fått snakket med flere personer, men for undersøkelsens del kunne det med fordel vært flere samtaler lagt til grunn for resultatene.

Ved å gjennomføre bedriftssamtalene med et semistrukturert intervjuoppsett, der samtalepartnerne har mottok stikkord rundt emnet i forkant av møtet. Dette har vi gjort for å forenkle samtalen, og for å kunne holde oversikten og ikke miste fokus i samtalene. Fokus under disse samtalene har vært viktig, da det har vært begrenset med tid tilgjengelig.

Denne utredningen er begrenset av tid og tilgjengelige ressurser, og vi anser de metoder som er tatt i bruk for å besvare problemstillingen som gode. Vi anser metoden for å være god, da den tilfredsstillende krav om troverdighet i dataene. Datamengden kunne vært større, for å sikre gyldigheten, men vi mener vi har gjennomført et tilstrekkelig arbeid med datainnsamling, slik at vi på best mulig måte kan besvare problemstillingen. Vi vil også presisere at det vil være vanskelig å generalisere resultatene i undersøkelsen, da vi har undersøkt ulike bransjer. Men vi ønsker å påpeke at man kanskje, innunder hver bransje, kan generalisere de funn vi har gjort. Dette vil imidlertid stimulere til videre studier, da kanskje av en mer kvantitativ art.

6. Bedriftene

6.1 Kriterier for valg

Som vi har vært inne på tidligere, har våre kriterier for valg av bedrifter i hovedsak basert seg på Dagens Næringslivs gaselle-kåringer. Vi ønsker å belyse bedriftenes tanker rundt likviditetsproblematikken knyttet til vekst. Valg av bedrifter er gjort med bakgrunn i et vurderingsutvalg, som Gripsrud et al. (2004) beskriver som et utvalg som har spesielle egenskaper. Vi har valgt å se bredt i avgrensningen av populasjonen, for å snevre inn utvalget basert på egenskaper som vekst, levetid og størrelse. Dagens Næringslivs gasellebedrifter utgjør populasjonen for våre undersøkelser. Kriteriene vi har lagt til grunn, som også er nødvendige for å bli karakterisert som gasellebedrift, presenteres under:

- Levert godkjente regnskaper
- Minst doble omsetningen over fire år
- Omsetning på over 1 million kroner første år
- Positivt samlet driftsresultat
- Unngått negativ vekst
- Vært aksjeselskap

I tillegg til at bedriften må tilfredsstille disse kravene, har vi også holdt fokus på at bedriftene ikke er for store i omsetning eller ansatte. Vi har valgt å holde fokus på bedrifter med mindre enn 50 ansatte, og med en omsetning mellom 25 og 150 millioner. Dette kan også sees i sammenheng med hvor langt bedriftene er kommet i livssyklusen. Vi ønsker å se på bedrifter som er tidlig i utviklingsfasen, og vekstmålene er mer markerte.

Selv om våre idealbedrifter takket nei på våre forespørsler, må vi si oss godt fornøyd med de bedriftene som har stilt seg til disposisjon. Det var et ønske for oss at de bedriftene vi skulle besøke hadde ulik bakgrunn. Med en ren produksjonsbedrift og en bedrift innenfor konsulentbransjen, anser vi utvalget for å være så forskjellig at det ikke kan gjøres direkte

sammenligninger dem i mellom. Dette var et ønske vi hadde, da dette ville gi oss muligheter til å avdekke potensielle bransjeforskjeller innenfor våre fokusområder; vekst og likviditetsstyring.

Det var også viktig for oss at de bedriftene vi valgte, ikke skulle ha noe konkurranse seg i mellom, da dette kanskje ville skape problemer for vår datainnsamling. Det er naturlig å tro at bedriftene ville vært mindre villig til å dele sine historier med oss dersom de visste at en eller flere konkurrenter ville kunne få godt innsyn i deres tanker via denne utredningen.

Vårt fokus vil ikke på noen måte være likt Dagens Næringsliv, da vi ikke ønsker å fokusere på tallmateriale, men heller holde fokus på ledelsens tankegang rundt vekst og likviditetsstyring. Gjennom dette arbeidet har vi som mål å kunne sette tankegang i sammenheng med lederstil og motivasjon for videre vekst i bedriften. Som vi har vært inne på tidligere har vi valgt å se bredt i vårt søk etter potensielle undersøkelsesobjekter.

Arbeidet med å velge ut bedrifter har vært utfordrende, da våre ideelle undersøkelsesobjekter kanskje er de med minst ledig tid og flest problemer som selvfølgelig helst bør holdes skjult for allmennheten. Vi hadde en anelse om at dette ville bli et problem når vi startet arbeidet med utredningen, da vi er inne i en vanskelig finansiell periode. Dette innebærer stor risiko for en del bedrifter, og mange får likviditetsproblemer i sånne perioder. Selv om vi mer enn gjerne skulle hatt muligheter til å undersøke de problemene som oppstår i bedrifter som sliter som en direkte følge av finanskrisen, har vi en generell aksept og underliggende forståelse for deres valg og ønsker om å holde fokus internt.

6.2 Jan og Torgeir Mekaniske (JT Mekaniske AS AS)

Nedtegningen av intervjuet vil ikke være direkte, men en utvelgelse av de dataene som sees relevant for oppgaven. Ved å strukturere det på denne måten mener vi at leseren vil ha større nytte av det som kommer frem i intervjuet. Vi kan tenke oss at ren opplisting av dialogen vil være vanskelig å følge. Gjennom hendelsesforløpet vil vi følge intervjuet kronologisk, men vil i de senere delene også analysere de dataene som har kommet frem. Der det er snakk om små detaljer vedrørende selskapet har vi også brukt Ravn Foretaksinformasjon (se vedlegg 2) til å supplere med. Det er her snakk om datoer, regnskap, fullt navn på eiere og antall registrerte ansatte. Intervjuet ble foretatt 6. Mai 2009 med Torgeir Fylling (Daglig leder og grunnlegger) som intervjuobjekt. Digresjoner fra hovedtemaet, og budskap gjennom historier er fjernet, men vil bli tatt med som ren tekst. Dette gjør vi for å beholde leserens oppmerksomhet mot hovedtemaet.

JT Mekaniske AS er en produksjonsbedrift med beliggenhet i Ørskog Kommune i Møre og Romsdal. Bedriften produserer produktløsninger til blant annet næringsmiddelindustrien. Mange av løsningene er mekaniske, og ofte brukt i samband med produksjon og prosessering av mat. Kunder varierer fra verft, slakteri, meieri, pizzaprodusenter og anlegg for fisk.

6.2.1 Hendelsesforløp

Grunnlaget for bedriften ble lagt våren 1999, da Torgeir Fylling fikk ideen om å starte for seg selv etter at Odim Skodje AS valgte å fokusere på andre områder enn hvor hans kompetanse lå.

Odim Skodje hadde et marked innen industriproduksjon som ble for stort, der det var flere forgreininger. Blant annet hadde Odim Skodje tilegnet seg kompetanse mot seismikk hvor dekningsbidragene var større enn ved produksjon til næringsmiddelindustrien. Det ble dermed bestemt at driften skulle fokuseres inn mot seismikk og fiskeri.

Fylling startet først opp i sin egen garasje sammen med Jan Vidar Hansen. Sammen startet de JT Mekaniske ANS. Utgangspunktet var erfaring i fra landbasert næringsmiddelindustri, nærmere bestemt prosessutstyr, ofte rettet mot slakteri, meieri, fiskeri og matproduksjon.

Denne erfaringen var bygd opp siden 1980. Jan Vidar Hansen gikk inn i firmaet som medeier og ansatt på bakgrunn av hans kompetanse som konstruktør. Etter noe drift bestemte de seg for å ta over, og ruste opp de lokalene som bedriften befinner seg i dag. Suksessen for oppstarten legges mye i den kjennskapen til markedet og kompetansen som de første ansatte hadde. Etersom Odim Skodje hadde lagt ned produksjon mot kunder innenfor bedriftens fokusområde, stod også kundene igjen uten en leverandør. Det var derfor uproblematisk for JT Mekaniske ANS å rette sitt fokus mot kunder som de allerede hadde kjennskap til. Siden bedriften var nystartet og hadde få ansatte var det også enklere å tilfredsstille en næring som krever skreddersøm, aktiv problemløsning og kontinuerlig produktutvikling.

JT Mekaniske AS ble startet sommeren 2001 (stiftet 1.6.2001, Ravn Foretaksinformasjon), Firmaet hadde da en slik størrelse og inntekt som kunne være bakgrunn for et AS. Etter at ordrene begynte å komme var det også adgang til å ansette flere personer. Ved oppstart telte selskapet 5 ansatte. I årsskiftet 2002/2003 ble det også adgang til å trekke flere kompetente mennesker inn i selskapet. Etter en fusjon mellom Odim Skodje, Fodema, Tendos og MMC, ble Kjell Petter Håhjem rekruttert som senior konstruktør og Frank Strømmen som automasjonsingeniør. De ble også medeiere i selskapet, og fordelingen ble firedelt, en eierkonstellasjon som fortsatt eksisterer i dag. Denne rekrutteringen bidro dermed til at firmaet kunne tilby mer avanserte produkter. Våren 2003 startet også et annet firma med navn First Process opp i Ørskog. Menneskene bak dette selskapet er også personer som gikk ut av den tidligere nevnte fusjonen. Dette er primært en salgsbedrift med konsulenter, og har brukt JT Mekaniske AS som produsent. En slik markedstilgang medførte at kapasiteten hos JT Mekaniske AS, primært i form av tilbygg, ble utvidet.

Gjennom den kompetansen som har vært bygd opp, nære bånd og tillit fra markedet som betjenes har JT Mekaniske AS satset på allsidighet hvor skreddersøm er avgjørende. Bedriften har også vært underleverandør i noen tilfeller, men har slått fra seg tanken om å sette opp for masseproduksjon. Begrunnelsen for dette er mer et ønske om å være med i videre utvikling der en fleksibel tankegang kan beholdes i stedet for å gå inn på mer rigid produksjon hvor prispresset også er høyere.

6.2.2 Vekst

Fylling tror at allsidigheten og mangfoldet har hatt stor betydning for veksten. Det aktive valget om å holde seg unna rollen som underleverandør ansees også som en vinnende faktor for veksten, i hvertfall på lang sikt. Fylling påpeker også at JT Mekaniske AS kunne vært en rikere bedrift som underleverandør, på kort sikt, med den veksten som har vært. Det forstås slik at i nedgangstider vil de store selskapene ta vare på sine egne og som underleverandør blir en veldig sårbar. Fylling påpeker at den rollen JT Mekaniske AS har, er en måte å sikre fremtiden til bedriften, og dens ansatte.

Vekstmål

Det påpekes av intervjuerne at tidshorisonten til øverste leder ansees å være lang, siden bedriften har satset på norsk kompetanse foran lav-kost produksjon. Alle medeierne i selskapet er ansatte ved ulike avdelinger. Det er avklart mellom alle fire at Torgeir Fylling som fungerer som daglig leder tar beslutninger som går på daglig drift. Dette også fordi Fylling sitter på salgs- og markedsfunksjonen i selskapet. Ved større og mer langsiktige beslutninger tas alle medeiere med i beslutningen. Ved spørsmål om hvordan tankegangen var første tiden rundt at bedriften skulle vokse seg stor, påpekes det at bedriften ikke skal bli ”stor”. Fylling mener at bedriften ikke skal bli mye større. De siste ti årene betraktes som en oppbyggingsfase av bedriften, der utvidelse av arbeidsstokk, maskinpark og lokaliteter har vært vekstfokuset.

Det bedriften anser som viktigst fremover er utvidelse av kundemasse, produkter, og forgreiningene i muligheter som JT Mekaniske AS kan arbeide mot. Det dukker stadig opp nye prosesser og kundegrupper, som f.eks. vareheiser til skipsverft. Bedriften leter etter ”flere bein å stå på”, siden en kanskje i noen markeder ikke ser noen lang fremtid i. Fordelen er at bedriften kan gå inn på nye nisjer, men de er også avhengig av ekstern kompetanse når det gjelder faktorer som ikke besittes i bedriften. Det nevnes her spesielt at næringsmiddelindustrien setter krav til blant annet materialet som brukes. Derfor må kunnskapen rundt prosessen deles, eller egenskapene til produktene som produseres må beskrives godt nok til at bedriften kan produsere løsninger som møter forventingene.

Siden bedriften er veldig allsidig i levering av forskjellige produkter, har de fått et nært forhold til blant annet Nortura. Det påpekes at ved å vektlegge produktutvikling og nye prosesser, står bedriften først i køen når det skal leveres flere ordrer.

Ved spørsmål. om vekst de siste 10 årene i tall har den siden oppstarten gått fra knappe 3 millioner til ca 29 millioner i 2008. Det har vært litt oppgang hvert år, så veksten har vært jevnt fordelt. 2008 ansees kanskje som litt svakere i vekst enn de foregående, men fortsatt på pluss.

Fra oppstarten som startet i fra egen lønnskonto har fokuset, selv med vekst og kåring som gasellebedrift, vært og ikke å investere over evne. Bedriften har styrt mot å ha en forsiktig vekst, der bruken av penger har vært gjort med fokus på langsiktig bruk av investeringer. Det har enkelte ganger ikke vært nødvendig å investere i helt nytt utstyr, men utstyr som tilfredsstillende de krav som en liten produksjonsbedrift har. Denne type produksjon krever også en rekke ulikt utstyr som krever forskjellige investeringer. Ved investeringer har lån og leasing vært tellende. Mindre investeringer som håndverktøy og små maskiner blir betalt direkte. Blant andre investeringer nevnes vannskjærer og en plathall som er leaset for bruk til produksjon.

6.2.3 Organisering

Når det gjelder organisering er JT Mekaniske AS delt opp i følgende:

Ledende stillinger

Daglig leder, salg- og markedsansvarlig: Torgeir Fylling (medeier)

Konstruksjon (DAK: data assistert konstruksjon): Kjell Petter Håhjem (Senior konstruktør og medeier)

Jan Vidar Hansen (Overoppsyn for produksjon, konstruktør og medeier)

Frank Strømmen (Enerådende på automasjon/elektro og medeier)

Øyvind Johansen (Arbeidsformann)

Produksjon:

3 stk med kompetanse på CNC-styrt knekkemaskin

1 stk med fast på maskinering og dreining

1 stk som betjener vannskjærer

2 stk elektro / automasjonsmekanikere

1 stk på renhold

Det er to kvinner ansatt, en på elektro/automasjon og 1 på renhold.

6.2.4 Bank og gjeld

Bedriften har brukt Ørskog Sparebank siden oppstarten. Dette er en bygdebank som har lokal kjennskap. Det påpekes at det ansees som enklere å få tiltro og tillit der enn kanskje det hadde vært i en investeringsbank. Bedriften har selvfølgelig måttet garantere lån men forholdet beskrives som bra. I tiden med ekspansjon med utbygging av lokaler og hvor to ekstra eiere kom inn i bedriften hadde JT Mekaniske AS noen uavklarte forhold med First Process og en kunde i Skottland rundt hvor betaling for et større prosjekt ble holdt igjen. Dette medførte en ventetid, og medførte at banken kritiserte JT Mekaniske AS for manglende likviditetsbudsjett. Det påpekes at kontrakten bandt opp mye likviditet, men var umulig å forutse. JT Mekaniske AS stod overfor et slags kontraktsbrudd og mente at kritikken fra banken sin side var ubegrunnet. Når det gjelder den tette relasjonen med First Process så skrives det bindende kontrakter for hvert enkelt prosjekt som avtales.

Banken krever ikke noe mer innsikt i bedriften enn regnskapet som blir gjort tilgjengelig. Kalkyler o.l. blir ikke delt med banken. Forholdet til banken beskrives ellers som bra, og Fylling mener selv at bedriften har hatt fordel i å ha med en slik bank å gjøre, kontra en forretningsbank som kanskje ville satt ned foten tidligere. Det har vært vurdert å skifte bank, men det sees ingen fordel i å bytte til en kanskje mer krevende forretningsbank. Det nære forholdet som har blitt bygd opp til den nåværende banken ansees også som verdifullt.

6.2.5 Økonomistyring

Kompetanse på økonomi og økonomisk styring deles inn i to. Bedriften har satt ut regnskapet til Økonomiservice AS. Kalkyler for produkt og prosjekter blir utarbeidet av hovedsaklig av firmaet selv. Veldig mye av kalkylene er bygd opp rundt erfaring fra tidligere prosjekt. Tilvirkningskostnad er bakgrunnen, men mye av kalkylene blir satt rundt

markedssituasjonen og bakgrunnen for forskjellige prosjekt og ordrer. Tilbudene blir gitt ut i fra en kalkulasjon og tidsperspektivet fra en forespørsel til et tilbud blir gitt er sjelden under 1 måned.

Perspektivet fremover blir mer på innhøsting, framfor mer vekst. Kapasitetsutvidelse kan være aktuelt hvis trykket fra markedet øker, men det sees ingen grunn til å oppruste med den driften som er i dag. Fokuset vil ligge mer på å høste av det som har blitt bygd opp gjennom de siste 10 årene. Selv om selskapet har sunn økonomi vil evt. nye investeringer bli finansiert ved leasing eller lån. Med de svingningene som er i kontantbeholdningen (bankkonto) vil nye investeringer ikke kunne forsvares, grunnet firmaets behov for likvide midler. Ofte er det store prosjekter som krever at bedriften har god buffer frem mot eventuell betaling blir gjort. Bedriften har satset på bruk av eksisterende kapital men har også mulighet til å bruke kassekreditt.

På mindre ordrer og en del kundegrupper aksepteres en kredittid ned til 14 dager, men større kunder og prosjekter opereres det f.eks. med 1 fri leveringsmåned + 30 dager kredittid. Hos leverandører opereres det med alt i fra 10 til 60 dager kredittid. I enkelte tilfeller der ordrene er store, kan det være forhandlet frem lengre avtaler. Bedriften etterspør naturlig nok mye stål, og siden dette materialet er lite fleksibelt med tanke på dimensjoner og kvaliteter må det et forholdsvis bredt lager til for å kunne sikre bra utvalg. JT Mekaniske AS kjøper mye fra Bergen, og siden leveringstiden er kort kan bedriften bestille opp mot ukentlig. Behovet av et varelager med stor bredde er selvsagt siden bedriften gjør det meste på skreddersøm, og det er derfor vanskelig å ha prognoser på behov for stål.

Bedriftens lokalisering på Sunnmøre betegnes som positivt. Mange av leverandørene kommer fra dette området eller fra Bergen, og bedriften har derfor kort leveringstid og nyter fleksibilitet. Lange kundeforhold har også her gitt adgang til reduserte priser og leveringspålidelighet. Bedriften har også inngått etterfyllingssystem som sikrer fast tilgang til nødvendige deler, f.eks. smådeler og tilbehør. Åpenheten ut mot leverandørene, og forståelse for at andre også skal tjene penger bidrar i tillegg til gode kundeforhold.

Fremtidsutsiktene for markedet er gode. Restruktureringen hos en betydelig kunde gir gode muligheter for JT Mekaniske AS langt inn i 2010. Det foregår også andre bevegelser i markedet som kan gi muligheter for JT Mekaniske AS til å beholde og styrke sin posisjon.

6.2.6 Ekstern orientering

Konkurrenter

Av konkurranse nevnes noen utenlandske aktører, spesielt fra Danmark. Det nevnes aktører i Norge også, men ingen av de ansees å ha den fleksibiliteten som JT Mekaniske AS innehar. Godt pleide kundeforhold der kunden blir tatt på alvor og god kundeoppfølging sikrer i alle fall bedriftens rykte blant kundene. Fornøyde kunder ansees også som en nøkkel til videre salg, ikke bare hos samme kunde.

Av problemer som firmaet har hatt nevnes noen konflikter som har gått på dårlig kommunikasjon med kunde eller leverandør. Det nevnes ingen langvarige eller problemer som ansees som betydelige for bedriftens videre drift. De fleste problemene som har blitt nevnt sees på som utfordringer i produkt og utvikling.

Skattefunn

Bedriften har også benyttet skattefunn. En ordning som administreres av forskningsrådet og som er hjemlet i skatteloven. Denne ordningen gir adgang til opptil 20 % fradrag på skatt i forsknings- og utviklingsaktiviteter i godkjente prosjekter. Dette ble benyttet ved utvikling av pakkelinjer til pelagisk fisk, et salgsområde som går mye på eksport. Bedriften anser ordningen som god, og mener at dette prosjektet ikke kunne vært gjennomført med suksess uten denne ordningen. Selv om bedriften har satset på allsidighet, er kostnadene knyttet til utvikling av nye produkter og løsninger høye. Det er derfor antatt fra bedriften sin side at denne støtten har vært med på å berge JT Mekaniske AS i perioder. I 1999 fikk også bedriften 15 000 kroner i støtte fra Ørskog Kommune.

6.3 Folk AS

Folk AS er en bedrift som driver utleie av konsulenter til tekniske og administrative prosjekter innen petroleumsindustrien og offshorevirksomhet. Selskapet er lokalisert i Åsane, utenfor Bergen. Grunnlaget for bedriften ble lagt høsten 2008/vinteren 2009, da Ida Marie Lien og Tone Hundvin valgte å gi seg hos sin eksisterende arbeidsgiver og starte en egen, konkurrerende bedrift. Ønsket om å starte for seg selv hadde vært der lenge, men det var først nå det var muligheter for å gjennomføre det.

Bedriften leverer i dag personell til tekniske og administrative virksomheter innen følgende fagfelt:

Innenfor administrative tjenester tilbyr Folk AS personell innenfor følgende fagfelt:

Logistikk & innkjøp, kostnadskontroll, kontraktsarbeid, prosjektledelse, HMS, prosjektkoordinering, teknisk tegning (DAK), sekretær-arbeid og dokumentkontroll (Folk AS, 2009).

Innenfor tekniske tjenester (ingeniører og sivilingeniører) leverer Folk AS personell innenfor følgende fagfelt: Elektro, elektronikk, bygg & anlegg, mekanisk, skip, offshore & subsea og IT.

Vi fikk muligheten til å snakke med Ida Marie Lien, som sitter som partner og deleier i bedriften. Samtalen med Lien avdekte forhold i bedriften som ikke var tilgjengelige for oss, og ga oss innsikt i den daglige driften. I den påfølgende teksten vil vi presentere et hendelsesforløp for Folk AS, der livssyklusen til bedriften beskrives fra oppstart og frem til i dag. Hendelsesforløpet er gjengitt delvis slik det har kommet frem i samtalen, men vi har gjennomført en selektiv utvelgelse av de data vi mener er relevant for oppgaven. Der det har vært behov har vi supplert med informasjon omkring selskapet. Denne informasjonen er hentet fra selskapets nettsider og fra Ravn foretaksinformasjon. (se vedlegg 3)

6.3.1 Hendelsesforløp

Bemanningspartneren AS (Folk AS fra 1.mai 2009) ble stiftet 1. Mai 2004. Ida Marie Lien og Tone Hundvin var eiere og eneste ansatte i bedriften. Hundvin hadde administrativ bakgrunn, mens Lien kom fra tidligere arbeid som ingeniør. Begge har tidligere jobbet innen konsulentbransjen. Denne erfaringen, kombinert med ønsket om å starte egen bedrift, ble lagt til grunn når Bemanningspartneren AS så dagens lys. Verken Hundvin eller Lien hadde noe særlig IT- eller økonomi-kjennskap, så kompetanse på disse feltene ble leid inn fra lokale aktører. Økonomi-funksjonen var det et lite regnskapsfirma i Arna som tok seg av de første 2-3 årene. Samarbeidet var vellykket og bedriften hadde meget sunn økonomi fra starten av. Lien påpeker i samtalen at selskapet var gjeldsfritt 1. Juni 2005, 13 måneder etter oppstarten. Dette er intet mindre enn imponerende av en nystartet bedrift.

Etter hvert som selskapet vokste og knyttet til seg flere og større kunder, ble det også behov for flere ansatte. I dag teller selskapet 6 personer på kontoret, der Lien og Hundvin er partnere og står for den administrative delen av virksomheten. Videre er det ansatt to personalkoordinatorer, som har som hovedoppgave å jobbe med rekruttering. Det ble i 2007 ansatt en person på økonomi, da selskapet dessverre (for regnskapsfører) vokste seg for stor for det lokale regnskapskontoret. Selskapet tok enda et steg nylig da det ble ansatt en salgskoordinator (1.5. 2009) som i hovedsak skal jobbe mot markedsføring av bedriftens produkter og tjenester.

I forbindelse med ansettelsen av ny administrasjonskoordinator (økonomiansvarlig), ble det også tatt i bruk Visma som økonomisystem i bedriften, dette var nytt, men samtidig nødvendig for videre satsning for bedriften. Lien forteller at det var et nødvendig steg i riktig retning, og det var også naturlig, da den nyansatte økonomiansvarlige hadde god kjennskap til Visma-systemet fra tidligere arbeid.

Som nevnt innledningsvis har både Lien og Hundvin erfaring fra konsulent- og ingeniørbransjen, og deres erfaring innenfor feltet har nok vært avgjørende for bedriftens suksess de siste årene. Samtidig som kunnskapen har vært viktig, er det ikke til å legge skjul på at deres kontaktnettverk har gjort arbeidet med å knytte til seg kunder enklere enn om man skulle startet helt på bar bakke. Vi vil imidlertid påpeke at den selvpålagte karantenetiden bedriften påla seg, nok har vært en medvirkende positiv faktor i forbindelse med oppbyggingen av dagens kundegruppe. Lien forteller at denne karantenetiden ikke på

noen måte var pålagt, men de mente, av respekt, at dette var rimelig. Lien påpeker også at det ikke var noen forsøk på kontakt med gamle kunder fra deres side etter at karantenetiden var utløpt. Det var bedriftene som tok kontakt, og ønsket samarbeid med oss forteller hun.

Folk AS hadde i startfasen et bredt perspektiv på hvilket kompetanseområde de skulle levere personell til. Lien påpekte under samtalen at navnet ”bemanningspartneren” bar litt preg av at det ikke var fastsatt noen grenser for hvor man skulle rette fokus. Etter hvert ble fokuset på kompetanse avgrenset og modellen vi finner i dag så dagens lys. Folk AS fokuserer i dag alle leveranser inn mot bedrifter innenfor petroleumsnæringen og dens underleverandører. Lien hevder at dette valget var naturlig, tatt i betraktning deres bakgrunn og erfaring fra området, dette ser vi også på som en logisk og god forklaring.

Ledelsen i Bemanningspartneren AS består av to personer, som også er oppført som eiere. Lien forklarer at det ikke er noen fast organisatorisk avgrensning i forhold til hvem som gjør hva i ledelsen, da alle har et felles mål om at suksess. Hun påpeker samtidig at de fordeler oppgaver etter hvem som er best skikket til å løse oppgaven på best mulig måte. Denne arbeidsdelingen har fungert fint så langt, og det er ikke noe som skulle tilsi at det ikke skulle fortsette å fungere, forteller Lien. Forøvrig kan det nevnes som en kuriositet at det kun er kvinnelige ansatte i bedriften. Lien hadde ingen forklaring på dette, og var åpen for mannlige søkere i fremtiden.

Vi ønsker å trekke frem ledelsens bakgrunn, da dette ofte er en medvirkende årsak til hvordan et selskap drives. Tanker rundt vekst og økonomi bærer ofte veldig preg av bakgrunn og lederstil, så vi velger derfor å trekke frem at Lien og Hundvin har teknisk bakgrunn og arbeidserfaring som ingeniører, og vi ser tydelige tegn på at det er entreprenørskap og administrative egenskaper som står sentralt hos ledelsen. Lien bekrefter også at de ser på seg selv som entreprenører.

Vi ønsker å påpeke at tidshorizonten til ledelsen ansees å være lang, da det kommer frem at eierne på sikt ikke ønsker å være like delaktig i den daglige driften som de er idag. Det kommer frem av samtalen at dette er en endring som kan presses frem dersom veksten ikke avtar de neste årene, men at det ikke er lagt noen planer knyttet til vekst og fremtidig drift av selskapet. Vi vil komme nærmere inn på vekst i et senere kapittel.

6.3.2 Vekst

Vekstmål

Ved oppstart hadde Lien og Hundvin et ønske om hvilken størrelsesorden bedriften skulle ligge på, og Lien innrømmer at de anså sine egne mål som ”hårete” og optimistiske. Lien kan fortelle om resultater i 2. Driftsår som de ikke hadde drømt om før etter 5-6 år. Kan noe av forklaringen rundt disse fantastiske resultatene ligge i at bedriften ble startet i nedgangstider? men i etterkant kom det klart frem at målene var realistiske. Som entreprenører flest settes det kraftige mål, og budsjettet fastsettes en gang i året, og det fastsettes med bakgrunn i forrige års resultater og en forventning om videre vekst. Lien forteller at det ikke på noen måte er krise dersom budsjettet ikke nåes, det er jo kun dem selv som kan stilles til ansvar, og de må på ingen måte svare for noen andre. Så lenge regningene og lønnen kan betales er det ikke behov for å bekymre seg nevneverdig dersom man ikke skulle nå budsjett et år. Det er naturlig for en bedrift som Folk AS å måle eventuell vekst gjennom gjeldsgrad og vekst i profitt, man kan selvsagt også måle vekst i bedriften gjennom salgsvekst, men vi mener dette gir et dårlig bilde av bedriftens vekst. Det er heller ikke nevneverdige investeringer knyttet til driften, og derfor vil heller ikke nøkkeltall som Return on Investment være særlig relevant.

Fremtidig vekst

Bedriftens perspektiv fremover vil ikke være noe særlig annerledes enn hva det har vært frem til i dag. Man ønsker fortsatt å vokse, knytte til seg flere kunder og konsulenter og driver virksomheten videre innenfor gjeldende rammebetingelser. Vi vil påpeke at bedriften, til tross for god vekst og sunn økonomi, fortsatt er i en modningsfase. Lien kan bekrefte dette, og forteller videre at de ikke har satt seg noen konkrete mål for hvor langt de ønsker at det skal gå. De har målsetninger om å gjøre det bedre for hvert år som går, og vil på den måten stimulere egen innsats for å nå disse målene. Lien ser på potensialet for vekst fremover som stort, men understreker at det helt sikkert vil kreves ekstra bemanning og ekstra innsats for å lykkes. Det kommer tydelig frem at bedriften ikke har slått seg til ro med den suksessen som har vært, og vi vil nok se mer til bedriften i fremtiden også. Det er ingen tvil om det fins store muligheter i bransjen, og bedriften har jo et forholdsvis smalt fokusområde sammenlignet med de aller fleste konkurrentene.

Avslutningsvis beskriver Lien fremtidige strategier for vekst som en ide under utvikling, og presiserer at de ønsker å ta ting periode for periode (periode = regnskapsår), så får markedet vise vei i forhold til vekst eller stagnasjon.

Lien avslører også at veksten i stor grad avhenger av deres eget arbeid, da de har en del rammeavtaler hos sine største kunder som strekker seg ut 2010, og mest sannsynlig vil de fornyes. Dette skaper en sikkerhet i bedriften, og det fører til ”arbeidsro” i forhold til nye strategier og forretningsområder, dersom det skulle være ønskelig. Rammeavtalene er så store at det i stor grad sikrer inntektene for bedriften så lenge avtalene er aktive.

Som vi har vært inne på tidligere, har det vært små organisatoriske endringer i bedriften. 1. Mai 2009 ble det ansatt en person som markedskoordinator, der hovedfokus vil være å kartlegge nye områder for satsning, samtidig som det skal arbeides mer konkret mot eksisterende kunder. Det vil trolig bli rettet fokus mot mindre aktører og deres behov for innleid arbeidskraft de neste årene. Mindre aktører kartlegges å vurderes hele tiden avslører Lien, men poengterer at de ofte fungerer best som underleverandører. Lien forklarer dette med at deres hovedfokus er rettet mot store kunder fordi bedriften har forholdsvis få ansatte, videre sier hun at det ikke har vært behov for å selge bedriften mot nye markeder, men at dette har endret seg i det siste, og det er mer aktuelt enn noen gang å jobbe aktivt for å gjøre bedriften til en enda mer kjent aktør innen offshore og petroleumsvirksomhet.

Vi stilte spørsmål om det ville være aktuelt med egne lokaler, der bedriften sto som eiere. Vi mente at det var på sin plass, da bedriften hadde sunn økonomi, og et miljøskifte ville være positivt for fremtiden. Lien mente selv at lokalene per i dag var store nok, men innså at det kunne være aktuelt å flytte på et senere tidspunkt, og særlig dersom veksten skulle fortsette i samme grad. Men det fantes ingen planer om kjøp av kontorlokaler per 7.mai 2009.

6.3.3 Styring og struktur

Økonomistyring

Bedriften arbeider etter årsbudsjett, og ser liten grunn til å endre på lengden på rapporteringsperioden, da det ikke er andre enn de selv som krever rapportering. Godt samarbeid med revisor og en dyktig medarbeider på økonomi har sikret bedriften en oversiktlig økonomistyring. Det kan være verdt å nevne at den største posten i bedriftens

budsjett og regnskap er lønnsutgifter. Derfor mener ledelsen at det sier seg selv at tett oppfølging av fakturering til kunder er tilstrekkelig for å sikre økonomien. Mangler det innbetalinger fra de store kundene er det enkelt å registrere mangler. Samtidig er de store kundene så sikre betalere at det ikke skaper store bekymringer dersom betalingen er litt forsinket. Lien opplyser om at de normalt har inntil 30 dager kreditt-tid på innbetalinger fra sine kunder.

6.3.4 Bank og gjeld

Bedriften har benyttet Handelsbanken siden starten, og forholdet til banken er utmerket. ”Det har ikke vært noen problemer som er verdt å nevne i den perioden vi har vært tilknyttet banken”, sier Ida Marie Lien. Vi ønsker å påpeke at forholdet til banken kanskje kunne vært annerledes dersom det var en forretningsbank, og ikke en sparebank som var samarbeidspartner, da forretningsbankene ofte har annet fokus og er svært opptatt av måltall og rapportering.

Bedriften har vært gjeldsfri siden 1. Juni 2005, og det bemerkes fra Lien at det hele tiden har vært en målsetning å ha sunn økonomi. Partnerne Lien og Hundvin tok i starten opp private lån på 350 000 hver, for å sikre den økonomiske plattformen til bedriften i en oppstartsfase. 1.juni 2005, 13 måneder etter oppstarten hadde driften betalt ned de private lånene.

Siden den gang har bedriften ikke tatt opp lån, og alle investeringer har vært finansiert av egenkapital. Det kommer også frem av samtalen at kassekreditten finnes, men det synes viktig å få frem at den aldri har vært i bruk. Lien karakteriserer den som noe som er ”kjekt å ha”. I dag er det god nok dekning i bedriften, da de har opparbeidet seg en kontantbeholdning for å være sikret mot eventuelle nedgangstider.

6.3.5 Ekstern orientering

Konkurrenter

Lien forteller at det finnes selvsagt konkurrenter, og at det er liten tvil om at det er sunt med konkurranse, også i konsulentbransjen. Hun påpeker også at det ikke er et standardisert konkurranseforhold i bemanningsbransjen, da man noen ganger er konkurrent, mens man andre ganger leverer arbeidskraft til like aktører i samme marked. Så lenge det gjøres fornuftig og under ordnede forhold er det ikke noe problem å ha et marked med konkurranse og samarbeid nært knyttet opp mot hverandre. Det kan stilles spørsmål ved denne prosessen hvorvidt det er et markedssamarbeid? Lien forteller at de ikke ser på det som et markedssamarbeid, men mer et forhold der enten en selv eller konkurrenten er underleverandør. Det presiseres at denne typen samarbeid har fungert veldig bra, og det har ikke vært noen problemer knyttet til denne typen konkurranse. Vi mener det er viktig å trekke frem bedriftens forholdsvis smale bransjeorientering innenfor bemanning som et mulig konkurransefortrinn overfor de store aktørene (f. Eks.: Manpower, Adecco).

6.4 Computer Systemer AS

I forbindelse med oppgaven var vi heldige å få til et intervju med Tom Roar Nilsen, som på 80-tallet var del i en bedrift som satset stort innen data. Nilsen ville gjerne hjelpe oss og fortalte villig om tiden i Computer Systemer. Formålet vårt med denne samtalen var å forsøke å avklare noen årsaker til hvorfor selskapet ikke overlevde. Samtidig ønsket vi å avdekke årsaker eller mulige forklaringer på hvorfor situasjonen ikke bedret seg etter at problemene var en realitet.

Vi har lagt opp dette kapittelet slik at vi innledningsvis gir et hendelsesforløp for bedriften, der informasjon fra intervjuet legges til grunn. Videre vil vi fokusere litt på bedriftens vekst, hvordan bedriften var organisert og hvordan ledelsen jobbet, hvordan bedriften samarbeidet med bank (lån, kassekreditt, og lignende) og til slutt vil vi se litt på hvordan eksterne faktorer påvirket driften.

Nilsen jobbet i Computer systemer i en periode på 80-tallet, hovedsaklig som en del av salgsteamet. Vi vil påpeke at valget av denne bedriften ikke tilfredstilte de krav vi i

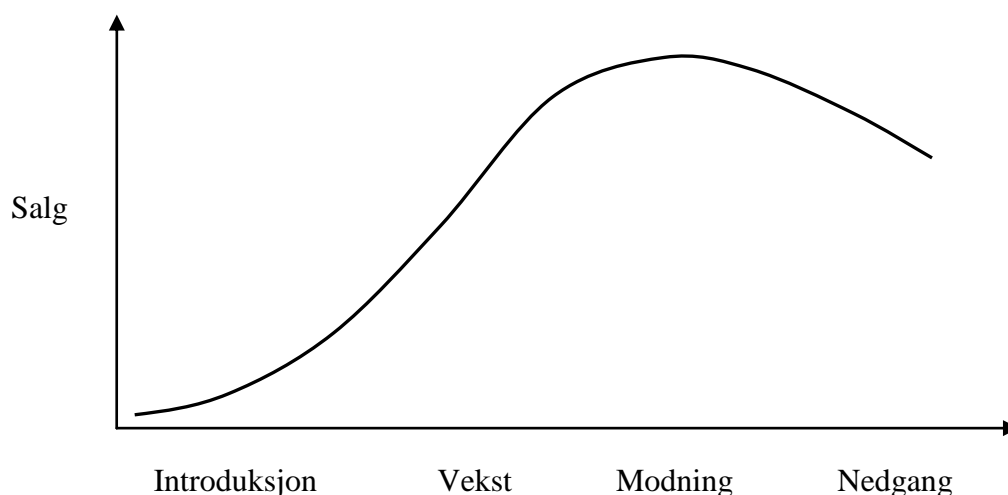
utgangspunktet hadde satt, men på grunn av bedriftens historie, der det tydelig kan vises til at det ble gjort store feil i tilknytning til veksten, har vi valgt å ta den med som et fullverdig undersøkelsesobjekt. Bedriften inngår ikke i noen gasselékåringer, men informasjonen vi har fått gjennom Tom Roar Nilsen, har gitt oss god informasjon om selskapet og hvordan manglende økonomisk innsikt, kombinert med ambisjoner om vekst, over en forholdsvis kort periode førte til avvikling og konkurs.

6.4.1 Hendelsesforløpet

Computer Systemer var ett av de første "software-husene" i Norge, og de leverte enbrucker-løsninger til ulike bedrifter i det norske markedet. Etter hvert ble det utviklet bransjeløsninger, som var skreddersydd for hver enkelt kunde, da med et sterkt fokus mot rutebilnæringen. Nilsen nevner et rutebilselskap på Ørsta som et konkret eksempel, og påpeker at dette åpnet enorme muligheter innefor samme næring over hele landet. Med de skreddersydde softwareløsningene vokste bedriften kontrollert i en kortere periode. Det er også viktig å få med at Computer Systemer ikke hadde noen produktportefølje. De leverte ett enkelt produkt, og var selvsagt svært sårbare for endringer i markedet og ytre påvirkninger.

Computer systemer kom over et agentur i USA som het Micromation i San Francisco. Dette var et kvasi-flerbrucker system, der man plasserte opp til 8 prosessorer i en og samme datamaskin, og installerte ulike applikasjoner på hver av disse. For at dette skulle være optimalt for brukerne, var det en viss samkjøring mellom de ulike prosessorene, og det satt 6-7 personer på samme datamaskin og benyttet de ulike applikasjonene som var installert. Man kan kanskje si at dette representerte starten på flerbrucker-løsninger (det vi kjenner som nettverksløsninger) for Computer Systemer. Når Computer Systemer lanserte "flerbrucker-løsningen", eksploderte markedet. Den enorme veksten skapte problemer for Computer systemer, da de i denne perioden solgte mer enn de klarte å levere. I tillegg til å selge for mye, ble det skapt store forventninger i markedet. Det ble også gjort en annen stor "tabbe", da man solgte systemer til kunder som man trodde skulle fungere. I ettertid viste det seg at dette ikke fungerte som det skulle, og resultatet var at hele utvikler-teamet ble bundet opp for å fikse de problemene som fantes i de leverte systemene. Nilsen forklarte at dette i og for seg var greit nok, men pga at produktet allerede var betalt, skapte dette masse ekstrakostnader, uten potensial for Computer Systemer til å få dekket kostnadene ved produktsalg. Utviklerne

var i denne perioden fullstendig overlastet med problemer knyttet til de gamle produktene, og nytenkning og videreutvikling var umulig å få til.



Figur 17: Produktets, bedriftens eller industriens livssyklus.

Hendelsesforløpet i Computer Systemer AS kan beskrives som et typisk tilfelle av modellen over. Det som gjør situasjonen til selskapet interessant, er at det i perioder var høy vekst, samtidig som det var skarp nedgang mot slutten. Man kan forklare denne livssyklusen med ledelsens feilvurderinger, samt de store kulturelle forskjellene som dukket opp i tilknytning til oppkjøpet.

6.4.2 Vekst

I denne perioden hadde selskapet vokst mye, det ble ansatt nye utviklere for å ta unna den stadig voksende arbeidsmengden. All praktiske gjøremål som kan knyttes mot problematikk omkring vekst kom overraskende på ledelsen i Computer Systemer, og Nilsen forteller at dette tok knekken på selskapet. Akutte likviditetsproblemer på grunn av utbygging og manglende inntjening førte til økonomisk krise i selskapet. Store deler av ledelsen jobbet beinhardt for å løse problemer i det gamle systemet, mens resten jobbet for å løse den voksende økonomiske krisen. Salgsteamet, på sin side, kunne ikke gjøre noe annet enn å selge de gamle produktene, og naturlig nok stagnerte salget. Nilsen forklarer at ledelsens fokus på de gamle problemene var med på å skape dårligere trender for salgsteamet. Det er

innlysende at man ikke kan selge nye produkter så lenge det ikke fins utviklere som kan skreddersy produkter for potensielle kunder.

Når problemene var en realitet for Computer Systemer, ble det iverksatt tiltak for å løse dette. Ikke ved nøye økonomisk styring, men ved å søke etter store, sterke partnere som kunne skyte inn penger og redde driften. Vest Data kjøpte etter hvert opp selskapet. Nilsen forteller også at når selskapet ble kjøpt opp, var det kun internt kjent at selskapet hadde dårlig likviditet og store inntjeningsproblemer.

Fra markedets synspunkt hadde oppkjøpet en positiv effekt, og salget økte i en kort periode. Internt derimot, skapte overtagelsen stridigheter. Disse uenighetene kan alene forklares med organisasjonsendringene oppkjøpet medførte. Kulturforskjellene ble så store at det skapte konflikter. Det ble mer komplisert å gjennomføre ulike prosesser, da Vest data, som var en stor og mektig organisasjon, mens Computer Systemer var liten og opererte stort sett ”fra hånd til munn”. Som vanlig i større organisasjoner, er byråkratisering et problem man ofte møter, og dette var med på å skape nye problemer for Computer systemer.

Oppkjøpet gav selskapet den økonomiske tryggheten de sårt trengte, men innlemmelsen i en større og mektigere organisasjon medførte også en del kulturelle problemer. Det som kom frem under samtalen var at man kan leve med de aller fleste andre problemer, men de økonomiske problemene må løses så raskt som mulig, og skulle man ikke klare dette, er eneste utvei konkurs og avvikling av driften. Perspektivet med at økonomiske problemer må løses umiddelbart og andre problemer kan leves med i en kort periode, er et perspektiv man så absolutt ikke bør undervurdere.

6.4.3 Styring og struktur

Teknologibedrifter, slik som Computer Systemer, har veldig ofte en kortsiktig planlegging. Dette er ofte et resultat av bedriftens målsetning og ledelsen. Har man en ledelse som fremfor alt er løsningsorientert, og ser potensial i alt, blir ofte planleggingen og derfor også rapporteringen litt mer kortsiktig enn hva som kanskje hadde vært ideelt.

Selskapet var i utgangspunktet en familiebedrift, der mann og kone sto for oppstarten, for så å ta med resten av familien etter som behovet for nyansatte meldte seg. Det kan være verdt å merke seg at selv om bedriften i utgangspunktet var en familiebedrift, var de også flinke til å

ta vare på familien til de andre ansatte. Dette skyldtes kort og godt at de ansatte jobbet så mye i perioder, at familielivet ble satt i bakerste rekke. Her viser helt klart ledelsen i selskapet forståelse for behovet for familieliv og et liv utenom arbeidet, noe som er meget viktig for trivsel og motivasjon.

Nilsen nevner 4 ulike lederegenskaper:

P – Produktorientert/resultatorientert

A – administratoren, den administrative lederen

E – entreprenøren, den kreative

I – Integratoren, den personalorienterte

De aller fleste gründerbedrifter er P-E orienterte bedrifter, der man overfokuserer på produkter, resultater og skal samtidig prøve å holde styr på den administrative delen av virksomheten. Man ser også ofte at disse bedriftene er svært kortsiktige i sine resultatvurderinger og målsetninger.

Bedriften ble i stor grad drevet fra "hånd-til-munn"-prinsippet, som vi var inne på tidligere. Dette er typisk for bedrifter som i stor grad er P- og E-orientert.

6.4.4 Bank og gjeld

Bedriften gjorde stort sett lånefinansierte investeringer, og forholdet til banken var i perioder anstrengt. Men Nilsen påpeker at man som bedriftsleder etter hvert lærte seg å være kyniske overfor kontakten i banken, og på denne måten servere banken nødvendige tall før det ble spurt etter. På denne måten var bedriften i stand til å opprettholde det gode forholdet til banken.

Måltall og økonomisk var fraværende i bedriften, og store deler av driften gikk "fra hånd til munn". Bankene klarte å presse frem nødvendige måltall etter hvert, men det hadde ikke noen effekt på bedriftens økonomi.

6.4.5 Ekstern orientering

Bedriften hadde valgt et satsningsområde i stor vekst. På begynnelsen av 80-tallet ble det startet flere teknologibedrifter som satset på det samme som Computer Systemer. Vi har vært inne på at konkurranse er sunt, og det var det i perioder også for Computer systemer. Men vi sitter igjen med et inntrykk av at det var den økende konkurransen som i hovedsak forårsaket problemene internt. Man skulle selge produkter for en hver pris, og alt fokus lå på å generere salg og skaffe bedriften penger til nye investeringer. Konkurransen førte etter hvert til at bedriften ble kjøpt opp av en av de største aktørene på markedet den gangen, Vest Data.

7. Analysen

I forkant av dybdeintervjuene satte vi ned noen temaer som vi ønsket og diskutert med representantene fra hver bedrift. Gjennomgangen av litteraturen og antagelser rundt hvordan bedrifter styres og hvilke tanker de har rundt vekst har gitt oss antagelser som vi ønsker å bekrefte eller avkrefte. Analysen vil ta form gjennom at vi kommer med påstander rundt temaene som har vært diskutert. Gjennom informasjonen som har komt frem vil vi da prøve å bekrefte eller avkrefte de påstander som blir stilt. Vi har ikke presentert påstandene for intervjuobjektene fordi vi ønsker at det samlede inntrykket fra intervjuet skal danne grunnlaget for svaret. Formålet med påstandene er å bryte ned i forskjellige temaer som oppgaven innbefatter, men også gi et samlet bilde som kan benyttes til å besvare problemstillingen. Korrespondanseteorien legger grunnlaget for påstander og hevder at de er sann hvis det er samsvar med virkeligheten. Påstandene er formulert gjennom teorien som vi har bygd opp i oppgaven, med utgangspunkt i den satte problemstilling. Virkeligheten er den informasjonen vi har klart å hente ut gjennom intervjuer.

Vi har også valgt å trekke inn Computer Systemer i denne analysen. Denne bedriften blir litt satt på siden hovedsakelig på grunn av tre ting:

- Bedriften eksisterte for en god stund siden.
- Bedriften sluttet å eksistere gjennom oppkjøp og konkurs.
- Intervjuobjektet har vært en person som ikke var eier eller fungerende leder, men del av bedriftens salgsteam. Det er gjennom denne personen vi har fått gjenfortalt det som skjedde, og den underliggende tankegangen i selskapet er derfor umulig å få tak i.

7.1 Påstand 1

Det finnes en underliggende tro på at salg og aggressiv markedsføring er hjørnesteinen til bedriftens lønnsomhet

JT Mekaniske AS

Det ble ikke avdekt noen forsøk på aggressiv markedsførings i bedriften. Troen på salg er nøkkel til lønnsomhet ligger det selvfølgelig noe i, ettersom bedriften ikke hadde overlevd uten salg. Men noe dypere mener vi at tilliten som bygges opp og de tette relasjoner som bedriften har med sine kunder, samt den fleksibiliteten som tilbys, er nøkkelen til at bedriften tjener penger. Bedriften har også unngått rollen som underleverandør og masseprodusent, noe som også er med på å motbevise denne påstanden.

Folk AS

Gjennom de analyser vi har gjort i bedriften, har det ikke vært mulig å avdekke noen reelle forsøk på aggressiv markedsføring. Hovedfokuset har vært på å levere et helhetlig produkt, basert på tidligere erfaringer. Nettopp erfaringer har også vært viktig for å kunne skape et merkenavn av bedriften. God kundekontakt i tidligere jobber, har på mange måter sikret Folk AS nye kunder. Nøkkelen til bedriftens lønnsomhet ligger nok på mange måter i at det er kunden som er fokusområdet, det legges ned mye arbeid og ressurser i at kunden (og de ansatte) skal være fornøyd med det Folk AS leverer. Vi mener at bedriften i stor grad har klart seg uten noe videre markedsføring, takket være erfaringer og relasjoner knyttet gjennom tidligere arbeid. Lien påpeker også dette i intervjuet, at de nok kan takke sin egen innsats i tidligere arbeid for den suksessen de nå opplever.

Computer Systemer

Bedriften hadde helt klart en aggressiv markedsføring, da det i hovedsak var fokus på salg, og tilknytning av nye kunder. Det kom klart frem av samtalen vi hadde med Nilsen at support-avdelingen hadde ikke mulighet til å følge opp utviklingen til salgsavdelingen, og de ble da sittende med ryggen mot fremtiden. Tiltroen til produktet var så sterk at de regnet med at lønnsomheten ville komme av seg selv. Dette bekreftes av Nilsen, da han påpeker at salg var bedriftens hovedfokus, og det tidvis ble solgt produkter som ikke engang var

ferdigutviklet. Selv om det ikke er uttalt, mener vi at det var en underliggende tro om at salg og aggressiv markedsføring ville føre til lønnsomhet for bedriften.

Diskusjon

Som presentert under teorien om tvangsvekst, avdekket undersøkelsen til Donaldson (1984) at det fantes en slik underliggende tro. Ramenzani (2002) bekreftet at den reelle effekten av hurtig vekst også ikke alltid er bra for selskapets aksjeverdi. Adizes (1988) fremhever også denne mentaliteten, som blir presentert under kapittel 2.8. Vi ser tydelig eksempelet fra Ramenzani igjen hos Computer Systemer som var en produktorientert organisasjon.

Påstanden blir i noen grad tilbakevist av de to bedriftene som eksisterer i dag, og hvor vi har intervjuet ledelsen. Selv om bedriftene har hatt vekst i inntekter så vi ikke noen spor av denne underliggende troen på salg som nøkkelfaktor. I Folk AS sitt eksempel er det lettere å se, siden bedriften ikke er produktorientert. JT Mekaniske AS har nok større produktorientering men har kanskje unngått denne tankegangen fordi markedet ikke virker uttømmelig, og at salg bygges opp i takt med relasjoner. Vi fant ikke noen spor av undervurdering i forhold til driftskapital og kontanter. Det virket som om JT Mekaniske AS og Folk AS var fullt klar over når det var behov for finansiering eller driftskapital, og ingen form for arroganse ble avdekket i de to hovedintervjuene. I Computer Systemer kan det sees spor av dette, men det ikke nok informasjon frem i intervjuet til at vi kan trekke noen konklusjoner. Teorien som er presentert er allikevel aktuell for bedriftene, hvis veksten skal kunne komme ut av kontroll, eller de befinner seg i en situasjon der markedet virker uttømmelig.

7.2 Påstand 2

Langsiktig perspektiv er viktig for at bedriften skal overleve

JT Mekaniske AS

Igjen trekkes det langsiktige fokuset som JT Mekaniske AS har mot sine kunder frem. I samtalen bevises det at en har hatt et langsiktig perspektiv siden de største kundene kom inn. Fylling uttrykte også i intervjuet at bedriften kanskje hadde vært rikere med en mer kortsiktig tankegang, men at det langsiktige perspektivet som bedriften i dag har, vil holde bedriften bedre rustet lengre inn i fremtiden.

Folk AS

Under intervjuet kom det frem at bedriften ikke hadde noe utpreget fokus på verken kort eller lang sikt. Vi vil i denne sammenheng påpeke at bedriftens perspektiv kan karakteriseres som langsiktig, da alle rapporteringer gjøres på årsbasis. Lien trekker også frem at de benyttet budsjettet som mål for bedriften. Videre er det verdt å merke seg at bedriften på sett og vis er avhengig av de rammeavtaler som er inngått. Disse avtalene vil gjerne tvinge frem et mer langsiktig perspektiv enn det bedriften ønsker å ha. Det kommer også frem under intervjuet at bedriften helt sikkert kunne tjent mer på å tenke mer kortsiktig og aggressivt mot markedet, men det påpekes fra Lien at det ikke er dette som er ønsket fra eiernes side. De ser på muligheten til å trappe ned, og ikke være like involvert i interne prosesser noen år frem i tid, og det er på ingen måte fastsatt noen grense for når en slik nedtrapping og omstrukturering skal skje.

Computer Systemer

Det kom klart frem av samtalen med Nilsen at bedriften ikke hadde noen kortsiktig tankegang. Men vi vil påpeke at det i en teknologibransje er nødvendig med egenskaper som innebærer hurtig omstilling og kontinuerlig produktutvikling, dette er nødvendig for å sikre de konkurransefortrinn man eventuelt måtte sitte med. Det synes å være lite aktuelt med langsiktig perspektiv i denne bransjen, da utviklingen skjer så raskt. Vi mener at bedriften

ikke hadde full kontroll på det som skjedde, og de var kanskje ikke klare for de utfordringer denne bransjen kan by på. Bedriftens manglende erfaring med økonomisk styring ser ut til å være en nøkkelfaktor, da man gjennom kortsiktig tankegang er nødt å ha oversikt over økonomien. Bedriften har benyttet seg av en R-strategi, altså en mer kortsiktig syklus. Typisk for bedrifter som tar i bruk slike strategier, er at de opererer i et marked med ustabilitet og hyppige endringer. Etterspørselen i slike markeder kan variere sterkt i perioder, og små endringer i omgivelsene kan ha store betydninger for hele bransjen. Vi kan med dette tilbakevise påstanden på bakgrunn av bedriftens omgivelser. Selv om langsiktig perspektiv kan være riktig, vil det være feil å ta i bruk et slikt perspektiv, da markedet var i store endringer.

Diskusjon

Vi har studert bedrifter som har forankring i ulike bransjer, og bedriftene har ulike behov, spesielt når det kommer til rapportering og økonomisk styring. For JT Mekaniske AS som er en ren produksjonsbedrift, er det viktigere med en tett økonomisk oppfølging, da varelager og produksjonskostnader ofte er den største utfordringen i en bedrift. Vi har tidligere nevnt at man kan bruke likviditetsstyring som et systemperspektiv, der man selv bestemmer varigheten av rapporteringsperiodene. Denne metoden virker å være passende for bedrifter som for eksempel JT Mekaniske AS, og til dels også Computer Systemer. Det som likevel kan være verdt å merke seg er at det i Computer Systemer sitt tilfelle ikke handler om varelager og produksjonskostnader, men heller om vedlikeholds- og oppfølgingskostnader. Tanken er likevel den samme. Systemperspektivet vil etter alt å dømme være anvendelig for disse bedriftene, da det i større grad stilles krav til oppfølging. I Folk AS sin situasjon vil det ikke være behov for store endringer fra de prinsippene de følger i dag. Skulle det derimot oppstå økonomiske vansker i bedriften vil styringsprinsippet være en god "kjøreregul" for å komme seg ut av den vanskelige situasjonen.

Slik vi har beskrevet et langsiktig perspektiv innen økonomistyring, vil det bare være Folk AS som faller inn under den kategorien. De andre bedriftenes produktorientering gjør det vanskelig å følge et slikt perspektiv. Det er vanskelig for produksjonsbedriftene å ta utgangspunkt i dekningsbidrag for alle jobber en er involvert i over en periode på for eksempel ett år, derfor er det naturlig at Computer systemer og JT Mekaniske AS ikke benytter et slikt langsiktig perspektiv, da det blir vanskelig å holde oversikt i lange perioder.

Som Fylling også var inne på, jobber JT Mekaniske AS med en del kortsiktige prosjekter, der man gjerne ikke har ordreserver for lenger enn noen måneder. Dette er også et klart signal om at et langsiktig perspektiv ikke egner seg. Computer Systemer hadde også et rimelig kortsiktig fokus, da man opererte i en bransje som i stor grad krevde hurtig omstillingsevne.

7.3 Påstand 3

Likviditetsstyring og kontroll er viktig for å kunne sikre likviditeten i perioder med vekst.

JT Mekaniske AS

Det ble ikke avdekket noen store systemer for kontroll og likviditetsstyring hos JT Mekaniske AS. Bedriften bruker ekstern kompetanse på økonomi, nærmere bestemt regnskap. Utenom det er det daglig leder som tar den ”daglige temperaturen” på bedriften. I en mindre bedrift kan dette være tilstrekkelig siden det virker som at Fylling til enhver tid har kontroll på den økonomiske situasjonen til bedriften. Derimot kan fraværet av aktiv økonomistyring ikke alltid bra, siden det kan avdekkes skjulte mekanismer og prosesser som lett blir oversett når en hele tiden sitter med det store bildet. Siden bedriften ikke har hatt mye likviditetsstyring i sin vekstfase, men fortsatt god kontroll, er det usikkerhet rundt denne påstanden fordi mye av kontrollen er ivaretatt av leder.

Folk AS

Folk AS har en økonomiansvarlig som har som oppgave å følge opp budsjett og foreta nødvendig forefallende arbeid rundt økonomien i bedriften. Under intervjuet ble det ikke avdekket noen klare retningslinjer for likviditetsstyring, men det ble understreket både av oss og av Lien at bedriften ikke hadde et stort behov for tett styring og oppfølging av et eventuelt likviditetsbudsjett. Selv om bedriften ikke har behov for tett oppfølging av likviditeten i bedriften, vil vi påpeke at man på et eller annet tidspunkt har nytte av slike prosesser, da man gjerne kan finne en mer effektiv måte å drifte selskapet på i fremtiden. Det er liten tvil om at Folk AS har god kontroll på økonomien, til tross for det vi vil kalle

manglende likviditetskontroll. I en bedrift som Folk AS vil det ikke være et stort behov for tett styring og kontroll, så lenge man har en sunn økonomi. Skulle det derimot dukke opp problemer i en periode med vekst, er vi overbevist om at tettere økonomisk kontroll vil være eneste løsning. Vi kan derfor konkludere med at tett økonomisk kontroll er nødvendig dersom det dukker opp problemer. Ellers er det selvsagt å anbefale, men ikke en nødvendighet. Folk AS har klart å sikre likviditeten i en vekst-fase uten tett kontroll og motbeviser delvis denne påstanden.

Computer Systemer

Vi fant ut gjennom samtalen med Nilsen at bedriften hadde store mangler innenfor økonomisk styring og kontroll. Fokuset på salg, samt teknisk support som var mer rettet mot fortiden, var en av hovedgrunnene til at bedriften i utgangspunktet fikk likviditetsproblemer. Teknisk support ble sittende med tidligere kunder, og brukte mye tid på arbeid, der betalingene allerede var kommet inn. På denne måten var verdiskapningen i bedriften i perioder nesten lik null og kostnadene knyttet til utvikling av nye produkter ble ikke dekket inn gjennom salg. Det kommer tydelig frem at kostnadene på et eller annet punkt oversteg inntektene, slik at bedriften fikk likviditetsproblemer. Det er verdt å merke seg at bedriften, til tross for økonomiske problemer, hadde sterkt fokus på salg og fortsatte den aggressive markedsføringen. Håpet om at økt salg skulle sikre lønnsomhet var stort, og det førte til store økonomiske vansker for bedriften. Grunnet manglende likviditetsstyring klarte ikke bedriften å avdekke det faktum at utgiftene var i ferd med å bli større enn inntektene.

Diskusjon

Teorien som er presentert samt eksempelet fra Computer Systemer er med på å styrke denne påstanden. Bakgrunnen til dette var at Computer Systemer feilet men styring og kontroll og måtte lide for dette. Teorien sier klart at bedrifter som utvikler arroganse i sammenheng med rask vekst også kan miste kontrollen. På den andre siden har vi to bedrifter som ikke har vist tegn til slik oppførsel. De har heller ikke brukt spesielt mye styringsverktøy i prosessene sine. Som vi har diskutert tidligere spiller muligens strukturen og størrelsen til bedriften inn i dette eksempelet. Computer Systemer var heller ikke en stor organisasjon men møtte et stort marked, der de var ledende i sitt felt. JT Mekaniske AS og Folk AS er allikevel små

organisasjoner der ledelsen sitter tett inntil det som eksisterer av økonomistyring og salg, samt drift. Eierskapet er noenlunde likt i alle de tre omdiskuterte bedriftene, fordi ledelsen også er eiere. På den måten eksisterer det en type kontroll over ressursene og bedriften, som er liten og oversiktlig. Det var kanskje i brytningspunktet mellom liten og medium organisasjon at Computer Systemer fikk problemer, mye fordi kunde- og produktporteføljen var i ferd med å bli uoversiktlig. Det ble også ikke kommunisert på rett måte, informasjon gikk på kryss og tvers uten noen retningslinjer i fra ledelse. I sine strukturer har JT Mekaniske AS og Folk AS klart å holde mer på denne kontrollen, spesielt mellom den avdelingen som vi kan kalle salg og den som går på produksjon og produkter. Grunnen til at Folk AS og JT Mekaniske AS er mer suksessfulle med lite styring kan derfor ilegges mye den informasjonsstrukturen som ligger i selskapet, der eierne og ledelsen er mye mer delaktig i den daglige driften.

7.4 Påstand 4

Eierstrukturen har hatt stor innvirkning på bedriftens strategi.

JT Mekaniske AS

Bedriften har en struktur der eierne har vært med siden starten. I tillegg jobber alle eiere i bedriften. Det kom tydelig frem i intervjuet at det er daglig leder som tar seg av driften. Siden det ikke er noen uttalt strategi er det vanskelig for oss å si noe spesifikt. Men basert på det faktum at alle eierne er også interessenter i form av at de er arbeidstakere, bør peke mot at strategien har vært mye påvirket. De følger den bedriften daglig og er derfor nøye informert om hva som skjer. Derfor er det nærliggende å tro at de har stor innvirkning på strategien til bedriften. Selv om daglig leder tar seg av spørsmål rundt drift, vil det være fullt mulig for eierne å komme med forslag til strategien som bedriften følger.

Folk AS

Bedriften drives og eies av to personer. De to partnerne, Lien og Hundvin, startet bedriften sammen for 5 år siden. Det kom frem under intervjuet at det ikke er noen fastsatt strategi for

selskapet, men vi vil påpeke at en eventuell strategi vil bære sterkt preg av at bedriften drives av sine eiere. Dette vil selvsagt gi Lien og Hundvin incentiver til å drive så godt som mulig. Under intervjuet nevner Lien at det vil være aktuelt å fratre posisjonen som leder i bedriften. Dersom dette skulle skje, vil nok oppfatningen av strategien endres, da både Lien og Hundvin i så tilfelle vil innta en posisjon der de kun er eiere, uten direkte påvirkningskraft til strategi og daglig drift.

Computer Systemer

Som i de to foregående bedriftene, er eierstrukturen den samme, men utfallet er i Computer systemers tilfelle annerledes. Dette var en familiebedrift med et langsiktig perspektiv i en kortsiktig bransje, denne forskjellen førte til et feilt fokus i bedriften. Bedriften ble startet i en bransje som krever kortsiktig tankegang, til tross for at familien hadde planlagt et langsiktig prosjekt med denne bedriften. Forskjellen utgjorde i denne sammenheng en kritisk situasjon som ledelsen i bedriften aldri klarte å tilpasse seg. Dessverre var det for seint for bedriften når det ble innsett at fokus burde vært annerledes.

Diskusjon

Vi har tidligere definert likviditetsstyring til å være den prosessen man gjør for å skaffe bedriften et realistisk bilde av likviditetsutviklingen. Deretter gjør man nødvendige tiltak for å nå de målsetninger som er fastsatt. I de bedriftene vi har undersøkt, har ledelsen vært så tett knyttet mot den daglige driften, og den økonomiske styringen har vært deres hovedoppgave. Dette gjør at rapporteringen i stor grad faller bort. Økonomisk oppfølging og kontroll er annerledes når eierne ikke er en del av den daglige driften. Samtidig påpekes det at konstellasjoner der det er få, men store eiere har mindre fokus på kontroll. Likevel kan man oppleve at bedriftene er suksessfulle, som for eksempel Folk AS og JT Mekaniske AS.

Vi har sett på forskjellene i bedriftenes fokus, og ser det naturlig å knytte dette opp mot ulike strategier. Folk AS og JT Mekaniske AS har et tydelig preg av K-strategi i sin tankegang. De opererer med årlige budsjetter, der oppfølging gjøres ved behov. Begge disse bedriftene opererer i stabile omgivelser og all avkastning går tilbake til bedriften. Det gjøres investeringer direkte i bedriften, noe som er et tydelig tegn på K-strategi.

Computer Systemer hadde et annet fokus, der man i større grad ser preg av en kortsiktig, mer hastig strategi, der veksten i markedet kan være enorm, mens bedriften kanskje ikke vokser nevneverdig i samme periode. Vi mener at Computer systemer bærer klare preg av en R-strategi, der vekst ofte bidrar til liten kontroll både økonomisk og organisatorisk.

Faremomentet med at veksten ikke er under kontroll kan forklares delvis med at man har fokus på flere områder samtidig. Vi ser tegn på dette hos Computer Systemer. Som eksempel kan vi nevne en situasjon der bedriften solgte løsninger til sine kunder, uten at løsningen var testet skikkelig. Dette førte til tap for bedriften, da man måtte jobbe i lange perioder for å rette opp i de feilene som ikke var oppdaget i forkant av salget. Å gjennomføre slike salg, mener vi er klare tegn på bedriftens kortsiktige tankegang.

7.5 Påstand 5

Måltall har vært viktige for at bedriften har holdt fokus og har nådd målsetningen til ledelsen.

JT Mekaniske AS AS

Det ble avdekt at bedriften ikke har noen spesifikke måltall utenom målene om å innfri de kontrakter som blir inngått. Det er derfor ikke grunnlag for å si at denne påstanden er riktig. Det kan selvfølgelig være at ledelsen har hatt målsetninger som ikke er uttalte, noe som er sannsynlig, siden det er uttrykt at det er en mening for hvorfor bedriften drives. I intervjuet kom det også frem at ved et tidligere regnskapsår så var ikke resultatet så godt som forventet. Det ble derfor satt et ikke veldig nøyaktig mål om at de ansatte skulle yte 10 % mer. Dette ble ikke målt, men Fylling uttrykte mistanke om at dette kunne være grunnlaget for at det ved påfølgende regnskapsår ble lagt fram et bedret resultat. I lys av at det ikke eksisterte spesifikke mål kan vi derfor ikke konkludere at påstanden er riktig.

Folk AS

Når det gjelder måltall i bedriften, kom det tydelig frem av intervjuet at det ikke er fokus på dette. Bedriften har en forholdsvis enkel økonomi å ha oversikt over, da de fleste

kontobevegelser skyldes innbetalinger fra kunder og utbetalinger (i form av lønn) til ansatte. Bedriften har ingen fastsatte måltall, men hevder at budsjettene fungerer som drivkrefter, og at det settes ambisiøse budsjetter for å sikre videreutvikling i bedriften. Selv om bedriften hevder at de bruker budsjettet som et mål, vil vi påpeke at dette ikke er tilstrekkelig i forhold til de definisjoner vi tidligere har knyttet opp mot økonomisk styring. Vi vil imidlertid bemerke at bedriften har hatt suksess med de målsetningene, og budsjettet har fungert fint i dette tilfellet. Man kan gjerne stille seg spørsmålet om hvorvidt det hadde vært enklere å nå målene dersom målstyringen hadde vært mer eksakt? Lien hevder at det ikke hadde hatt noen hensikt, da det ikke finnes krav om rapportering til et styre, og all rapportering gjøres til dem selv. Vi vil likevel hevde at det ville vært gunstig for bedriften å forsøke en enkel form for målstyring underveis i virksomhetsåret. Ved å gjøre det, ville man hatt bedre oversikt over bedriftens vekst og økonomiske situasjon enn ved å sammenligne tall opp mot et tidligere fastsatt budsjett.

Det hersker liten tvil om at kontinuerlig oppfølging av nøkkeltall i mange tilfeller fører til bedre økonomiske forhold for mange bedrifter. Slik tilfellet har vært med Folk AS, mener det at dette har vært unødvendig, da bedriften ikke har vært av en slik størrelse at det på noen måte har vært behov for tettere oppfølging. Det må også nevnes at bedriften ikke har hatt økonomiske problemer, og det er et argument som på alle måter taler for den økonomiske modellen bedriften følger i dag, der budsjett er eneste måltall.

Computer Systemer

Bedriftens mangel på økonomisk styring har i og for seg vært en hovedårsak til bedriftens nedgang. Det kom frem gjennom intervjuet med Nilsen at bedriften ikke opererte med måltall i forbindelse med økonomisk oppfølging. Vi tror at bedriften ville vært i en annen økonomisk situasjon dersom det hadde vært kompetanse på økonomisk styring, samt at ledelsen hadde operert med skikkelige måltall og grundig rapportering. Dette vil selvsagt være enda mer reelt når bedriften er i økonomiske vansker.

I denne sammenheng kan mangelen på måltall vært en medvirkende årsak til at bedriften ikke nådde de mål ledelsen hadde.

Diskusjon

Her må det først og fremst nevnes at ved feil måltall, eller bruk av motstridende eller dårlige måltall kan sette en hel bedrift i feil kurs. Allikevel er det mye positivt knyttet til målstyring. I større organisasjoner der informasjonsflyten er uoversiktlig og komplisert kan måltall lett holde bedriften på den kurs som den øverste strategien vil. I en mindre organisasjon kan derimot måltall virke som en ekstra belastning både for ledere, mellomledere og ansatte. Det sees liten nytte i måltallene fordi effekten ofte gjør seg synlig lenge etter. Informasjonsflyten er også letter og strategi kommuniseres lettere. Dermed kan det argumenteres for at måltall ikke er nødvendig i en mindre organisasjon. Allikevel vil verktøy som balansert målstyring hjelpe til med å holde fokus ikke bare på et felt, for i mindre organisasjoner er faren for gruppetekning større. Vi ser fra alle bedriftene at det finnes eller har vært noen form for utbredt målstyring. Computer Systemer eksisterte også i en tid der dette ikke var mye diskutert i faglitteratur. Dermed kan påstanden tilbakevises av alle eksemplene, men det påpekes at all potensielt nytte av et slikt verktøy ikke har kommet til sin fulle rett i de objektene som ble studert.

7.6 Påstand 6

Fremtidig vekst av bedriften er selvsagt

JT Mekaniske AS

Det kom frem av intervjuet at fremtidig vekst var ikke så aktuell som vi hadde antatt på forhånd. Vekst er som nevnt tidligere en faktor som kan motivere ledere eller entreprenører, vekst er mer eller mindre et uuttalt ønske hos veldig mange. De vi fant i denne bedriften kan til et visst punkt motstride dette. Fremtidig vekst var ikke utenkelig, men fremtidsutsiktene vil heller ligge mot kanskje en slags diversifisering eller høsting av forretningsområder. Dette kan også sees som vekst, siden en diversifiseringsstrategi vil utvide inntektene til bedriften. Det som var interessant var at det kanskje var snakk om bedriftens lokale og ansatte. Målet fremover vil kanskje være å prøve andre områder i tillegg til eksisterende, men de vil ikke jobbe aktivt for å ekspandere størrelsen av bedriften. På denne måten kan vi

derfor motvise påstanden i dette eksempelet, selv om teorien som er gjennomgått tydelig er for.

Folk AS

Lien la på ingen måte skjul på at videre vekst var en målsetning og et ønske. Det som imidlertid kan være verdt å merke seg er at veksten i bedriften ikke på noen måte er selvskreven, og videre utvikling avhenger i stor grad av fornyelse av de rammeavtaler som i dag utgjør hovedtyngden av ordreservene i bedriften. I motsetning til JT Mekaniske AS, vil Lien og Hundvin i Folk AS fortsette veksten, og vente med diversifiseringen til de ikke lenger ser nødvendigheten av å ta del i den daglige driften. Det kom også frem under intervjuet at bedriften satser friskere mot markedet nå enn tidligere, og vi mener at dette vil slå positivt ut for bedriften i fremtiden. En litt mer offensiv satsning vil nok mest sannsynlig føre til ytterligere vekst og mer suksess for bedriften. Vi må også påpeke at dette utviser en sunn og offensiv tankegang hos ledelsen i Folk AS.

Computer Systemer

Denne bedriften er konkurs, og det vil derfor ikke være aktuelt å diskutere påstanden. Men om en skal gå tilbake til før konkursen, virker det som at fremtidig vekst var en av flere muligheter. Bedriften opererte i et voksende marked og etterspørselen etter denne typen teknologi var stor. Det kom ikke frem under intervjuet hvorvidt det var et ønske fra ledelsens side at bedriften skulle fortsette veksten. Om man hadde kommet ut av de økonomiske problemene, er det usikkert hva bedriften ville valgt å gjøre. Vi klarte heller ikke å identifisere et underliggende ønske om vekst. Intervjuobjektet var ikke en del av ledelsen, og hadde ikke eierinteresser, og det er derfor vanskelig å trekke slutninger på vegne av bedriftens tidligere ledelse. Vi vil påpeke at situasjonen i bedriften var vanskelig, da de søkte oppkjøpere som kunne sikre den økonomiske situasjonen før konkursen var et faktum. Vi vil derfor påstå at det er lite sannsynlig at fremtidig vekst ville vært selvsagt for Computer Systemer AS.

Diskusjon

Fremtidig vekst kan virke som en ledestjerne eller motivasjonsfaktor for bedriften og dets eiere. Men for mye fokus på dette kan også føre til en vekst som virker dårlig inn på bedriften. Ikke alle er ment å vokse evig, og noen må over i andre produkter eller markeder for og i det hele tatt overleve. Fremtidig vekst er Folk AS kanskje mer selvsagt enn hos JT Mekaniske AS og Computer Systemer, men også deres strategi viser en form for tanke om fremtiden. Det viktige er derimot at denne strategien er mer bevisst enn underbevisst. En mer holistisk tankegang rundt bedriftens rett til fremtidige inntekter og tilgang til markeder, vil fort kunne ta en bedrift bort i fra tanken om at de skal bli store i dagens marked. For å unngå å låse seg til fremtidig vekst bør derfor andre alternativer vurderes.

Computer systemer undervurderte behovet for kapital i sammenheng med at de bygget ut kontorlokaler og investerte i ny teknologi. Som Adizes (1988) er inne på, kan dette være risikofullt for bedriftene. For JT Mekaniske AS sin del, er lånefinansieringen ikke på noen måte kritisk, da det i hovedsak ble lånefinansiert investeringer i utstyr. Vi ser at bedriftene har ulik fokus, og selvsagt ulike vilkår gjør seg gjeldende for å oppnå suksess og fremtidig vekst. Vi ser det som mest sannsynlig at Folk AS fortsetter veksten sin i fremtiden, mens JT Mekaniske AS har som mål for fremtiden å stagnere og/eller diversifisere veksten og heller høste fruktene av det som er bygget opp.

Computer systemer har som kjent gått konkurs, men til tross for dette, vil vi påpeke at det virket lite aktuelt med fremtidig vekst, da den økonomiske styringen i bedriften var så dårlig at det ville vært vanskelig å realisere noen vekst på andre måter enn ved og lånefinansiere det. Dette ville etter alt å dømme ført bedriften videre ut i en større økonomisk krise enn hva tilfellet allerede var.

7.7 Påstand 7

Veksten har vært direkte kilde til likviditetsproblemer

JT Mekaniske AS

Bedriften har ikke hatt noe større likviditetsproblem. Verdt å nevne er kanskje at ved en anledning der et prosjekt la beslag på ressurser, og der de avtalte rammene for tilbakebetaling ble brutt, måtte JT Mekaniske AS be om hjelp fra sin bank. Grunnen til denne situasjonen kan knyttes til veksten siden det var et stort prosjekt og ga økte inntekter til bedriften. Men, likviditetsproblemet kan ikke direkte knyttes til den vedvarende veksten bedriften har hatt gjennom mange år. Prosjektet var stort, og et engangstilfelle som hadde høyere risiko enn vanlig på grunn av dets økonomiske størrelse. Det kan sies at JT Mekaniske AS har nytt godt av veksten fordi de tar på seg større prosjekter som legger beslag på mye av bedriftens ressurser, men det virket ikke som noen andre prosjekt har hatt samme utfall. Det som ikke ble dratt frem under intervjuet og som kanskje hadde gjort det enklere å svare rundt denne påstanden, er om bedriften har en slags ordning der betaling kommer etter hvert som prosjektene forløper, eller om betaling forfaller ved slutt.

Folk AS

Bedriften har siden starten ikke hatt noen form for økonomiske problemer. Alle kunder følges nøye opp, og det opprettes umiddelbart kontakt med kundenes økonomiavdeling dersom innbetalingene kommer til avtalt tid. Da Folk AS ikke binder opp kapital i form av varelager, er det forholdsvis enkelt å holde oversikten. Det ble også bemerket under intervjuet at den største posten i selskapets regnskap var lønn. Som vi har vært inne på tidligere også, er rammeavtalene av stor betydning for bedriften. Rammeavtalene sikrer innbetalinger over lengre perioder, og frigjør arbeidskraft til å fokusere på andre områder enn det å få betalt for prosjekter. Selskapet har vært gjennom en periode med kraftig vekst, men har ikke på noe tidspunkt opplevd likviditetsproblemer, og vi kan derfor med trygghet si at påstanden er feil i dette tilfellet.

Computer Systemer

Selv om vi identifiserte likviditetsproblemer hos denne bedriften, kan det komme av forskjellige faktorer. Manglende styring eller store prosjekter kunne også forårsaket likviditetsproblemer. Vi kan si at veksten var den kraften som forårsaket likviditetsproblemer, pga. av den førte til at bedriften mistet kontrollen. Om ikke en direkte kilde, så har veksten vært en underliggende faktor for dette. Hadde nemlig Computer Systemer ikke funnet et uttømmelig marked hadde kanskje tankegangen deres vært helt annerledes. Men siden det var et umettelig marked på den tiden så ble veksten for stor, og det var ingen som tenkte på hvordan det skulle finansieres.

Diskusjon

Vi har i teorien diskutert ulike måter vekst kan virke inn på likviditeten, både direkte og mer indirekte. Vi vil ikke gjenta oss selv for mye og henviser derfor tilbake til det. Vekst kan også være kilde til at likviditeten bedres. Allikevel er vekst sammen med kontroll et viktig punkt her. Det at en driver bedriften med åpne prosesser, slik at en ser hvor det eventuelt går galt, er viktig. Det sees på som klart at med kraftig vekst og ingen kontroll vil en bedrift kun overleve på flaks. Bak denne avveiningen ligger også diskusjonen om hva som er kontroll, som har blitt omtalt tidligere og som vi skal unngå her. Det mangler kanskje i teoridelen, men som har kommet frem hos JT Mekaniske AS er vekst kombinert med den ulike risikoen i hvert prosjekt. Desto bedre diversifisert en bedrift er desto mindre risiko er det også. Hvis en velger og kun å satse på et produkt eller som hos JT Mekaniske AS der det tillegg er store prosjekter kan risikoen i noen tilfeller bli veldig høy. Dette kan vippe en ellers solid bedrift av pinnen og forårsake store likviditetsvansker.

Ikke-finansiell vekst er et tema som har påvirket både Computer Systemer og JT Mekaniske AS. Gjennom utbygging av lokaler og investering i nytt utstyr har bedriftene vokst på areal og kompetanse, uten at dette nødvendigvis har medført økonomisk vekst.

For Computer Systemer sin del var også behovet for flere ansatte merkbart, og det ble i etterkant av at krisen var et faktum hentet inn flere ansatte på supportavdelingen. På denne måten vokste arbeidsstokken og kostnadene, mens inntektene uteble, da de nyansatte ikke bidro med økt verdiskapning.

De andre to bedriftene har også vokst i form av nyansettelse og investeringer direkte knyttet mot driften. Til tross for disse investeringene kan det ikke måles hvorvidt denne investeringen direkte eller indirekte har medført økt inntjening for bedriften. Vi kan dermed si at ikke-finansiell vekst er et viktig tema, men det er vanskelig å måle hvorvidt det har innvirkning på bedriftens økonomiske situasjon i dette tilfellet.

7.8 Påstand 8

Bedriften hadde fortsatt vært i drift med en annen tidshorisont

JT Mekaniske AS

Ved å knytte muligheten om å være underleverandør og masseprodusent til en kort tidshorisont, kan vi si at driften muligens hadde vært i drift fortsatt. Det kom frem i intervjuet med Fylling av bedriften kanskje hadde vært rikere, men ikke så sikker med tanke på fremtiden. Basert på dette kan vi anta at det kan være større fare for en fremtidig drift med en kortere horisont. Eierne, som også er ansatte ville kanskje med en kortere horisont valgt å ta mer ut av overskudd, en faktor som gjerne kunne vært avgjørende for bedriftens skjebne. Det konkluderes at med de samlede faktorene som teller inn på en kort horisont, i motsetning til en lang horisont som vi ser i bedriften i dag, at driften hadde ikke vært selvfølgelig.

Folk AS

Slik vi oppfatter situasjonen i etterkant av intervjuet, er det ikke noe som tyder på at bedriften ikke ville overlevd dersom en hadde hatt et annet fokus underveis. Vi har tidligere karakterisert bedriften til å ha et forholdsvis langsiktig perspektiv, da de rapporterer på årsbasis. Det ville nok ikke på noen måte vært problematisk for driften dersom Folk AS hadde valgt å rapportere på 3- eller 6-måneders periodelengder. Fokus på annen tidshorisont vil nok være større i bedrifter som har betydelige kostnader knyttet til produksjon og varelager. I slike situasjoner kreves det også en tettere oppfølging, for å opprettholde ønsket

produksjonsflyt. Vi ser ikke på noen måte at endring av tidshorisont ville endret situasjonen i bedriften på andre måter enn positivt.

Computer Systemer

Hvis ledelsen hadde innsett at de var en del av et marked der det lå store omveltninger med korte mellomrom foran dem, hadde nok tidsperspektivet vært annerledes. Ved en mer holistisk tankegang kunne en identifisert behovet for å gå inn i andre produkter, og ikke dvele for lenge med eksisterende teknologi. Med hyppigere skifte i produktportefølje som en del av en langsiktig strategi hadde kanskje bedriften lykkes bedre. Men ved å henge seg opp i raskt aldrende produkter gikk også markedet ved et tidspunkt ifra Computer Systemer. Vi tror at bedriften kanskje hadde vært i drift, gitt alt annet likt, med et perspektiv som gikk mer ut på å utnytte markedsmulighetene. Det er lett for oss å være etterpåklok, men et mer markedsfokus der det i tillegg ble levert mindre på skreddersøm, hadde kanskje reddet bedriften. Men igjen så kan skreddersøm være den grunnen til at bedriften fikk levere noen produkter i det hele tatt. Løsningene var nemlig basert på at tilpassing måtte gjøres for at de kunne brukes av mindre teknisk kompetente mennesker i ulike situasjoner.

Diskusjon

Vi har vært litt inne på dette temaet tidligere, da i hovedsak knyttet til langsiktig eller kortsiktig perspektiv på økonomistyringen. Det kan trekkes en del paralleller mot dette temaet, da økonomisk fokus i bedriften henger tett sammen med strategisk planlegging og valg av tidshorisont.

I denne sammenheng velger vi å skille klart mellom Computer Systemer og de andre bedriftene. Vi gjør dette da Computer Systemer er konkurs, og et annet fokus ikke vil ha stor innvirkning. Likevel vil vi kommentere litt rundt Computer systemer og deres situasjon også.

Folk AS og JT Mekaniske AS har hatt suksess med den tidshorisonten de har valgt. JT Mekaniske AS har valgt å endre fokus litt etter behov, da arbeidsmengden og økonomien kan svinge mye i perioder. VI anser mulighetene for å fastsette et annet tidsperspektiv på driften som lite aktuelt, da svingningene er for store i markedet til at det på noe vis er mulig å forutse etterspørsel uten å kjenne godt til markedet. For at JT Mekaniske AS skulle kunne overleve med en annen tidshorisont, ville det kreve et annet fokus også. Vi stiller oss derfor

kritisk til at JT Mekaniske AS skulle endre fokus, og setter spørsmålstegn ved om det ville gitt bedriften noen gevinst. Vi vil påpeke at det trolig ville være knyttet en del kostnader til en endringsprosess, og da er det mye som tyder på at en videre lånefinansiering ville kunne være kritisk for bedriften.

Folk AS har tatt utgangspunkt i et langt fokus, der all rapportering skjer på årsbasis. Det er ingenting som tyder på at et kortere perspektiv og hyppigere økonomisk kontroll skulle påvirke bedriften negativt. Det kan likevel presiseres at det ikke er et stort behov for endringer så lenge eierne er tar aktivt del i den daglige driften. Vi ser ikke bort fra at det vil skje endringer i tidshorisonten i bedriften, men vi ser på det som lite sannsynlig at det skjer noe før Lien og Hundvin trapper ned.

Når det gjelder Computer Systemer ville nok en endring i tidshorisont vært sunt både for salg og økonomi. VI har tidligere vært inne på at dette var en bedrift med langsiktig fokus i en kortsiktig bransje, og vi mener at det ville være lønnsomt for bedriften dersom de i større grad hadde tilpasset seg markedet. Ved å tilpasse seg markedet, hadde man hatt større muligheter for å følge opp økonomien, og en del avproblemene kunne vært unngått ved en slik endring. Det må imidlertid påpekes at det kanskje ville vært en del kostnader knyttet til en slik endring, og det er mulig at dette er et argument bedriften har brukt for og ”å unngå” å endre fokus.

7.9 Påstand 9

Eksterne faktorer har hatt stor innvirkning på bedriftens suksess, og veksten skyldes i stor grad dette

JT Mekaniske AS

Når skattefunn, en ordning som er forklart tidligere i oppgaven, ble det uttrykt at JT Mekaniske AS har hatt stor nytte, og at det har vært en avgjørende faktor for bedriftens suksess. Skattefunn har gjort bedriften i stand til å bruke mer ressurser på å utvikle nye produkter. Dette igjen har sikret bedriftens fleksibilitet overfor kunder, en egenskap som vi mener er skyld i mye av bedriftens vekst og suksess.

I tillegg har JT Mekaniske AS også dratt nytte av sitt salgssamarbeid med First Process. Uten disse, måtte kanskje bedriften ha brukt mer av tiden sin på salg og den type konsulentvirksomhet som First Process bedriver i dag. Bedriften har dratt nytte av dette samarbeidet, men vi vet ikke i hvor stor grad det har hjulpet på vekst og suksess. Siden det ikke kom frem nok informasjon om forholdet mellom de to bedriftene, og utstrekningen av samarbeidet, blir det bare og spekulasjoner fra vår side om hvor mye samarbeidet har bidratt.

I tillegg nevnes den eksterne faktoren som kom fra at Odim Skodje la ned sitt virksomhetsområde. Hvis dette ikke hadde skjedd ville kanskje JT Mekaniske AS ikke vært startet opp. Hvis den hadde startet opp, ville adgangen til markedet vært totalt. Denne faktoren ilegges derfor stor betydning for hvorfor bedriften har hatt vekst. Vi mener at med en konkurrerende bedrift i samme distrikt, ville vært meget modererende på bedriftens vekst og suksess.

Folk AS

Under intervjuet ble et presisert fra Lien at konkurranse var sunt, også i konsulentbransjen. Hun påpeker at det ikke er et standardisert konkurranseforhold i denne bransjen, da man noen ganger konkurrerer om kontrakter, mens andre ganger er det gjerne helt ok å levere arbeidskraft seg i mellom. Så lenge dette gjøres under ordnede forhold og det er fornuftig bruk av denne "ordningen" vil det på ingen måte være skadelig for bransjen. Mange vil kanskje kalle det et markedssamarbeid, for å heve kvaliteten og hindre nye aktører i å etablere seg, men både vi og Lien er enig om at dette bare er sunt for bransjen, da man i noen sammenhenger fungerer som underleverandør fremfor å være hovedaktør.

Det er liten tvil om at bedriften ble startet på et gunstig tidspunkt. Markedet har stort behov for teknisk personell, både ingeniører og sivilingeniører, og på mange måter er markedets utvikling alene skyld i den fantastiske utviklingen bedriften har hatt. Dette er selvsagt sett i lys av de eksterne påvirkningskrefter som finnes. Et mer helhetlig bilde vil selvsagt trekke frem kompetanse hos bedriften osv, men i denne sammenheng vil vi trekke frem at markedsutviklingen, kombinert med bedriftens spesialiserte fokusområde (sammenlignet med konkurrentene), i stor grad utgjør suksessformelen for bedriften.

Veksten i bedriften kan også forklares ut i fra den utviklingen som har vært i markedet de siste 5-10 årene, men man må også se på hva som er gjort fra bedriftens side, og hvilke

avtaler som inngås. Her vil vi igjen trekke frem de rammeavtalene som bedriften har sikret seg, der man skaffer seg rettigheter til å være totalleverandør på flere prosjekter over flere år. Det hersker liten tvil om at dette er medvirkende til bedriftens suksess. Det kan imidlertid stilles spørsmål om det kan karakteriseres som en ekstern faktor. Vi mener det er passende, da det ikke bare er bedriften som er tjent med slike avtaler. I flere situasjoner er det tenkelig at slike avtaler er presset frem av kundegrupper, da de ønsker sikre forhold og ordnede og oversiktlige avtaler med leverandører de vet leverer et produkt alle kan være fornøyd med.

Computer Systemer

Det umettelige markedet som Computer Systemer møtte var grunnen til dets kraftige vekst og suksess. Dette kan sees på som en ekstern faktor, men det var også denne som ødelagte mye for firmaet. Vi kunne ikke identifisere eksterne og relevante faktorer som kunne hatt innvirkning på bedriftens suksess den første tiden. Teknologi kan kanskje nevnes som avgjørende, fordi det var denne som skapte et behov i markedet, og uten den så hadde bedriften ikke engang vært tiltenkt. I tillegg skyldtes veksten også denne eksterne faktoren.

Diskusjon

I denne diskusjonen er det naturlig å trekke inn de forskjellige markedene som bedriftene opererer i, og de forskjellige forholdene der. Ustabile markedsforhold kan ødelegge like mye som manglende styring. Bedriftene vil også operere under forskjellige forhold, og forutsetningene for og lykkes er veldig forskjellige. Noe av den veksten som bedriftene har hatt kan i stor grad tilskrives de rådende markedsforholdene. Oppgang i bruk av bemanning, bruk av teknologi og god vekst i mange markeder teller positivt inn. Det teller også mye at bedriften er villig og klar for omstilling. Dette klarte ikke Computer Systemer i sin situasjon, og det er uvisst hvordan de to andre vil reagere på endrede markedsforhold. Konkurrenter kan komme på banen, men også minkende etterspørsel eller skiftende teknologi kan endre forutsetningene totalt.

Vi vil ikke tilskrive markedene all suksess og den veksten som bedriftene har hatt, men konkluderer med at det har vært en avgjørende faktor.

7.10 Påstand 10

Konkrete tiltak har vært satt i verk for å øke eller moderere veksten

JT Mekaniske AS

Det ble spurt spesifikt rundt dette temaet. Vi fant ingen underliggende tanker rundt vekst i vårt intervju. Med dette mener vi at vekst har ikke vært en hovedaspirasjon hos bedriften. Selvfølgelig har det vært tanker rundt vekst, men ingen aktive tiltak for og moderer eller øke den. Menneskene har sett at bedriften har vokst, og det kan ha hatt en motiverende faktor. Vi fant noen tanker rundt diversifisering av virksomhetsområder og utvidelse av produksjonslokalene. Det vi derimot konkluderte med der var at tiltakene var et resultat av veksten, og ikke omvendt.

Folk AS

Under intervjuet spurte vi spesifikt om informasjon rundt denne påstanden. Det kom tydelig frem at ledelsen ikke på noen måte har tatt grep for å øke veksten. Vi vil hevde at veksten i bedriften har kommet av seg selv, og i all hovedsak er den basert på endringer i markedet. Når det gjelder tiltak for å stoppe veksten, nevner Lien at det aldri vil være aktuelt. Det vil på ingen måte iverksettes noen tiltak for å stagnere veksten når omsetningen når et visst nivå. På lik linje med JT Mekaniske AS, vil vi oppsummere med at de tiltak som vil bli gjennomført og som har vært gjennomført er et indirekte resultat av vekst, og ikke omvendt.

Computer Systemer

Gjennom intervjuet klarte vi ikke å identifisere noen spesifikke tiltak som gikk på å øke veksten. På et eller annet tidspunkt innså nemlig bedriften at noe måtte gjøres for å holde tilbake veksten, men da var bedriften allerede inne i en fase der de ble fusjonert. De så med andre ord at det ikke nyttet å selge noe fordi alle teknikerne var opptatt med support av eksisterende kunder. Det kan dermed sies at bedriften er med på å bekrefte denne påstanden, fordi det ble gjort noe aktivt for å kontrollere veksten.

Diskusjon

Som det kommer frem av intervjuene har dette vært et problematisk område for bedriftene. Og det kan derfor være vanskelig å diskutere de funnene vi har gjort. Men vi vil likevel trekke frem ulike metoder fra teori og knytte det mot våre bedrifter. I hovedsak er det bare Computer Systemer som har hatt behov for slike tiltak, da bedriften ganske sikkert hadde vært tjent med å stagnere veksten. Når det gjelder metoder for hvordan dette kan gjøres, vil vi ikke komme inn på dette her, da det kan leses i et tidligere kapittel (se kapittel 2.7).

Det kom frem under samtalen med Lien at de tok ut lite eller ingenting i form av overskudd. Ved kontinuerlig å skyte overskudd tilbake i bedriften, motiverer de til videre vekst og sikrer på denne måten en balansert vekst. Det kan kanskje stilles spørsmål ved veksten til Folk AS, hvorvidt den har vært for stor eller ikke. Men slik vi ser det, har veksten vært under kontroll, og det gjenspeiles også i den oversikten og de målsetninger bedriften har.

For JT Mekaniske AS er det kanskje andre mekanismer som er mer effektive, da dette er en ren produksjonsbedrift. For slike bedrifter er det ofte viktig å gjøre driften så kostnadseffektiv som mulig, og det gjøres ved å kutte driftskostnadene, slik at dekningsbidraget for hver enhet blir større. Skulle det være behov for å stagnere veksten i denne bedriften, er den enkleste metoden å kutte produksjonskapasitet. Dette kan gjøres på flere måter, men de vanligste er gjerne nedbemanning og stenging av produksjonsmaskiner.

Computer Systemer har på mange måter opplevd alle de skrekkscenarier man kan oppleve som en bedrift i sterk vekst, og det ville helt sikkert vært nyttig for bedriften om de hadde endret fokus og kuttet ned på salget. Det var på mange måter det enorme salget som førte til bedriftens problemer, og vi mener at man trolig kunne unngått disse problemene om man hadde bremsset salget i tide. Dette er på en annen side avhengig av at ledelsen har evnen til å se problemene og gjøre de tiltak som kreves for å sikre driften videre. Det var her problemene til Computer Systemer var størst, og vi ser ikke hvordan ledelsen skulle gjort noe annerledes, da fokuset rett og slett ikke var på de områdene som trengte det mest.

8. Oppsummering

Er høy vekst over lang eller kort sikt en kilde til likviditetsproblemer, og hvordan oppleves og håndteres vekst i små og mellomstore bedrifter?

På bakgrunn av denne problemstillingen har vi kartlagt relevant teori, foretatt og senere analysert intervjuer med to gaselle-bedrifter og en teknologi-bedrift med høy vekst. Vi har fått innblikk i tankene til sentrale personer i det vi vil kalle små bedrifter i næringslivet. Dette er bedrifter som har vært trukket frem som bedrifter med høy vekst en eller flere ganger. Vi har analysert deres utvikling og tanker rundt deres egen bedrifts vekst og styring.

En stor del av oppgaven inneholder teoretisk kartlegging, en slags mal på hvordan en rekke mennesker mener det bør gjøres. I praksis har vi nok funnet en litt annen synsvinkel. Det har vært mange faktorer å ta hensyn til. Bedriftenes størrelse er noe av det vi tror er avgjørende for de funn vi har gjort. Selv om bedriftene har lagt noen år bak seg vil vi presisere det samme som ble gjort innledningsvis: ***Størrelse og tid er ikke årsaken til vekst og aldring av bedrifter***” Adizes (1988). Desto større en bedrift blir desto mer kontroll og styring blir det. Men alt sett under ett så har produkter, teknologi og kunder noe å si i hvor gammel bedriften egentlig er. Kontroll og styring kommer nemlig frem når firmaet har nådd en moden fase, når markedet ikke lenger sees på som uttømmelig. Det virker som at det undersøkte bedriftene ikke er gamle nok til dette, og derfor har unnlatt å ta fatt i for mye styring. I tillegg vil vi nevne at den mentale alderen til de som har kontroll i organisasjonen, lederstil, relativ markedsandel og organisasjonsstrukturens funksjonalitet virker inn på i bedriftens entreprenørskap og den oppfattede alderen. Hvor utstrakt byråkratiet i bedriften vil også peke ut hvor bedriften befinner seg i livssyklusen.

Det kommer tydelig frem fra litteraturen som er presentert, den fordel en vekstbedrift kan ha av effektiv styring. De to bedriftene som eksisterer i dag har kanskje lyktes uten å tenke over for mye av det som her blir presentert. Vi ser at noen av de påstandene som blir satt eksisterer i virkeligheten, og de som blir tilbakevist kan være nyttig å tenke over for bedriftene i fremtiden. Uten å gi et direkte svar om høy vekst på kort eller lang sikt er kilde til likviditetsproblemer, vil vi presentere de faktorene som kan være med på å avgjøre om svaret er ja eller nei:

Omgivelser – R/K

Bedriftene opererer under skiftende omgivelser og i ulike faser av livssyklusen. Selv om det er vanskelig å identifisere nøyaktig hvor, kan tanker rundt dette hjelpe på i strategiutforming. Opererer bedriften i hurtig skiftende omgivelser, slik som Computer Systemer, bør en R-strategi vurderes. Risiko knyttet til giring av bedriften, samt eierstruktur og kompetanse bør også være i fokus. En familieeid bedrift med liten kontroll og kompetanse på økonomistyring vil kunne få store problemer med å holde kontroll. Har i tillegg bedriften bare et produkt er den ekstra utsatt. Sett fra vårt synspunkt kan dette ha bidratt til at Computer Systemer møtte såpass store problemer, og at ingen endring i tankegangen også hadde forsterkende effekt på kulturen, kompetansen og informasjonsflyten i bedriften.

Opererer bedriften derimot i roligere omgivelser, slik som JT Mekaniske AS og Folk AS, er det enklere og kun ha et produkt eller marked i bedriften. Desto flere ben, desto mindre risiko. Men dette øker også faren for å miste kontrollen over en evt. portefølje. Den strukturen og styring som er avdekket i JT Mekaniske AS og Folk AS mener vi passer best i en K-strategi, der fokuset er å bygge opp sterke produkter innenfor noenlunde samme marked.

Struktur, alder og størrelse

Innledningsvis nevnte vi også at ”bigger is better”. Etter denne studien kan vi også si at ”mindre er mer”. Studien har avdekt at i mindre bedrifter, kanskje i en tidlig fase av livssyklusen, er en liten tilpasningsdyktig organisasjon akkurat det som trengs i en vekstfase. Generell kunnskap og tett kontakt til både produkt og marked, samt korte linjer for kommunikasjon/informasjon er det som skal til for å gå gjennom en vekstfase.

Eierstruktur

Strukturen på eierskapet kan både skape konflikter og større potensial. Den effekten som en vekstbedrift kan få ved at eierinteresser og bedriftens strategi er sammenfallende, vurderes høyt. Foruten r- og k-strategi vil vi også nevne den langsiktige eller kortsiktige motivasjonen som ligger i bedriften. Utvikles det produkter for masseproduksjon vil det kanskje være bedre med eiere som kan supplere raske penger. Skal en bygge tillit i markedet må en kanskje se mot en langsiktig motivert leder og eierskap.

Ikke finansiell vekst

Den ikke finansielle veksten kan ofte ha stor betydning for en langsiktig bedrift. Balansert målstyring har innført et verktøy for å kunne fange denne opp i mål. Mål om fullt fornøyde kunder og/eller høyt kompetanse på sitt virkeområde er av stor betydning for en leder som ønsker at veksten skal vedvare. Det må også opprettes mål som støtter en balansert vekst, både finansielt og i andre deler. Målstyring er, som avdekt i denne oppgaven, ikke så utbredt i mindre organisasjoner, men leder bør ha et klart syn på hvor bedriften er og veien videre.

Informasjon

Til sist nevnes informasjon. Klar struktur og retningslinjer knyttet opp mot overordnede mål er nødvendig i enhver organisasjon. Er informasjonsdelingen dårlig i noen av leddene i bedriften eller eksternt, kan dette skape store forstyrrelser og ødelegge fokuset. I tillegg nevnes mengde informasjon som tellende. En større organisasjon har mer informasjon som må flyttes rundt.

Eksterne forhold

De eksterne omgivelsene til bedriften kan også ha innvirkning på dens suksess og vekst. De er også med på å forme bedriftens "alder". Støtteordninger, markedskrefter og teknologi trekkes frem i våre eksempler.

Noe av utbyttet i denne oppgaven som er nevnt i siste delen av problemstillingen, er de erfaringer som har blitt gjort. Dette har kommet frem i intervjuene og analysen. Dette er noe som ikke kan besvares, men kun konstateres og verdsettes.

Validitet og reliabilitet

Vi har i arbeidet med denne utredningen analysert informasjon vi har tilegnet oss gjennom intervjuer. Videre har vi basert datainnsamlingen på den teori rundt emnet. Avslutningsvis vil vi gjerne fokusere litt på hvordan vi anser funnene våre i forhold til videre forskning, troverdighet og generaliserbarhet. Som vi har vært inne på, er validitet og reliabilitet viktig for en undersøkelse.

Vi stilte spørsmålsteget ved den interne og den eksterne validiteten i utredningen, og vi kan helt klart se sammenhenger mellom de bedriftene vi har undersøkt. Problemet vi har oppdaget er at forskjellen er så stor mellom bedrifter i ulike bransjer at det vanskelig lar seg gjøre å finne relasjoner dem i mellom. Det er dermed vanskelig for oss å generalisere de funnene vi har gjort. Men vi vil påpeke at det trolig er fullt mulig å finne likhetstrekk internt

i en bransje, og vi mener derfor at det er mulig å generalisere våre funn for de bransjene vi har undersøkt. Man kan kanskje kalle det en slags bransje-spesifikk generalisering. Dette betyr at vår undersøkelse delvis innfrir de krav som settes i forhold til validitet i undersøkelsen.

Når det gjelder våre undersøkelsers troverdighet, har vi tatt utgangspunkt i Saunders et al, (2007) sin definisjon (se kap. 5.6), og vi tror nok at dersom det gjennomføres nye studier, med de samme objektene vi har undersøkt, vil sjansen være stor for at funnene blir de samme som det vi har kommet frem til. Dette underbygger kravet om at undersøkelsen har god troverdighet.

I forbindelse med undersøkelsens troverdighet er det verdt å merke seg at våre intervjuobjekter har hatt en sentral rolle i bedriften. Med unntak av Tom Roar Nilsen i Computer Systemer, som var en del av salgsteamet.

Vi har opplevd underveis at bedrifter har valgt å takke nei til intervjuer med oss, da bedriftens økonomiske situasjon har vært så problematisk at det ikke har vært ønskelig å dele informasjon med omverden gjennom vår utredning. Med dette i bakhodet, anser vi det som en trygghet for de bedriftene som faktisk stilte opp, og anser deres økonomi som oversiktlig og god, og dermed vil vi også hevde at troverdigheten i den informasjonen som er delt kan sees på som reliabel. Vi vil også påpeke at informasjonen fra Folk AS og JT Mekaniske AS i stor grad kan bekreftes ved å se nærmere på bedriftenes regnskap for de siste årene. (se vedlegg i kap. 9). Dette er også med på å bekrefte troverdigheten rundt bedriftene representanter og den informasjonen vi har hatt tilgjengelig.

Avslutningsvis vil vi konstatere at det eksisterer forskjeller mellom bedriftene, den ene en tjenesteytende og de to andre produksjonsorienterte. Vi ser likheter i måten å tenke på hos de to bedriftene som fortsatt eksisterer. Computer Systemer er på mange måter et ”worst case scenario” for oss, da det meste som kan gå galt innenfor likviditetsstyring og vekst skjedde i denne bedriften.

Avslutningsvis vil vi komme med en anbefaling hva angår bedrifters fokus i tilknytning til likviditetsproblemer. Man bør alltid løse de økonomiske problemene først, så kan man heller utsette andre problemer. Vi vil også påpeke at et slikt perspektiv for bedriftens økonomi ikke bør undervurderes.

9. Litteraturliste

Bøker:

Adizes, Ichak (1988): Organisasjoners livssyklus – Hvorfor organisasjoner vokser og dør – og hva man kan gjøre med det. Dagens Næringsliv Forlag, intet sted oppgitt.

Donaldson, Gordon (1984): Managing Corporate Wealth – The operation of a comprehensive financial goals system. Praeger Publishers Division. New York. NY. Education Ltd; Prentice Hall

Entreprenørenes landssammenslutning (1982): Likviditet og finansiering I entreprenørbedriften. Servicekontoret teknisk/økonomisk avdeling, Oslo.

Gallinger, George W. and Healey, P. Basil (1991) Liquidity analysis and management. 2 utg. Addison-Wesley Publishing Company, USA.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset(2004), Metode og dataanalyse – Med fokus på beslutninger i bedrifter. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Kotler, Philip (2003): Marketing Management. Prentice Hall, USA.

Moir, Lance (1992): The ACT guide to managing liquidity. Blackwell publishers, Cambridge, MA.

Nilsson, H. Et Al (1988): Bedriftskriser, beredskap, håndtering. bedriftsøkonomens forlag AS, Oslo.

Rønqvist, E. & Thoresen, P (1985): Praktisk likviditetsstyring og budsjettering. Norsk Management Forlag AS, Oslo.

Saunders, Mark et al. (2007) 4.utg; Research methods for business students. Pearson
Troye, Sigurd V. & Grønhaug, Kjell (1989): Utredningsmetodikk. Tano, Oslo.

Wickham, Phillip A. (2006) Strategic Entrepreneurship, 4.utgave. Pearson Education Limited, England.

Internett

Konkursrådet, Innføring i konkurs, Lastet ned 21. April 2009,

<http://www.konkursradet.no/art/?id=112>

McClure, Ben: Is growth always a good thing?, www. Investopedia.com,

<http://www.investopedia.com/articles/fundamental/03/082003.asp> (sist besøkt 11.5.2009)

Michael Polanyi: "Description of Tacit knowledge I organizations. Explanation",

www.12manage.com/description_tacit_knowledge.html (sist brukt 28.5.2009)

Stavanger Næringslivsforening/Sparebank 1 – SR Bank, Likviditetsstyring og fokus på lønnsomhet,(7.12.2004) www.indpro.no, Soliditet

(<http://www.indpro.no/Publisering.asp?Id=362>) (21.04.2009)

www.Investopedia.com, Product life cycle: http://en.wikipedia.org/wiki/Product_lifecycle (sist besøkt 25.4.2009)

www.Investopedia.com: Organic Growth,

<http://www.investopedia.com/terms/o/organicgrowth.asp> (sist besøkt 19.5.2009)

www.stavanger-chamber.no/dokument/sem-08%2012%202004%20Likviditetsstyring.ppt (21.01.2009)

www.wikipedia.org, Soliditet, 2009, <http://www.wikipedia.org/wiki/Soliditet> (21.4.2009)

www.wikipedia.org,R/K selection theory, 2009, <http://en.wikipedia.org/wiki/K-selection>. (sist nedlastet 2.5.2009)

Dagens Næringsliv, Gaseller. [Http://www.dn.no/gasellene](http://www.dn.no/gasellene), (sist besøkt 30.5.2009)

Lovverk

Børsforskriften, Lovdata, 2007. <http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-20070629-0875.html> (sist lastet ned 25.9.2009.)

Konkursloven, Lovdata, 1984. <http://www.lovdata.no/all/nl-19840608-058.html>, sist lastet ned 2. Mai 2009

Regnskapsloven, Lovdata, 1998. <http://www.lovdata.no/all/nl-19980717-056.html>, (sist lastet ned 29.5.2009)

Artikler

Helgesen, Øyvind, "Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry - A managerial accounting approach", *Industrial Marketing Management* 36 (2007), 757-769. Lastet ned fra Science Direct (Elsevier) 11.5.2009

Higgins, Robert C. "Sustainable Growth under Inflation" – *Financial Management*, vol.10, No. 4 (Høst, 1981), s. 36 – 40. Blackwell Publishing. Lastet ned fra JSTOR: <http://www.jstor.org/stable/3665217> (11/02/2009 – 04:35)

Johannessen, Jon-Arild & Johan Olaisen: "Kompetansebasert verdiskapning Del 1" - *Magma* nr. 4/2002. <http://www.mindstep.no/cparticle70511-366.html> (22.5.2009)

Lee, Hau L., Padmanabhan, V. & Whang, Seungjin: "The Bullwhip Effect in Supply Chains", *Sloan Management Review*, Vår 1997.

McClure, Ben: "Is growth always a good thing?"

Mejer, C & Pedersen, S. B.: "Strategic Financial Management - Et nyt styringsverktøy for praksis" - *Ledelse og erhvervsekonomi* s.147 – 157, nr. 3/2007

Ramenzani, Cyrus A. et. al.: "Growth, Corporate Profitability and Value Creation" – *Financial Analyst Journal*, vol. 58, No.6 (Nov. – Dec., 2002) s.56-67. CFA Institute. Lastet ned fra JSTOR: <http://www.jstor.org/stable/3665217> (11/02/2009 – 04:35)

Reve, Torger (1985): "Validitet i økonomisk-administrativ forskning", *Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning*. Universitetsforlaget, Oslo, 52-73.

Rubert D. Cohen, *An Analytical Process for Generating the WACC Curve and Locating the Optimal Capital Structure* June/July 2001. Revidert September 2003.

<http://rdcohen.50megs.com/OCSabstract.htm>.

Intervjuobjekter

Ida Marie Lien, Daglig Leder, Folk AS

Tom Roar Nilsen, tidligere Computer Systemer

Torgeir Fylling, Daglig Leder, JT Mekaniske AS

10. Vedlegg

Vedleggene er ment å gi leseren utfyllende informasjon dersom vedkommende ønsker dette. Vi har valgt å bruke vedleggene til å gjøre tilgjengelig regnskapsdata, generell bedriftsinformasjon for JT Mekaniske AS og Folk AS. Det vil også være mulig å se den guiden vi har benyttet i forbindelse med samtalene / intervjuene. Guiden laget vi for å sikre at samtalene/intervjuene skulle ha en rød tråd, og at informasjonen vi fikk skulle omhandle det samme hos alle bedriftene.

10.1 Intervjuguiden

Intervju med standard spørsmål til alle bedrifter. Oppfølgingsspørsmål blir stilt ved behov.

- Hendelsesforløp
- Antall ansatte
- Organisering
 - Lederskap
 - Økonomifunksjon/kompetanse på økonomi

- Eierskap/finansieringsmodell
 - Styringsprinsipper
 - Gjeld(egenkapital)
 - Bank (hvilken rolle?)

- Vekst-tall
- Tanker rundt likviditet (fremtidig vekst)
- Kilde til problemer
- Måltall/styringsmål
 - Kvalitative eller kvantitative
 - Hvordan oppstod de
 - Nøkkelelementer rundt måltallene
 - Endret over tid? Evt. hvorfor?
 - Bank

- Kortsiktig/eller langsiktig planlegging og rapportering
 - Strategien til firmaet

- Diskusjon rundt høy vekst og/eller stagnasjon
- Målsetning til ledelse
 - Kortsiktig/langsiktig

- Konkrete tiltak rundt siste års vekst?
 - Hva er gjort annerledes?
 - Markedet?

- Samarbeid/andre selskaper/fusjon
- Konkurrenter
- Factoring

10.2 JAN OG TORGEIR MEKANISKE AS

Generell informasjon om bedriften

GRUNNFAKTA

Organisasjonsnr: 983 493 637

Firma navn: JAN OG TORGEIR MEKANISKE AS

Redigert navn: JAN OG TORGEIR MEKANISKE AS

Historisk navn: JT MEKANISKE AS JT MEKANISKE AS

Forretningsadresse: Sjøholt 6240 ØRSKOG Postadresse:

Kommune: ØRSKOG

Fylke: Møre og Romsdal fylke

Telefonnummer: 70273660

Mobil: Telefaks: 70273661

Registrert e-post:

Hjemmeside:

Selskapsform: Aksjeselskap

Bransje: 28930 Produksjon av maskiner og utstyr til nærings- og nytelsesmiddelindustri

Antall ansatte: 13 (15.12.2008)

12 (20.10.2008)

10 (22.09.2008)

9 (18.08.2008)

10 (21.07.2008)

12 (21.04.2008)

11 (24.03.2008)

12 (21.01.2008)

13 (20.11.2007)

12 (25.09.2007)

14 (27.03.2007)

13 (24.01.2006)

9 (2004) 7 (2003)

5 (2002)

5 (2001)

Aksjekapital: 400.000

Kontaktperson: Fylling Torgeir

F.dato: 19.03.60

Funksjon: DAGL

Stiftelsesdato: 01.06.2001

Registreringsdato: 13.07.2001

Vedtektsdato: 01.03.2004

Register: Foretaksregisteret (13.07.2001)

Registrert i MVA: * Ja

Revisor: MOA REVISJON AS 991 456 147

SIGNATUR OG PROKURA *

Signatur: Styret i fellesskap.

Prokura:

ROLLE- OG STYREINFORMASJON *

Rolle	Andel Valgt av	Person/firma
Daglig leder / admin. dir.		Fylling Torgeir (19.03.60)
Nestleder Regnskapsfører		Fylling Torgeir (19.03.60) ØKONOMISERVICE AS (971126507)
Styremedlem		Strømmen Frank (14.02.57)
Styremedlem		Håhjem Kjell Petter (11.11.55)
Styrets leder		Hansen Jan Vidar (20.06.66)

UNDERENHETER/AVDELINGER

Dette firma har følgende underenhet/avdeling:

Orgnr	Navn
981111427	JAN OG TORGEIR MEKANISKE AS

AKSJONÆRER *

Orgnr	Navn	Eierandel
	HÅHJEM KJELL PETTER	25,00%
	STRØMMEN FRANK	25,00%
	FYLLING TORGEIR	25,00%
	HANSEN JAN VIDAR	25,00%

En oversikt over de siste års nøkkeltall

Orgnr **983493637**
JAN OG TORGEIR
 Firmanavn **MEKANISKE AS**

NØKKELTALL	2008	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Sum inntekter	28188	19854	15366	10908	8877	6098	3057
Egenkapital	2479	1183	953	477	-114	211	120
Driftsresultat	940	297	496	629	-295	152	112
Resultat før skatt	960	230	475	592	-326	152	106
Resultatgrad	3,33	1,49	3,23	5,77	3,32	2,49	3,66
Likviditetsgrad	1,35	1,19	1,12	1,04	0,8	0,83	0,84
Egenkapitalgrad	0,34	0,24	0,24	0,16	0,05	0,15	0,08
Gjeldsgrad	1,98	3,16	3,13			5,56	10,8
RESULTATREGNSKAP	2008	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Inntekter							
Salgsinntekt	28188	19854	15340	10333	8837	6098	3057
Annen driftsinntekt	0	0	26	575	40	0	0
Sum inntekter	28188	19854	15366	10908	8877	6098	3057
Kostnader							
Endring i beholdning av varer under tilvirkning og ferdig tilvirkede varer	0					0	0
Endring i beholdning av egentilvirkede anleggsmidler							
Varekostnad	15969	9558	8118	4435	3986	2364	1591
Lønnskostnad	6722	6949	4470	4021	2886	2056	775
Avskrivning på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	243	261	163	124	100	42	3
Nedskrivning av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	0						
Annen driftskostnad	4314	2790	2119	1698	2200		
Sum kostnader	27248	19558	14871	10279	9172		
Driftsresultat	940	297	496	629	-295	152	112
Finansinntekter							
Inntekt på investering i datterselskap	0						
Inntekt på investering i annet foretak i samme konsern	0						
Inntekt på investering i tilknyttet selskap	0						
Renteinntekt fra foretak i samme konsern	0						
Annen renteinntekt	61	5	7	11	2		
Annen finansinntekt	1	0	0	0	3		
Verdiøkning av markedsbaserte finansielle omløpsmidler	0						
Verdiøkning andre finansielle instrumenter vurdert til virkelig verdi							
Sum finansinntekter	62	5	7	11	5	5	2
Finanskostnader							
Verdireduksjon av markedsbaserte finansielle omløpsmidler							
Verdireduksjon andre finansielle instrumenter vurdert til virkelig verdi							

Nedskrivning av andre finansielle omløpsmidler	0						
Nedskrivning av finansielle anleggsmidler	0						
Rentekostnad til foretak i samme konsern	0						
Annen rentekostnad	42	69	28	48	33		
Annen finanskostnad	0	2	0	1	2		
Sum finanskostnader	42	71	28	48	36	5	8
Netto finans	20	-66	-20	-38	-31		
Ordinært resultat før skattekostnad	960	230	475	592	-326	152	106
Skattekostnad på ordinært resultat	276			0	0	61	86
Ordinært resultat etter skattekostnad	684	230	475	592	-326	91	20
Ekstraordinær inntekt	0						
Ekstraordinær kostnad	0						
Skattekostnad på ekstraordinært resultat	0						
Resultat av ekstraordinære poster							
Årsresultat før minoritetsinteresser	684	230	475				
Minoritetsinteresser	0						
Årsresultat	684	230	475	592	-326	91	20
Overføringer og disponeringer							
Overføring til/fra fond for vurderingsforskjeller	0						
Overføring til/fra fond for urealiserte gevinster							
Utbytte	800		0	300		0	0
Konsernbidrag	0					0	0
Aksjonærbidrag							
Fondsemissjon							
Udekket tap	0						
Overføringer til/fra annen egenkapital	-116	230	475	292	-326		
Sum overføringer og disponeringer	684	230	475	592	-326		
BALANSEREGNSKAP	2008	2006	2005	2004	2003	2002	2001
EIENDELER							
Anleggsmidler							
Immaterielle eiendeler							
Forskning og utvikling	0						
Konsesjoner, patenter, lisenser, varemerker og lignende rettigheter	0						
Utsatt skattefordel	0						
Goodwill	0					0	0
Andre immaterielle eiendeler							
Sum immaterielle eiendeler	0					0	0
Varige driftsmidler							
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	518	730	497	113	128	84	0
Investeringseiendom							
Maskiner og anlegg	215	106	117	143	80	105	93
Skip, rigger, fly og lignende	0						
Driftsløsøre, inventar, verktøy, kontormaskiner og lignende	28	5	84	81	157		
Sum varige driftsmidler	761	840	698	337	365	235	135

Finansielle anleggsmidler

Investering i datterselskap	0						
Investering i annet foretak i samme konsern	0						
Lån til foretak i samme konsern	0				0	0	
Investeringer i tilknyttet selskap	0						
Lån til tilknyttet selskap og felles kontrollert virksomhet	0						
Investeringer i aksjer og andeler	0						
Obligasjoner og andre fordringer	5		33	27	0		
Sum finansielle anleggsmidler	5	24	33	27	0		
Sum anleggsmidler	766	864	732	363	365	415	331

Omløpsmidler**Varer**

Varer	3517	2059	1462	1262	890	719	212
Biologiske eiendeler							
Sum varer	3517	2059	1462				

Fordringer

Kundefordringer	1131	1557	1351	1277	601	161	601
Andre fordringer	193	363	330	48	41	60	24
Konsernfordringer	0						
Krav på innbetaling av selskapskapital	0						
Sum fordringer	1324	1920	1682	1325	642	221	625

Investeringer

Aksjer og andeler i foretak i samme konsern	0						
Markedsbaserte aksjer	0						
Markedsbaserte obligasjoner	0						
Andre markedsbaserte finansielle instrumenter	0						
Andre finansielle instrumenter	0						
Sum investeringer	0						

Bankinnskudd, kontanter og lignende

Bankinnskudd, kontanter og lignende	1789	75	62	122	367	29	248
Sum omløpsmidler	6630	4054	3205	2710	1899	969	1085
SUM EIENDELER	7396	4917	3937	3073	2264	1384	1416

EGENKAPITAL OG GJELD**Egenkapital****Innskutt egenkapital**

Selskapskapital	400	400	400	400			
Beholdning av egne aksjer	0						
Overkursfond	0						
Annen innskutt egenkapital							
Sum innskutt egenkapital	400	400	400	400	100	100	100

Opptjent egenkapital

Fond for vurderingsforskjeller	0						
Fond for urealiserte gevinster							
Avsatt utbytte							
Annen Egenkapital	2079	783	553	77	-214		
Udekket tap							
Minoritetsinteresser	0						
Sum opptjent egenkapital	2079	783	553	77	-214		
Sum egenkapital	2479	1183	953	477	-114	211	120

Langsiktig gjeld							
Pensjonsforpliktelser	0						
Utsatt skatt	0						
Andre avsetninger for forpliktelser	0						
Sum avsetninger for forpliktelser	0						
Annen langsiktig gjeld							
Konvertible lån	0						
Obligasjonslån	0						
Gjeld til kredittinstitusjoner	0	326	134				
Langsiktig konserngjeld	0						
Ansvarlig lånekapital	0						
Øvrig langsiktig gjeld	0						
Sum annen langsiktig gjeld	0	326	134				
Sum langsiktig gjeld	0	326	134			0	0
Kortsiktig gjeld							
Konvertible lån	0						
Sertifikatlån	0						
Gjeld til kredittinstitusjoner	150	340	378		0	97	0
Leverandørgjeld	2471	1358	1241	1068	1653	330	666
Betalbar skatt	276				0		
Skyldige offentlige avgifter	166	369	416	480	-2		
Utbytte	800		0	300			
Kortsiktig konserngjeld	0						
Annen kortsiktig gjeld	1054	1341	815	748	727		
Sum kortsiktig gjeld	4917	3409	2851	2596	2378	1173	1296
Sum gjeld	4917	3734	2984	2596			
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	7396	4917	3937	3073	2264	1384	1416
Poster utenom balansen							
Garantistillelser							
Pantstillelser	0						

10.3 Folk AS

Generell informasjon om bedriften

GRUNNFAKTA

Organisasjonsnr: 986 673 946

Firma navn: FOLK AS

Redigert navn: FOLK AS

Historisk navn: BEMANNINGSPARTNEREN AS

Forretningsadresse: Hesthaugvegen 24 5119 ULSET

Postadresse:

Sist endret 02.04.2009. Se kunngjøringer.

Kommune: BERGEN

Fylke: Hordaland fylke

Telefonnummer: 55198070

Mobil: 90976053

Telefaks: 55198071

Registrert e-post: post@folkas.com

Hjemmeside: www.folkAS.com

Selskapsform: Aksjeselskap

Bransje: 78200 Utleie av arbeidskraft

Antall ansatte: 49 (16.03.2009)

52 (19.01.2009)

54 (17.11.2008)

53 (20.10.2008)

54 (22.09.2008)

51 (18.08.2008)

53 (21.07.2008)

61 (19.05.2008)

62 (21.04.2008)

63 (24.03.2008)

59 (20.11.2007)

52 (23.10.2007)

46 (25.09.2007)

44 (27.03.2007)

43 (29.08.2006)

33 (24.01.2006)

8 (2004) 0 (0)

Aksjekapital: 100.000

Kontaktperson: Lien Ida Marie

F.dato: 22.07.67

Funksjon: LEDE

Stiftelsesdato: 08.03.2004

Registreringsdato: 16.03.2004

Vedtektsdato: 08.03.2004

Register: Foretaksregisteret (16.03.2004)

Registrert i MVA: * Ja

Revisor: BREKKE REVISJON AS (Org. Nr 981 132 130)

SIGNATUR OG PROKURA *

Signatur: Styrets medlemmer hver for seg.

Prokura:

ROLLE- OG STYREINFORMASJON *

Rolle	Andel	Valgt av	Person/firma
Kontaktperson			Hundvin Inger Tone GjØen (16.07.64)
RegnskapsfØrer			GODT REGNSKAP AS (990832773)
Styremedlem			Hundvin Inger Tone GjØen (16.07.64)
Styrets leder			Lien Ida Marie (22.07.67)
Varamedlem			Lien Arne Gustav (19.03.67)

Sist endret 2007.05.31. Se kunngjØringen.

Orgnr	Navn	Eierandel
	HUNDEVIN INGER TONE GJØEN	50,00%
	LIEN IDA MARIE	50,00%

En oversikt over de siste års nøkkeltall

Orgnr **986673946**
Firmanavn **FOLK AS**

NØKKELTALL	2008	2007	2006	2005	2004
Sum inntekter	62 674	54 097	24 277	11 071	1 661
Egenkapital	4 627	3 076	1 035	828	139
Driftsresultat	4 239	2 787	2 702	971	88
Resultat før skatt	4 405	2 854	2 726	964	76
Resultatgrad	6,76	5,15	11,13	8,77	5,29
Likviditetsgrad	1,35	1,26	1,13	1,21	1,11
Egenkapitalgrad	0,26	0,21	0,12	0,18	0,13
Gjeldsgrad	2,82	3,65			
RESULTATREGNSKAP	2008	2007	2006	2005	2004
Inntekter					
Salgsinntekt	62 674	54 083	24 229	11 013	1 615
Annen driftsinntekt	0	14	48	58	46
Sum inntekter	62 674	54 097	24 277	11 071	1 661
Kostnader					
Endring i beholdning av varer under tilvirkning og ferdig tilvirkede varer	0	0			
Endring i beholdning av egentilvirkede anleggsmidler					
Varekostnad	26 227	26 788	3 472	10	
Lønnskostnad	30 149	22 988	16 952	9 368	1 219
Avskrivning på varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	45	54	9	9	9
Nedskrivning av varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	0	0			
Annen driftskostnad	2 014	1 480	1 143	712	345
Sum kostnader	58 435	51 310	21 576	10 100	1 573
Driftsresultat	4 239	2 787	2 702	971	88
Finansinntekter					
Inntekt på investering i datterselskap	0	0			
Inntekt på investering i annet foretak i samme konsern	0	0			
Inntekt på investering i tilknyttet selskap	0	0			
Renteinntekt fra foretak i samme konsern	0	0			
Annen renteinntekt	0	0		3	0
Annen finansinntekt	171	93	29		
Verdiøkning av markedsbaserte finansielle omløpsmidler	0	0			
Verdiøkning andre finansielle instrumenter vurdert til virkelig verdi					
Sum finansinntekter	171	93	29	3	0
Finanskostnader					
Verdireduksjon av markedsbaserte finansielle omløpsmidler					

Verdireduksjon andre finansielle instrumenter vurdert til virkelig verdi

Nedskrivning av andre finansielle omløpsmidler	0	0			
Nedskrivning av finansielle anleggsmidler	0	0			
Rentekostnad til foretak i samme konsern	0	0			
Annen rentekostnad	0	0		10	12
Annen finanskostnad	6	25	5		
Sum finanskostnader	6	25	5	10	12
Netto finans	165	68	24	-7	-12
Ordinært resultat før skattekostnad	4 405	2 854	2 726	964	76
Skattekostnad på ordinært resultat	1 254	813	768	271	41
Ordinært resultat etter skattekostnad	3 151	2 041	1 957	693	35
Ekstraordinær inntekt	0	0			
Ekstraordinær kostnad	0	0			
Skattekostnad på ekstraordinært resultat	0	0			
Resultat av ekstraordinære poster					
Årsresultat før minoritetsinteresser	3 151	2 041	1 957	693	
Minoritetsinteresser	0	0			
Årsresultat	3 151	2 041	1 957	693	35
Overføringer og disponeringer					
Overføring til/fra fond for vurderingsforskjeller	0	0			
Overføring til/fra fond for urealiserte gevinster					
Utbytte	0	0	1 400		
Konsernbidrag	0	0			
Aksjonærbidrag					
Fondsemissjon					
Udekket tap	0	0			
Overføringer til/fra annen egenkapital	3 151	2 041	557	693	35
Sum overføringer og disponeringer	3 151	2 041	1 957	693	35
BALANSEREGNSKAP	2008	2007	2006	2005	2004
EIENDELER					
Anleggsmidler					
Immaterielle eiendeler					
Forskning og utvikling	0	0			
Konsesjoner, patenter, lisenser, varemerker og lignende rettigheter	24	24			
Utsatt skattefordel	21	18	13		
Goodwill	0	0			
Andre immaterielle eiendeler					
Sum immaterielle eiendeler	45	41	13		
Varige driftsmidler					
Tomter, bygninger og annen fast eiendom	0	0			
Investerings eiendom					
Maskiner og anlegg	0	0			
Skip, rigger, fly og lignende	0	0			

Driftsløsøre, inventar, verktøy, kontormaskiner og lignende	55	73	15	24	33
Sum varige driftsmidler	55	73	15	24	33
Finansielle anleggsmidler					
Investering i datterselskap	0	0			
Investering i annet foretak i samme konsern	0	0			
Lån til foretak i samme konsern	0	0			
Investeringer i tilknyttet selskap	0	0			
Lån til tilknyttet selskap og felles kontrollert virksomhet	0	0			
Investeringer i aksjer og andeler	0	0			
Obligasjoner og andre fordringer	0	0			
Sum finansielle anleggsmidler	0	0			
Sum anleggsmidler	99	114	28	24	33
Omløpsmidler					
Varer					
Varer	0	0			
Biologiske eiendeler					
Sum varer	0	0			
Fordringer					
Kundefordringer	11 995	10 192	5 936	2 616	453
Andre fordringer	99	117	59	36	7
Konsernfordringer	0	0			
Krav på innbetaling av selskapskapital	0	0			
Sum fordringer	12 095	10 309	5 995	2 652	461
Investeringer					
Aksjer og andeler i foretak i samme konsern	0	0			
Markedsbaserte aksjer	0	0			
Markedsbaserte obligasjoner	0	0			
Andre markedsbaserte finansielle instrumenter	0	0			
Andre finansielle instrumenter	0	0			
Sum investeringer	0	0			
Bankinnskudd, kontanter og lignende					
Bankinnskudd, kontanter og lignende	5 477	3 889	2 627	1 982	598
Sum omløpsmidler	17 572	14 198	8 622	4 634	1 059
SUM EIENDELER	17 671	14 312	8 650	4 658	1 092
EGENKAPITAL OG GJELD					
Egenkapital					
Innskutt egenkapital					
Selskapskapital	100	100	100	100	100
Beholdning av egne aksjer	0	0			
Overkursfond	0	0			4
Annen innskutt egenkapital					
Sum innskutt egenkapital	100	100	100	100	104
Opptjent egenkapital					
Fond for vurderingsforskjeller	0	0			
Fond for urealiserte gevinster					

Avsatt utbytte					
Annen Egenkapital	4 527	2 976	935	728	35
Udekket tap					
Minoritetsinteresser	0	0			
Sum opptjent egenkapital	4 527	2 976	935	728	35
Sum egenkapital	4 627	3 076	1 035	828	139
Langsiktig gjeld					
Pensjonsforpliktelser	0	0			
Utsatt skatt	0	0		11	
Andre avsetninger for forpliktelser	0	0			
Sum avsetninger for forpliktelser	0	0		11	
Annen langsiktig gjeld					
Konvertible lån	0	0			
Obligasjonslån	0	0			
Gjeld til kredittinstitusjoner	0	0			
Langsiktig konserngjeld	0	0			
Ansvarlig lånekapital	0	0			
Øvrig langsiktig gjeld	0	0			
Sum annen langsiktig gjeld	0	0			
Sum langsiktig gjeld	0	0			
Kortsiktig gjeld					
Konvertible lån	0	0			
Sertifikatlån	0	0			
Gjeld til kredittinstitusjoner	0	0			
Leverandørgjeld	2 881	3 576	1 085	13	5
Betalbar skatt	1 258	817	794	280	41
Skyldige offentlige avgifter	4 045	2 671	2 037	2 234	442
Utbytte	0	0	1 400		
Kortsiktig konserngjeld	0	0			
Annen kortsiktig gjeld	4 860	4 172	2 298	1 293	466
Sum kortsiktig gjeld	13 044	11 236	7 615	3 820	953
Sum gjeld	13 044	11 236	7 615	3 831	953
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	17 671	14 312	8 650	4 658	1 092
Poster utenom balansen					
Garantistillelser					
Pantstillelser	0	0			