



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi – Handelshøgskolen ved UiT

Styring og strategier for lønnsomhet og vekst i en familieeid bedrift i fiskerinæringen.

Hvordan har bedriften klart å vokse og tjene penger over tid?

Elisabeth Berglund Jakobsen

Masteroppgave i regnskap og revisjon, BED-3907, 1. juni 2023

Innholdsfortegnelse

| | | |
|-------|--|----|
| 1.1 | Sammendrag | 7 |
| 1.1.1 | Nøkkelord..... | 9 |
| 1.2 | Aktualisering | 9 |
| 1.3 | Problemstilling og forskningsspørsmål | 10 |
| 1.3.1 | Problemstilling | 10 |
| 1.3.2 | Forskingsspørsmål..... | 10 |
| 1.3.3 | Avgrensninger | 11 |
| 1.3.4 | Oppgavens oppbygging..... | 11 |
| 2 | Teoretisk rammeverk..... | 11 |
| 2.1 | Strategier for vekst og lønnsomhet..... | 12 |
| 2.1.1 | Strategiske metoder for vekst..... | 13 |
| 2.1.2 | Markeds- og produktstrategi | 14 |
| 2.1.3 | Konkurransestrategi | 16 |
| 2.2 | Økonomistyringssystemer | 17 |
| 2.2.1 | Kulturelle kontroller..... | 18 |
| 2.2.2 | Belønning og kompensasjon | 19 |
| 2.2.3 | Planlegging..... | 19 |
| 2.2.4 | Kybernetiske kontroller..... | 20 |
| 2.2.5 | Administrative kontroller | 20 |
| 2.3 | Måling av økonomisk vekst og prestasjoner | 21 |
| 2.3.1 | Måling av vekst | 21 |
| 2.3.2 | Årsregnskap og konsernregnskap..... | 21 |
| 2.3.3 | Omarbeiding av regnskapet til analyseformål..... | 22 |
| 2.3.4 | Måling av lønnsomhet..... | 24 |
| 2.4 | Familieeierskap..... | 26 |
| 3 | Metodisk tilnærming | 30 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1 | Forholdet mellom empiri og teori..... | 30 |
| 3.2 | Forskningsstrategi og design | 30 |
| 3.2.1 | Vitenskapelig ståsted/paradigme..... | 30 |
| 3.2.2 | Forskningsdesign..... | 31 |
| 3.2.3 | Forskningsstrategi | 31 |
| 3.2.4 | Forskningsprosessen..... | 32 |
| 3.3 | Studiens kvalitet | 33 |
| 3.3.1 | Pålitelighet..... | 34 |
| 3.3.2 | Troverdighet | 34 |
| 3.3.3 | Overførbarhet | 35 |
| 3.3.3 | Bekreftbarhet..... | 35 |
| 3.3.4 | Etiske avveininger | 36 |
| 3.3.5 | Svakheter i studien: | 36 |
| 4 | Konsernet | 37 |
| 4.1 | Konsernet i dag og historien om konsernet | 37 |
| 4.1.1 | Konsernet i dag..... | 37 |
| 4.1.2 | Historien om konsernet | 38 |
| 4.2 | Måling av veksten..... | 43 |
| 4.2.1 | Organisasjonsstruktur..... | 44 |
| 4.2.2 | Antall ansatte..... | 44 |
| 4.2.3 | Veksten i omsetningen | 45 |
| 4.2.4 | Eiendeler..... | 46 |
| 4.3 | Strategier for vekst og lønnsomhet..... | 46 |
| 4.3.1 | Vekststrategi som del av langsiktig perspektiv | 46 |
| 4.3.2 | Bygge stein for stein..... | 47 |
| 4.3.3 | Deltakelse i lokale fiskebåter og andre samarbeidspartnere. | 47 |
| 4.3.4 | Ansatteboliger | 47 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.3.5 | Produkt-og markedsstrategi..... | 47 |
| 4.3.6 | Strategi for lønnsomhet - kostnadsledelse..... | 49 |
| 4.4 | Økonomiske prestasjoner | 51 |
| 4.4.1 | Vekst i omsetning og resultatandel | 51 |
| 4.4.2 | Vekst i kapital..... | 53 |
| 4.5 | Økonomistyringssystemet | 54 |
| 4.5.1 | Strategidokumenter | 54 |
| 4.5.2 | Om motivering av de ansatte..... | 56 |
| 4.5.3 | Organisasjons- og ledelsesstruktur..... | 56 |
| 4.5.4 | Budsjettering og oppfølging av budsjetter | 57 |
| 4.5.5 | Daglig styring | 59 |
| 4.6 | Familieeierskapet..... | 61 |
| 4.6.1 | Kulturen..... | 61 |
| 4.6.2 | Familieeierskapet | 63 |
| 5 | Analyse..... | 64 |
| 5.1 | Analyse av prestasjoner | 64 |
| 5.1.1 | Bakgrunn | 64 |
| 5.1.2 | Forutsetninger..... | 64 |
| 5.1.3 | Vekst i omsetningen | 65 |
| 5.1.4 | Avkastning på egenkapitalen (REK):..... | 66 |
| 5.1.5 | Hvilket virksomhetsområde kommer resultatene fra? | 71 |
| 5.2 | Analyse av strategier for vekst og lønnsomhet..... | 73 |
| 5.2.1 | Organisk vekst og oppkjøp..... | 73 |
| 5.2.2 | Produkt-og markedsstrategi..... | 75 |
| 5.2.3 | Kostnadslederskap som konkurransestrategi | 79 |
| 5.3 | Analyse av økonomistyringssystemet | 81 |
| 5.4 | Drøfting familieeierskapet og betydningen for bedriften | 84 |

| | | |
|-----|--|----|
| 6 | Svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen..... | 85 |
| 6.1 | Forskingsspørsmål 1: Hvilke styringssystemer er anvendt, og på hvilken måte? ... | 85 |
| 6.2 | Forskingsspørsmål 2: Hvilke strategier for vekst og lønnsomhet har bedriften hatt? | 86 |
| 6.3 | Forskingsspørsmål 3: Hvilken betydning har det at bedriften er en familiebedrift? | 87 |
| 6.4 | Svar på problemstillingen: Hvordan har konsernet klart å vokse og tjene penger over tid? | 88 |
| 7 | Bidrag og anbefalinger til videre forskning | 89 |
| | Referanseliste | 91 |
| | Vedlegg 1 - Eksempel på intervjuguide | 93 |

Tabelliste

| | |
|---|----|
| Tabell 1 - Konsernets utvikling i perioden 2002-2021 målt ved utvalgte nøkkeltall i hele 1000 | 8 |
| Tabell 2 - Utviklingen i omsetning i perioden 2002-2021, tall i hele 1000 | 45 |
| Tabell 3 - Utviklingen i salgsinntekter og resultatandel i perioden 2002-2021 | 52 |
| Tabell 4 - Tilganger av konsesjoner for produksjon av matfisk i perioden 2002-2021 | 54 |
| Tabell 5 - Oversikt over eiernes roller i konsernet pr mai 2023 | 63 |
| Tabell 6 – Utviklingen i avkastning på egenkapital (REK) | 66 |
| Tabell 7 - Utviklingen i REK for bransjen som helhet og konsernet..... | 67 |
| Tabell 9 - Utviklingen i avkastning på netto driftsmessige eiendeler (RNDME)..... | 68 |
| Tabell 10 - RNDME som et produkt av driftsmargin og kapitalens omløpshastighet..... | 69 |
| Tabell 11 - Utviklingen i driftsresultat på selskapsnivå, beløp i hele 1000 | 71 |
| Tabell 12 – Type vekst sett i forhold til produkt- og markedsstrategi | 78 |
| Tabell 13 - Utvikling i omsetning fordelt på produktområder | 78 |

Figurliste

| | |
|---|----|
| Figur 1 - Typer strategier (Mintzberg & Waters, 1985, s. 258) | 12 |
| Figur 2 – Retninger innenfor virksomhetsstrategi (Johnson et al., 2014a, s. 227)..... | 15 |
| Figur 4 – Økonomistyringssystem (Malmi & Brown, 2008, s. 291) | 18 |
| Figur 5 – Organisasjonskart pr 2022 | 37 |

| | |
|---|----|
| Figur 6 - Organisasjonskart pr 1991 | 40 |
| Figur 7 – Organisasjonskart pr 1995 | 40 |
| Figur 8 - Organisasjonskart pr 31.12.2006..... | 42 |
| Figur 9 - Organisasjonskart pr 31.12.2007..... | 43 |
| Figur 10 - Organisasjonskart pr 2022..... | 44 |
| Figur 11 - Utviklingen i antall årsverk i konsernet i perioden 2002-2021 | 45 |
| Figur 12 - Utvikling i omsetningen i konsernet i perioden 2002-2021. Tall i hele 1 000..... | 45 |
| Figur 13 - Utviklingen i netto driftsmessige eiendeler i perioden 2002-2021, tall i hele 100046 | |
| Figur 14 – Utviklingen i salgsinntekter og resultatandel, tall i hele 1000 | 52 |
| Figur 16 – Konsernets årlige investeringer i varige og immaterielle eiendeler | 53 |
| Figur 17 - Omsetningsveksten i konsernet sammenholdt med bransjen | 66 |
| Figur 20 – Utviklingen i avkastning på EK (REK) i fiskeindustrien og Konsernet..... | 67 |
| Figur 21 - Utviklingen i avkastning på egenkapitalen og netto driftsmessige eiendeler | 69 |
| Figur 22 – Utviklingen i driftsmargin og avkastning på netto driftsmessige eiendeler | 70 |
| Figur 23 - Utviklingen i driftsresultat på selskapsnivå | 72 |
| Figur 24 – Utviklingen i avkastningen på egenkapital (REK) på selskapsnivå..... | 72 |
| Figur 25 – Utviklingen i investeringer og soliditet i perioden 2002-2021 | 74 |
| Figur 26 – Vertikal og horisontal integrasjon i konsernet..... | 76 |
| Figur 27 - Konsernets utvikling i dekningsbidrag sett i forhold til bransjen som helhet..... | 80 |
| Figur 28 - Konsernets utvikling i avskrivninger sett i forhold til bransjen som helhet..... | 81 |

Forord

Oppgaven er skrevet i det avsluttende semesteret ved gjennomføringen av Masterstudiet i Regnskap og Revisjon ved UiT Norges Arktiske Universitet Campus Harstad våren 2023, og utgjør 30 studiepoeng.

Oppgaven er en casestudie av et familie-eid konsern over tre generasjoner i fiskerinæringen. Jeg har fått innsyn i konsernets utvikling fra oppstart, og har gjort en analyse spesielt basert på de siste 20 årene som det er avlagt regnskap for, 2002-2021. Hovedfokuset har vært strategier og styring for å oppnå vekst og inntjening. Samtidig har jeg undersøkt hvilken betydning det kan ha hatt at konsernet er familie-eid.

Det har vært en svært givende og lærerik prosess. Jeg har fått innsikt i en spennende og viktig næring og økte kunnskaper om strategier og styring i en familie-eid virksomhet, samt om forskningsprosessen.

Jeg vil rette en stor takk til ledelsen i konsernet, som har latt meg få innsyn i virksomheten og brukt tid på meg og oppgaven i deres svært travle hverdag. Jeg vil også takke de ansatte som har latt seg intervju.

Så vil jeg takke min veileder Odd Birger Hansen så mye for god veiledning og for sin tilgjengelighet under hele prosessen.

Videre vil jeg takke min arbeidsgiver for å tilrettelegge slik at jeg kunne gjennomføre dette studiet, og ikke minst skrive oppgaven.

Til sist vil jeg takke min tålmodige mann for forståelsen han har vist gjennom studietiden.

Finnsnes, 1. juni 2023

Elisabeth Berglund Jakobsen

1.1 Sammendrag

Formålet med oppgaven har vært å få innsikt i styringssystemene og strategiene som ligger bak lønnsom vekst i en familieeid bedrift.

Problemstillingen i oppgaven er:

Styring og strategier for lønnsomhet og vekst i en familieeid bedrift i fiskerinæringen.
«Hvordan har bedriften klart å vokse og tjene penger over tid?»

Problemstillingen er forsøkt besvart ved å gjennomføre en casestudie av et familieeid sjømatkonsern over 3 generasjoner som har hatt høy vekst og gode resultater over lang tid.

Forskningsspørsmålene jeg har sett på er

1. hvilke styringssystemer som anvendt, og på hvilken måte,
2. hvilke strategier for vekst og lønnsomhet konsernet har hatt og
3. hvilken betydning det har at bedriften er en familiebedrift

Oppgaven bygger på intervjuer av 9 nøkkelpersoner i virksomheten, derav 4 i eierfamilien og 5 utenfor. Videre har jeg brukt konsernregnskapene for perioden 2002-2021 supplert av et utvalg av selskapsregnskapene. Konsernregnskapene er omarbeidet til analyseformål.

Jeg har også brukt dokumenter som jeg har fått tilgang til hos virksomheten, slik som budsjetter, produksjonsrapporter og strategidokumenter og ei jubileumsbok skrevet som et bestillingsverk til konsernet.

Ut fra forskningsspørsmålene har jeg anvendt teoretisk rammeverk som omhandler strategier for vekst og inntjening, styringssystemer og betydningen av familieeierskap.

For forskningsspørsmål 1 har jeg som hovedteori anvendt teori om tiltenkte eller fremvoksende strategier (Mintzberg & Waters, 1985), organisk vekst sammenholdt med fusjoner og oppkjøp (Johnson et al., 2014b), markeds -og produktstrategi (Ansoff, 1957) og konkurransestrategi (Porter, 1985). For spørsmål 2 har jeg anvendt Malmi & Browns (Malmi & Brown, 2008) teori rundt ledelseskontrollsystemer som en pakke som hovedteori. For spørsmål 3 har jeg anvendt Brundin mfl's (Brundin et al., 2014) forskning på familiebedrifter som rammeverk.

Virksomheten ble startet i 1932 av 2 brødre, og har etter dette vokst til å bli et relativt stort sjømatkonsern i nordnorsk målestokk. Det startet med foredling av hvitfisk. I dag har konsernet 3 kjerneområder: Foredling av hvitfisk og laks, settefisk av laks og oppdrett av laks.

Utviklingen kan illustreres med noen nøkkeltall som følger:

Tabell 1 - Konsernets utvikling i perioden 2002-2021 målt ved utvalgte nøkkeltall i hele 1000

| | 2021 | 2002 | Endring | I % | Gj.snittlig årlig endring i % |
|------------------------------|-------|------|---------|--------|-------------------------------|
| Omsetning i mill. | 1 150 | 111 | 1 039 | 936 % | 46,8 % |
| Årsresultat e.skatt, i mill. | 148 | - 9 | 157 | | |
| Resultatandel | 13 % | -8 % | | | |
| Egenkapital i mill. | 1 116 | 37 | 1 079 | 2916 % | 145,8 % |
| Totalkapital i mill. | 1 770 | 148 | 1 622 | 1096 % | 54,8 % |
| Antall årsverk | 181 | 89 | 92 | 103 % | 5,2 % |

Funnene i studien er at konsernets vekst i stor grad er resultatet av planlagte strategier. De har hatt et langsiktig mål om langsom, lønnsom vekst. Det meste av veksten er tatt ved organisk vekst, altså utvikling av egen organisasjon, men virksomhetsområdene oppdrett og settefisk av laks kom inn ved oppkjøp av konkursbo. På denne måten ekspanderte virksomheten med nye produkter til nye markeder, og etter hvert begynte de også å foredle laksen. Ut over dette har virksomheten i stor grad anvendt markedsinntrengning som strategi for vekst på produkt- og markedsnivå. Kostnadsledelse er anvendt som konkurransestrategi, og mine funn indikerer at de har lyktes med dette.

Analyse av konsernets prestasjoner i perioden 2002-2021 har vist at de har hatt økende avkastning av egenkapitalen og netto driftsmessige eiendeler i hele perioden. Videre at de har svært god avkastning og vekst i omsetningen sett i forhold til bransjen som helhet.

Med hensyn til styringssystemet, så har bedriften overlappende eier -og ledelsesfunksjoner. Deres tilstedeværelse i deltakelse i den operasjonelle driften er en viktig del av styringssystemet. Det gir en god kontroll med driften og motiverer de ansatte. Det er også utstrakt planlegging, samt måling og oppfølging av resultater. Helhetsinntrykket er at det er svært god styring i konsernet, og det er sannsynlig at denne har bidratt til veksten og inntjeningen over tid.

Familieeierskapet er funnet å ha stor betydning. Det ikke-finansielle eierskapsmålet å sikre stedet hvor eierne har vokst opp og hvor bedriften er drevet nærmest siden oppstart er funnet å påvirke den langsiktige målsetningen og den organiske veksten over tid. Familieeierskapet har også påvirket verdiene i konsernet og måten de ansatte er styrt på. Studien støtter det anvendte rammeverket for studien.

1.1.1 Nøkkelord

Økonomistyring

Strategi

Vekst

Lønnsomhet

Familieeierskap

1.2 Aktualisering

Bedriften jeg har valgt er en spennende bedrift innenfor fiskerinæringen i vår region som er familieeid. De har lyktes med å gjennomføre flere generasjonsskifter, de tjener penger i en krevende bransje og de har klart å vokse over tid. I tillegg er bedriften særdeles viktig for lokalsamfunnet.

Fiskeri er Norges nest største næring. Bransjen gir store inntekter til staten, og sørger for sysselsetting og inntekter til kommunene i distriktene langs kysten. Næringen har derfor stor betydning for verdiskapningen både for kystkommunene og for Norge. Familieeierskap er vanlig i næringen. Bl.a. er 3 av 4 oppdrettsselskaper familieeide (Nofima, 2021).

Det er forsket mye på hvordan vekstbedrifter styres, men dette gjelder i stor grad store, typisk børsnoterte virksomheter. Styring av mindre foretak, og ikke minst familieforetak, er det forsket mindre på.

Min tanke bak oppgaven har vært å få innsikt i hvordan virksomheten er styrt over tid, for å forstå hva som ligger bak veksten og inntjeningen de har hatt, og forhåpentligvis kunne bidra med kunnskap om styring av et mellomstort foretak, og hvordan familieeierskap påvirker styringen.

Som utgangspunkt er min antakelse at det å styre en relativt stor bedrift ikke er noen enkel affære. På kort sikt kan tilfeldigheter, timing og flaks være en forklaring, men over tid skal det mer til. En må takle utfordringer av alle slag, både forhold en kan styre og ikke kan styre, interne og eksterne. Hvordan møter en økende konkurranse? Hvordan får en de ansatte med på laget? Når skal en investere, og hvor mye? Hvordan skal dette finansieres? Når skal en endre kurs og når skal en fortsette som før?

Produksjonsleddet i hvitfisknæringen har hatt store utfordringer med lønnsomheten i lang tid. For lakseoppdrett har det de siste årene vært gode tider, men bransjen har også vært plaget med sykdom, rømminger og andre utfordringer som har ført til at mange har bukket under.

Den store teknologiske utviklingen de siste tiårene har medført høyere krav både til kompetanse og investert kapital. Det har blitt stadig større enheter, og lokalt eierskap er blitt mindre vanlig.

For å drive over tid i en utfordrende bransje kreves også villighet. Villighet til å stille kapital til rådighet, risikere å mislykkes, for personlig tap og for at de ansatte ikke lenger har en jobb å gå til.

Bedriften har overlevd i generasjoner tross alle utfordringer, de har vokst, de har drevet lønnsomt og de har blitt værende. Hva har vært motivasjonen, og hvordan har de fått det til?

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

1.3.1 Problemstilling

Styring og strategier for lønnsomhet og vekst i en familieeid bedrift i fiskerinæringen.

«Hvordan har bedriften lyktes med å vokse og tjene penger over tid?»

1.3.2 Forskningsspørsmål

For å belyse problemstillingen har jeg valgt tre forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke styringssystemer er anvendt, og på hvilken måte?**
- 2. Hvilke strategier for vekst og lønnsomhet har bedriften hatt?**
- 3. Hvilken betydning har det at bedriften er en familiebedrift?**

1.3.3 Avgrensninger

Det er grunn til å anta at veksten og inntjeningen over tid er et resultat av mange forhold til sammen, både forhold utenfor konsernets kontroll og forhold som de har kunnet påvirke.

Oppgaven er skrevet som en del av et utdanningsløp innenfor regnskap og økonomi, og det er derfor naturlig å studere caset ut fra denne konteksten. Videre er oppgaven begrenset til å omfatte styring og strategi samt familieeierskapet.

1.3.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven har 6 kapitler. I dette kapitlet er formål, problemstilling og forskningsspørsmål presentert. Kapittel 2 tar for seg det teoretiske rammeverket som er anvendt i studien. Kapittel 3 viser metodisk tilnærming og forhold som kan ha betydning for å vurdere oppgavens kvalitet. I kapittel 4 beskrives casebedriften og empiriske funn. I kapittel 5 presenteres analysen av de empiriske funnene målt opp mot det teoretiske rammeverket. I kapittel 6 forsøker jeg først å svare på forskningsspørsmålene og deretter på problemstillingen. Jeg kommer til slutt med forslag til videre forskning i kap. 7.

2 Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet tar for seg det teoretiske rammeverket for oppgaven. Rammeverket består av relevant forskning på området, og danner grunnlaget for analysene som gjennomføres i kap. 5.

Først vil jeg gjennomgå forskning som omhandler strategier for vekst og lønnsomhet. Jeg vil da starte med definisjonen av strategi, og hvordan strategi utvikles. Så vil jeg beskrive teori for ulike strategier som kan påvirke vekst og inntjening fra ulike innfallsvinkler. Jeg vil omtale teori for strategiske metoder for vekst – organisk vekst og fusjoner og oppkjøp. Videre vil jeg beskrive teori rundt markeds -og produktstrategi. Til sist tar jeg for meg teori rundt konkurransestrategi.

Det neste rammeverket jeg vil beskrive omhandler styringssystemer i en virksomhet, ulike elementer i styringssystemet og samhandlingen mellom disse.

Jeg vil deretter gjennomgå teori om hvordan man måler økonomisk vekst og prestasjoner.

Til sist vil jeg omtale teori om betydningen av familieeierskap for styringen av en bedrift.

2.1 Strategier for vekst og lønnsomhet

Et interessant spørsmål er om konsernet har hatt en strategi om å vokse, eller om veksten er mer styrt av tilfeldigheter.

Et annet interessant spørsmål er hvilke strategier de har hatt for å øke lønnsomheten av driften.

Hvis en først ser på hva strategi er, så var strategi først definert av Mintzberg m.fl. ved deres forskning i 1972-1985 som «et mønster i en strøm av avgjørelser» (Mintzberg & Waters, 1985). Nærmere bestemt var strategi tradisjonelt sett på som hva ledere av en organisasjon planlegger å gjøre i framtiden, altså at en først formulerer en strategi, og så handler ut fra dette. Mintzberg og Waters (Mintzberg & Waters, 1985) har påpekt at denne definisjonen på strategi i en organisasjon var svært begrensende. For å kunne analysere hvordan strategier faktisk skapes i en organisasjon så de det som nødvendig å utvide begrepet til også å omfatte handlinger. Med denne definisjonen av strategi utviklet de en teori hvor de skilte tilsiktede (planlagte) strategier fra fremvoksende strategier, illustrert med følgende figur:

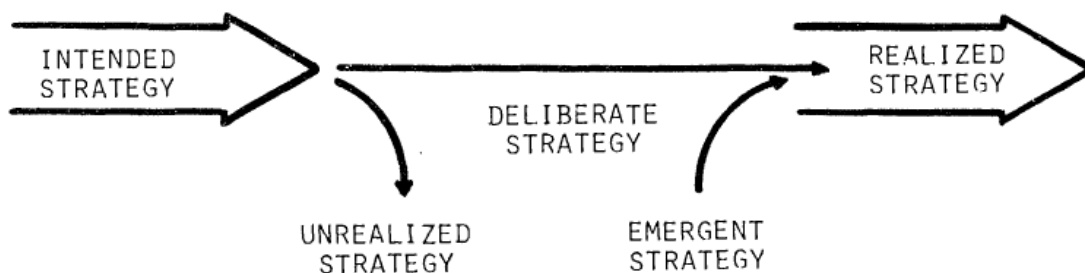


Figure 1. Types of strategies

Figur 1 - Typer strategier (Mintzberg & Waters, 1985, s. 258)

Intended strategy = tiltenkte/planlagte strategier.

Deliberate strategy = tilsiktede strategier – strategier utført som planlagt.

Emergent strategy = fremvoksende strategier – mønstre som vokser fram i organisasjonen, til tross for eller i fravær av intensjoner.

Figuren illustrerer at realisert strategi ikke nødvendigvis er et resultat av intendert strategi. Intendert strategi kan i løpet av utførelsen bli helt eller delvis byttet ut med mønstre som vokser fram i organisasjonen.

Har konsernet vokst som en følge av planlagte strategier, eller har det «bare blitt slik»?

2.1.1 Strategiske metoder for vekst

For et foretak som vil vokse er det flere måter å gjøre dette på. Det er vanlig å skille mellom **organisk vekst** på den ene siden og **fusjoner, oppkjøp og allianser** på den andre siden (Johnson et al., 2014b).

Organisk vekst

Organisk vekst er den vanligste metoden. Organisk vekst vil si at en bygger på og utvikler organisasjonens egne ressurser og kompetanse (Johnson et al., 2014b, s. 330).

Johnson m.fl. viser til flere fordeler med organisk vekst framfor fusjoner, oppkjøp og allianser, blant annet kunnskap og læring, samt at en sprer investeringen over tid.

Med hensyn til kunnskap og læring, så hevdes det at en ved å bruke organisasjonens eksisterende ressurser til å følge en ny strategi kan øke organisasjonens kunnskaper og læring. For eksempel vil direkte involvering i et nytt marked sannsynligvis fremme tilegnelsen av kunnskaper om markedet bedre enn i et tilfelle hvor en ikke selv er direkte involvert i markedet.

I tillegg trekkes fordelen med kulturell styring inn. Ved organisk utvikling kan en skape nye aktiviteter i det eksisterende kulturelle miljøet. Dette reduserer risikoen for kulturkollisjon, som kan oppstå ved f.eks. fusjoner mellom to selskaper.

Organisk utvikling kan ta lang tid og være dyrt og risikabelt. Det er f.eks. ikke enkelt å gjøre store sprang innenfor innovasjon eller diversifisering kun ved hjelp av selskapets egne ressurser. I mange tilfeller kan derfor oppkjøp, fusjoner eller allianser være et bedre alternativ.

Fusjon og oppkjøp/overtakelse

I en **fusjon** smelter to eller flere separate selskaper sammen til å bli ett nytt selskap, mens **oppkjøp eller overtakelse** er en måte å vokse på som vil si at en får kontroll over et annet foretak ved å kjøpe opp majoriteten av aksjene i målselskapet (Johnson et al., 2014b).

Strategiske motiver for fusjoner og oppkjøp dreier seg om å forbedre organisasjonens konkurransesituasjon. Slike motiver er ifølge Johnson m.fl. ofte relatert til generelle grunner for diversifisering, se kap. 2.1.2.

Oppkjøp gjennomføres i hovedsak for å skape synergier mellom erververen og målselskapet, for i neste omgang å øke verdien i selskapet (Weitzel & McCarthy, 2011).

Et strategisk motiv kan ifølge Johnsen m.fl. være **ønsket om å ekspandere**, geografisk eller for produkter eller markeder. Oppkjøp kan f.eks. være en god metode for hurtig geografisk ekspansjon eller en effektiv måte å nå nye markeder. Et annet strategisk motiv kan være **ønsket om å øke selskapets kompetanse og prestasjonsevne**.

Johnsen m.fl trekker også fram ulike **ledelsesmotiver** for fusjoner og oppkjøp, deriblant påvirkningen av at det foregår oppkjøp i markedet. Her kommer både redselen for å «ikke henge med i svingene», og redselen for selv å bli oppkjøpt inn.

Om konsernet har vokst organisk eller ved fusjoner eller oppkjøp forventes ut fra teorien å ha betydning for den videre utviklingen av organisasjonen og prestasjonene, og er derfor interessant i denne sammenhengen.

2.1.2 Markeds- og produktstrategi

En annen måte å kategorisere vekst på er å se på hvordan selskapet vokser gjennom **marked og produkter**.

Igor Ansoff (Ansoff, 1957) delte en bedrifts vekstalternativer i fire kategorier; markedsinntrengning, markedsutvikling, produktutviklingsstrategi og diversifisering. Ansoff legger spesiell vekt på betydningen av **diversifisering**, se under.

Markedsinntrengning: Dette går ut på å øke salget uten å gå bort fra den opprinnelige produkt-markeds-strategien, altså bedriftens uttalte strategi om produktlinjer og tilhørende markeder produktene skal brukes i. Produktlinje refererer seg til både den fysiske karakteren til et produkt, slik som størrelse, vekt og materialer, og til egenskapene til produktet. Selskapet søker da å øke sine prestasjoner enten ved å øke salgsvolumet mot eksisterende kunder eller ved å finne nye kunder i eksisterende marked til eksisterende produkter.

Markedsutvikling: Denne strategien går ut på å tilpasse eksisterende produktlinjer, som oftest med noen modifikasjoner, til nye bruksområder/markeder.

Produktutviklingsstrategi: Her beholder en eksisterende markedsalternativer, og utvikler produkter som har nye og ulike egenskaper som vil forbedrer prestasjonene i markedet.

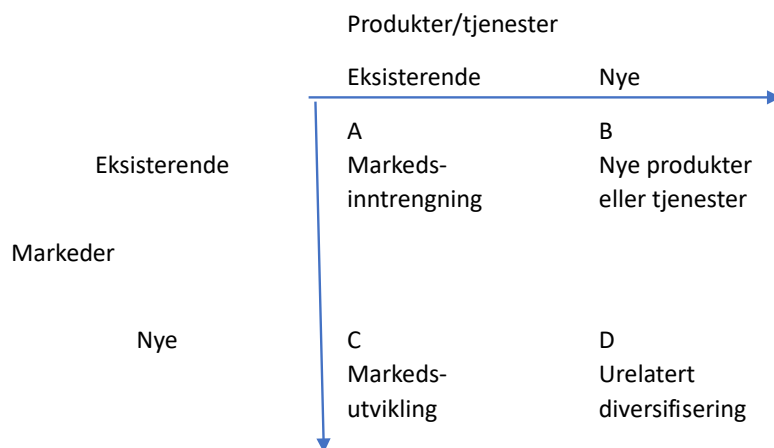
Diversifisering: Denne strategien går ut på at en på samme tidspunkt både går bort fra eksisterende produktlinje og eksisterende markedsstruktur.

Ifølge Ansoff kan det være mange grunner til å diversifisere, slik som å kompensere for teknologisk foreldelse, distribusjonsrisiko, for å utnytte overkapasitet, for å reinvestere fortjeneste eller for å opprettholde toppledelse.

Vertikal, horisontal eller lateral diversifisering

Ansoff (Ansoff, 1957) bruker uttrykkene vertikal, horisontal og lateral (sideveis) diversifisering ut fra hvordan en forholder seg til nye markeder og produkter. Vertikal diversifisering omfatter både nye markeder og nye produkter, mens horisontal diversifisering gjelder nye produkter som ikke har noe med eksisterende produkter å gjøre, men som passer med bedriftens kunnskaper, teknologi, økonomi og markeder. Lateral diversifisering vil si å flytte seg fra den bransjen selskapet opererer i og over til andre bransjer.

Ansoff videreutviklet senere sin matrise fra å putte strategiene i bokser til at en beveger seg langs kontinuerlige akser for markeder og produkter (Johnson et al., 2014a). Dette kan illustreres med følgende figur:



Figur 2 – Retninger innenfor virksomhetsstrategi (Johnson et al., 2014a, s. 227)

Jo lenger en beveger seg bort fra markedsinntrengning, desto mer diversifisert er strategien. Relatert diversifisering betyr å utvide til produkter og markeder som har relasjon til den eksisterende virksomheten. Dersom en beveger seg til både nye produkter og markeder samtidig kalles det en urelatert diversifisering

Forskning viser at både virksomheter som ikke diversifiserer og virksomheter som driver med stor grad av urelatert diversifisering i snitt gjør det dårligere enn de virksomhetene som diversifiserer noe (Johnson et al., 2014a).

De bruker begrepet *horisontal integrasjon* om å utvide virksomheten ved å bevege seg sideveis i verdikjeden, og *vertikal integrasjon*, om å bevege en seg fra ett ledd i verdikjeden til et annet, enten framover eller bakover. *Baklengs integrasjon* vil si at en utvider virksomheten til et tidligere nivå i verdikjeden, og blir da typisk en leverandør til eksisterende virksomhet. *Forlengs integrasjon* vil da omfatte aktiviteter som er lenger framme i verdikjeden. Typisk vil en da bli kunde av eksisterende virksomhet.

Ved markedsinntrengning behøver virksomheten ikke å bevege seg inn i nytt territorium, og jo større markedsandel de får, desto større markedsrett får de mot kunder og leverandører. Over tid vil konkurransen imidlertid øke i en slik situasjon. (Porter, 1998)

Produktutvikling kan være kostbart og risikabelt pga at det kan involvere nye prosesser eller teknologi som virksomheten ikke kjenner til. I tillegg er produktutvikling utsatt for risiko for prosjektforsinkelser som fordyrer kostnadene (Johnson et al., 2014a).

Markedsutvikling innebærer at en tilbyr sine produkter til nye brukere eller et nytt geografisk område. Da er det risiko for at en mangler de riktige markedskunnskapene og varene når en skal inn i et marked med ukjente kunder. (Johnson et al., 2014a).

Diversifisering kan ha mange fordeler; Bl.a. kan bruk av virksomhetens eksisterende ressurser eller kompetanse på nye markeder eller produkter gi effektivitetsgevinster, og diversifisering kan styrke virksomhetens posisjon i markedet, bl.a som en følge av mulighetene for kryss-subsidiering mellom virksomhetene, noe konkurrenter som bare holder seg til ett område ikke vil kunne gjøre. (Johnson et al., 2014a)

Teorien viser at valg av markeds- og produktstrategier kan ha stor betydning for hvordan et foretak klarer seg over tid. Jeg ønsker derfor å se på hvilke strategiske valg konsernet har gjort på dette området og hvilken betydning det har hatt for veksten og inntjeningen.

2.1.3 Konkurransestrategi

Å oppnå lønnsomhet over tid er krevende, bl.a. fordi jo mer lønnsom en bransje er, desto mer attraktiv fremstår den for eksisterende og mulige konkurrenter, dermed øker konkurransen. Det er derfor hensiktsmessig å ha en strategi for hvordan man skal håndtere konkurransen.

Porter (Porter, 1985) skiller mellom to ulike konkurransestrategier, som er kostnadslederskap og diversifisering.

Kostnadslederskap

Med denne strategien søker en å levere det samme produktet eller tjenesten til en lavere kostnad enn konkurrentene. For å få det til fokuseres det på effektivitet i produksjonen og lavere input-kostnader og distribusjonskostnader. Produktet har gjerne et relativt enkelt design. Stordriftsfordeler kan være et virkemiddel. Hovedfokus er sterk kostnadskontroll.

Differensiering

En differensieringsstrategi går ut på å differensiere produktet fra konkurrentenes, slik at det fremstår som mer attraktivt for kunden enn konkurrentens produkt. En søker å finne eller utvikle produkter og/eller tjenester med unike egenskaper som gjør at kunden er villig til å betale mer for dette produktet og/eller tjenesten enn konkurrerende produkter eller tjenester.

Valg av konkurransestrategi kan være avgjørende for om et foretak lykkes eller ikke. Jeg ønsker derfor å få innblikk i hvilken strategi foretaket har valgt, og måle dette opp mot prestasjonene for å se hvilken påvirkning det kan ha hatt på veksten og inntjeningen.

2.2 Økonomistyringssystemer

Malmi & Brown (Malmi & Brown, 2008) definerer økonomistyringssystemer som **systemer, regler, opplæring, verdier og andre ledelsesaktiviteter laget for å styre ansattes adferd.**

Økonomistyring inkluderer alle formelle og uformelle verktøy, systemer og praksis som ledere bruker for å bidra til at de ansattes adferd og avgjørelser er konsistente med organisasjonens mål og strategier, men ekskluderer rene støttesystemer til hjelp for å ta gode beslutninger.

Malmi & Brown ser på økonomisystemet (MCS = Management Control Systems) som en pakke i motsetning til at hver av kontrollene ses for seg. Det enkelte element i systemet opererer ikke isolert, men påvirkes av de andre delene. På bakgrunn av denne definisjonen av økonomistyring har forfatterne kommet med en konseptuell typologi for en MCS pakke.

| | | | | | | |
|----------------------------------|-----------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Kulturelle kontroller | | | | | | |
| Klaner/grupper | | Verdier | | | Symboler | |
| Planlegging | | Kybernetiske kontroller | | | | Belønning og kompensasjon |
| Langsiktig planlegging | Handlingsplaner | Budsjetter | Finansielle målesystemer | Ikke-finansielle målesystemer | Hybride målesystemer | |
| Administrative kontroller | | | | | | |
| Ledelses-struktur | | Organisasjonsstruktur | | | Prinsipper og prosedyrer | |

Figur 3 – Økonomistyringssystem (Malmi & Brown, 2008, s. 291)

Som figur 4 viser deler modellen kontroller inn i fem typer: kulturelle kontroller, planlegging, kybernetiske kontroller, belønning og kompensasjon og administrative kontroller.

Kulturelle kontroller er plassert øverst for å vise at de er brede og viktige kontroller. De antas å ta lang tid å endre, og gir en kontekstuell ramme for andre kontroller. Planlegging, kybernetiske kontroller og belønning og kompensasjon antas å være tett forbundet, og er presentert i tidsmessig rekkefølge fra venstre til høyre. Administrative kontroller, på bunnen, danner strukturen som planlegging, kybernetiske kontroller og belønnings- og kompensasjonskontroller utøves i.

Jeg beskriver først hva Malmi & Brown sier om de ulike elementene i modellen:

2.2.1 Kulturelle kontroller

Forfatterne definerte organisasjonskultur som «settet av verdier, overbevisninger og sosial norm som deles av medlemmene, og som i tur påvirker deres tanker og handlinger». Kultur kan være en omstendighet for en organisasjon, og kan til tider være utenfor ledelsens kontroll, men er like fullt et kontrollsystem når det brukes til å regulere atferd.

Malmi & Brown vurderte tre aspekter av kulturell kontroll; verdibaserte kontroller/styring, symbolbaserte kontroller og klankontroller. Klankontroller har jeg sett på som mindre relevant for min oppgave, og omtaler ikke disse nærmere.

Verdibaserte kontroller er eksplisitte organisatoriske definisjoner som ledelsen kommuniserer formelt og gjentar systematisk for å gi grunnleggende verdier, formål og retning for organisasjonen. Strategidokumenter er eksempler på verdisystemer som formidler verdier (Simons, 1994).

Verdier kan påvirke systemer på ulike måter; Man kan for det første bevisst rekruttere personer som har bestemte verdier som passer med organisasjonens. For det andre kan personer sosialiseres slik at de endrer verdier til å passe organisasjonens, og for det tredje kan ansatte handle i tråd med organisasjonens verdier selv om de ikke selv har de samme verdiene. Et eksempel på en verdi kan være samfunnsansvarlighet.

Symbolbaserte kontroller er når organisasjonen skaper tydelige uttrykk, slik som arbeidsplassens design eller dresskode for å utvikle en spesiell type kultur. For eksempel kan en velge å ha åpne kontorlandskap for å skape en kultur for kommunikasjon og samarbeid.

Også **personalkontroller** er drøftet i artikkelen, og sortert under kulturelle kontroller. Disse omfatter valg og plassering, opplæring og jobbdesign så vel som anskaffelsen av nødvendige ressurser.

2.2.2 Belønning og kompensasjon

Belønning og kompensasjonssystemer fokuserer på å motivere og øke de ansattes innsats. Det bygges her på teori som hevder at pengemessige insentiver øker innsatsen og prestasjonene til de ansatte.

2.2.3 Planlegging

Merchant & Stede anser planlegging og budsjettering som en type finansielle kontrollsystemer (Merchant & Stede, 2012), men Malmie & Brown har valgt å se på planlegging i et videre perspektiv enn finansiell planlegging.

Planleggingskontroller skjer i forkant av en hendelse. For det første fastsettes de operasjonelle målene i organisasjonen, for å gi retning til innsats og handlinger. For det andre viser de hvilken standard som skal oppnås i relasjon til målene ved å klargjøre hvilket nivå av innsats som forventes fra organisasjonens medlemmer. For det tredje sikrer planlegging kongruens ved å styre mål på tvers av de ulike funksjonene i organisasjonen. På denne måten kontrolleres både aktiviteten i grupper og for personer individuelt.

Planlegging deles inn i langsiktig og kortsiktig planlegging. Langsiktig planlegging setter mål og handlinger på medium eller lang sikt, og har et strategisk fokus. Kortsiktig planlegging, eller arbeidsplanlegging, etablerer mål og handlinger i nær framtid, normalt 12 mnd eller kortere, og har et taktisk fokus.

2.2.4 Kybernetiske kontroller

Kybernetiske kontroller er systemer som måler prestasjoner og sammenligner dem mot satte standarder, hvor avvik blir fulgt opp, og hvor de ansatte har ansvar for å oppnå resultater i forhold til de mål som er satt.

Artikkelen viser til fire typiske systematiske systemer som er identifisert i MCS forskning:

1 Budsjetter

Budsjettering er grunnleggende for MCS i de fleste organisasjoner. Som en kontrollmekanisme er fokuset på å planlegge akseptable nivåer for måloppnåelse og evaluere prestasjonene mot disse planene.

2 Finansielle målsetninger

Finansielle målsetninger kan være relatert til budsjettet, men er mer spissede, som f.eks. rentabilitet på investeringer. En vanlig form for kontroll er å holde ansatte ansvarlig for spesifikke finansielle målinger.

3 Ikke-finansielle målsetninger

Ikke-finansielle målinger er stadig viktigere i moderne organisasjoner. De kan brukes ved begrensninger i finansielle målinger, og/eller for å identifisere driverne av prestasjoner.

4 Hybride prestasjonsmålings-systemer

Omfatter både finansielle og ikke-finansielle målinger.

2.2.5 Administrative kontroller

Administrative kontroller styrer ansattes atferd via organiseringen av personer og grupper, overvåkningen av atferd og hvem de ansatte er ansvarlige overfor, samt prosessen med å spesifisere hvordan oppgaver eller atferd skal utføres eller ikke utføres.

Forfatterne deler administrative kontroller i **tre trupper; organisasjonsdesign og struktur, ledelsesstruktur innad i bedriften og prinsipper og prosedyrer.**

Organisasjonsdesign handler om å spesialisere funksjoner. **Ledelsesstrukturen** relaterer seg til styrets struktur og sammensetning, samt ulike ledelses – og prosjektgrupper. Ledelse inkluderer de formelle linjene av autoritet og ansvar i tillegg til systemene som er på plass for

å sikre at de ulike funksjonene og enhetene møtes for å koordinere sine aktiviteter både vertikalt og horisontalt.

Prinsipper og prosedyrer er den byråkratiske tilnærmingen for å spesifisere prosessene og atferden i en organisasjon. De inkluderer regler og prosedyrer som ledere bruker for å kontrollere atferd.

Chenhall (Chenhall, 2003) ser på strategi som en av bestanddelene i økonomisystemet, men hvor strategi har en egen rolle i forhold til andre variabler, som middelet ledelsen har for å påvirke de andre variablene i systemet. Malmi & Brown holder strategi utenfor økonomisystemet, da de ser på økonomisystemet som ledelsens system for å påse at målene og strategiene som er satt blir nådd.

Jeg har valgt å forholde meg til Malmi & Browns definisjon av økonomistyringssystemet. Modellen kan være et ryddig verktøy for å klassifisere og forstå hvordan selskapet ledes for å oppnå de målene som er satt.

2.3 Måling av økonomisk vekst og prestasjoner

2.3.1 Måling av vekst

Ifølge Delmar, Davidsson & Gartner (Delmar et al., 2003) er det en utfordring at det er mange ulike måter å måle vekst på. De viser til undersøkelser som kom fram til nærmest identiske lister over mulige vekstindikatorer: eiendeler, antall ansatte, markedsandeler, avkastning, fortjeneste og omsetning. Ifølge Delmar mfl er salg og ansatte de mest brukte indikatorene i empiriske studier. Det anbefales å bruke en kombinasjon av flere indikatorer.

Jeg har valgt å bruke følgende indikatorer på veksten i foretaket: **organisasjonsstruktur, omsetning, eiendeler og antall ansatte.**

2.3.2 Årsregnskap og konsernregnskap

I Norge utarbeides årsregnskaper etter reglene i den norske regnskapsloven av 1998. De fleste selskaper i Norge utarbeider regnskapene etter god regnskapsskikk (GRS). Dette innebærer at regnskapene skal være sammenlignbare over tid og sammenlignbare med andre regnskaper som er utarbeidet etter GRS, noe som gjelder de aller fleste ikke-børsnoterte foretak. Store foretak og spesielt børsnoterte foretak utarbeider som oftest regnskapet etter internasjonale regler, IFRS. Dette innebærer at disse regnskapene ikke er like sammenlignbare. For

eksempel verdsettes ofte levende varer, som fisk, til virkelig verdi etter IFRS, men til det laveste av kostpris og virkelig verdi etter GRS.

Det er anledning til å gjøre endringer i regnskapsprinsippene, men konsernet har brukt de samme prinsippene hele perioden jeg har sett på.

En annen viktig forskjell mellom IFRS og GRS er at IFRS har mye mer omfattende krav til noteopplysninger enn GRS, da dette regelverket er tilpasset små og mellomstore selskaper.

Regnskapet gir ikke bare kvantitative opplysninger. Gjennom noteverk og styrets årsberetning kan en også få kvalitative opplysninger.

Konsern, altså selskaper som består av morselskapet og ett eller flere datterselskaper, det vil si selskaper som morselskapet kontrollerer minst 50 % av aksjene/stemmene i, utarbeider i tillegg til selskapsregnskap for det enkelte selskap, også konsernregnskap, med visse unntak. I konsernregnskapet er alle regnskapene i konsernet slått sammen, etter at konserninterne transaksjoner er eliminert. Det vil si at dersom f.eks et selskap i konsernet selger varer til et annet, så vil hverken varekjøpet eller salget vises i konsernregnskapet, de nulles mot hverandre. Konsernregnskapet presenteres altså som om alle selskapene i konsernet var ett selskap.

Konsernregnskapet viser resultat og balanse for hele konsernet, også den delen som evt ikke eies av morselskapet, kalt minoritetsinteressen. Andel av resultat og egenkapital som gjelder minoritetsinteressen vises særskilt.

2.3.3 Omarbeiding av regnskapet til analyseformål

I det lovpålagte årsregnskapet er det regler for hvordan poster skal klassifiseres, og hvordan regnskapet skal oppstilles. Dette for å fremme sammenlignbarhet over tid og mellom avgiverne av regnskapene.

Årsregnskapet består bl.a. av resultat og balanse.

Resultatet angir enkelt sagt inntekter, kostnader og resultatet, angitt som overskudd eller underskudd.

Balansen viser eiendelene på den ene siden og gjeld og egenkapital på den andre. Eiendelene har nøyaktig samme verdi som gjeld og egenkapital til sammen, derav navnet balanse. En

annen måte å si det på er at eiendelene framkommer på den ene siden av balansen, og finansieringen av eiendelene på den andre, da enten ved egenkapital eller gjeld.

Eiendeler og gjeld klassifiseres etter hvor likvide de er. Eiendeler deles inn i anleggsmidler og omløpsmidler, mens gjeld enten er kortsiktig eller langsiktig. Det skilles ikke mellom hva som relaterer seg til driftsmessige og finansielle inntekter og kostnader.

Ved regnskapsanalysen er det anvendt en metode utviklet av Penman (Penman, 2013). I denne metoden omarbeides resultat og balanse i det lovpålagte årsregnskapet slik at en klassifiserer postene som enten driftsmessige eller finansielle både i resultatregnskapet og balansen.

Vi har følgende sammenhenger:

Netto driftsmessige eiendeler = Driftsmessige eiendeler – driftsmessige forpliktelser

NDME = DME - DMF

Netto finansielle forpliktelser = Finansielle forpliktelser – finansielle eiendeler

NFF = FF - FE

Netto driftsmessige eiendeler = Netto finansielle forpliktelser + egenkapital

NDME = NFF + EK

Metoden benyttes først og fremst til å se nærmere på hva avkastningen/rentabiliteten på egenkapitalen (REK) består av. Metoden brukes både til å se hvor mye av avkastningen som kommer fra driftsmessige poster og hvor mye som kommer fra finansielle poster. Videre kan den brukes til å se hvor mye kjernevirksomheten kaster av seg og hvor mye andre, mer perifere poster kaster av seg.

I metoden sammenholdes driftsmessig resultat med netto driftsmessige eiendeler (NDME), og finansielt resultat med netto finansielle forpliktelser (NFF). Finansielle eiendeler og forpliktelser er rentebærende poster i balansen. På denne måten får vi isolert avkastningen som relaterer seg til driften, altså rentabiliteten på NDME. Denne benevnes RNDME.

Videre splittes det driftsmessige resultatet på kjernevirksomheten, andre driftsmessige poster med skatteeffekt og andre driftsmessige poster uten skatteeffekt, de to sistnevnte for å kunne beregne skatten på kjernevirksomheten. Tanken er at jo større andel av inntjeningen som kommer fra kjernevirksomheten, desto bedre er det normalt, da inntekter fra

kjernevirksomheten som oftest er mer forutsigbare enn øvrige inntekter, som kan være mer tilfeldige.

Metoden gjør det også enkelt å beregne fri kontantstrøm (FKS), som er et viktig mål på likviditeten. FKS er det som står igjen av overskuddet når netto reinvestering i året er trukket ut. Sagt på en annen måte er FKS det beløpet som i året er brukt til nedbetaling av gjeld og utbytte til aksjonærene.

Når det gjelder finansposter, så kan en ved å sammenholde rentebærende inntekter og kostnader med rentebærende fordringer og gjeld beregne hvilken rolle finansieringen spiller for den totale rentabiliteten av egenkapitalen (REK).

2.3.4 Måling av lønnsomhet

En hyppig brukt tallstørrelse for måling av resultatet er årsresultatet. Men for å kunne si noe om inntjeningen må resultatet sammenholdes med hvor mye en har investert. Jo mer en har investert, desto større må resultatet være for at det skal kunne sies å være tilfredsstillende. Økonomiske resultater måles derfor ved avkastningen på den investerte kapitalen.

Rentabilitet/avkastning på egenkapitalen (REK):

REK er det viktigste måltallet for inntjeningen til et selskap.

Avkastning, eller rentabilitet, på egenkapitalen (REK) sier hvor mye investert egenkapital (EK) kaster av seg. Den måles ved å dele årsresultatet på gjennomsnittlig EK i året (her anvendt EK før avsetning til utbytte). Dette kan vises som: $REK = \text{årsresultat}/EK$

Hva er egenkapital (EK)?

Egenkapitalen (EK) er den andelen av eiendelene som ikke er finansiert med gjeld (I Porters modell: netto driftsmessige eiendeler – netto finansielle forpliktelser). Den består av det som aksjonærene har skutt inn i selskapet og overskudd som er opptjent i selskapet, men ikke tatt ut av virksomheten f.eks. i form av utbytte til aksjonærene.

En annen måte å si det på er at EK er å betrakte som eiernes andel av finansieringen av selskapet, ut fra at eiendelene i et selskap er finansiert med EK og/eller gjeld.

Hva består REK av?

Rentabiliteten på EK består av avkastningen på eiendelene i selskapet tillagt virkningen av rentebærende gjeld.

Som nevnt måles REK av årsresultatet. Årsresultatet består av driftsresultatet og resultatet av finansielle poster, og vi kan måle avkastningen separat for hver av disse.

Driftsresultatet måles mot eiendelene (netto driftsmessige eiendeler NDME, som består av driftsmessige eiendeler fratrukket driftsmessig gjeld).

Resultatet av finansielle poster måles mot EK og finansiell gjeld, dvs finansielle forpliktelser fratrukket finansielle eiendeler.

Rentabiliteten på netto driftsmessige eiendeler (RNDME):

RNDME måler hvor stor avkastning en har på netto investeringene i driftsmidler (investeringer i driftsmidler fratrukket driftsmessig gjeld som leverandørgjeld, merverdiavgift og skattetrekk).

Driftsmarginen måler driftsresultatet i forhold til driftsinntektene fra kjernevirksomheten, mens **kapitalens omløpshastighet** viser hvor mange ganger den driftsmessige kapitalen, altså NDME, ruller/er brukt i året. Industribedrifter har gjerne en relativt høy driftsmargin og lav omløpshastighet sammenholdt med andre bransjer. Bransjen er relativt kapitalkrevende pga nødvendige investeringer i konsesjoner, bygg, anlegg og utstyr, som gir lav omløpshastighet. Dette innebærer at utnyttelse av eiendelene blir en viktig suksessfaktor. Samtidig blir det viktig å øke driftsmarginen, for totalt sett å få en tilfredsstillende avkastning på eiendelene.

Finansielle poster

Som nevnt, så har også finansielle poster innvirkning på den totale avkastningen på egenkapitalen, dette som en følge av at EK består av netto driftsmessige eiendeler (NDME) fratrukket netto finansielle forpliktelser (NFF).

Hvor stor innvirkning de finansielle postene har, avhenger av gjeldsgrad og avkastning på finansielle poster. Normalt er denne virkningen betydelig lavere enn for driftsmessige poster.

Finansielle posters virkning på REK kommer som et produkt av gjeldsgrad og differansen mellom avkastningen på netto driftsmessige eiendeler (NDME) og gjennomsnittlig lånerente, vist som: $(RNDME-i) * G/EK$, hvor i er gjennomsnittlig lånerente.

En viktig sammenheng her er at jo høyere gjeldsgrad, desto større utfallsrom er det for REK. Dette er et uttrykk for økt risiko.

2.4 Familieeierskap

Børsnoterte foretak driftes med formål å skape høyest mulig avkastning til eierne. Gjelder dette også mindre, familieeide foretak, eller har de andre verdier? Hvordan påvirker dette økonomistyringen?

En artikkel av Brundin m.fl. (Brundin et al., 2014) omhandler betydningen av familiært eierskap i virksomheter. Her er familiært eierskap definert som foretak hvor en familiegruppe kontrollerer majoriteten av stemmene, er representert i ledelsen og/eller et aktivt styre samt at de ledende representantene for selskapet anser bedriften for å være en familiebedrift.

Brundin m.fl argumenterer med at det er lite kunnskaper om betydningen av familieeierskap i virksomheter. De viser til at forskning har vist at konsentrert eierskap er viktig for organisasjoners strategiske utvikling og langsiktige overlevelse, men at kunnskapene rundt kontrollerende eiere, spesielt kontrollerende eierfamilier og hvordan de resonnerer rundt og utfører eierskapet er overraskende begrenset. I studien argumenteres det med at familieeierskapet påvirker styringsrutiner og følgelig avviker fra generelle aksjeeieres måte å tenke på.

Brundin m.fl. viser til fire byggestener som danner grunnlaget for hvordan en aksjeeier resonnerer. Byggestenene *Juridisk og finansielt eierskap* danner til sammen de dominerende linjene for hvordan en aksjeeier tenker, ofte benevnt **aksjeeierens verdilogikk**.

En typisk investors verdilogikk er et kortsiktig perspektiv, hvor en er opptatt av finansielle prestasjoner og hvilken verdi dette gir til aksjene. For å tiltrekke seg og beholde investorer er børsnoterte foretak avhengig av å vise gode resultater for hvert eneste kvartal. Dette medfører en mer kortsiktig tankegang, hyppigere utskifting av ledelsen, nye strategier og risiko for at strategier som gir gode resultater kun på kort sikt anvendes i stedet for strategier som kunne økt inntjeningen over tid. Denne tankegangen kan også føre til at det gjennomføres oppkjøp og fusjoner uten at dette nødvendigvis gir økt verdi.

Den tredje byggesteinen er *det industrielle konseptet*. Et industrielt fokus refererer seg til en industridrevet (kunde- og produktrevet) fordeling av ressurser, kunnskaper og erfaringer knyttet til kjernevirksomheten, som inkluderer en tydelig strategisk retning. Her skilles det mellom familiedrevne og ikke-familiedrevne virksomheter. Tradisjoner, sterke bånd og lojalitet mot kjernevirksomheten gir retning til bruk av ressurser i familiebedrifter, som

medfører et industrielt fokus så vel som et langsiktig perspektiv. Fordi de fleste familiebedrifter ikke er børsnoterte, har de ikke behov for å tekkes investorers interesser.

Den fjerde byggesteinen er *psykologisk og sosiosymbolsk eierskap*. Psykologisk eierskap inkluderer mål, ambisjoner, motivasjon, forpliktelse, ansvarsfølelse og andre forhold som knytter eieren til målet for eierskapet. Sosiosymbolsk eierskap er knyttet til følelser og motivasjon.

Basert på disse fire byggesteinene har Brundin m.fl introdusert begrepet **familie-eierskapslogikk**, som en type logikk som avviker fra den generelle aksjeeiers verdilogikk.

Forfatterne sammenstilte resultatene fra 20 empiriske casestudier av lederskap i familieeide foretak. De fant da et mønster for eierskap som de mente kunne knyttes til uformelt, eller emosjonelt, eierskap, og identifiserte syv kjerneegenskaper for familie-eierskapslogikken.

De syv kjerneegenskapene er:

1) Aktivt og synlig eierskap

Aktivt og synlig eierskap innebærer en aktiv forpliktelse av en synlig eier. Omfatter et klart ønske om å kommunisere familieverdier knyttet til bedriften, og innebærer en tydelig tilstedeværelse i ledelsen og/eller styret. Synligheten i eierskapet er ofte en del av selskapets *image*, noe som for eksempel kan vises gjennom at virksomheten bærer familienavnet. De fleste virksomhetene i studien svarte at synlighet betydde at representantene for familien var til stede mer eller mindre daglig i virksomhetens aktiviteter.

2) Stabilitet i eierskap og innflytelse/styrke

Denne egenskapen knytter seg til graden av kontinuitet i eierskap og ledelse. Tidligere studier viser at ledelsen i familiefirmaer har en tendens til å sitte betydelig lengre enn i andre firmaer. De viser også til en studie der det ble funnet at familieeide bedrifter i mindre grad enn andre bedrifter anvender eksterne toppledere, men at når de gjør det, så sitter disse nesten dobbelt så lenge som for andre bedrifter; 15,7 år mot 8 år. Det er en høy grad av stabilitet i eierskap og ledelse hos familieeide bedrifter, også i vanskelige og turbulente tider.

3) Et industrielt og langsiktig fokus

Et industrielt og langsiktig fokus indikerer en grunnleggende og dyp interesse for kjernevirksomheten, og eierne langsiktige utviklingsstrategi og villighet til å gjøre investeringer i virksomheten som ikke bare relaterer seg til normale inntjeningsvurderinger.

Et industrielt og langsiktig fokus er viktig for eiere av familiebedrifter. Inkludert i det langsiktige fokuset er strategien om stabilitet i ledelsen over lang tid.

Eierne i studien hadde sterke følelser for produktene og tjenestene som selskapet leverte, og var stolt av kvaliteten de leverte og verdien de tilførte.

4) Multiple eierskapsmål

Multiple eierskapsmål vil si videre mål enn rent finansielle, slik som ansvarlighet overfor sine ansatte og lokalsamfunnet i tillegg til tidligere og framtidige generasjoner i firmaet. Eierne av familiebedrifter er mer opptatt av ikke-finansielle mål i tillegg til finansielle mål enn ledere i en ikke-familieeid bedrift. Mange av respondentene i Brundin m.fl.'s studie bodde på samme sted som bedriften lå, var kjente i lokalsamfunnet og ofte involvert i lokale aktiviteter.

5) Autonomi mot kapitalmarkedene

Denne egenskapen refererer til familieeieres preferanser når det gjelder å bruke sine egne ressurser i stedet for å stole på og være avhengig av ressurser fra utsiden.

Tilgang til kapital er ofte beskrevet som begrenset for familiekontrollerte foretak, og også Brundin mfl's studie viste at noen av bedriftene hadde vanskeligheter med å finne passende finansiering. Mange eiere understreket viktigheten av å ha et godt forhold til banken, og at de var opptatt av å pleie denne relasjonen.

6) Fleksibilitet i administrative strukturer

Denne egenskapen omfatter ønsket om å kunne ta raske avgjørelser og ha en flat ledelsesstruktur. Ledelsesstruktur omfatter forholdet mellom styret og ledelsen. Styret skal beskytte eierne mot dårlig ledelse. I familiebedrifter overlappes ofte eierskap og ledelse.

Det benyttes både formelle og uformelle regler. I noen tilfeller kan formelle beslutningsstrukturer bli overstyrt, men dersom styret har en uklar rolle kan dette skape problemer. Personlig involvering resulterer i at avgjørelser kan bli tatt egenhendig. Slike avgjørelser kan være begrunnet med frykten for å miste kontrollen.

Familieeide bedrifter har som oftest en mindre strikt hierarkisk ledelsesstruktur enn ikke-familieeide selskaper. De har derfor bedre muligheter til å ta raske avgjørelser i forhold til bedrifter med en mer hierarkisk struktur. Eiernes nære relasjon til selskapet skaper muligheter til å øke farten i beslutningsprosesser.

7) Identifikasjon

Identifikasjon relaterer seg til eiernes sterke og ubetingede engasjement og forpliktelse til bedriften.

Relasjonene i en familiebedrift er ofte tette og genuine. Familiebedriften er en sosial arena hvor eierne føler tilhørighet og mening med livet. De leder bedriften med en dyp og spesiell hengivenhet. De aller fleste informantene i studien til Brundin m.fl. var vokst opp i bedriften, og hadde et sterkt emosjonelt bånd til bedriften som en del av deres identitet. Det de verdsatte aller mest var gleden og stoltheten det ga dem å ta seg av bedriften, bygd på tradisjoner.

Det har også vært forsket en del på forholdet mellom familieforetak og lokalsamfunn.

Familiebedrifter over flere generasjoner er ofte lokalisert på mindre steder (Lundberg & Öberg, 2021) Det er en gjensidig avhengighet mellom familiebedriften på små steder og lokalsamfunnet. Bedriften er emosjonelt avhengig av stedet pga at eierne gjerne har vokst opp her og har følelser for stedet, i tillegg er de bedriftsøkonomisk avhengig av stedet bl.a. som forsyner av arbeidskraft. Lokalsamfunnet er på den andre siden avhengig av familiebedriften som en hjørnesteinsbedrift og skaper av arbeidsplasser (Lundberg & Öberg, 2021).

R. Stough m.fl (Stough et al., 2015) viser til den effekten familiebedrifter har på lokal økonomisk utvikling, pga deres typisk sterke sosiale nettverk i lokalsamfunnet og langsiktige perspektiv samt at de selv er påvirket av verdiene i lokalsamfunnet.

Det er for det første interessant å teste ut teoriene jeg har vist til. I tillegg kan det være interessant å gjøre seg opp en mening om hvilken betydning familieeierskapet kan ha hatt for veksten og inntjeningen som konsernet har hatt over tid.

3 Metodisk tilnærming

3.1 Forholdet mellom empiri og teori

Formålet med forskning er å innhente kunnskap. Det kan foreligge teori, som er forskningsbasert kunnskap, om emnet en vil forske på i større eller mindre grad. Ved forskning og analyse kan det dukke opp ny kunnskap som utvikler eller endrer teorien eller en kan få bekreftet eksisterende kunnskap på området.

Når en tar utgangspunkt i en teori, og samler inn data for å få bekreftet eller avkreftet denne, er tilnærmingen **deduktiv**, i motsetning til når en starter forskningen uten noe teoretisk utgangspunkt, men tar sikte på å utvikle teori basert på funn fra undersøkelsene en skal gjøre. Da har man en **induktiv** tilnærming. En kan også veksle mellom induksjon og deduksjon, som kalles **abduksjon**.

Jeg har tatt utgangspunkt i foreliggende teori og sammenholdt mine funn mot disse, som innebærer en deduktiv metode.

3.2 Forskningsstrategi og design

3.2.1 Vitenskapelig ståsted/paradigme

Med vitenskapelig ståsted menes hvordan forskeren oppfatter virkeligheten. Dette får betydning for hvordan en forskningsprosess gjennomføres. I vitenskapsteoretisk sammenheng er det to sentrale, grunnleggende forskjellige ståsteder, som begge vokste fram på 1800-tallet:

Positivismen tar utgangspunkt i det som kan observeres og objektivt måles.

Motsetningen til positivisme er **hermeneutikk**, også kalt **fortolkende paradigme**.

Hermeneutikk bygger på forståelse og tolkning av menneskers subjektive oppfatning av deres opplevelser og erfaringer. Her vektlegges altså subjektivitet i motsetning til objektivitet.

Grunnleggende for dette synet er at forståelsen påvirkes av forskerens forutinntatthet som en følge av hans eller hennes tidligere erfaringer.

Mitt utgangspunkt er at min problemstilling ikke lar seg måle på en objektiv måte. Jeg vil ved å analysere og tolke dataene kunne si noe om hva som sannsynligvis har virket inn på veksten og inntjeningen, men jeg kan ikke si noe for sikkert. Jeg har dermed hatt det fortolkende paradigmet som utgangspunkt når studien skulle gjennomføres.

3.2.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er en plan for hvordan studien skal gjennomføres for å kunne gi svar på problemstillingen. Forskningsdesignet anvendes som et rammeverk ved innsamlingen og analysen av data (Bell et al., 2022, s. 47).

Forskningsdesignet kan være deskriptiv/ beskrivende, kausal /forklarende, eller eksplorerende/utforskende. En beskrivende problemstilling beskriver en gitt tilstand, gjerne på et gitt tidspunkt. En forklarende problemstilling brukes for å avdekke sammenhenger mellom fenomener, mens utforskende problemstilling brukes når en vil kartlegge et område hvor det tidligere er gjort lite forskning. Hensikten med min studie er å beskrive bedriftens utvikling, styring og strategier, som må anses å være et beskrivende design.

Man skiller mellom ekstensive og intensive forskningsdesign. Studier som går i dybden, har et intensivt forskningsdesign. Her undersøkes en eller noen få enheter. Hensikten er å få et mest mulig helhetlig bilde av en situasjon, hendelse eller et fenomen. Ved ekstensive forskningsdesign går en derimot i bredden, det vil si at en undersøker store utvalg.

Det finnes ulike metoder når en skal gjennomføre en studie. Denne studien gjennomføres som en case-studie. En case-studie er «en empirisk metode som undersøker et nåtidig fenomen i dybden, og innenfor sin virkelig-verden kontekst, spesielt når grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er tydelig.» (Yin, 2018) Casestudier omhandler kompleksiteten og særpreget til det fenomenet en undersøker (Stake (1995), referert av Bell et al., 2022, s. 63).

Case-studier er altså svært hensiktsmessige når man ønsker å undersøke et fenomen i dybden. Bakgrunnen for valget av problemstillingen var min faglige interesse for økonomistyring og regnskapsanalyse, samt at jeg ble tipset av min veileder om en interessant bedrift, som jeg også visste om ifra før. Da jeg fikk anledning til å studere denne bedriften i dybden, var det intensive forskningsdesignet og case-studien som metode valgt på et tidlig tidspunkt.

3.2.3 Forskningsstrategi

En må ta stilling til om en vil anvende en kvalitativ eller kvantitativ forskningsstrategi ved gjennomføringen av studien. Forskningsstrategi velges ut fra hvilken problemstilling en vil ha svar på, hvilket vitenskapelig ståsted en har og hva som er formålet med studien.

Kvalitativ forskningsstrategi vektlegger normalt ord i stedet for tall i datainnsamlingen og analysen av data (Bell et al., 2022, s. 361). Strategien vektlegger deltakernes subjektive

opplevelser og perspektiver og er ute etter meningen bak de innsamlede dataene, som opplevelser folk har fortalt om.

Kvantitativ forskningsstrategi, derimot, har fokus på tall. Her er en opptatt av å samle data som kan gi statistiske beviser for angitte teorier. Kvantitativ forskningsstrategi bygger på objektive data, og jo mindre tolkning som behøves, desto bedre er beviset.

Min studie vil i stor grad bygge på historier fra eiere og ansatte i bedriften. Disse historiene vil være påvirket av deres subjektive oppfatninger. Regnskapstall er anvendt som sekundærdata for å tallfeste veksten og inntjeningen og underbygge historiene jeg får fortalt, men ikke for å gi statistiske beviser. Gjennom å sette sammen og tolke historiene jeg har fått fortalt og regnskapsanalysen har jeg forsøkt å danne meg et best mulig bilde av hvordan bedriften har lyktes. Jeg har altså valgt en kvalitativ forskningsstrategi.

3.2.4 Forskningsprosessen

3.2.4.1 Innsamling av data

Dataene i studien består av intervjuer, regnskapsmateriale og konsernets 85-års jubileumsbok.

Jeg har valgt å **intervjue** 9 nøkkelpersoner i virksomheten, herunder nåværende og tidligere konsernsjef, styreleder, daglig leder i de enkelte selskapene, samt ansatte med sentrale operasjonelle roller i konsernet. 4 av informantene er i eierfamilien. 6 av informantene er oppvokst på stedet hvor morselskapet og foredlingselskapet holder til.

Intervjuene ble tatt opp via diktafon-app på mobiltelefonen. De varte fra 45 min til 1 t og 20 minutter, de fleste ca 1 time. Det ble på forhånd laget en intervjuguide til den enkelte informant med i hovedsak åpne spørsmål, tilpasset informantens rolle i konsernet.

Regnskapsrapportene som ble brukt var for det første rapporter som jeg i forbindelse med intervjuene fikk utdelt eller tilsendt, som **budsjetter og produksjonsrapporter mv.**

For det andre har jeg fått tilgang til alle **årsregnskapene** til selskapene i konsernet i perioden 2002-2021, og har i hovedsak valgt å bruke **konsernregnskapene** for disse årene til å tallfeste vekst og inntjening, og for å underbygge de opplysningene jeg har fått i intervjuene.

Jubileumsboka fikk jeg av tidligere konsernleder etter mitt intervju med ham. Den omhandler konsernets utvikling fram til 2017, og er skrevet av en kjent, nasjonal politiker

som et bestillingsverk fra konsernet. Boka er anvendt som sekundærdata, f.eks. til å avklare episoder, tidspunkter og epoker.

3.2.4.2 Bearbeidelse og analyse av dataene

Intervjuene ble umiddelbart etter hvert intervju lagret i Nettskjema.no, hvor de lå elektronisk lagret i sky. Kort tid etter det enkelte intervju ble intervjuet transkribert, det vil si skrevet ned ord for ord, og deretter sendt til informanten til godkjenning. Jeg har ikke fått noen tilbakemeldinger fra informantene om feil eller mangler.

De transkriberte intervjuene er så anvendt i den videre analysen. Mitt forskningsspørsmål omhandler 3 forskningsspørsmål som gjelder ulike områder av virksomheten. Jeg har gjennomgått intervjuene, og merket hvilke områder som gjelder hva. I tillegg har jeg lest gjennom hvert intervju 2 ganger til. Søkefunksjonen er hyppig brukt under skrivingen. Ved å søke på nøkkelord, f.eks «hvitfisk», «kultur», «produkter», «slogen», har jeg enkelt funnet igjen sitater og områder som er snakket om i det enkelte intervju. Intervjuene er sammenholdt, hvor jeg har sett etter likheter og ulikheter, for å forsøke å se det store bildet.

Regnskapsrapportene innhentet ifbm intervjuene er gjennomgått i detalj og sammenholdt med opplysninger gitt i intervjuene, for å få best mulig forståelse av rutinene.

Jubileumsboka er på ca 100 sider, samt vedlegg. Jeg har først skummet denne, så dykket dypere ned i de kapitlene som omhandler relevante opplysninger i forhold til oppgaven, og sammenholdt disse opplysningene med informantenes. Det er ikke funnet avvik ut over at noen tidsangivelser har spriket med 1-2 år. I noen tilfeller har jeg supplert informantenes historier med opplysninger fra jubileumsboka.

Årsregnskapene er omarbeidet til analyseformål, se kap. 2.3.3, og anvendt som grunnlag for beregning av nøkkeltall og analyse av veksten og inntjeningen..

3.3 Studiens kvalitet

For at studien skal kunne sies å ha noen verdi, må en vurdere kvaliteten. Denne vurderes ved hjelp av visse «kjøreregler» innenfor forskning.

Kvaliteten vurderes litt ulikt for kvantitativ og kvalitativ forskning. Kvalitativ forskning bygger på objektive data, som gjør at en skal kunne generalisere funn til å gjelde en større sammenheng enn det som er forsket på. Kvalitative studier bygger på subjektive oppfatninger, og kan derfor ikke generaliseres på samme måte.

Jeg har gjennomført en kvalitativ studie, og redegjør derfor for kvalitetsnormene knyttet til slike studier. Denzin & Lincoln (Denzin & Lincoln, 1994) mener kvalitetsegenskapene som er relevante for kvalitative undersøkelser er pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Disse anvendes blant anerkjente forskere, jeg velger derfor også å gjøre det.

3.3.1 Pålitelighet

Pålitelighet knytter seg til påliteligheten av de data som er anvendt, hvordan de er samlet inn og hvordan de er bearbeidet.

I kvalitativ forskning bygger en på data som er preget av subjektive oppfatninger, videre vil analysen være preget av forskerens erfaringer. Dataene og analysen vil derfor ikke være like pålitelig som i kvantitativ forskning.

For å styrke påliteligheten må det gis en grundig beskrivelse av konteksten og en åpen og detaljert framstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen. En kan også anvende kvantitative data som supplement for å styrke påliteligheten.

Når det gjelder datainnsamlingen, så har jeg for det første intervjuet personer som innehar god kjennskap til bedriften over lang tid, og både eiere og ikke-eiere, som forventes å kunne ha ulike oppfatninger. En sammenligning viser at det er lite sprik i informasjonen gitt av de ulike personer, dette øker påliteligheten av dataene som en omforent sannhet.

Jeg har gitt en grundig casebeskrivelse, se kapittel 4. Videre har jeg anvendt sekundærdata som underbygger opplysningene fra informantene: Interne regnskapsrapporter underbygger opplysninger om strategier og systemer, årsregnskap og konsernregnskap underbygger opplysninger om den økonomiske utviklingen og veksten, det samme gjelder jubileumboka.

Dataene som er samlet inn peker i samme retning, og styrker med dette troverdigheten av studien.

3.3.2 Troverdighet

Troverdighet går på om en undersøker det en har til hensikt å undersøke – altså: gir undersøkelsen svar på forskningsspørsmålene? Troverdighet knytter seg til om forskningen utføres på en tillitsvekkende måte, slik at vi kan stole på at de funn som er gjort er sanne.

Metoder for å øke troverdigheten kan være vedvarende observasjon, det vil si å bruke tid i feltet for å bygge tillitt og kunnskap, og triangulering, det vil si en kombinasjon av ulike

metoder, for eksempel intervju og observasjon. Videre kan troverdigheten økes ved å tilbakeføre resultatene til informantene for å få bekreftet resultatet, eller la andre kompetente personer analysere det samme datamaterialet.

I denne settingen har det ikke vært mulig å tilbringe lang tid i feltet. Dette som en konsekvens av tidsrammen for å skrive oppgaven. For å kompensere for dette har jeg anvendt triangulering ved at jeg har benyttet en kombinasjon av intervjuer, ulike regnskapsrapporter og jubileumsboka.

3.3.3 Overførbarhet

Overførbarhet, også kalt ekstern validitet, omhandler i hvilken grad funnene ved studien også kan gjelde for liknende tilfeller. I kvantitativ forskning kalles dette generalisering, da en kan si at funn kan generaliseres til å gjelde en større sammenheng.

Fordi kvalitativ forskning bygger på subjektive oppfatninger, kan funnen ikke generaliseres på samme måte som i kvantitativ forskning. Det er ved kvalitative undersøkelser i stedet snakk om overføring av kunnskap; om man kan etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det en har studert.

Min studie har en kvalitativ tilnærming. Funnene er målt mot teori på de aktuelle områdene. De kan ikke generaliseres, men de kan sammen med andre studier bidra til å gi kunnskap om noe som sannsynligvis har betydning for min problemstilling. Etter min oppfatning kan funnene være anvendbare også i andre sammenhenger enn denne studien.

3.3.3 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet, eller objektivitet, er en viktig kvalitetsfaktor. Bekreftbarhet handler om at funnene i en studie skal være et resultat av forskningen, og ikke være påvirket av forskerens subjektive holdninger. Kvalitative undersøkelser vil alltid til noen grad være påvirket av forskeren selv.

Strategier for å sikre bekræftbarhet er å beskrive og forklare de valgene en har gjort i forskningsprosessen – metoder, utvalg mv. En må være selvkritisk, og kommentere erfaringer, skjevheter og avvik, fordommer og oppfatninger som kan påvirke prosessen og fortolkningen i studien. Bekreftbarhet kan også styrkes gjennom en vurdering av om fortolkningene støttes av annen litteratur evnt informantene i undersøkelsen.

For å styrke bekræftbarheten av studien har jeg nøye redegjort for forskningsprosessen. Informantene er valgt ut fra en vurdering av hvem som har relevant informasjon om caset. Jeg har stilt de spørsmålene som jeg mener belyser caset best mulig, og gjort relevante analyser av alle innhentede data for å forsøke å besvare forskningsspørsmålene. Jeg har hele tiden vært bevisst på mulighetene for at min tolkning av dataene vil påvirkes av mine erfaringer og oppfatninger.

Den største mulige feilkilden vil kanskje være forventninger til hva en kan finne ut fra foreliggende teori, og at en ubevisst vil lete etter forhold som stemmer med teoriene, og se bort fra forhold som ikke stemmer. Ved å være bevisst på dette mener jeg at sannsynligheten for å falle i denne fella er redusert.

3.3.4 Ethiske avveininger

Forskningsetikk er et internt normsystem som skal ivareta hensynet til enkeltpersoner og samfunn. Det innebærer at en må tenke på hvordan et tema kan belyses uten at det får etiske uforsvarlige konsekvenser for andre.

Forskningsetiske retningslinjer utarbeidet av NESH angir god praksis for forskningsetikk (NESH, 2021).

Viktige forskningsetiske retningslinjer er samtykke, taushetsplikt og anonymitet. For å ivareta etiske hensyn har jeg for det første informert alle informantene i studien om at det er frivillig å delta, og at de når som helst kan trekke seg. Jeg har også i ettertid, ved utsendelse av transkribert intervju, opplyst om at de kan si ifra om det er noe de ikke ønsker skal komme fram i undersøkelsen, og at dette i så fall ville bli hensyntatt.

Alle innhentede data forsøkt anonymisert så godt som mulig. Navn på bedriften eller personer er ikke vist. Alle lagrede data vil bli destruert så fort oppgaven er sensurert.

Jeg har forsøkt så objektivt som mulig å framstille dataene slik de er presentert.

Ut fra disse forhold og ellers anser jeg forskningsetiske retningslinjer å være fulgt.

3.3.5 Svakheter i studien:

En svakhet i studien er at jeg ikke har hatt mulighet til å bruke mye tid hos virksomheten, for å bygge opp tillitt og kunnskap om virksomheten. Dette innebærer en begrensning i de dataene som undersøkelsen bygger på.

Jeg har forsøkt å få hensiktsmessig kunnskap ved å stille riktige spørsmål. Jeg hadde på forhånd prestrukturerte spørreskjema tilpasset den enkelte informants rolle, men det var ikke enkelt å forholde seg til disse, da samtalen mye godt styrte spørsmålene.

Jeg så dessuten, etter hvert som prosessen skred frem, at det var spørsmål jeg følte at jeg ikke hadde fått svar på. Dette ble i noen tilfeller løst ved å be om tilleggsinformasjon og i andre tilfeller ved å bygge opp oppgaven uten denne informasjonen.

Alt i alt føler jeg at jeg har tilstrekkelige og riktige data til å konkludere i studien.

4 Konsernet

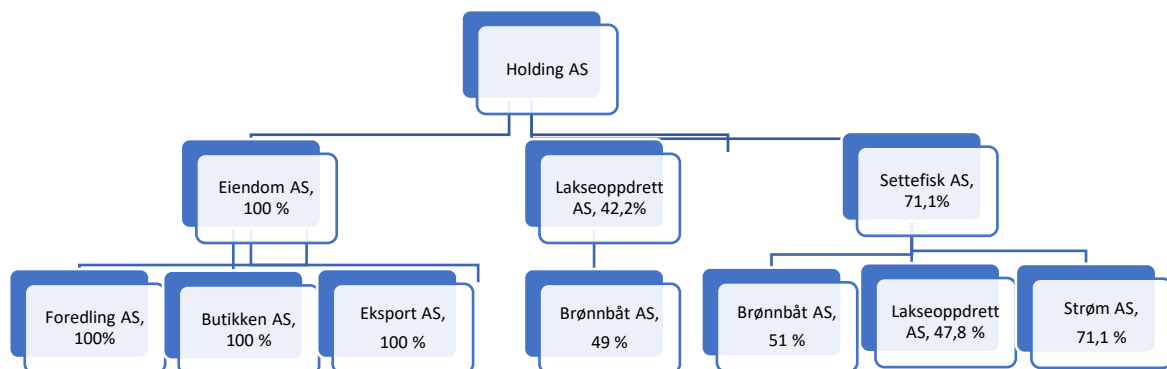
4.1 Konsernet i dag og historien om konsernet

4.1.1 Konsernet i dag

Konsernet er et familie-eid sjømatkonsern som hadde sin oppstart på begynnelsen av 30-tallet, og som i dag drives av 3. generasjon. Konsernet har hovedsete på ei lita øy i Nord-Norge med noen få hundre innbyggere, og har virksomhet også andre steder i regionen.

Konsernet har i dag tre kjerneområder; foredling av hvitfisk og laks, settefisk av laks og matfisk av laks. Foredling av hvitfisk og laks gjøres i Foredling AS på Øya, settefiskanlegg driftes i Settefisk AS, mens matfiskanlegget driftes i Lakseoppdrett AS. Eiendommene og produksjonsutstyret til Foredling AS ligger i Eiendom AS. Konsernet har eget salgsselskap, Eksport AS, de driver dagligvarebutikken på Øya i Butikken AS og de har egen brønnbåt i selskapet Brønnbåt AS.

Konsernet så ved utgangen av 2022 slik ut:



Figur 4 – Organisasjonskart pr 2022

I tillegg til datterselskapene hadde konsernet aksjeandeler i 10 lokale fiskebåterederier med en eierandel på 40-49,9 %. De hadde også strategiske eierandeler i noen få andre selskaper.

Konsernet eies av etterkommerne av de to brødrene som startet virksomheten på begynnelsen av 30-tallet, Bror A og B, og den tredje broren C, som kom inn i virksomheten etter hvert. Familie A og B eier 42,5 % av aksjene hver, mens familie C eier 15 %.

4.1.2 Historien om konsernet

Konsernets opprinnelse begynte med to brødre, født tidlig på 1900-tallet. Brødrene vokste opp i en stor søskenflokk på 13, og lærte seg tidlig at de måtte ta del i arbeidet både i huset og på gården for at familien skulle ha mat på bordet. Til tross for at de begge var preget av sykdom, startet de opp med fiskebruk tidlig på 30-tallet med saltfisk, tørrfisk og fersk fisk.

Stedet de drev fra hadde dårlige havneforhold og lå usentralt til i forhold til leveranser av fisk. I 1936 overtok brødrene ett av to fiskebruk på Øya etter at driverne gikk konkurs, og flyttet virksomheten dit. På dette tidspunktet var det bare 2 bolighus og 5 faste innbyggere på øya. Etter kort tid bodde de begge på Øya, bror A sammen med sin kone. De første par årene bodde de på hvert sitt rom på brygga under kummerlige forhold.

I 1937 startet de butikk på Øya med varehandel. I 1938 kom første utbygging. Da ble det reist et tilbygg på brygga. I 1947 kjøpte Foredling AS det meste av grunn på Øya.

I 1958 døde bror A. Sønnen på 16 år gikk da på skole. Planen var å gå på Fiskefagskolen, men etter ønske fra onkelen kom han hjem til Øya i 1960, og ble med på oppbyggingen av selskapet. Samme år ble det bygget fryseri, og startet filetproduksjon av torsk.

Det var svært godt fiske i 1960- og 1970-tiårene og etter hvert ble det for liten kapasitet ved bruket. I 1970 kom det andre fiskebruket på Øya for salg, og brødrene kjøpte, sammen med den tredje broren, C, også dette bruket. Bror C hadde tidligere drevet heimgården der brødrene var fra, men han arbeidet også på Øya under vinterfisket. En periode drev han også trandamperiet på Øya. Etter flere års pendling flyttet han og familien til Øya i 1973. I 1976/1977 ble det bygget nytt fryseri på Øya.

I 1978 ble virksomheten omorganisert til aksjeselskap.

Bror B døde uventet i 1979. Sønnen til bror A tok over som daglig leder, og driftet selskapet sammen med bror C og svigersønnen til bror B, som satt som styreleder i Foredling AS i 17 år, fram til han ble avløst av nåværende styreleder i 1996.

På 70-tallet økte uttaket av fisk betydelig, og det ble etter hvert et overfiske. Dette medførte reduserte fiskebestander og fangst. Etter hvert ble det innført reguleringer fra myndighetene.

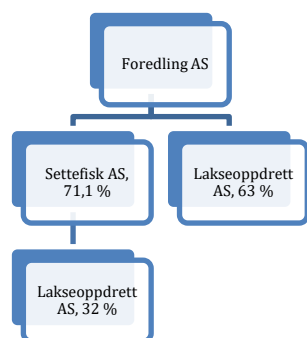
Fra ca 1980 ble lakseoppdrett svært populært. Bror C var interessert, men konsesjonene ble prioritert gitt til fiskere, så de ble ikke søkt. Samme år bygde Foredling AS nytt fryseri, men 1981-1982 ble svært vanskelige år på grunn av strenge reguleringer og til dels stopp i fisket.

På midten av 1980-tallet var fisket igjen godt fram til 1986, da en stor selinvasjon førte til reduserte fiskebestander. Tiden hadde vist at det ikke alltid var like gode tider for hvitfisk, og nå begynte brødrene å arbeide med hvordan de skulle få flere ben å stå på. 1989 ble et katastrofeår på grunn av innføring av torskekvoter, strenge reguleringer, og en total stans i fisket fra 18. april. Mangel på fisk førte til lediggang hos de ansatte, men daglig leders ektefelle, som også var svært involvert i driften, benyttet høvet til å la de ansatte ta fagbrev, som de første i Norge.

På slutten av 80-tallet var det dårlige tider også for oppdrett av laks, med overetableringer og sykdom hos fisken, som førte til konkurser i næringen, og i 1990 kom Settefisk for salg pga konkurs. Konsernet så da muligheten til å få kjøpt anlegget rimelig og komme seg inn i næringen. Etter alle konkursene ante de at det kunne bli bedre tilstander for de som var igjen og som hadde de rette forutsetningene. Med Nåværende Styreleder i spissen fikk de finansiert kjøpet, og det var da han ble styreleder for konsernet. Med seg på laget som investor og daglig leder i Settefisk fikk de en av driverne fra anlegget før konkursen.

Samme år gikk også 2 matfiskanlegg i regionen konkurs. Styreleder kjente selskapene litt ifra før, og etter å ha regnet på det kjøpte konsernet anleggene. Slik ble driften utvidet til å omfatte matfiskanlegget Lakseoppdrett AS, med 2 konsesjoner. Anlegget hadde på dette tidspunktet 12 ansatte. Året etter, i 1991, overtok Settefisk et smoltanlegg i regionen, etter dette hadde Settefisk virksomhet på 2 lokasjoner.

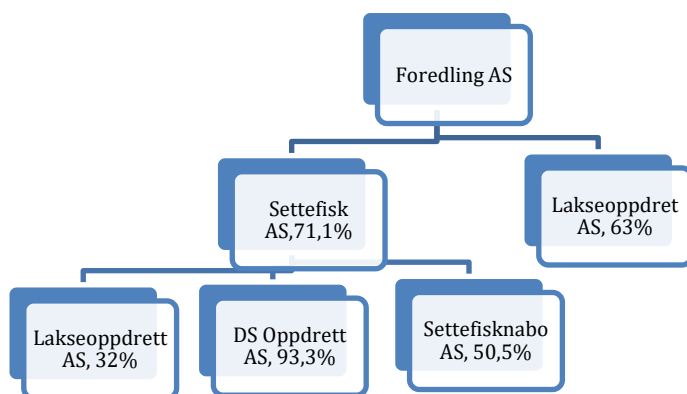
Organisasjonen så på dette tidspunktet slik ut:



Figur 5 - Organisasjonskart pr 1991

1991 ble et vanskelig år for Lakseoppdrett. Salget av laksen gikk via Fiskeoppdretternes Salgslag, og da de gikk konkurs tapte konsernet 4,5 millioner. I tillegg viste det seg at konkursboet de hadde kjøpt opp året før hadde betydelig mindre fisk enn forventet. Takket være en god bankforbindelse og ny kapital fra Foredling og Settefisk på 1,7 millioner overlevde likevel Lakseoppdrett.

I 1995 kjøpte Settefisk et selskap med oppdrettsanlegg og 1 konsesjon. Samme år kjøpte de et settefiskanlegg i naboregionen. På dette tidspunktet så organisasjonen slik ut:



Figur 6 – Organisasjonskart pr 1995

DS Oppdrett AS ble fusjonert med Lakseoppdrett i 2005.

Lakseoppdrett AS gikk inn som 50 % eier av Slakteanlegg AS i 1997, og fra 2008 eide de anlegget med 100 %. I 2022 ble dette selskapet fusjonert med Lakseoppdrett AS. I 1997 gikk konsernet også inn som deleier i den første fiskebåten.

Ganske snart etter overtakelsen begynte Foredling på Øya i mangel av torsk, å kjøpe en del laks fra Lakseoppdrett til videreforedling. Her kunne de bruke filetlinja for hvitfisk som de allerede hadde. En stund var dette venstrehåndsarbeid, som fungerte dårlig. De måtte

bestemme seg for om de skulle satse for fullt eller avvikle denne drifta. Det var fremdeles lave kvoter og lite hvitfisk å produsere, og selskapet måtte også vurdere å avvikle fryseriet, og bare selge saltfisk. Konsernet bestemte seg for å gå videre med foredlingen av laks og å beholde fryseriet. Resultatet av dette var et helt nytt produksjonsanlegg hovedsakelig for laks, som stod ferdig i år 2000/2001. Både produksjon og salg av laks var nytt for selskapet, og det tok flere år etter dette før denne delen av virksomheten ga overskudd.

En viktig skillelinje for selskapet kom i 2001. Da begynte Lakseoppdrett, som **de første i Norge**, å utvikle produksjon av **økologisk laks**. Denne diversifiseringen startet som en forespørsel fra en kunde. I oppstartsåret 2001 produserte de 50 tonn økologisk laks. De første årene utgjorde produksjonen en mindre og ikke prioritert del av virksomheten. Da nåværende daglig leder begynte som daglig leder i 2008, ble han rådet av de ansatte til å avvikle denne produktlinjen. Veien videre ble diskutert med kunden, og det ble besluttet å gå over fra å produsere en lett rosa til en mer rød laks, som ville være et mer konkurransedyktig produkt, og det skulle gjøres på en ordentlig måte. I dag er produksjonen av økologisk laks på 6 000 tonn, og utgjør 60% av all laksen som oppdrettes i virksomheten.

2002 ble et spesielt vanskelig år for konsernet, med betydelige underskudd for alle de 3 virksomhetsområdene. Bakgrunnen for dette var en kombinasjon av høye renter, en historisk styrking av den norske krona og redusert marked for hvitfisken. I tillegg ble oppstartsperioden med den nye foredlingslinjen for laks og hvitfisk var preget av avbrudd, forlenget og betydelig mer kostnadskrevende enn forventet..

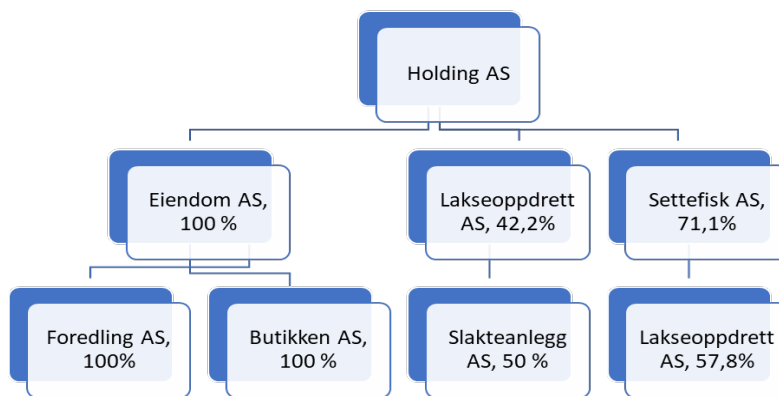
Konsernet hadde dette året salgsinntekter på 111 millioner, driftsresultat på -12,3 millioner og årsresultat etter skatt på -8,8 millioner. Ved utgangen av året utgjorde egenkapitalen 37,3 millioner eller 25 %. Bedriftens var på randen til konkurs. Det var på dette tidspunktet ikke tatt ut noe utbytte til eierne, heller ikke i gode år. Selskapet hadde fortsatt tillitt hos banken. De fikk nye lån, og kunne dermed fortsette virksomheten. Men Konsernleder forteller at det var en vanskelig tid, med ukentlige rapporteringer og nøye overvåking fra banken.

Fra 2005 begynte det å bli bedre tider. På dette tidspunktet var aktiviteten til konsernet blitt ganske omfattende. En valgte derfor å **omorganisere virksomheten** i en mer rendyrket og hensiktsmessig struktur i løpet av 2005 og 2006. Holding AS ble stiftet, som morselskap i konsernet. I Eiendom AS ble alle bygg og produksjonsutstyret til Foredling samlet, i tillegg til eierskapet av Foredling AS og Butikken AS, dagligvarehandelen på Øya. Settefisknabo AS

ble innfusjonert i Lakseoppdrett AS, mens settefiskvirksomheten fremdeles lå i Settefisk. Settefisk var nå 42,2 % eid av Holding AS og 47,8% av Lakseoppdrett AS.

I 2006 fikk selskapet kjøpt 2 nye konsesjoner, etter at en lokal konkurrent valgte å gå ut av oppdrett. Etter dette hadde de 5 konsesjoner. Samme år ble det besluttet å ikke satse videre i naboregionen, og aksjene i Settefisknabo AS ble solgt.

Etter dette så organisasjonen slik ut pr 31.12.2006:



Figur 7 - Organisasjonskart pr 31.12.2006

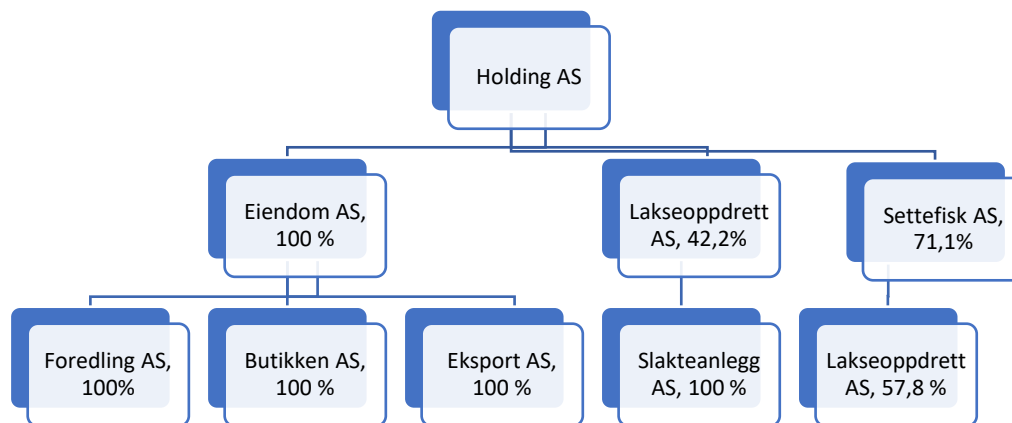
Selskapet hadde i tillegg eierskap i den lokale fiskeflåten gjennom 49 % i Sjø AS.

Tidligere ble det meste av salg til utlandet gjort via eksterne eksportører. **Eksport AS ble stiftet høsten 2007.** Fra oppstart ble eksporten av laks tatt via salgsselskapet.

En gang i 2008-2009 forsvant markedet så å si over natten. Det hadde forut vært et svært godt fiske. Innkjøpsprisene var satt høyt. Da råfisklaget i mars uventet satte ned prisen ble det nødt til å selge 900 tonn saltfisk med tap, samtidig som de måtte redusere kjøpene av hvitfisk betydelig. For å ha arbeid til de ansatte åpnet Foredling for 2 skift på lakselinja.

Etter dette bestemte de seg for at de også skulle selge saltfisken selv, for på den måten å ha bedre kontakt med markedet. Over tiden er en stadig større andel av eksporten tatt gjennom salgsselskapet, og i dag går det meste av eksporten via eget selskap.

Etter stiftelsen av eget salgsselskap i 2007 og oppkjøp til 100 % av Slakteanlegg AS, så selskapet pr 31.12.2008 slik ut (Ingen endringer for andeler i fiskebåtredierier):



Figur 8 - Organisasjonskart pr 31.12.2007

Konsernet talte på dette tidspunktet 117 årsverk, fordelt på Foredling AS med 94, Eiendom AS med 2 og Butikken AS med 4, Lakseoppdrett AS med 38 og Settefisk AS med 22.

I 2010 valgte konsernsjef og daglig leder for Foredling AS å trekke seg tilbake. En av hans døtre overtok som konsernleder. Hun er utdannet innenfor økonomi og markedsføring, og har arbeidet i bedriften siden endt utdanning i 1993/1994. Tidligere konsernleder er fortsatt involvert i driften, spesielt i Eiendom AS, sammen med den andre datteren. Hun er fiskerikandidat, og har arbeidet i konsernet siden endt utdanning tidlig på 90-tallet. De første årene arbeidet hun i Lakseoppdrett. Hennes hovedvirke over mange år har vært kvalitetsleder og personalansvarlig i Foredling AS, i tillegg til å involvere seg i Eiendom og Butikken.

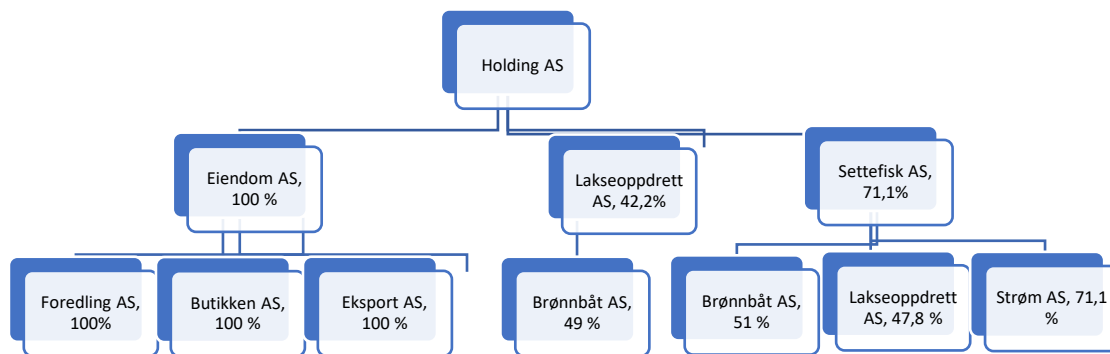
Bedriften har etter dette fortsatt å vokse i omfang. I 2017 stod en ny produksjonslinje ferdig på Øya. I 2018 ble det gjort en betydelig investering i større brønnbåt. Anleggene til Settefisk på hovedlokasjonen ble utvidet i 2018-2019, slik at de kunne øke produksjonen fra 3,5 millioner til 7,5 millioner stk smolt. På Øya er administrasjonen utvidet de siste par årene, med IT-ansvarlig, HR-sjef og salgs -og innkjøpssjef. For tiden arbeides det med å bygge nytt mottaksanlegg for hvitfisk. I tillegg er nytt bygg til butikk, administrasjon, og med leiligheter til ansatte på toppen planlagt, men prosjektet er satt på vent i påvente av en løsning for bedre strømforsyning. I Lakseoppdrett er det økt fra 1 konsesjon ved oppkjøpet i 1990 til 6 konsesjoner i 2023. Det planlegges nå nytt slakteri.

4.2 Måling av veksten

Jeg vil oppsummere veksten ved hjelp av de valgte vekstindikatorerne organisasjonsstruktur, bemanning, omsetning og eiendeler.

4.2.1 Organisasjonsstruktur

Som vist under kap. 4.1.1 har konsernet i dag følgende organisasjonsstruktur:



Figur 9 - Organisasjonskart pr 2022

I tillegg har konsernet eierskap i 10 lokale fiskebåter med eierandel 40-49,9 %. De har også strategiske andeler i noen få andre selskaper.

Som vi ser har det vært en betydelig utvikling av organisasjonen siden oppstart, da organisasjonen bare bestod av ett selskap.

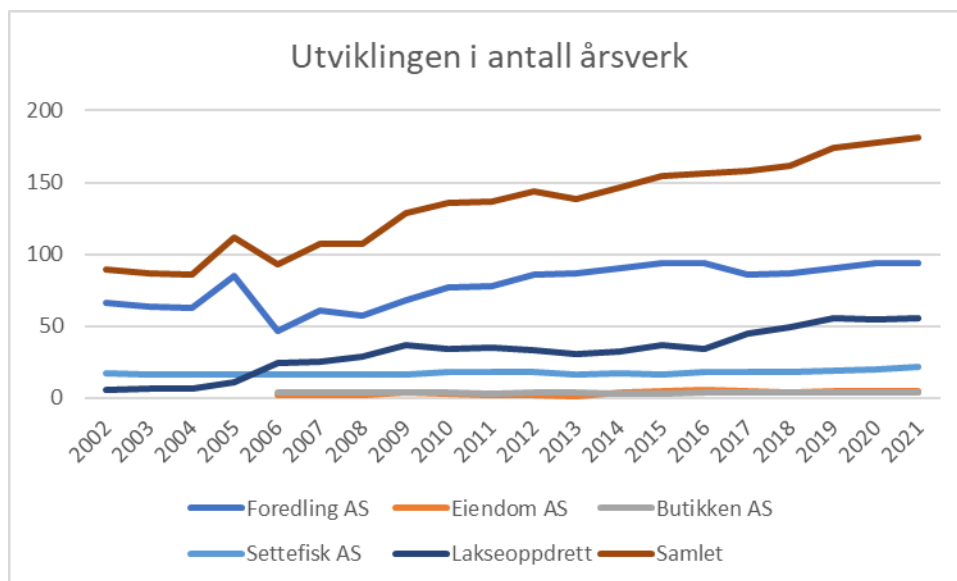
4.2.2 Antall ansatte

Bemanningen i konsernet er betydelig økt både i den perioden jeg har sett nærmere på og tidligere. I 2021 sysselsatte konsernet 181 årsverk, fordelt på 94 i Foredling AS, 5 i Eiendom AS, 4 i Butikken AS, 38 i Lakseoppdrett AS, 18 i Slakteanlegg AS (fusjonert inn i Lakseoppdrett AS i 2022) og 22 i Settefisk AS.

Til sammenligning hadde Lakseoppdrett i 1990, ved oppkjøpet, 12 ansatte, og Settefisk 4. Vi har ikke tall for Foredling for 1990, men i 1960 hadde de 22 ansatte, og i 1971 var antall ansatte økt til 70. I 2005 hadde Foredling 85 ansatte, og konsernet samlet 112.

I perioden 2002-2021 er antall sysselsatte i konsernet økt fra 89 til 181, som utgjør 103 %.

Figur 11 illustrerer økningen i antall årsverk i perioden 2002-2021:



Figur 10 - Utviklingen i antall årsverk i konsernet i perioden 2002-2021

Det store bildet viser at det har vært en gradvis økning i konsernet som helhet.

4.2.3 Veksten i omsetningen

Konsernets utvikling i omsetning de siste 20 årene, perioden 2002-2021 vises i tabell 2, og er illustrert i figur 12.

Tabell 2 - Utviklingen i omsetning i perioden 2002-2021, tall i hele 1000

| År | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Omsetning | 110 828 | 113 911 | 139 026 | 138 985 | 181 542 | 240 516 | 297 589 | 298 642 | 426 105 | 3 764 449 |
| År | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Omsetning | 376 315 | 490 336 | 546 534 | 587 718 | 812 662 | 894 366 | 1 037 778 | 1 056 856 | 1 062 140 | 1 147 273 |



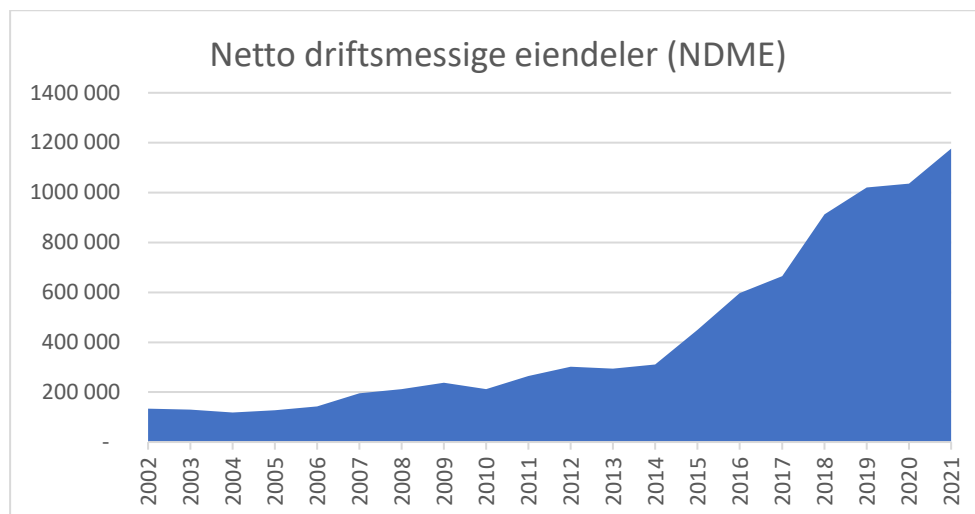
Figur 11 - Utvikling i omsetningen i konsernet i perioden 2002-2021. Tall i hele 1 000

Nesten uten unntak er omsetningen økt hvert år.

4.2.4 Eiendeler

Jeg har valgt å vise utviklingen i eiendeler ved hjelp av netto driftsmessige eiendeler (NDME), se definisjon i kap. 2.3.2.

NDME er i perioden 2002-2021 økt fra 133 millioner til 1,18 milliarder. Økningen utgjør 780 % på 20 år. Figur 13 illustrerer økningen. Spesielt de siste årene, fra 2014 til 2021, ser vi at investeringene har hatt en betydelig økning. I denne perioden på 8 år utgjør økningen 278 %.



Figur 12 - Utviklingen i netto driftsmessige eiendeler i perioden 2002-2021, tall i hele 1000

Konsernet har hatt en betydelig økning i både omsetning, eiendeler og ansatte. Bemanningen er økt betydelig mindre enn de øvrige indikatorene, men dette antas å ha sammenheng med den teknologiske utviklingen som har vært i perioden, hvor produksjonskapasiteten er økt ved hjelp av mer effektive maskiner og utstyr. I tillegg er omsetning og anskaffelser påvirket av generell prisoppgang som en følge av inflasjon samt prisjusteringer i markedet.

Alle vekstindikatorene peker i samme retning og viser at konsernet har hatt en betydelig vekstøkning i perioden 2002-2021.

4.3 Strategier for vekst og lønnsomhet

4.3.1 Vekststrategi som del av langsiktig perspektiv

Konsernet har en overordnet visjon som signaliserer at de har tenkt å bli værende i næringen, og at de ikke er til salgs (*ikke gjengitt pga kan være gjenkjennbar*). Deres hovedmålsetting tilkjenner verdiskapning over tid, og at denne også gjelder andre enn eierne. De vil at ulike aktører i samfunnet skal tørre å satse på dem fordi de vet at de blir værende.

Ifølge konsernleder ønsker de å vokse når det er bærekraftig, de må vite at de ikke vokser bare for å vokse. Med dette mener hun at veksten må være lønnsom i et langsiktig perspektiv.

Visjonene og det langsiktige målet er ikke endret over tid. De ble uttrykt skriftlig først i nyere tid, men ifølge konsernleder er det disse verdiene som har preget selskapet i alle år.

4.3.2 Bygge stein for stein

En del av den langsiktige strategien har vært det de kaller å **bygge stein for stein**. Med dette mener de at en ikke vokser over evne, men i stedet over tid i takt med likviditet og soliditet.

Konsernet legger langsiktige investeringsplaner, hvor alle virksomhetsområdene vurderes samlet og prioriteres etter behov. I forkant er det budsjettert med hvordan investeringen og finansieringen av denne påvirker inntjening, likviditet og soliditet, se område 4.5.4. En investering skal både lønne seg på lang sikt og ikke gå ut over likviditeten i den daglige driften.

4.3.3 Deltakelse i lokale fiskebåter og andre samarbeidspartnere.

Konsernet har som strategi å styrke hovedvirksomheten gjennom investeringer i serviceområder og eksterne samarbeidspartnere.

Å få tak i råstoff har gjennom tiden vært det mest kritiske forholdet for hvitfiskindustrien. Det er derfor vanlig i fiskeindustrien å investere i fiskebåter eller å eie og drifte båter selv.

Konsernets strategi er å bidra til den lokale fiskeflåten gjennom å eie andeler samt å yte lån ved etablering/kjøp av båter. Pr 2023 har selskapet eierandeler i 10 fiskebåter på Øya.

4.3.4 Ansatteboliger

Antall boliger på stedet hvor konsernet har hovedkontor og foredling, er lite, og antall boliger begrenset. Konsernet investerte tidlig i eiendom, og deler av dette benyttes i dag til ansatteboliger. De har også utviklet og solgt tomter til ansatte som vil bosette seg på øya og bidratt med lån til kjøp av boliger. Også på andre lokasjoner har konsernet hatt ansatteboliger i perioder hvor det har vært behov for det.

4.3.5 Produkt-og markedsstrategi

Produkter

Konsernets produktportefølje har utviklet seg over mange år. Ved oppstarten var ferskfisk, saltfisk og tørrfisk av torsk hovedproduktene. I 1958 ble det startet med filetproduksjon av torsk, som etter hvert tok mer og mer over fra de opprinnelige produktene.

I 1990 kom laks som matfisk (fersk og hel) og settefisk (egenprodusert smolt) inn i portefølje, og etter hvert kom økologisk laks som et eget produkt, både i produksjonen av settefisk og matfisk. Økologisk laks utgjør i dag 60 % av matfiskproduksjonen. Til tider kunne de tjent bedre på å selge den som ordinær laks, men for å opprettholde markedet gjør de ikke det.

Etter hvert begynte konsernet med foredling av laks i tillegg til hvit fisk. Produksjonen kom for alvor i gang fra 2001, etter at det nye produksjonsanlegget stod klart. I dag er det kun filetproduksjon av laks.

Over tiden har konsernet fått stadig flere produkter. For hvitfisk er saltfisk av torsk fremdeles hovedproduktet, men det leveres mange ulike produkter, fra ferskfisk og tørrfisk til ulike biprodukter. Videreforedlet laks produseres også i mange valører, fra filet til varmrøkt laks og biprodukter. Det selges også andre arter. Konsernet har i dag et hundretalls ferdigprodukter.

Biprodukter

Det har alltid vært et mål for virksomheten å bruke hele fisken. Fiskerne på Øya har sløyd på land i alle år for å muliggjøre best mulig bruk av fisken, lenge før det ble normalt å ha sløyelinje på land. Lever og rogn er produkter de fleste kjenner til. Trandamperi har konsernet drevet fra 70-tallet. Torsketunger er også et kjent produkt som selskapet produserer.

Det en ikke får brukt til noe annet, blir ensilert, som er en metode for konservering av fiskerester som slog, fiskehoder og avskjær til bruk i fôr til oppdrettsfisk. Med tiden er en stadig større del av fisken brukt til nye biprodukter som kan selges til normalt konsum. Nå brukes det aller meste på fisken, både buker, hoder, rygger m.m.

Bruk av hele fisken har både en miljømessig og økonomisk gevinst. Noen biprodukter er det svært god fortjeneste på, og det er langt bedre fortjeneste på produkter som kan brukes til menneskemat enn til fiskefôr.

Markeder:

Selv om det er utviklet stadig flere foredlede produkter, har konsernet ifølge ledelsen i stor grad økt omsetningen ved økt salg av hovedproduktene.

For laks er USA hovedmarkedet, for hvitfisk Sør-Europa, og for biprodukter Asia. Selskapet har hatt en stadig økning i salget til store kunder, men arbeider med å komme inn på nye kunder og markeder.

Både Settefisk og Lakseoppdrett har Norge som marked. Ca 20 % av produksjonen i Settefisk selges konserninternt som råstoff til Lakseoppdrett, mens det øvrige selges til andre lokale oppdrettere. Lakseoppdrett sine kunder er ulike eksportører av laks. I tillegg har de konsernintern omsetning til foredling, men denne omsetningen utgjør en relativt liten andel.

Kvalitet og miljø

Å levere kvalitetsprodukter er et av hovedmålene til konsernet. I strategidokumentene fremgår dette både uttrykt som et eget mål, og det er angitt særskilte kvalitetsmål, se punkt 4.5.1. Informantene oppgir at de er blitt stadig bedre på og er gode på kvalitet. De har fokus på kvalitet i alle ledd.

Et aspekt av dette er konsernets sterke miljøprofil. Hensynet til miljøet har vært med konsernet fra begynnelsen som et verdivalg, men har også betydning for deres posisjon i markedet, da samfunnet og kundene er blitt økende opptatt av dette.

Kvaliteten på råstoffet av hvitfisk er blitt bedre som følge av den påvirkningen de har hatt ved at de har eierandeler i de lokale fiskebåtene og et godt samarbeid med fiskerne. De siste 15 år har de hatt en ganske stor utvikling på kommunikasjonen med fiskerne og bevisstgjøring på at kvalitet gir bedre lønnsomhet både for fiskerne og for fiskebruket. Nå står fangsten kortere tid i havet, som gir bedre kvalitet på råstoffet. En har dermed kunne selge mer fisk som skrei, den øverste kvaliteten, og mindre som blank torsk og industritorsk.

For rød fisk eier selskapet hele verdikjeden, som har vært sentralt for å kunne sikre god kvalitet. For oppdrettsfisk er det 4 kvaliteter av råvaren, og det søkes å produsere mest mulig av den beste kvaliteten, superior.

Konsernet har fått stadig flere kvalitetssertifikater, som angir hvilken standard en produserer etter, bla. miljøforhold. Dette betyr at de kan dokumentere at produktet tilfredsstiller krav som kunden/markedet stiller.

4.3.6 Strategi for lønnsomhet - kostnadsledelse

Selskapets hovedstrategi for lønnsomhet er kostnadsledelse. De skal produsere optimalt med lavest mulig kostnad.

Det er stort fokus på dekningsbidrag. Dekningsbidraget viser hvor stor andel av salgsinntektene som er igjen til å dekke faste kostnader og evt fortjeneste når kostnader til produksjonen av varen er dekket. Dekningsbidraget påvirkes altså av både omsetning, direkte

produksjonskostnader som råstoff, emballasje og lønn til produksjonsmedarbeiderne, og indirekte produksjonskostnader som strøm. Budsjettering, måling og oppfølging av dekningsbidraget er svært sentralt. Det vises til punkt 4.5 for en nærmere beskrivelse.

Kostnader ved innkjøp kontrolleres gjennom konsernleders godkjenning av alle inngående fakturaer.

For å få ned varekostnadene er det viktig å bruke råvarene mest mulig effektivt. For det første må en bruke riktig råvare til riktig ferdigprodukt. Ved å bruke riktig kvalitet og størrelse bruker de ikke for dyrt råstoff og begrenser svinnet. Hele fisken brukes, og en må tilpasse produksjonen etter hvilke ordrer en har. På samme måte er det viktig å selge riktig kvalitet på hvitfisken. En kunde som bestiller en blanktorsk, skal få en blanktorsk, og ikke en skrei. Over årene er de ved å ha fokus på dette blitt betydelig bedre på slik sortering.

Fra konsernets matfiskanlegg har konsernet tilgang på det beste råstoffet for laks som grunnlag for høykvalitetsprodukter. I noen tilfeller bruker de produksjonsfisk, fisk som er skadet i skinnet, men like god i fileten. Denne har en lavere innkjøpspris, men gir et kvalitetsmessig like godt ferdigprodukt.

I laksenæringen er hindring av fiskesykdom og død kritisk for dekningsbidraget. Konsernet har egen brønnbåt som anvendes både i settefisk-og matfiskvirksomhetene for å minske risikoen for å få sykdom inn i anleggene, og gode rutiner for vasking av båten. Det brukes mye ressurser på å forebygge og bekjempe lakselus. Konsernet har et eget senter som arbeider med avlusing av laksen på en human måtes ved skyting med laser. Videre er de opptatt av å ikke ha for mye fisk i anleggene, da dette både fører til dårlig vekst og kan gi sykdom.

De ansatte ses på som en viktig ressurs. Det er en blanding av ansatte fra lokalmiljøet og fremmedarbeidere. I de senere år er det også kommet en del folk utenfra til. Øya ble tidlig introdusert for utenlandsk arbeidskraft, og det har vært en klar strategi fra begynnelsen at disse skulle ansettes på norske vilkår. Fremmedarbeiderne kommer igjen år etter år og noen har sågar slått seg ned på Øya. Med unntak av under covid-epidemien har konsernet ikke problemer med å få tak i arbeidsfolk. Det er stort fokus på å bygge fagkompetanse. 25 % av de ansatte skal ha fagbrev, også utlendinger, og de ansatte har lang fartstid i bedriften. De ansattes kompetanse bidrar til en god og effektiv produksjon.

Sykefraværet er normalt relativt høyt i produksjonsbedrifter. Konsernet har stort fokus på sykefraværet, noe som får innvirkning på lønnskostnadene. For å redusere sykefraværet er det bl.a. rullering på arbeidsstasjonene og tett oppfølging av sykemeldte.

På matfisk har konsernet innkjøpssamarbeid med andre oppdrettere på fôr og forsikring og samarbeider om slakting, for å få ned kostnadene.

For settefisk anvendes gjennomstrømningsanlegg, i motsetning til de moderne resirkuleringsanleggene. Selskapet har tro på at deres metode både gir best fiskevelferd og kvalitet, i tillegg til at de kjenner metoden godt og har gode økonomiske resultater av den.

Nivået på investeringer i driftsmidler og utstyr er et virkemiddel for å holde kostnadene nede. De er opptatt av å investere etter behov, i motsetning til «kjekt å ha». De skal ikke være best i klassen på produksjonslokaler- og utstyr, men gode nok til å ha en sunn og effektiv produksjon. Det samme gjelder andre driftsmidler. F.eks. fikk jeg beskrevet at kontorene på Øya inntil for kort tid siden, da de ble pusset opp, så ut som de gjorde på 60-tallet.

4.4 Økonomiske prestasjoner

4.4.1 Vekst i omsetning og resultatandel

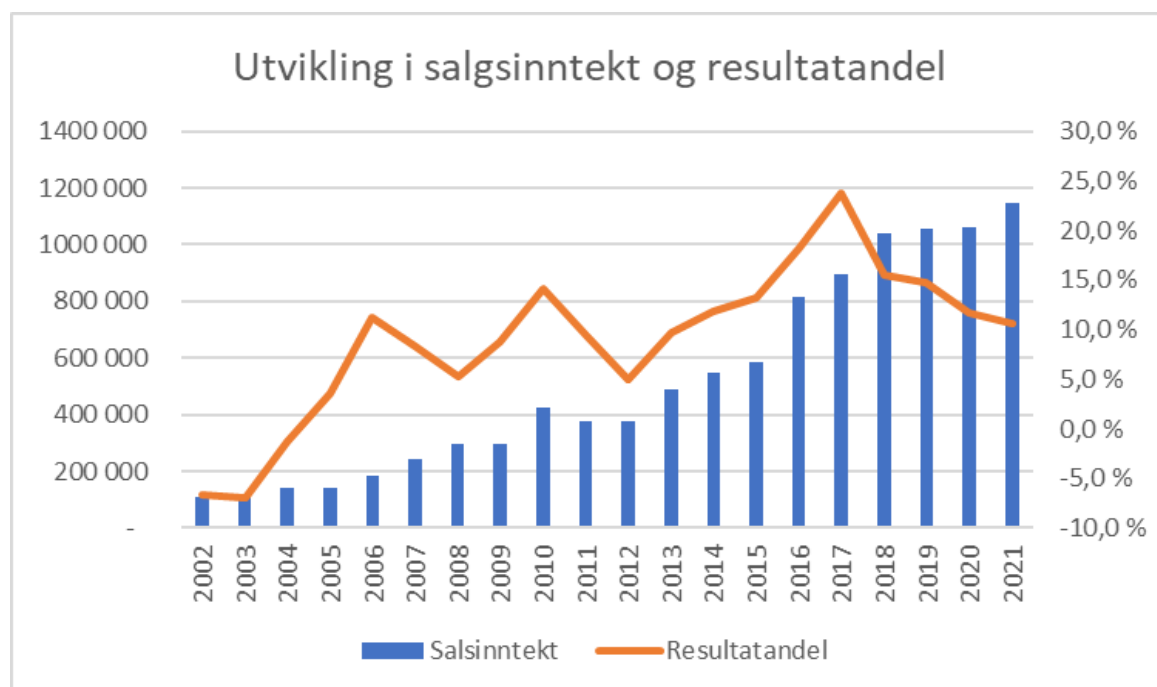
Konsernet har hatt en betydelig vekst i omsetning og resultat. Den gjennomsnittlige årlige økningen i omsetning utgjør 14%, og den totale økningen i perioden utgjør 935 %. Når en hensyntar prisstigningen i perioden, som iht konsumprisindeksen var på 47,5 %, så utgjør omsetningsøkningen 602 % totalt.

Utviklingen er illustrert i tabell 3 nedenfor.

Tabell 3 - Utviklingen i salgsinntekter og resultatandel i perioden 2002-2021.

| Regnskapstall i konsernet (i hele 1000) | | | | |
|---|--------------|---------------------|----------------------|---------------|
| Kilde: Konsernregnskapene 2001-2021 | | | | |
| År | Salgsinntekt | Økning fra fjoråret | Resultat etter skatt | Resultatandel |
| 2021 | 1 147 273 | 8,0 % | 122 544 | 10,7 % |
| 2020 | 1 062 140 | 0,5 % | 123 662 | 11,6 % |
| 2019 | 1 056 856 | 1,8 % | 155 739 | 14,7 % |
| 2018 | 1 037 778 | 16,0 % | 161 729 | 15,6 % |
| 2017 | 894 366 | 10,1 % | 213 019 | 23,8 % |
| 2016 | 812 662 | 38,3 % | 148 848 | 18,3 % |
| 2015 | 587 718 | 7,5 % | 77 460 | 13,2 % |
| 2014 | 546 534 | 11,5 % | 65 077 | 11,9 % |
| 2013 | 490 336 | 30,3 % | 47 651 | 9,7 % |
| 2012 | 376 315 | 0,0 % | 18 531 | 4,9 % |
| 2011 | 376 449 | -11,7 % | 35 402 | 9,4 % |
| 2010 | 426 105 | 42,7 % | 59 978 | 14,1 % |
| 2009 | 298 642 | 0,4 % | 26 138 | 8,8 % |
| 2008 | 297 589 | 23,7 % | 15 455 | 5,2 % |
| 2007 | 240 516 | 32,5 % | 20 141 | 8,4 % |
| 2006 | 181 542 | 30,6 % | 20 421 | 11,2 % |
| 2005 | 138 985 | 0,0 % | 5 028 | 3,6 % |
| 2004 | 139 026 | 22,0 % | 1 730 | -1,2 % |
| 2003 | 113 911 | 2,8 % | 7 930 | -7,0 % |
| 2002 | 110 828 | 10,4 % | 7 456 | -6,7 % |

Illustrert i et diagram ser vi utviklingen lettere:



Figur 13 – Utviklingen i salgsinntekter og resultatandel, tall i hele 1000

Som vi ser er omsetningen økt nesten hvert år, og det har totalt sett vært en betydelig økning i perioden.

Resultatandelen var negativ i 2002-2004, utgjorde under 10 % og gjennomsnittlig 8,4% i 2005-2013 og over 10 % og gjennomsnittlig 15% fra 2014 og fram til og med 2021. Samtidig ser vi at resultatandelen var høyest i 2017 med 23,8%, og at den deretter er dalende, til 10,7% i 2021. Det er altså en negativ trend her, selv om resultatandelen fremdeles er relativt høy.

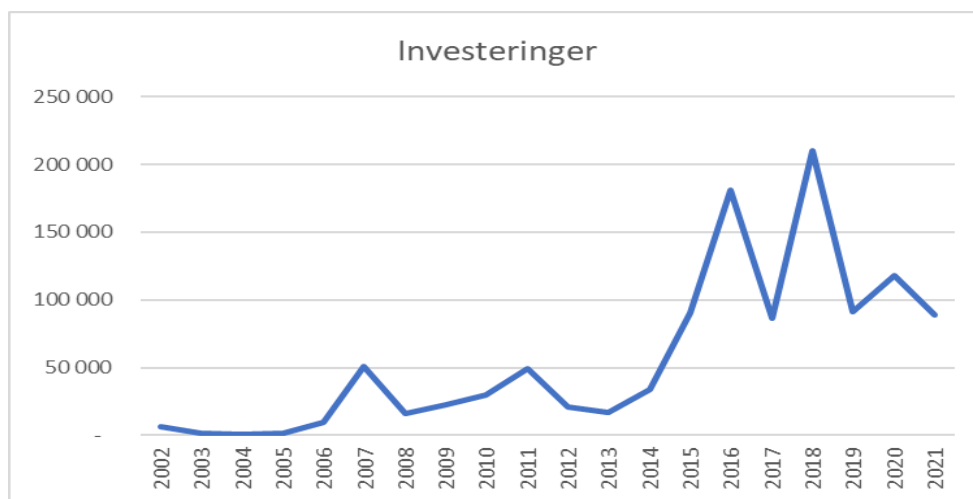
Diagrammet viser først og fremst at det har vært en høy vekst i omsetning, at veksten har skjedd gradvis over tid, og at resultatandelen er betydelig forbedret, dog noe nedadgående fra 2018 og fram til og med 2021.

4.4.2 Vekst i kapital

For vekst i kapital viser jeg til veksten i netto driftsmessige eiendeler vist i kap. 4.2.4.

Vi kan også se på investeringene i varige driftsmidler og immaterielle eiendeler rapportert i regnskapet. Totalt er det de siste 20 årene investert 1,13 milliarder NOK i varige og immaterielle driftsmidler. Selskapsregnskapene viser en omtrentlig fordeling mellom selskapene i konsernet på 300 millioner i Eiendom AS, 450 millioner i Lakseoppdrett AS, 170 millioner i Settefisk og 250 millioner i Brønnbåt AS (eies av Settefisk og Lakseoppdrett AS). Litt ulike tall oppgis, men ikke har betydning her pga uvesentlighet.

Figur 16 viser de årlige investeringene i varige driftsmidler og immaterielle eiendeler de siste 20 år:



Figur 14 – Konsernets årlige investeringer i varige og immaterielle eiendeler

I 2007 ble det bl.a. anskaffet 2 konsesjoner for produksjon av matfisk. Den store toppen i 2016 samsvarer med tidspunktet for utbygging av ny produksjonslinje som stod ferdig i 2017,

og den store toppen i 2018 med investering i ny brønnbåt. I perioden 2004-2021 er det også gjort betydelige investeringer i Lakseoppdrett, spesielt i driftsløsøre, samt kjøp av konsesjoner.

Tilgangen av konsesjoner for produksjon av matfisk kan oppsummeres som følger:

Tabell 4 - Tilganger av konsesjoner for produksjon av matfisk i perioden 2002-2021

| År | Tilganger | Pris | Antall pr 31.12 |
|---------------------------------|------------|------------|--------------------|
| 2001 | 0 | | 0 |
| 2002 | 1 | 5 000 000 | 1 |
| 2003 | 0 | | 0 |
| 2005 | 2 | 5 000 000 | 3 |
| 2007 | 2 | 18 989 657 | 5 |
| 2009 | 1 | 8 000 000 | 6 |
| 2011 | 5 % | 3 000 000 | 6 |
| 2016 | VTB i 4 år | 9 000 000 | 6 |
| 2018 | | 13 680 000 | 6 |
| VTB = variabel tillatt biomasse | | | |

Anleggene for settefisk og matfisk er bygget og utvidet i takt med økningene i konsesjoner.

4.5 Økonomistyringssystemet

Jeg vil her beskrive de mest sentrale delene av økonomistyringssystemet som jeg har identifisert.

4.5.1 Strategidokumenter

Hvert selskap har et strategidokument utarbeidet av styret. Strategidokumentet er svært konkret, og kommuniseres til de ansatte som en veiviser i det daglige.

Strategidokumentet uttrykker selskapets visjon og overordnede mål, strategisk retning og overordnede rammer. Strategisk retning er kostnadsledelse eller kostnadseffektivitet som et mål for alle virksomhetsområdene. I tillegg trekkes fram at det er rom for enkeltvalg av diversifiserte produkter.

Overordnede rammer er felles for alle virksomhetene:

- Styrket bærekraft (FN`s bærekraftsmål)
- Styrket arbeidsmiljø og fiskevelferd
- Trygg og sunn mat
- Økt konkurransekraft og verdiskapning

Det angis konkrete målsettinger og KPI-er (Key Performance Indicator), definerte nøkkeltall. Det er litt ulike nøkkeltall som måles i de ulike selskapene ut fra hva som er hensiktsmessig.

For Lakseoppdrett AS måles parametre som svinn, slaktevekt, kvalitet (superior, ordinær eller produksjon), fôrfaktor, sykefravær, lakselus og tetthet under produksjonen, alle faktorer som påvirker fortjenesten. For eksempel fôrfaktor, som er svært sentralt. Det er om å gjøre å gi en optimal førmengde for å gi best mulig vekst, men samtidig ikke overføre og dermed bruke for mye kostnader på fôr. Med hensyn til kvalitet, så er det et mål at 95 % av produksjonen skal gi den øverste kvaliteten laks, superior.

For Settefisk AS angis mål knyttet til ulike driftsparametre og miljøparametre i kar: vannmengde i kar pr kg biomasse pr minutt, utskiftningstid av vann, O2-metning, PH-verdier, CO2, tetthet og svinn. Miljøet er svært kritisk for selskapets inntjening. Et godt miljø gir lav dødelighet og god vekst, kvalitet og fiskehelse. Viktige retningslinjer skal være bærekraftig produksjon med fokus på godt oppdrettsmiljø, god fiskevelferd og god kvalitet på settefisken, slik at den presterer godt i matfiskdelen.

For Foredling AS er det satt egne kvalitetsmålsettinger. Konsernet skal framstå blant de ledende sjømatprodusenter hva angår oppfyllelse av kundenes ønsker og behov, produksjon av trygg mat – produktkvalitet, miljøhensyn og bærekraft og kompetanse og engasjement blant medarbeiderne. For laksesavdelingen, som for Matfisk Laks og Settefisk, er det satt produksjonsmål. Disse går på KPI-er som lønn pr kg råvare og ferdigvare og utbytteprosent.

Også konkrete bærekraftsmål er angitt i strategidokumentene, som reduksjon av energiforbruket, deltakelse i matsvinnprosjekt og videreføring av strandryddeaksjon.

For Foredling er det også et **egget punkt om kompetanse og engasjement**, som angir de møtene som skal gjennomføres; Ukentlige og månedlige produksjonsmøter, månedlige og kvartalsvise kvalitetsmøter, daglige infomøter og årlige hygienekurs.

Det er også satt en del andre mål, f.eks. til sykefravær og andel fagarbeidere.

Det syntes som om informantene kjente innholdet i strategidokumentene godt. Visjonen og hovedmålet kunne de nærmest utenat, og kostnadsledelse som hovedstrategi var de godt kjent med. Daglig leder i Settefisk hadde strategidokumentet på veggen ved kontorpulten sin.

Strategidokumentene revideres hvert 2.-3. år, og hensiktsmessige endringer tas inn. I forkant avholdes det strategisamlinger med ledelsen i de enkelte selskapene, hvor en diskuterer og blir

enige om hva som hensiktsmessig og realistisk. Det holdes også møter i forkant av strategisamlingene med de ansatte i produksjonen, så de får muligheten til å komme med sine meninger. På denne måten får selskapets visjon og målsetninger god forankring gjennom hele organisasjonen.

4.5.2 Om motivering av de ansatte

Det gis ulike svar fra lederne på hvordan de ansatte motiveres; at de er opptatt av at de ansatte skal føle seg sett, at de får fagbrev, at eierne er til stede sammen med dem og gjør en innsats, at de får tillitt og ansvar og at de deltar i oppfølgingen av resultatene. Det praktiseres ikke noe belønningssystem.

4.5.3 Organisasjons- og ledelsesstruktur

Konsernet er organisert slik at hvert virksomhetsområde er et eget selskap og har ansvar for sine resultater.

En familieekstern person er styreleder i alle selskapene i konsernet, og har vært det i over 30 år. Han har bakgrunn fra oppdrett, og har høy kompetanse også innenfor økonomistyring. Han har en mindre eierandel i matfisk-og settefiskvirksomheten.

Det er overlappende eier- og ledelsesstruktur. For alle selskapene med unntak av Settefisk og Lakseoppdrett har eierne og styreleder alle roller i styret. Konsernet eier 71,1 % av aksjene i Settefisk AS, og direkte og indirekte til sammen 76,2 % av aksjene i Lakseoppdrett AS. I disse selskapene er også de øvrige eierne representert i styret, men eierne har sammen med styreleder bestemmende innflytelse. Eierne har også flere sentrale mellomlederfunksjoner.

Daglig leder i Lakseoppdrett AS, har lang fartstid som leder i oppdrettsbransjen, og har frie hender til å nå de målene som er satt. Det samme gjelder for daglig leder i Settefisk, men her bistår styreleder som hyppig samtalepartner.

De enkelte selskapene har også sine formenn som rapporterer til daglig leder.

4.5.3.1 Styringsstruktur – formalitet

Tidligere konsernleder forteller hvordan det var på hans tid som leder av foretaket med et bilde: «Jeg hadde det så nær sagt bare i lomma.»

«Jeg var på kaia ilag med dem. Vi hadde ikke møter, vi snakket bare på kaia – hva gjør vi nå, og hvordan gjør vi det? Og så ble vi enige og gikk hver for oss.» Dette illustrerer hvor enkel og uformell styringen var på denne tiden.

Da selskapet gikk inn i oppdrettsnæringen i 1990 ble organisasjonen over natta større og mer kompleks. Styreleder gikk samtidig inn som styreleder i Settefisk og Lakseoppdrett. Det ble da innført likelydende regimer med en ganske stram oppfølging av driften for alle virksomhetsområdene i konsernet, også for Foredling.

Fremdeles anvendes samme system, men rapporteringen og oppfølgingen fra den daglige ledelsen til styret er blitt redusert i hyppighet. Dette har sammenheng med at et redusert behov etter at rutinene er godt etablert, og en har sett over tid at det går bra.

Veksten i selskapet har ført til flere ansatte. Med årene er teknologien blitt mer komplisert, og aktiviteter i forbindelse med utvidelse av anlegg og nybygg har økt betraktelig de siste årene. Dette har gjort at ledelsen ikke rekker å ha den samme personlige kontakten med alle de ansatte som tidligere. Samtidig er det blitt flere og flere krav fra samfunnet; spesielt strengere sertifiseringskrav i markedet som krever mye oppfølging og bruk av systemer og møter for oppfølging.

For å møte veksten og økte krav er bl.a. administrasjonen utvidet, og flere oppgaver har gått over til ikke-eiere/familiemedlemmer. Relativt nylig er f.eks personalansvaret gått over fra Kvalitetsleder Foredling til en egen HR-ansvarlig utenfor familien.

Disse endringene har både ført til at en spesielt i det siste har vært nødt til å ta i bruk systemer for oppfølging i større grad enn tidligere, og at ledelsen er blitt mer formell, men fremdeles oppleves organisasjonen både av eierne og de ansatte som uformell i styringssettet. Eierne er svært synlige og tilgjengelige for de ansatte ved deres daglige deltakelse i den operasjonelle driften. Ikke-eiere beskriver ledelsesstilen som uformell og at de har stor frihet med hensyn til hvordan de vil løse oppgaver, men at de bistås og kan rettleides av eierne gjennom deres tilstedeværelse og deltakelse i den daglige driften.

4.5.4 Budsjettering og oppfølging av budsjetter

Styret utarbeider årlige budsjetter for hvert virksomhetsområde, som blir brutt ned på halvår, kvartal og måneder. Fra 1990 ble og fram til ca 2012 var det månedlig oppfølging av resultatene i styret. Etter dette har det vært kvartalsvis og årlig oppfølging. Dessuten

utarbeides det årlige prognoser for de neste 3 årene, altså har en ved inngangen til en periode et budsjett eller prognose for de neste 4 årene.

De vedtatte budsjettene endres ikke med endrede forutsetninger som oppstår underveis. Tanken bak faste budsjetter er at dersom en endrer budsjettene i takt med det som er oppnådd, så vil en vil miste det opprinnelige budsjettet som et utgangspunkt for å måle effektivitet og resultat, og uansett resultat så vil det se greit ut. Med faste budsjetter vil avvik framkomme klart, og forklaringer på dette vil hjelpe en å se om en er på rett kurs, eller om noen endringer bør foretas. Samtidig blir det lettere å budsjettere for neste år.

Budsjettene og prognosene er svært detaljerte og tilpasset de enkelte virksomhetsområdene. For alle selskapene er budsjettering av dekningsbidrag sentralt.

For settefisk og oppdrett er budsjettet mye mer omfattende enn for foredling, som en følge av alle parametrene som påvirker dekningsbidraget ved at produktet produseres over lang tid, vokser med tiden, og på veien påvirkes av mange forhold. Det utarbeides derfor detaljerte produksjonsplaner, slakteplaner, selvkostkalkyler, beregning av forhold som vekstutvikling, svinn og endringer i beholdningene. Dekningsbidrag beregnes ut fra omsetning fratrukket beholdningsendring og variable kostnader som før, slaktning, forsikring, vaksine, notvask, inspeksjon og personalkostnader.

Budsjettene estimerer også driftsresultat, finanskostnader og resultat.

Også for de øvrige datterselskapene og morselskapet utarbeides det årlige resultat -og balansebudsjetter spesifisert på hver måned. For konsernet utarbeides budsjettene ut fra det enkelte datterselskaps budsjett korrigert for budsjetterte konserninterne transaksjoner.

Budsjettene angir også **planlagte investeringer**, finansieringen av disse samt hvordan finansieringen påvirker renter, avdrag og lån i prognoseperioden på 4 år.

Likviditetsbudsjett utarbeides for det neste året, brutt ned på hver mnd. Likviditetsbudsjettet synliggjør selskapenes kapitalbehov for hver måned i det kommende året.

Det utarbeides også årlig **balansebudsjett** pr selskap, både som en kontroll av at budsjettene henger i hop og for å ha kontroll på balansestørrelsene, som har betydning både for likviditet, inntjening og soliditet. Det samme gjelder for **kontantstrømmen**. Denne synliggjør utviklingen i likviditeten. Også **arbeidskapitalen** budsjetteres på samme måte.

Egenkapitalprosenten budsjetteres også for det enkelte selskap, og samlet for konsernet.

Dette er et mål på soliditet.

Hvert kvartal følges resultatene opp i styret. Som grunnlag utarbeider styreleder en rapport for perioden pr selskap hvor oppnådde resultater sammenholdes med budsjetterte størrelser.

Beholdningsendringer hentes fra produksjonsrapporter i systemet, ellers anvendes regnskapssystemet. Rapporten spesifiserer ulike typer kostnader, slik at det blir lettere å finne ut hva evt avvik i dekningsbidrag fra forventningene skyldes.

På konsernnivå utarbeides resultat -og balanserapport etter samme prinsipp som budsjettet, og sammenholdes med budsjettet. **Nøkkeltallene** resultatgrad fra driften, kontantstrøm, arbeidskapital og egenkapitalprosent beregnes og sammenholdes med budsjettet.

4.5.5 Daglig styring

I det daglige styres det i hovedsak etter **dekningsbidrag (DB) pr kg fisk**. Rutinene er tilpasset de enkelte virksomhetsområdene.

Foredling:

Produksjonen av hvitfisk styres i stor grad etter salgsprisene i markedet. Innkjøpsprisen er mer eller mindre gitt. Råfisklaget setter en standard minstepris, men som oftest må en gi mer enn dette for å være konkurransedyktig. Da selskapet har et godt forhold til de lokale fiskerne, leverer de som oftest til selskapet dersom de får omtrent samme pris her som hos andre.

Konsernsjefen følger løpende med på prisene i markedet, og måler ukentlig selskapets oppnådde priser mot markedets. Daglig, for hver fangst som kommer inn, regner hun ut fra gjeldende priser og selskapets kalkyler ut hva de vil få best inntjening på. Dette, sammen med kvaliteten på råstoffet en har tilgjengelig, er med på å bestemme hvordan fisken skal brukes. Hvis prisene på ferskfisk er veldig gode og kvaliteten passer, så kan man styre mot ferskfisk, mens i andre tilfeller kan det gi bedre bidrag å produsere saltfisk.

For laks er salgsvolum og pris avtalt for en tid framover. Det anvendes tilsvarende kalkyler ved beregning av priser ut til kunder. Fisken selges den som gir best pris, tilsvarende som for auksjoner.

Konsernet ønsker i utgangspunktet at mest mulig av eksporten skal gå via eget salgsselskap, men dersom de kan få en høyere pris hos en ekstern trader, selges fisken som oftest dit.

Etterspørselen etter laks er stor, og selskapet produserer så mye de klarer ut fra anleggets kapasitet. Det produseres kun til direkte order fra kunder. Hver torsdag er det innkjøpsmøte mellom produksjonssjefen og de ansvarlige på salg og innkjøp, Thomas og konsernsjefen Konsernleder, og hver fredag kjøpes fisken inn som skal brukes uka etter.

Produksjon

Produksjonssjefen for laks styrer produksjonen etter hva som er planlagt. Produksjonen måles på dekningbidrag og hvor mye som er produsert. Det tas hyppige utbyttetester, hvor avvik fra forventningene søkes avklart. Årsaker kan være maskinelle, menneskelige eller ha med råstoffet å gjøre. Daglig tas det ut rapporter som beregner oppnådd DB pr kg ferdigvare. Ukentlig tas det ut produksjonsrapporter som beregner utbytteandelen, altså hvor mye ferdigvare en har fått ut av råstoffet, samt ukesrapport over oppnådd DB. Ukesrapportene anvendes i ukentlige produksjonsmøter hvor folk fra salg/marked, produksjon, pakking og kvalitet deltar inkludert konsernleder og kvalitetsleder. På denne måten følges produksjonen tett opp. I tillegg er det fokus på god lagerstyring, bl.a. for å bidra til at en ikke får stopp i produksjonen.

På hvitfisken måles ikke produksjonen på samme måte, da den er altfor varierende til at dette er hensiktsmessig, og heller ikke lar seg planlegge på samme måte. Viktige parametre registreres daglig og følges månedlig opp i kvalitetsmøter hvor ansatte fra alle berørte ansvarsområder deltar, som kvalitet og produksjon, også kvalitetsleder. Det er fokus på avvik i forhold til satte standarder på rengjøring og hygiene, mottakskontroller for fisk og emballasje mv, kontroll av innkjøpsedler, transporter, produksjonsmaskiner og opplæring av ansatte.

Lakseoppdrett:

Daglig leder har et eget produksjons -og slaktebudsjett. Dette settes opp pr halvårssesong, men justeres i takt med utviklingen. Budsjettet sammenlignes ikke løpende med styrebudsjettet, men for året. Driftsleder på slakteriet anvender budsjettet til å se hva som skal slaktes og hvilke merder det skal slaktes fra. Budsjettet sammenholdes også med produksjonsstyringssystemet Fish talk.

Budsjettet er sortert på lokalitet og fiskegruppe, og viser inngående og utgående beholdninger, tetthet (kg/m³), antall fisk som settes ut, dødelighet, netto tilvekst, ulike fôringsparametre, hvor mye som slaktes og slakteavvik.

Hver uke følges ukas produksjon opp i et møte hvor de ansatte deltar. I forkant er det utarbeidet en presentasjon som for hver lokasjon viser differanser mellom fôringsplan og faktisk fôring og dødelighet.

Kontrollsenteret, som jobber med å behandle fisken for lus med laser, utarbeider ukentlige rapporter for utviklingen av lakselus og avlusingen. Rapportene brukes i ukentlige møter, hvor en følger opp resultater og utfordringer. Alle de ansatte deltar på disse møtene.

Daglig leder tar ut en månedlig produksjonsrapport fra systemet som viser oppnådd og budsjettert produksjon, svinn, kostnader og salgspriser, størrelser som er sentrale for dekningsbidraget. Rapporten anvendes for å holde kontroll med produksjonen.

Settefisk

For settefisken er det avgjørende å følge med tilvekst og fiskemiljø. Veksten følges ved hyppige veieprøver av kar. Ut fra dette beregnes fôringmengden. Det tas daglige prøver for å måle viktige parametre som vanntemperatur-, mengde- og kvalitet, CO₂ og nitrogen. Det er kritisk for overlevelse at det ikke blir strømbrudd, og dermed fokus på prosedyrer for nødaggregat og nødprosedyrer. Det er 24 timers beredskap.

Daglig leder har en produksjonsoversikt sortert på uke. Hver uke er det produksjonsmøter hvor ukas prestasjoner følges opp. Her deltar alle de ansatte i selskapet.

4.6 Familieeierskapet

4.6.1 Kulturen

Fiskebruket på Øya og fisket langs fjorden i området har en lang **tradisjon**. Fra gammelt av var damene på foredling, mens mennene drev fiske så lenge de klarte, og jobbet på land etter det. Fiskeritradisjonen er videreført, og i dag jobber de aller fleste på Øya enten på fiskebruket eller som fisker. Fremdeles er det skoleungene i bygda som skjærer torsketunger.

Den andre siden av kulturen handler om å **bygge samfunn**. Som styreleder sier, så handler det om at når du er i utkantsområder, så har du også sans for å ta vare på de samfunnene som er der på en annen måte enn om du bor urbant. Du er opptatt av bolyst, å bidra til samfunnet, for at medarbeiderne som er hos deg skal kunne ha en god hverdag og et trygt liv. Et trygt og godt familieliv og et trygt og godt samfunn å leve i for seg og sin familie.

Konsernet spiller en stor rolle i lokalsamfunnet. For det første sørger de for arbeidsplasser. De har boliger til utleie og har solgt tomter til de som vil bo og virke på øya, og de låner ut penger til egenkapital. Også fiskere som vil etablere seg støttes av konsernet gjennom lån og/eller at selskapet investerer i en andel av fiskefartøyet. Konsernet eier og drifter dagligvarebutikken på Øya, er medeier i butikken ved en av lokasjonene til Settefisk og de sponser idrettslag og andre lokale formål i lokalsamfunnene hvor de har drift.

Tidligere konsernleder forteller om møter de har hatt i bygda for å redde skolen, som flere ganger er foreslått nedlagt. Kvalitetssjefen (fam.) trekker fram trivsel som et moment for konsernets suksess, og i dette viktigheten av å holde samfunnshus, idrettslag, kino og hele lokalsamfunnet i gang. Hun er selv leder for samfunnshuset, og sier at når noen vil få noe gjort, så spør de henne. Regnskapssjefen (ikke-fam.) uttaler også at kvalitetssjefen er involvert i det meste som skjer på øya.

Det er stor enighet blant informantene om at de ansatte og ledelsen ses på som likeverdige. Salgssjefen forteller at en del av kulturen er at ingen er bedre enn andre. Han opplever noe av positiviteten i virksomheten å komme herfra. «Du kan si at en som vasker på golvet, uten å si at den er lavest, kan snakke med konsernsjefen hver dag». Tidligere konsernsjef beskriver det som at «vi går i slogen med alle sammen, vi tar ikke slipset på oss, og sier at - dette kan jeg ikke gjøre». Nåværende konsernsjef påpeker at hun ønsker at de ansatte skal føle at de blir sett. Regnskapssjefen beskriver at de er på samme flate, hun føler ikke at eierne ser ned på dem eller at de må se opp på eierne. Hun er vokst opp med og kan gå på fest med konsernleder.

Samholdet og dugnadsånden på Øya beskrives som sterk. Skolen involveres ved samarbeidet mellom bedriften og skolen om ungenes arbeid med tungeskjæring. De ansatte og lokalbefolkningen bidrar bl.a. til at nyankomne og utenlandske arbeidstakere skal trives ved å arrangere ulike aktiviteter. Regnskapssjefen forteller om et tilfelle som illustrerer det hele godt: Under korona-epidemien fikk de ikke tak i nok folk. Da samarbeidet de med skolen, og elevene fikk hjelpe til. Likeså kom pensjonistene og hjalp til, og de ansatte på kontoret gikk ned på kaia da de var ferdige med kontordagen. Hun beskriver samholdet som suverent.

4.6.2 Familieeierskapet

For å teste modellen til Brundin mfl (Brundin et al., 2014) vil jeg først beskrive caset ut fra de egenskapene som Brundin mfl har identifisert, for deretter å drøfte betydningen av dette i kapittel 5.4.

Foredling har siden oppstart båret familienavnet. Settefisk-og laksevirkksomheten bærer foreløpig de opprinnelige navnene. Det kan nevnes at konsernet nå arbeider for å synliggjøre konsernet som en samlet enhet.

Aksjene i morselskapet er fremdeles eid av de 3 greinene i familien – etterkommerne av de 3 brødrene. Ut over generasjonsskifter har det ikke vært endringer i eierforholdene siden Foredling ble stiftet som AS i 1978.

Som vist under punkt 4.5.3 er eierne sterkt representert i styrene og ledelsen. Det er i stor grad de samme personene som går igjen i de ulike styrene og sjeldne utskiftninger. Siden oppstart har konsernlederfunksjonen vært ivaretatt av familiemedlemmer. Grunnlegger A tok seg av kontorarbeidet fra oppstart i 1932. Da han døde i 1979, overtok sønnen til grunnlegger B, fram til hans datter overtok i 2010. Hun sitter som konsernsjef i dag. Eierne har daglig lederrollen i nesten alle selskapene i konsernet.

Eierne har også mange roller i den operasjonelle driften, også disse av samme person over lang tid. I dag har eierne og deres voksne barn følgende funksjoner i konsernet og båter som konsernet er medeier i:

Tabell 5 - Oversikt over eiernes roller i konsernet pr mai 2023

| Rolle i familien | Rolle i konsernet |
|----------------------------|---|
| 2. generasjon | Adm. dir 1979-2010, nestleder i Lakseoppdrett, styremedlem i Holding, Foredling, Eksport, Eiendom og Butikken |
| 2. generasjon | Styremedlem i Holding, Lakseoppdrett, Foredling, Eksport, Eiendom og Butikken. Mellomleder i Foredling. |
| 3. generasjon | Adm. dir., daglig leder i Eksport, nestleder i Settefisk, styremedlem i Eiendom |
| Ektefelle av 3. generasjon | Leder saltfisk og vedlikehold |
| 3. generasjon | Kvalitetsjef og tidl. Personalsjef i Foredling, daglig leder i Butikken og Eiendom, styremedlem i Foredling og Eksport. |
| Ektefelle av 3. generasjon | Prosjektleder, daglig leder i Lakseoppdrett 1990-1996 |
| 3. generasjon | Daglig leder i Settefisk |
| 3. generasjon | Nestleder i Holding, Foredling, Eksport og Butikken, styremedlem i Lakseoppdrett og Settefisk |
| 3. generasjon | IT-sjef |
| 4. generasjon | Kvalitetskoordinator i Settefisk |
| 4. generasjon | Teknisk sjef |
| 4. generasjon | Automatikker |
| 4. generasjon | Backoffice |
| 4. generasjon | Fisker på båt som konsernet er medeier i |
| 4. generasjon | Fisker på båt som konsernet er medeier i |

De intervjuede eierne er alle vokst opp på Øya, og har engasjert seg i bedriften fra barnsben av. Ingen av eierne følte seg presset til å begynne i bedriften, men gjorde dette etter eget

ønske. Motivasjonen for deres innsats i bedriften ble av en av eierne uttrykt slik: «man vil at man skal få det til på Øya. Hele settingen, egentlig, med Øya, bedriften og alt, så vil man at det skal gå bra». Hen uttrykte også at alle som bor på Øya har ansvar for at det skal være en bra plass å bo, men at de på grunn av deres posisjon har et spesielt stort ansvar. En av eierne uttrykte at hen ble motivert av det spennende arbeidet, mens en opplyste at hen ble motivert både av å lykkes med det de drev med og å videreføre det slekta hadde startet. Hen følte at hen hadde overtatt et ansvar om å føle det videre.

Det ble også opplyst at de ikke har tatt ut noe i utbytte før de aller siste årene, men i stedet reinvestert overskuddet i konsernet for å sikre videre vekst og lønnsomhet.

Som vist i kap. 4.5.3 har konsernet hatt en familieekstern styreleder i alle selskapene i mer enn 30 år. I kap. 4.3.1 har jeg vist at konsernet har uttrykt eierskapsmål ut over verdiskapning for eierne, det omfatter også verdiskapning for bl.a. lokalsamfunnet og ansatte. I kap. 4.6.2 har jeg vist til konsernet og eiernes bidrag til lokalsamfunnet.

5 Analyse

5.1 Analyse av prestasjoner

5.1.1 Bakgrunn

Regnskapsanalysen har som rolle å tallfeste veksten og inntjeningen til selskapet, og å bygge opp under bildet som er tegnet av virksomheten gjennom intervjuene og jubileumsboka.

Jeg har fått tilgang til konsernregnskapene for de siste 20 år, 2002-2021, med årsberetning, noter og kontantstrømpstillinger.

5.1.2 Forutsetninger

I perioden 2002-2004 var Foredling AS morselskap for konsernet. Konsernregnskapet omfattet da morselskapet og datterselskapene (DS) Lakseoppdrett AS og Settefisk AS, samt datterdatterselskapene (DDS) – DS i Settefisk AS og Settefisknabo AS.

Etter omorganisering i 2005 er Holding AS morselskap til Settefisk AS, Lakseoppdrett AS og utfisjonert selskap Eiendom AS. I Eiendom AS inngår de nye DS Foredling AS og Butikken AS.

Etter min oppfatning er regnskapene til konsernet som helhet, og som framgår av konsernregnskapene, direkte sammenlignbare før og etter omorganiseringen. Det er den

samme virksomheten som er omfattet før og etter omorganiseringen selv om virksomheten er delt opp i flere virksomheter og det ikke er den samme juridiske enheten som er mor i konsernet.

Av praktiske årsaker vises alle tall i nominelle størrelser, altså er den generelle prisveksten i samfunnet ikke hensyntatt. Dette innebærer at den reelle veksten er lavere.

Inntekter av kjernevirksomhet er her forutsatt salgsinntektene i konsernet, mens annen driftsinntekt, som i hovedsak er leieinntekter i Eiendom AS, er ansett som andre driftsmessige inntekter.

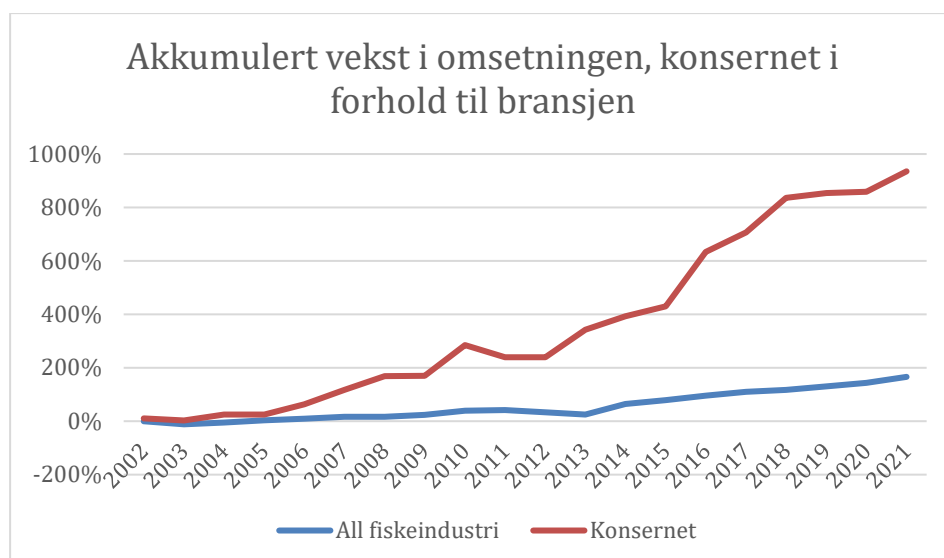
Ved beregning av rentabilitet er egenkapital pr 31.12. korrigert for avsetningen til utbytte. Dette for at utbyttet ikke får virkning for inntjeningen før det blir delt ut. Dessuten vil det på denne måten være sammenlignbart med selskaper som rapporterer etter IFRS.

Ved beregninger av nøkkeltall for lønnsomhet er det anvendt gjennomsnittet av årets og fjorårets verdi for balanseverdien. Dette gir normalt en mer riktig sammenligning mellom resultat -og balansetall enn ved å anvende balansetall pr 1.1, som ville vært alternativet. Unntaket vil være dersom det er gjort vesentlige anskaffelser like før årsskiftet, da disse neppe vil ha gitt noen virkning på årets inntekter. Av effektivitetshensyn er slike forhold ikke hensyntatt. Målingen over tid anses tilstrekkelig nøyaktig.

Finansinntekter – og kostnader ut over resultat fra tilknyttede selskaper er ikke nærmere spesifisert i regnskapet. Finanspostene kan i det store gjelde valutagevinst/tap, utbytte eller gevinst/tap ved realisasjon av aksjer og andeler. Styreleder har opplyst at det meste er valutarelatert, og dermed i hovedsak gjelder salg/kundefordringer, som er driftsrelaterte poster. Finansinntekter -og kostnader allokeres derfor til Drift. Investeringer i aksjer og andeler sorterer normalt under finans, men tas i dette tilfellet med under Drift, da evt utbytteinntekter vil være allokert til drift.

5.1.3 Vekst i omsetningen

Som vist under 4.4.1 har konsernet hatt en vesentlig omsetningsvekst. Det vil ikke være plass i oppgaven til å sammenholde de enkelte virksomhetsområdene mot bransjen, men sett under ett for hele fiskeribransjen i Norge (Nofima, 2023), ser vi at konsernet har hatt en betydelig høyere vekst i omsetning enn bransjen som helhet, illustrert med følgende figur:



Figur 15 - Omsetningsveksten i konsernet sammenholdt med bransjen

Veksten på de ulike virksomhetsområdene er vist i kap. 5.2.1.3.

5.1.4 Avkastning på egenkapitalen (REK):

Som nevnt under kap. 2.3.2, så er avkastningen på egenkapital (REK) det viktigste måltallet for lønnsomhet.

Tabell 6 viser konsernets avkastning på egenkapitalen (REK) i perioden 2002-2021:

Tabell 6 – Utviklingen i avkastning på egenkapital (REK)

| År | 31.12.02 | 31.12.03 | 31.12.04 | 31.12.05 | 31.12.06 | 31.12.07 | 31.12.08 | 31.12.09 | 31.12.10 | 31.12.11 |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Årsresultat | - 8 806 | - 9 009 | - 1 322 | 6 164 | 27 175 | 26 066 | 19 572 | 33 450 | 72 685 | 43 163 |
| EK før avsetning til utbytte | 37 336 | 28 872 | 27 683 | 39 568 | 63 419 | 73 028 | 87 710 | 116 272 | 179 090 | 205 478 |
| REK | -21,10 % | -27,21 % | -4,68 % | 18,33 % | 52,77 % | 38,21 % | 24,35 % | 32,80 % | 49,22 % | 22,45 % |
| År | 31.12.12 | 31.12.13 | 31.12.14 | 31.12.15 | 31.12.16 | 31.12.17 | 31.12.18 | 31.12.19 | 31.12.20 | 31.12.21 |
| Årsresultat | 23 876 | 60 162 | 79 126 | 92 067 | 179 972 | 248 921 | 193 869 | 187 107 | 148 049 | 148 040 |
| EK før avsetning til utbytte | 217 174 | 266 561 | 325 978 | 394 539 | 550 154 | 747 857 | 877 704 | 1 006 149 | 1 089 800 | 1 173 020 |
| REK | 11,30 % | 24,87 % | 26,71 % | 25,56 % | 38,10 % | 38,35 % | 23,85 % | 19,86 % | 14,13 % | 13,08 % |

Som vi ser var avkastningen negativ i 2002-2004. Deretter har den vært veldig varierende i perioden 2005-2012, fra 11,3% i 2012 til hele 52,8% i 2006. Tendensen var økende fra 2012 (11,3 %) t.o.m. 2017 (38,4 %), og har deretter vært nedadgående, til 13,08 % i 2021.

Gjennomsnittlig for hele perioden utgjør REK 21,0 %, for de siste 10 år 23,6 % og for de siste 4 år 17,7 %.

For å måle hvor god konsernets prestasjon er, kan vi sammenligne avkastningen med bransjen. Jeg har avendt Nofimas lønnsomhetsanalyse for fiskeindustrien (Nofima, 2023) som grunnlag, og beregnet REK for hele bransjen. Denne bygger på tall fra tilgjengelige

offentlige regnskap i bransjen, og vil både omfatte selskaper som rapporterer etter GRS og selskaper som rapporterer etter IFRS. Det vil derfor kunne foreligge forskjeller i regnskapene som skriver seg fra ulik regnskapsrapportering.

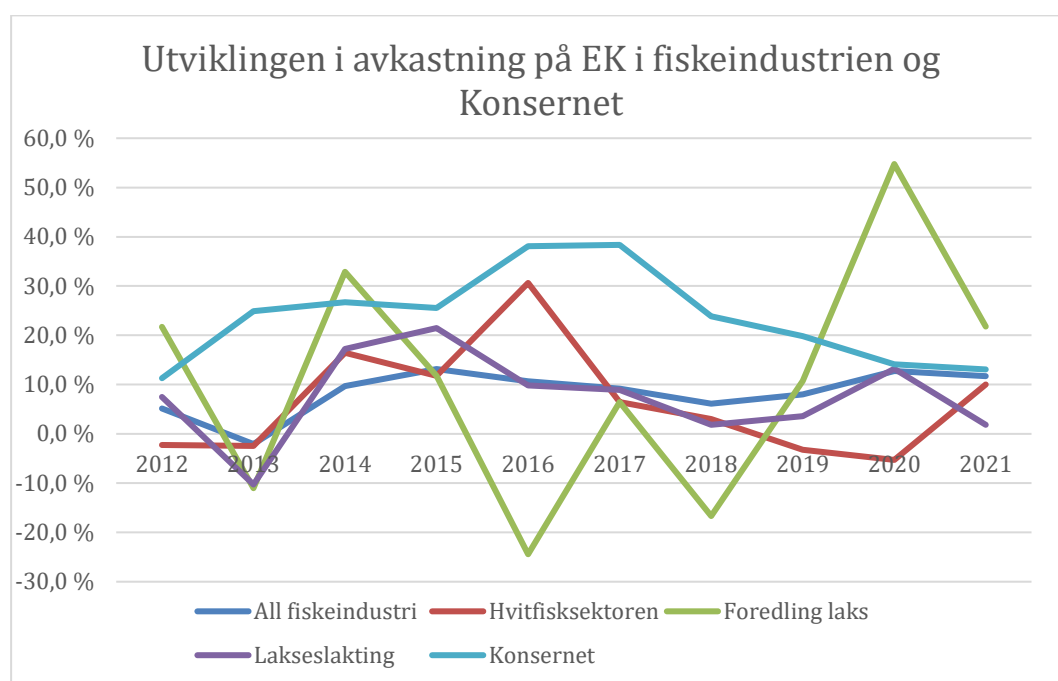
Ettersom konsernet har flere virksomhetsområder, har jeg valgt å sammenholde avkastningen med ulike typer virksomheter innenfor fiskerinæringen. For sammenligningens skyld har jeg brukt tall fra konsernregnskapet, og ikke omarbeidede tall. Tabell 9 viser resultatene:

Tabell 7 - Utviklingen i REK for bransjen som helhet og konsernet

| År | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| All fiskeindustri | -20,1 % | -2,9 % | 10,3 % | 9,0 % | 9,2 % | 9,8 % | -20,0 % | 24,1 % | 16,9 % | 13,2 % |
| Hvitfiskektoren | -18,9 % | -1,4 % | 15,4 % | 12,0 % | 11,6 % | 5,5 % | -45,7 % | 32,8 % | 18,4 % | 21,5 % |
| Foredling laks | -55,3 % | -15,9 % | 21,7 % | 2,3 % | 4,3 % | 19,8 % | -33,4 % | 25,6 % | 5,7 % | 31,6 % |
| Lakseslakting | -20,2 % | -56,6 % | 15,5 % | 19,1 % | 8,2 % | 57,5 % | -18,7 % | 24,3 % | 15,1 % | 13,4 % |
| Konsernet | -21,1 % | -27,2 % | -4,7 % | 18,3 % | 52,8 % | 38,2 % | 24,4 % | 32,8 % | 49,2 % | 22,4 % |

| År | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| All fiskeindustri | 5,1 % | -2,1 % | 9,7 % | 13,2 % | 10,7 % | 9,1 % | 6,1 % | 8,0 % | 12,7 % | 11,7 % |
| Hvitfiskektoren | -2,3 % | -2,4 % | 16,4 % | 11,8 % | 30,6 % | 6,4 % | 3,0 % | -3,2 % | -5,3 % | 10,0 % |
| Foredling laks | 21,7 % | -11,0 % | 32,9 % | 11,8 % | -24,4 % | 6,5 % | -16,7 % | 10,8 % | 54,8 % | 21,8 % |
| Lakseslakting | 7,5 % | -10,3 % | 17,2 % | 21,5 % | 9,8 % | 8,9 % | 1,8 % | 3,6 % | 13,2 % | 1,8 % |
| Konsernet | 11,3 % | 24,9 % | 26,7 % | 25,6 % | 38,1 % | 38,4 % | 23,9 % | 19,9 % | 14,1 % | 13,1 % |

Illustrert i diagram vises følgende bilde:



Figur 16 – Utviklingen i avkastning på EK (REK) i fiskeindustrien og Konsernet

Avkastningen i bransjen som helhet har vært svært ustabil i perioden og det har vært store variasjoner mellom de ulike virksomhetsområdene. Foredling av laks har vært mest ustabil og hatt både dårligst og best inntjening, med en uvanlig høy inntjening i 2020. Hvitfiskektoren

har gitt dårlig avkastning de siste årene, og sågar negativ avkastning i 2019 og 2020, men hadde en forbedring i 2021.

Hvis vi sammenholder Konsernet med all fiskeindustri, ser vi at de ligger langt over bransjen fram til 2020, etter dette ligger de så vidt over bransjen, men under gjennomsnittet for foredling av laks. Totalt sett har konsernet i perioden hatt en god inntjening sammenholdt med bransjen.

Det kan også være interessant å sammenligne avkastningen med alle bransjer.

For et investormarked, f.eks. på børsen, foreligger det utstrakte opplysninger som sammenligner inntjeningen av ulike virksomheter. I snitt var f.eks. avkastningen på den amerikanske børsen fra januar 1996 til juni 2022 på 9 % i nominell verdi, som tilsvarte en realavkastning på 6,8 %.

Det foreligger på bakgrunn av sammenligninger som er gjort i ulike bransjer og størrelser en viss formening om hva rentabiliteten bør være også for ikke-børsnoterte selskaper. Denne vil naturlig variere noe pga markedsconjunkturer, men over tid bør en for ikke-børsnoterte selskaper ha en avkastning på egenkapitalen på 10-12 %.

Rentabiliteten på EK i konsernet har vært langt over gjennomsnittet og det som anses som tilfredsstillende for alle bransjer sett under ett. Konsernet har hatt det en kaller superprofitt.

5.1.4.1 Avkastningen på netto driftsmessige eiendeler (RNDME)

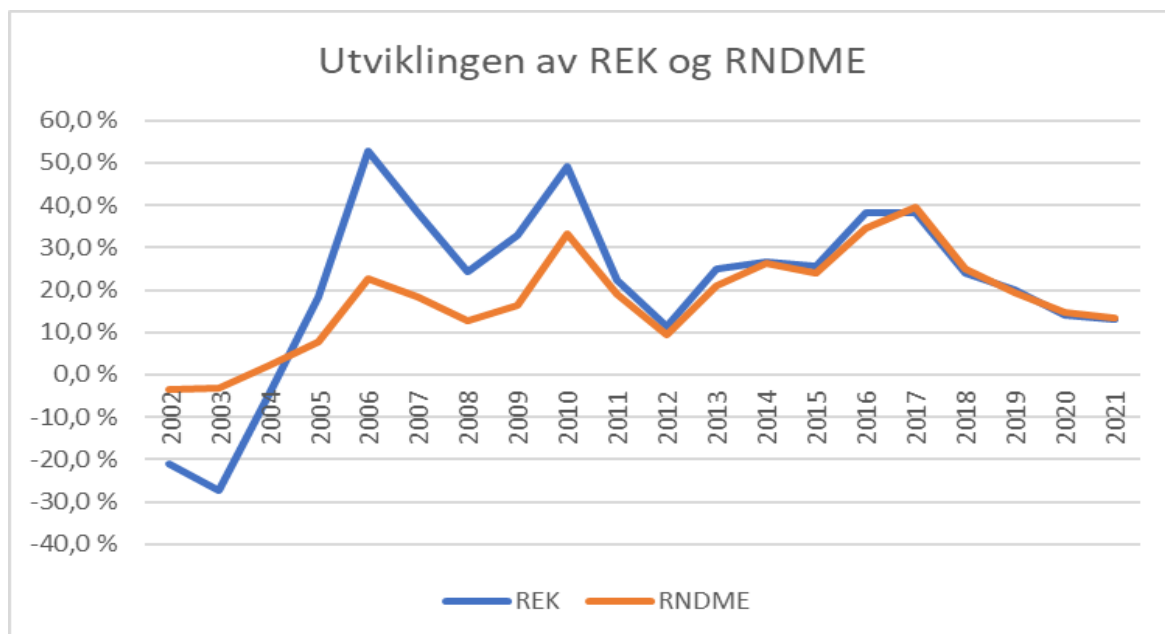
Tabell 10 viser avkastningen på netto investeringer i driftsmessige eiendeler i perioden 2002-2021:

Tabell 8 - Utviklingen i avkastning på netto driftsmessige eiendeler (RNDME)

| År | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| NDME | 133 727 | 130 111 | 118 655 | 127 630 | 143 208 | 194 889 | 212 304 | 237 326 | 211 795 | 264 147 |
| Driftsres | - 4 644 | - 3 971 | 2 814 | 9 749 | 30 893 | 30 775 | 25 684 | 36 648 | 74 673 | 45 022 |
| RNDME | -3,6% | -3,0% | 2,3% | 7,9% | 22,8% | 18,2% | 12,6% | 16,3% | 33,3% | 18,9% |

| År | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| NDME | 302 304 | 294 154 | 310 817 | 449 857 | 596 831 | 664 892 | 912 786 | 1 020 990 | 1 036 219 | 1 176 158 |
| Driftsres | 26 375 | 62 531 | 79 974 | 91 626 | 180 936 | 250 307 | 196 640 | 188 152 | 150 546 | 149 469 |
| RNDME | 9,3% | 21,0% | 26,4% | 24,1% | 34,6% | 39,7% | 24,9% | 19,5% | 14,6% | 13,5% |

I figur 21 har jeg vist utviklingen i både REK og RNDME, for å vise hvor stor andel av avkastningen på egenkapitalen som kommer fra avkastning på driftsmessige eiendeler.



Figur 17 - Utviklingen i avkastning på egenkapitalen og netto driftsmessige eiendeler

RNDME (Avkastningen på driftsmessige eiendeler) var negativ i 2002-2003, svak i 2004-2005, varierende i 2006-2013, økende fra 2013 til 2017, og deretter nedadgående til og med 2021. Samtidig ser vi at RNDME er relativt mye lavere enn REK i perioden 2005-2010. Dette viser at en vesentlig andel av REK i denne perioden kom fra virkningen av finansielle poster.

På grunn av begrensninger i størrelsen på oppgaven har jeg valgt å ikke spesifisere virkningen av finansielle poster nærmere, men det har sammenheng med en situasjon med høy gjeldsgrad, relativt lave netto finanskostnader og relativt høy avkastning på driftsmessige eiendeler. Dette er en situasjon som tilsier økt risiko, og som ikke er ønskelig.

Som vi ser, kommer REK fra 2011 og utover i det store fra RNDME.

Over tid bør RNDME for ikke-børsnoterte foretak ligge på 8-10 %. RNDME har som REK vært mer enn tilfredsstillende sett perioden under ett, og er det fremdeles pr 31.12.21.

Avkastningen på eiendelene (RNDM) er produktet av 2 komponenter: Driftsmarginen (DM) og kapitalens omløpshastighet (KOMLH). Dette ser vi ved at beregningene av disse vist i tabellen gir samme resultat som i tabell 11.

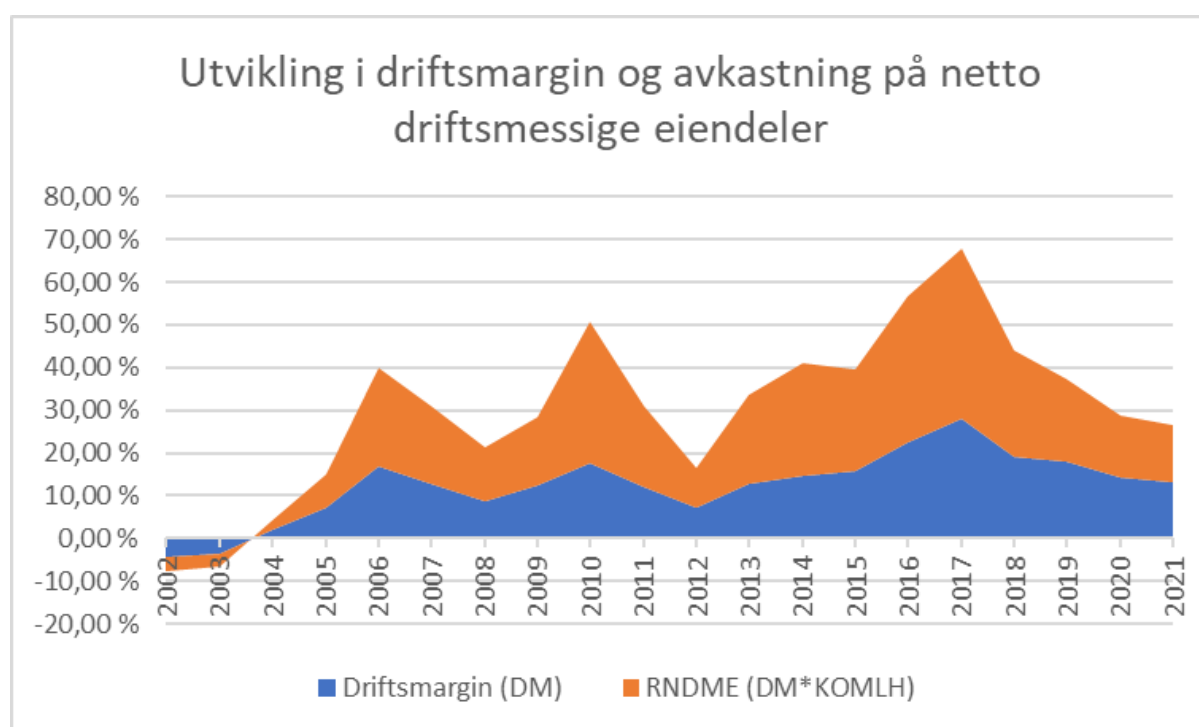
Tabell 9 - RNDME som et produkt av driftsmargin og kapitalens omløpshastighet

| År | 2 002 | 2 003 | 2 004 | 2 005 | 2 006 | 2 007 | 2 008 | 2 009 | 2 010 | 2 011 |
|-------------------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Driftsmargin (DM) | -4,19 % | -3,49 % | 2,02 % | 7,01 % | 17,02 % | 12,80 % | 8,63 % | 12,27 % | 17,52 % | 11,96 % |
| KOMLH | 0,86 | 0,86 | 1,12 | 1,13 | 1,34 | 1,42 | 1,46 | 1,33 | 1,90 | 1,58 |
| RNDME (DM*KOMLH) | -3,60 % | -3,01 % | 2,26 % | 7,92 % | 22,81 % | 18,21 % | 12,62 % | 16,30 % | 33,25 % | 18,92 % |

| År | 2 012 | 2 013 | 2 014 | 2 015 | 2 016 | 2 017 | 2 018 | 2 019 | 2 020 | 2 021 |
|-------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Driftsmargin (DM) | 7,01 % | 12,75 % | 14,63 % | 15,59 % | 22,26 % | 27,99 % | 18,95 % | 17,80 % | 14,17 % | 13,03 % |
| KOMLH | 1,33 | 1,64 | 1,81 | 1,55 | 1,55 | 1,42 | 1,32 | 1,09 | 1,03 | 1,04 |
| RNDME (DM*KOMLH) | 9,31 % | 20,97 % | 26,44 % | 24,09 % | 34,57 % | 39,68 % | 24,93 % | 19,46 % | 14,64 % | 13,51 % |

Kapitalens omløpshastighet har variert fra 0,86 på det laveste i 2002 og 2003 til 1,9 på det høyeste i 2010, som er et stort spenn, og har stor betydning for RNDME. Tendensen har vært dalende de siste årene, og KOMLH utgjorde ca 1,0 i 2020 og 2021.

Det er samme tendens for denne som for driftsmarginen, som har variert fra -4,19 % på det laveste, i 2004, til 28,0 % på det høyeste i 2019, men med en dalende tendens fra 2014 og fram til og med 2021, hvor den utgjør 13,0 %.



Figur 18 – Utviklingen i driftsmargin og avkastning på netto driftsmessige eiendeler

Figur 22 viser at driftsmarginen og avkastningen på eiendelene varierer i samme takt, men også at det er en vesentlig del av avkastningen som ikke stammer fra driftsmarginen, denne andelen stammer fra kapitalens omløpshastighet (KOMLH). Vi ser at kapitalens omløpshastighet også har variert i omtrent samme takt som driftsmarginen, og at driftsmarginen og kapitalens omløpshastighet står for en nokså lik del av avkastningen.

Endringene i avkastningen på eiendelene (RNDME) over tid skyldes endringer i både driftsmargin (DM) og kapitalens omløpshastighet (KOMLH) i ganske lik grad. Dette betyr at den forbedrede avkastningen på driftsmessige eiendeler stammer fra en kombinasjon av bedre

marginer på omsetningen og økt omsetning i forhold til investert kapital i driftsmessige eiendeler.

5.1.5 Hvilket virksomhetsområde kommer resultatene fra?

For å si noe om dette har jeg sett på utviklingen i driftsresultat og avkastningen av egenkapitalen (REK) i selskapsregnskapene til de 3 hovedvirksomhetsområdene (ikke omarbeidede tall etter Porters modell). Tallene fra selskapsregnskapene kan ikke direkte sammenlignes med konsernregnskapet, da interne salg og kjøp vil være eliminert der, men de vil likevel vise trenden.

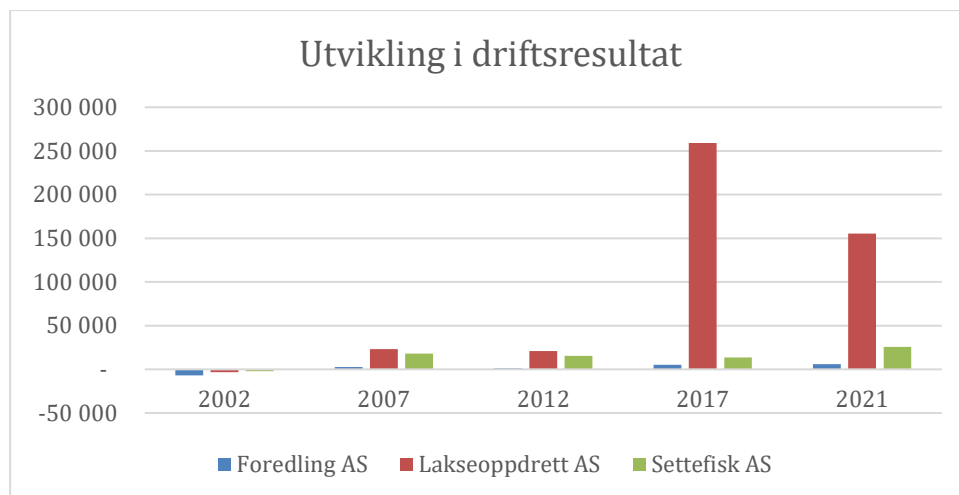
For Foredling kan tallene være forstyrret av at driftsmidlene ligger i Eiendom AS, som har ulike typer virksomhet. Eiendom AS har svært ustabile tall som vil gi et skjevt bilde når en bare ser på enkelte år, men i perioden fra oppstart i 2006 til 2021 år har de hatt et gj.snittlig årsresultat før skatt (hensyntatt finansposter) på 3,1 mill og REK på 8 %.

Analysen viser følgende resultater:

Tabell 10 - Utviklingen i driftsresultat på selskapsnivå, beløp i hele 1000

| Driftsresultat | 2002 | 2007 | 2012 | 2017 | 2021 |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Foredling AS | - 6 788 | 2 607 | 1 122 | 5 096 | 5 790 |
| Lakseoppdrett AS | - 3 097 | 22 998 | 20 917 | 259 175 | 155 557 |
| Settefisk AS | - 2 286 | 17 856 | 15 572 | 13 652 | 25 734 |
| | | | | | |
| REK | 2002 | 2007 | 2012 | 2017 | 2021 |
| Foredling AS | -31 % | 3 % | 2 % | 38 % | 48 % |
| Lakseoppdrett AS | -27 % | 40 % | 15 % | 123 % | 56 % |
| Settefisk AS | -24 % | 72 % | 24 % | 83 % | 41 % |

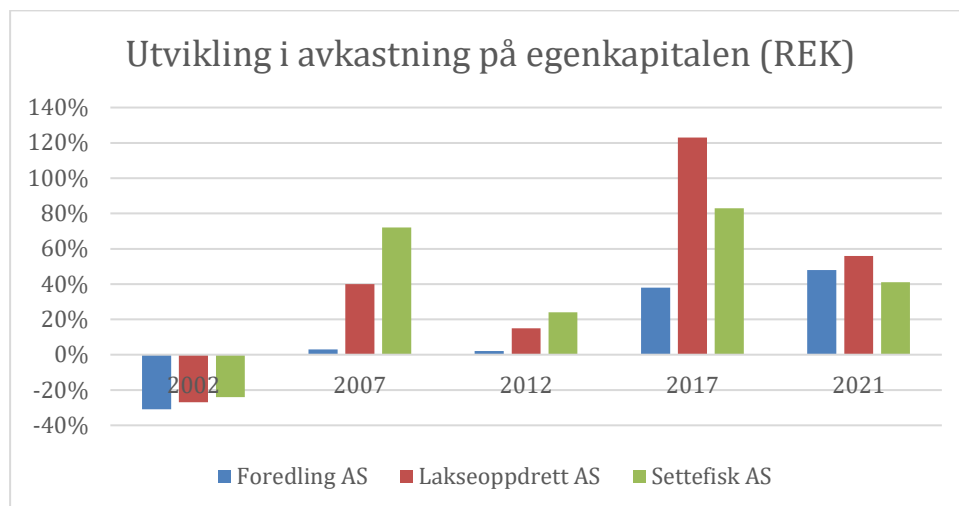
Vist i diagram blir resultatene svært tydelige:



Figur 19 - Utviklingen i driftsresultat på selskapsnivå

Som figur 23 viser, var resultatet og avkastningen negativ i 2002 for alle selskapene, etter dette har det vært en formidabel forbedring. Det mest påfallende er den store forskjellen i resultat mellom Lakseoppdrett og de øvrige selskapene i konsernet i 2017 og 2021, hvor en ser at det aller meste av resultatet kommer derfra. Vi ser også at det er en betydelig nedgang for Lakseoppdrett fra 2017 til 2021.

Hensyntatt hvor mye som er investert i de ulike virksomhetene, blir bildet, som figur 24 viser, litt annerledes:



Figur 20 – Utviklingen i avkastningen på egenkapital (REK) på selskapsnivå

Settefisk gjorde det forholdsvis best i 2007 og 2012, Lakseoppdrett hadde en særdeles høy REK i 2017, og at nivået i 2021 var relativt likt mellom de ulike virksomhetsområdene. Vi ser også at avkastningen er vesentlig redusert fra 2017 til 2021. Bildet for Foredling kan være påvirket av at eiendelene ligger i Eiendom AS.

5.2 Analyse av strategier for vekst og lønnsomhet

5.2.1 Organisk vekst og oppkjøp

Veksten i konsernet er delvis et resultat av organisk vekst, og delvis av oppkjøp. I perioden som regnskapet er analysert, 2002-2021, har konsernets vekst utelukkende vært organisk.

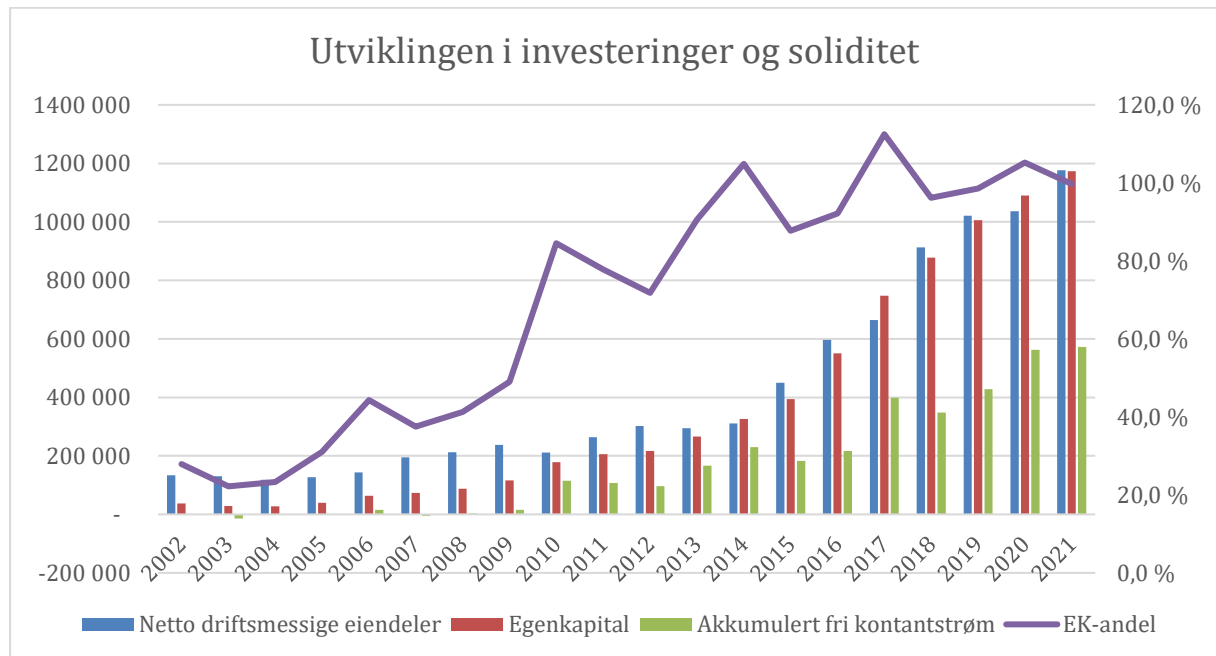
Før dette ble det imidlertid gjort noen svært betydningsfulle oppkjøp ved kjøpet av matfiskanlegget Lakseoppdrett AS og settefiskanlegget Settefisk AS i 1990. Med oppkjøpet av DS Oppdrett AS i 1995 utvidet de med både på en konsesjon og et oppdrettsanlegg.

Oppkjøpene ble gjort på en tid hvor mange oppdrettsanlegg gikk konkurs, og konsernet fikk mulighet til å gjøre et rimelig kjøp. De hadde en god stund sett seg om etter flere ben å stå på. Kjøpene passet godt til den eksisterende driften, da det tidligere hadde vist seg at oppdrettsnæringen kunne gå godt i tider hvor det gikk dårlig med hvitfisk og motsatt. De gjorde gode forundersøkelser, og med styreleder og hans kompetanse med på laget tok de sjansen som bød seg. Sammenholdt med teorien var kjøpene et resultat av en tiltenkt strategi (Mintzberg & Waters, 1985) for å bedre konsernets konkurransesituasjon ved å ekspandere til nye markeder. (Johnson et al., 2014b). I tillegg så de for seg synergieffekter i form av å utnytte produksjonssystemene for foredling til laks når de ikke fikk tak i hvitfisk (Weitzel & McCarthy, 2011).

Konsernet har også kjøpt eierandeler i flere lokale fiskebåter i årenes løp, for å sikre råstoff til virksomheten, samt bidra til å opprettholde bosettingen på sikt. Det er også gjort strategiske kjøp av eierandeler i noen få andre selskaper, f.eks. et kraftproduksjonsselskap. Også disse kjøpene har vært gjort som et resultat av selskapets planlagte strategier for å sikre driften på sikt.

For øvrig er konsernets vekst et resultat av organisk utvikling over lang tid. Produksjonen er økt gjennom trinnvise utbygginger av produksjonslokaler og overgang til mer effektive produksjonssystemer. Anskaffelse av matfiskkonsesjoner er gjort over mange år, og anleggene bygget ut i takt med dette. Omsetningen er økt i takt med veksten i driftsmidler. I tillegg er omsetningen økt ved dannelsen av eget salgsselskap og en gradvis økning i eksporten. Den organiske veksten har sin bakgrunn i konsernets strategi, å bygge stein for stein, se punkt 4.3.2. På denne måten reduseres risikoen for at veksten går ut over den eksisterende driften.

Jeg har testet empirien ved å se på takten av investeringene sammenholdt med den økonomiske situasjonen for bedriften. Utviklingen i netto driftsmessige eiendeler er et mål på investeringstakten, EK-andelen er uttrykk for soliditet og fri kontantstrøm for likviditet.



Figur 21 – Utviklingen i investeringer og soliditet i perioden 2002-2021

Som figur 25 viser, har for det første egenkapitalen i beløp er vokst i noenlunde samme takt som netto driftsmessige eiendeler, noe som indikerer en styring av investeringene i forhold til egenkapitalen. For det andre ser vi at andelen eiendeler som er finansiert med EK (i stedet for gjeld) er økende, som innebærer en forbedring av soliditeten. At andelen sågar har vært over 100 % kommer av at selskapet har vært i en posisjon med netto finansielle eiendeler. Videre ser vi at akkumulert kontantstrøm er positiv over tid, altså har resultatene (overskuddene) dekket investeringene og vel så det.

At både likviditeten og soliditeten er forbedret samtidig med investeringene, underbygger at investeringer tas i takt med konsernets økonomi. Samtidig viser det en av fordelene ved organisk vekst, at en sprer investeringen over tid (Johnson et al., 2014b).

Konsernet har en lang tradisjon som fiskekjøpere og fiskebruk, og de har trofaste ansatte som har jobbet der i lang tid. For eksempel svarte produksjonssjefen for laks, Kjetil, da jeg spurte ham om hvilken bakgrunn han hadde, at han var oppfostret i Foredling, han hadde altså vært der i hele sin yrkeskarriere. Konsernet har over flere generasjoner bevisst bygget kompetanse som har gjort dem dyktige til det de gjør. Ved å bygge veksten rundt den eksisterende

organisasjonen, har de lyktes med å beholde og videreutvikle kompetansen. Dette antas å ha vært en stor styrke for konsernet.

Det samme gjelder for kulturen, som bygger på en lang tradisjon, og hvor fellesskapsfølelsen og arbeidsmoralen står sterkt. Se punkt 4.6.1 for beskrivelse av kulturen og punkt 5.4 for betydningen av kulturen for bedriften. Den sterke kulturen i konsernet og på Øya har vært en viktig brikke for konsernets suksess.

Fordelene jeg har funnet at konsernet har hatt ved organisk vekst støtter teorien (Johnson et al., 2014b). Ulempene med organisk vekst (Johnson et al., 2014b), som at det kan ta lang tid og være dyrt og risikabelt, har konsernet møtt med å ta veksten i takt med likviditet og soliditet. Konsernet har et langsiktig perspektiv, som gjør at de ikke har hatt behov for høy inntjening på kort sikt. Konsernet har hatt betydelige overskudd som ikke er delt ut til eierne, og som har gjort det mulig å ta store investeringer på en økonomisk forsvarlig måte.

5.2.2 Produkt-og markedsstrategi

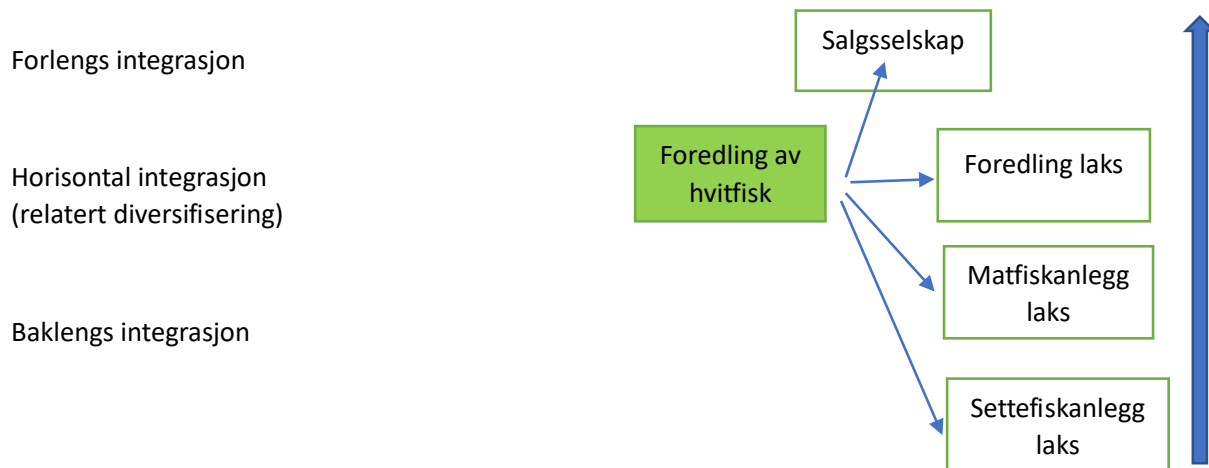
5.2.2.1 Vertikal og horisontal integrasjon (diversifisering)

Ved oppkjøpene av settefisk- og matfiskanleggene for laks i 1990 ble virksomheten utvidet til en ny verdikjede, laks. Dette førte dem inn på et nytt område, med nye produkter og markeder, som er en diversifisering (Ansoff, 1957).

Matanlegget Settefisk AS ble samtidig leverandør til Lakseoppdrett AS, dermed medførte endringen også en integrasjon bakover i verdikjeden etter modellen til Johnsens mfl. (Johnson et al., 2014a). De to virksomhetene eier brønnbåt sammen. Det gir god økonomi å benytte den som en felles ressurs, som dermed gir ytterligere positive synergier for konsernet.

Da konsernet senere startet eget salgsselskap, og økte egen eksport i stedet for å selge til eksterne eksportører, ble det nye salgsselskapet kunde til Foredling AS, altså er dette en forlengs integrasjon etter Johnsons terminologi.

Figur 26 illustrerer forholdet:



Figur 22 – Vertikal og horisontal integrasjon i konsernet

De små pilene illustrerer hvordan konsernet har ekspandert, og den store pila retningen i verdikjeden, altså hvem som leverer til hvem.

Konsernet kontrollerer med dette hele verdikjeden for laks. For hvitfisk har de ikke kontroll på råstoffleddet, men de har stor påvirkning gjennom kjøp av eierandeler i den lokale fiskeflåten, som kan sies å være en baklengs integrasjon.

Ved å eie salgsselskapet får de inntjeningen også i dette leddet, som tidligere gikk til eksterne eksportører. Endringen har også medført en bedre oversikt over markedene, som igjen har gitt økt salg og økte priser, og dermed både økt omsetning og forbedret fortjeneste.

Konsernet arbeider nå med å øke samarbeidet mellom de ulike virksomhetsområdene, slik at de blir mer slagkraftig som en samlet enhet i markedet.

Et motiv bak kjøpet av virksomhetene innenfor laks var driften av disse virksomhetsområdene i seg selv, som en konkurrerende næring til hvitfisken. Laksenæringen kan tjene på at det går dårlig i hvitfisknæringen og motsatt, pga konkurrerende produkter.

Et annet motiv var mulighetene for foredling av laks når hvitfisket var dårlig. Selskapet hadde produksjonsutstyr som med visse justeringer kunne brukes til laks, og de hadde kunnskaper om foredling. På denne måten fikk de utnyttet synergier mellom virksomhetsområdene. Filetproduksjonen av hvitfisk ble etter hvert avvirket og erstattet i sin helhet av produksjon av laks. Det arbeides i dag for å få synergier ved å kunne selge hvitfisk og laks til samme kunde.

Sist, men ikke minst, så har selskapet anvendt de ulike virksomhetsområdene til kryss-subsidiering. De ser konsernet under ett og kan bruke overskuddslikviditet fra en virksomhet til investeringer i et annet. Dermed har de kunnet gjøre hensiktsmessige investeringer på alle virksomhetsområder.

Konsernets motiver for diversifisering stemmer godt med Johnsons (Johnson et al., 2014a) lære. Forskjellen mellom urelatert og relatert diversifisering ofte relativ (Johnson et al., 2014b). Oppkjøpene var etter definisjonen urelatert diversifisering (nye produkter og markeder på samme tid), men konsernet har hatt synergier mellom virksomhetsområdene som en følge av at de er beslektede områder, hvor en bl.a. har kunnet utnytte kunnskap og produksjonsanlegg. På denne måten har en også fått fordeler som normalt tilskrives relatert diversifisering.

5.2.2.2 Markedsinntrengning, produktutvikling og markedsutvikling

Konsernets produkt-og markedsstrategi er beskrevet i punkt 4.3.5.

Konsernet har etter Ansoffs modell (Ansoff, 1957; Johnson et al., 2014a) i stor grad hatt en **markedsinntrengningsstrategi** for det enkelte virksomhetsområdet, ved at de har hatt økende salg av eksisterende produkter mot det eksisterende markedet. Nye produkter som er kommet over tid etter forespørsler fra kunder har ført til at konsernet også har drevet **produktutvikling**. Oppstart av økologisk laks som et eget produkt er en produktutvikling som har fått svært stor betydning, da økologisk laks nå utgjør 60 % av den laksen som selges av Lakseoppdrett AS.

En viktig **markedsutviklingsstrategi** var overgangen fra bruk av eksterne eksportører til å selge en større andel av fisken selv gjennom eget salgsselskap.

5.2.2.3 Oppsummering

For å oppsummere så har konsernet ikke hatt en ren diversifisering eller produkt-og markedsstrategi, men en kombinasjon av flere. Resultatet av strategien oppsummeres som følger i tabell 13:

Tabell 11 – Type vekst sett i forhold til produkt- og markedsstrategi

| | |
|--|----------------------------------|
| Markedsinntrengning | Produktutvikling |
| Økt salg av foredlet hvitfisk og biprodukter til eksisterende markeder | Økologisk laks |
| Økt salg av foredlet laks til eksisterende markeder | Nye foredlede produkter |
| Økt salg av økologisk laks til eksisterende markeder | Nye biprodukter |
| Økt salg av settefisk og matfisk av laks | |
| | |
| Markedsutvikling | Urelatert diversifisering |
| Salg av laks gjennom eget salgsselskap | Oppkjøp av matfiskanlegg laks |
| Salg av hvitfisk gjennom egen salgsselskap | Oppkjøp av settefiskanlegg laks |

Jeg viser utviklingen i omsetningen av ulike typer produkter ved starten av analyseperioden, midt i og på slutten:

Tabell 12 - Utvikling i omsetning fordelt på produktområder

| Type produkt | Omsetning i hele mill. 2001 | I % av total oms | Omsetning i hele mill. 2011 | I % av total oms | Endring i oms 2001-2011 | Omsetning i hele mill 2021 | I % av total oms | Endring i oms 2011-2021 | Endring i oms 2001-2021 |
|--------------------------|-----------------------------|------------------|-----------------------------|------------------|-------------------------|----------------------------|------------------|-------------------------|-------------------------|
| Foredlet laks | - | | 24 102 | 6 % | | 167 378 | 15 % | 594,5 % | |
| Foredlet hvitfisk | 44 817 | 44,0 % | 168 759 | 44 % | 277 % | 348 500 | 30 % | 106,5 % | 678 % |
| Biprodukter | 8 679 | 8,5 % | 22 830 | 6 % | 163 % | 50 269 | 4 % | 120,2 % | 479 % |
| Sum foredling | 53 496 | 52,5 % | 215 691 | 57 % | 303 % | 566 147 | 49 % | 162,5 % | 958 % |
| | | | | | | | | | |
| Oppdrettet matfisk | 28 541 | 28,0 % | 126 276 | 33 % | 342 % | 510 105 | 44 % | 304,0 % | 1687 % |
| Oppdrettet settefisk | 19 924 | 19,5 % | 37 775 | 10 % | 90 % | 71 021 | 6 % | 88,0 % | 256 % |
| Sum matfisk og settefisk | 48 465 | 47,5 % | 164 051 | 43 % | 238 % | 581 126 | 51 % | 254,2 % | 1099 % |
| | | | | | | | | | |
| Sum omsetning | 101 961 | 100,0 % | 379 742 | 100 % | 272 % | 1 147 273 | 100 % | 202,1 % | 1025 % |

Som tabell 14 viser er omsetningen av foredlede produkter økt med 958 % fra 2001 til 2021.

Foredlede produkter står i dag for 49 % av omsetningen, hvorav hvitfisken, som sammen med biprodukter av hvitfisk utgjorde all omsetning før 1990, nå bare utgjør 15 %.

Foredlingen av laks var beskjedent før 2005, og framgår dermed ikke som egen gruppe før dette. I dag står foredlingen av laks for 15 % av omsetningen.

Oppdrett av matfisk (oppdrettslaks) har den største økningen i perioden, med 1 687 %, og står i dag for 44 % av totalomsetningen. Settefisk har økt med 256 %, og utgjør 6 %. Den er absolutt minst i størrelse, men spiller en viktig rolle for konsernet som helhet ved at de kontrollerer hele verdikjeden.

Vi ser at selskapets vekst i omsetning har kommet som en kombinasjon av diversifisering, markedsinntrengning, produktutvikling og markedsutvikling.

Omsetningsmessig har diversifiseringen til laks i 1990 hatt en svært stor betydning, da laks og lakseprodukter i dag står for ca 2/3 av omsetningen. Som vist i punkt 5.1.5 har lakseoppdrett de siste årene også gitt en betydelig avkastning.

Studien styrker teorien om at det kan være lønnsomt over tid å diversifisere noe (Johnson et al., 2014a).

5.2.3 Kostnadslederskap som konkurransestrategi

Konsernets konkurransestrategi er vist under punkt 4.3.6. De kaller selv sin strategi for kostnadslederskap.

Strategien går igjen som en rød tråd gjennom hele konsernet, fra strategier og styringssystemer som ligger i bunnen til den daglige kostnadskontrollen hos konsernsjefen og nivået på investeringer i produksjonsutstyr og andre driftsmidler.

Strategien stammer fra gammelt av, hvor en hadde lite, og hvor en var avhengig av sparing og utnyttning av ressursene for å få det til å gå rundt. En må derfor se denne strategien i sammenheng med den nedarvede kulturen, som en av eierne beskriver som at de er indoktrinert med sparing. Måtehold og nøkternhet er nøkkelord som beskriver kulturen i virksomheten godt.

Hovedstrategien er å produsere til en lavere kostnad enn konkurrentene, noe som er i tråd med Porters (Porter, 1985) beskrivelse av en kostnadslederskapsstrategi.

Konsernet har samtidig med fokus på kostnadslederskap også fokus på å levere kvalitetsprodukter. Over tid har konsernet fått en posisjon i markedet som en leverandør av kvalitetsprodukter, samtidig som de produserer kvalitetsvarer relativt rimelig i forhold til mange konkurrenter. Ifølge Porter avskjærer ikke kostnadslederskapsstrategien fokus på kvalitet, men dette vil ikke være den primære prioriteringen.

Det er mitt inntrykk av kostnadslederskap står i høysetet, men at konsernet balanserer dette med høy kvalitet.

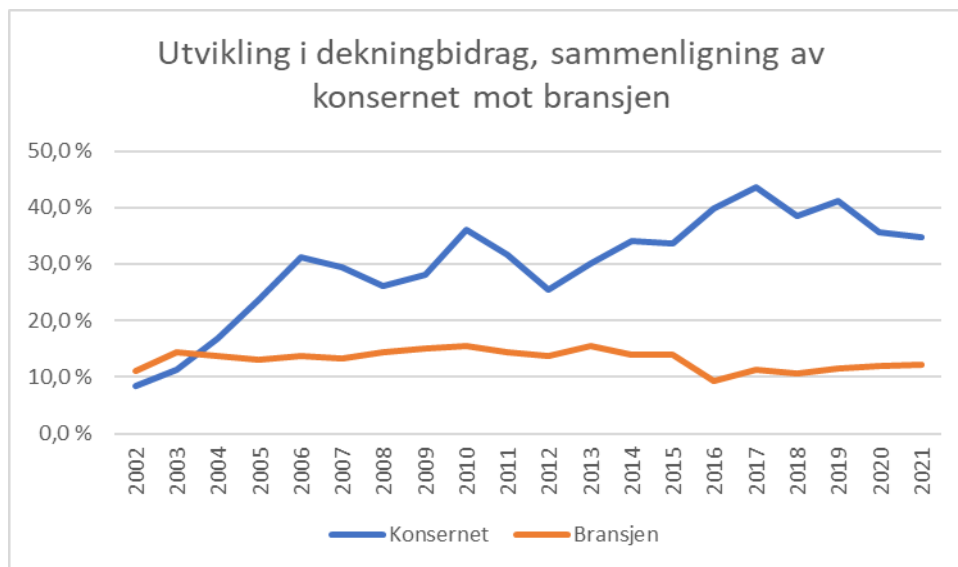
Virkning av strategien

For å se hvordan denne strategien har virket vil jeg sammenholde konsernets prestasjoner mot bransjen som helhet (Nofima, 2023).

Virkning på dekningsbidraget

Som et estimat på dekningsbidraget har jeg tatt utgangspunkt i omsetningen og trekke fra varekostnader og lønnskostnader kommer jeg i nærheten av dekningsbidraget. Ved at samme parametre brukes for konsernet og bransjen, er tallene sammenlignbare.

Jeg velger å vise utviklingen i konsernet og bransjen med et diagram:

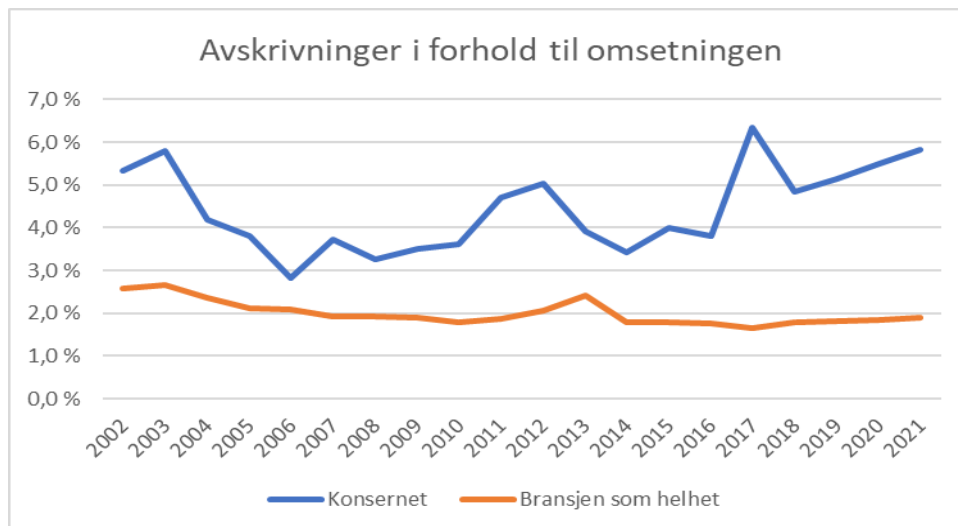


Figur 23 - Konsernets utvikling i dekningsbidrag sett i forhold til bransjen som helhet

Fordi det kan være store forskjeller mellom de ulike virksomhetsområdene i bransjen, er prestasjonene ikke helt sammenlignbare, men vi ser at konsernet ligger langt over bransjen i snitt samt konsernets positive utvikling sammenholdt med bransjen.

Virkning på investeringskostnader

Når det gjelder målsetningen om relativt lave investeringer, så kan dette måles ved å sammenholde avskrivninger som et mål på kostnadene ved investeringene mot omsetningen. Avskrivningene vil være påvirket av estimert levetid, som kan være ulikt vurdert i ulike selskaper, og er derfor ikke 100 % sammenlignbart.



Figur 24 - Konsernets utvikling i avskrivninger sett i forhold til bransjen som helhet

Her er bildet motsatt enn for dekningsbidraget. Konsernet ligger over bransjen som helhet, og har dessuten en stigende kurve. Vi må ta med i betraktningen at konsernet også holder eiendom for utleie. Avskrivningene i % utgjør en relativt liten andel av omsetningen i forhold til dekningsbidraget, altså har det i alle tilfeller ikke like mye å si for resultatet.

5.3 Analyse av økonomistyringssystemet

Jeg vil analysere konsernets økonomistyringssystem og bruk av dette ved hjelp av modellen til Malmi & Brown (Malmi & Brown, 2008), se kapittel 2.2.

Ifølge Malmi og Brown er kultur en del av økonomistyringen når det anvendes for å regulere adferd. Kultur omfatter verdibaserte og symbolbaserte kontroller. Som nevnt under 4.5.1 har konsernet svært detaljerte strategidokumenter på selskapsnivå. Strategidokumentene er et godt eksempel på det modellen beskriver som verdibasert kontroll, da det er konsernets verktøy for å kommunisere de grunnleggende verdiene, formålet og retningen for konsernet på en systematisk måte. Samtidig er strategidokumentene en del av planleggingen, da de også angir operasjonelle mål.

En viktig del av økonomistyringssystemet er **ledelse ved tilstedeværelse**. Eierne har siden oppstarten deltatt både i ledelsen og den operasjonelle driften. For eksempel kan nevnes at en av eierne gjennom mange år har vært kvalitetsleder i Foredling, daglig leder i Butikken og Eiendom, og personalansvarlig til relativt nylig, og at konsernsjefen har en ledende rolle innenfor salg og marked. Konsernsjefen har kontor i kontorfellesskap med mange i administrasjonen, og er bare ei dør og store vinduer fra resten av administrasjonen.

Eiernes tilstedeværelse i den operasjonelle driften passer inn i modellen til Malmi & Brown på flere måter. For det første får eierne/ledelsen på denne måten svært god oversikt over og påvirkning på hva som skjer i virksomheten til enhver tid. På denne måten er det en form for **administrativ kontroll**. For det andre setter eierne/ledelsen ved deres innsats standarden for hva som forventes av innsats i virksomheten, dette kan anses som en kulturell, **verdibasert kontroll**. For det tredje gjør det at de jobber side om side med de ansatte og ikke ser seg for «gode» til å utføre noen deler av arbeidet, at de nyter respekt fra de ansatte, og det motiverer de ansatte til å stå på for dem. På denne måten fungerer den som en kulturell, **symbolbasert kontroll**.

Konsernets organisering, hvor hvert virksomhetsområde er et eget selskap, er en **administrativ kontroll** hvor organisasjonsdesignet har bidratt til at hvert selskap har kunnet bli god på sine områder ved en spesialisering av funksjoner i tråd med modellen.

Ledelsesstrukturen spiller en viktig rolle i konsernet. Den overlappende eier -og ledelsesstrukturen medfører på den ene siden at det er kort vei fra eierne og nedover i organisasjonen. Dette bidrar til å sikre at beslutninger som tas i styret blir godtatt og satt i verk som handlinger nedover i organisasjonen. På den andre siden medfører det en kortere vei fra det operasjonelle nivået i organisasjonen og opp til ledelsen og eierne, som gi eierne fyldig og tidlig informasjon om den operasjonelle driften som grunnlag til å ta beslutninger i styret og som eiere.

At konsernet har samme styreleder i alle selskapene, sikrer koordinering av virksomheten mellom selskapene. Styreleder har full oversikt over det som skjer i de ulike selskapene gjennom månedlig rapportering fra daglig leder i de ulike selskapene, se kap. 4.5.4. Styreleder tilfører også kompetanse som eierne ikke besitter. At han har en eierandel i virksomheten, kan nok påvirke innsatsen i positiv retning.

Belønningssystemer overfor ansatte anvendes ikke, de ansatte motiveres i stedet av tillitt og ansvar og eiernes tilstedeværelse.

Planlegging er sentralt for konsernet, både på kort og lang sikt. Budsjetter og prognoser anvendes både til å se hvilken strategisk retning konsernet bør bevege seg på sikt, hvilke investeringer som bør gjøres og når, samt som grunnlag for å måle prestasjoner på kort og lang sikt. Gjennom strategidokumenter, budsjetter og prognoser angis operasjonelle mål. Som vist under punkt 4.5.4 budsjetteres det på et svært detaljert nivå både på selskapsnivå og for

konsernet som helhet. Konsernets bruk av planlegging som økonomistyringsverktøy stemmer godt med modellen til Malmi & Brown.

Det er ukentlige **planleggingsmøter** for innkjøp, produksjon og salg. Hvitfiskproduksjonen planlegges daglig etter hvilken fangst som kommer inn.

Kybernetiske kontroller spiller også en svært sentral rolle. For å måle prestasjoner anvendes både finansielle og ikke-finansielle systemer. **Dekningsbidrag** er et sentralt finansielt mål som anvendes for å måle prestasjonene, f.eks i produksjonen. I strategidokumentene er det satt klare mål til parametre knyttet til dekningsbidraget, mens budsjettene angir mål for selve dekningsbidraget. **Ikke-finansielle mål** gjelder typiske drivere av prestasjoner, altså grunnlagene for dekningsbidraget, alt fra utbytteprosent og vannkvalitet til sykefravær.

De satte målene følges hyppig opp på alle nivåer. Det gjøres daglige, ukentlige og månedlige målinger av viktige parametre og dekningsbidraget på operasjonelt nivå. Videre måles prestasjonene av styret, ved å sammenholde dekningsbidrag og resultater med budsjettet. Konsernet har dermed en utpreget bruk av kybernetiske kontroller ved at de som et verktøy for å sikre at de når målene som er satt systematisk måler prestasjonene og sammenholder disse med angitte mål i strategidokument og budsjetter.

Ifølge Malmi & Brown er en del av formålet med å sette målbare krav til prestasjoner å kunne holde ansatte ansvarlige for resultatene, for på denne måten å påvirke deres innsats i positiv retning. Både ledelsen og ansatte i konsernet forteller at enkeltprestasjoner ikke måles, men at en er opptatt av at det er fellesskapet som skaper resultatene. Som nevnt under 5.4 er fellesskapet en viktig verdi for konsernet. Ved at de ansatte involveres i prosessen med å sette mål, måle og være med å evaluere resultatene av prestasjonene i forhold til målene som er satt, samt å være med på å forbedre systemene, blir de motivert til å gjøre en innsats samtidig som fellesskapsfølelsen i konsernet styrkes. På denne måten virker de kybernetiske kontrollene også som en kulturell, verdibasert kontroll.

Økonomistyringen av konsernet bærer preg av god struktur, planlegging og oppfølging. I tillegg styres det ved hjelp av verdier og tilstedeværelse. Styringsystemet omfatter mange aspekter av styringspakken til Malmi & Brown. Som en pakke framstår det som et helhetlig og funksjonelt system.

5.4 Drøfting familieeierskapet og betydningen for bedriften

Som vist i kap. 4.6.1 har Øya lange tradisjoner med fiske og fangst. Dette var en tid hvor hardt arbeid var nødvendig for å ha mat på bordet. De harde tidene og den gjensidige avhengigheten mellom fiskerne og fiskebruket skapte et samhold i lokalsamfunnet.

Kulturen i lokalsamfunnet ser ut til å være videreført. Konsernet spiller en viktig rolle som samfunnsbygger. At eierne engasjerer seg i lokalsamfunnet privat og at de ansatte og bygdefolkets bidrar til bedriften og lokalsamfunnet, både i og utenfor arbeidstiden, vitner om et sterkt fellesskap.

Brundin mfl (Brundin et al., 2014) bruker begrepet familieeierskapslogikk som en egen måte familieeiere tenker på, i motsetning til generelle aksjeeiere. Min studie støtter hennes forskning:

Foredling bærer familienavnet, og familiemedlemmene har mange roller i styret, ledelsen og den operasjonelle driften over lang tid. Familien har et stabilt og aktivt og synlig eierskap. Stabiliteten i ledelsen styrkes også ved styreleders engasjement for konsernet over flere tiår.

Den langsiktige utviklingsstrategien som Brundin mfl. beskriver er svært sentralt for konsernet. Strategien synes å bunne i to ikke-finansielle eiermål; ønsket om å videreføre familiebedriften og ønsket om å bevare Øya som samfunn og sørge for at de som bor der skal ha det godt. Det langsiktige fokuset og multiple eierskapsmål er ifølge Brundin mfl typisk for familieeide bedrifter.

Alle eierne jeg intervjuet har tatt utdanning innenfor faget, og de viser en dyp interesse for det de holder på med. De er opptatt av faget, av å utvikle bedriften og være gode på det de gjør. De har et industrielt fokus, slik Brundin uttrykker det.

Eierne er vokst opp i bedriften og bygda. De uttrykker et sterkt engasjement for bedriften, men også en ansvarsfølelse for å føre driften videre, og for lokalsamfunnet. Eiernes engasjement og ansvarsfølelse sammenfaller godt med det Brundin mfl kaller å identifisere seg med bedriften.

Eier- og ledelsesfunksjonen er overlappende, og ledelsestrukturen er flat. Dette gjør organisasjonen mer åpen og lederskapet mindre formelt. Også disse forhold stemmer godt med modellen til Brundin m.fl.

Som jeg har vist stemmer Brundin m.fl.'s. typiske kjerneegenskaper ved familiebedrifter svært godt overens med konsernets. Familieeierskapet ser ut til å ha påvirket virksomhetens langsiktige og industrielle fokus, ledelsesstrukturen, kulturen og måten de ansatte ledes på.

Bedriftens satsing på lokalsamfunnene er bedriftsøkonomisk rasjonelt, da de er avhengig av lokalsamfunnet for at hjulene i bedriften skal gå rundt. Men det handler ikke bare om bedriftsøkonomisk avhengighet. Som konsernsjefen sa: *«det er nå sånn at når man er ..øyværing, så er man alltid ..øyværing»*.

Familien er, i samsvar med teorien til Lundberg og Öberg (Lundberg & Öberg, 2021) både emosjonelt og bedriftsøkonomisk avhengig av lokalsamfunnet. Uten et levende samfunn kan bedriften ikke eksistere. Samtidig er de selv en del av lokalsamfunnet, og påvirket av kulturen og fellesskapsfølelsen som råder på øya, i tråd med teorien til Stough m.fl. (Stough et al., 2015) På grunn av deres viktige rolle i lokalsamfunnet føler de på et spesielt ansvar for lokalsamfunnets videre eksistens.

De ansattes innsats både i og utenfor arbeidstiden tyder på at avhengigheten er gjensidig, i tråd med teorien til Lundberg mfl (Lundberg & Öberg, 2021).

6 Svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen

6.1 Forskningsspørsmål 1: Hvilke styringssystemer er anvendt, og på hvilken måte?

Virksomheten bærer preg av sterk styring og kontroll, både ved ledelsens tilstedeværelse i alle ledd og den tette målingen og oppfølgingen av resultatene. Ved at de ansatte involveres ved målsetting og oppfølgingen av prestasjoner samtidig som ledelsen arbeider side om side med dem, oppleves styringen som uformell.

Ledelsesstrukturen og ledelsens styring ved tilstedeværelse anser jeg som den viktigste komponenten i styringssystemet. Det er overlappende eier -og ledelsesfunksjoner og en relativt flat struktur, samtidig som eierne deltar i den operasjonelle driften. Ledelsesstrukturen sikrer at beslutninger i styret og ledelsen blir gjennomført og fulgt opp, samtidig som eierne gjennom den operasjonelle driften får svært god oversikt over og påvirkning på hva som skjer i virksomheten til enhver tid. Eiernes deltakelse i den operasjonelle driften bidrar også til innsats og motivasjon hos de ansatte. Dette er en del av fellesskapskulturen i bedriften, se kap. 5.4.

Det er omfattende planlegging både på kort og lang sikt. Det utarbeides detaljerte budsjetter og prognoser hvor både den daglige driften og investeringer og finansieringen av disse inkluderes. Økonomiske resultater både på selskaps -og konsernnivå følges kvartalsvis opp i styret. Det er fokus både på omsetning, inntjening, likviditet og soliditet. Resultatene kommuniseres nedover i organisasjonen.

Strategidokumenter anvendes for å kommunisere konsernets verdier og retning, men angir også operasjonelle målsetninger, og er et viktig styringsverktøy. Operative mål settes på et detaljert nivå og følges daglig opp av ledelsen og de ansatte i fellesskap.

Også kvalitetskontrollsystemet påvirker styringssystemet. Det er tydelige regler og hyppig oppfølging, alle vet hva de skal gjøre og gjør det.

6.2 Forskningsspørsmål 2: Hvilke strategier for vekst og lønnsomhet har bedriften hatt?

Konsernet har hatt en strategi de kaller å bygge stein for stein, det vil si å vokse i takt med økonomien. Konsernet er ikke opptatt av å vokse for vekstens skyld, kun hvis det kan føre til økt inntjening. Disse forutsetningene for vekst har ført til at veksten i stor grad er tatt gjennom utvikling av egen organisasjon. De gjorde imidlertid noen viktige oppkjøp i 1990, da settefisk og matfisk (oppdrett) av laks kom inn i virksomheten. Konsernet har også investert i lokale fiskebåter og serviceenheter som eiendom og eget salgsselskap for å bidra til vekst og inntjening i hovedvirksomhetene foredling, settefisk og oppdrettslaks.

Konsernet har ikke hatt en ren produkt-markedsstrategi. De drev lenge med foredling av hvitfisk, men da dette ble vanskelig over tid diversifiserte de ved å gå inn i laksenæringen, både settefisk og matfisk. Ut over dette har de i hovedsak vokst ved å øke salget av eksisterende produkter til eksisterende kunder. Samtidig har de vært åpne for nye produkter etter ønsker fra kundene, og over tid har de utviklet en mengde nye produkter ved siden av de eksisterende. De har også etter hvert utvidet sitt marked ved å ta salg til utlandet gjennom eget salgsselskap i stedet for å selge til eksterne eksportører. Bedriften har dermed hatt en kombinasjon av diversifisering, markedsinntrengning, produktutvikling og markedsutvikling.

For lønnsomhet har konsernet en klar kostnadsledelsesstrategi, i tillegg til at de har fokus på kvalitet og miljø. Deres strategi er å produsere kvalitetsprodukter til en relativt lav kostpris i forhold til konkurrentene.

6.3 Forskningsspørsmål 3: Hvilken betydning har det at bedriften er en familiebedrift?

Familieeierskapet har betydning for eiernes mål med driften. De har mål ut over det finansielle; de ønsker å videreføre familiebedriften, og å sikre Øya som samfunn og bidra til at det skal være godt å bo der. Dette har gitt et langsiktig perspektiv som har gjort at bedriften har blitt værende, at de har fortsatt selv om det har vært mye hardt arbeid og vanskelige tider.

Ønsket om å bli værende var avgjørende for oppkjøpet av settefisk -og matfiskanleggene i 1990, da det så svært dårlig ut i den tradisjonelle hvitfisknæringen. Som det har kommet fram av oppgaven, har denne avgjørelsen vært særdeles viktig for selskapets økonomiske utvikling.

Samtidig har den nøysomme kulturen fra gammelt av hvor en ikke bruker mer enn nødvendig ført til at det meste av veksten har kommet ved utvikling av egen organisasjon over tid, både for hvitfisken og laksen etter at disse virksomhetene ble kjøpt opp. Det store fokuset på kostnader har nok også bidratt til den gode inntjeningen. Konsernets hovedstrategi kostnadsledelse stemmer godt med den nedarvede kulturen.

Ledelsesstrukturen er sterkt påvirket av familieeierskapet, ved at familien bekler de fleste roller i styret og ledelsen, samt deres deltakelse i den operasjonelle driften. Det er i stor grad styrt ved tilstedeværelse og personlig involvering i alle ledd, noe som er typisk i familiebedrifter. Dette har ført til god informasjonsflyt mellom toppen og bunnen i organisasjonen og styrket de ansattes følelse av likeverd mellom ledelsen og de ansatte.

Organisasjonskulturen, hvor likeverd og samhold står sterkt, er påvirket av familien, ved at de har dratt denne kulturen med seg inn i bedriften. Her har bedriften også fått hjelp av at mange av de ansatte er oppvokst på Øya, i den samme kulturen og tradisjonene. Folk er vant til sesongarbeidet, å stå på når det trengs og heller hvile litt utenfor sesongene. Tradisjonen og kulturen danner en felles plattform i konsernet, og de ansatte motiveres ved å arbeide mot et felles mål, dette bidrar til at styringen kan være mindre formell.

Selv om styringen oppleves som uformell, har konsernet også viktige formelle verktøyer, som strategidokumenter, budsjetter, produksjonsrapporter, oppfølgingsrapporter og møter. Også bedriftene i Brundins undersøkelse brukte både formelle og uformelle regler.

Konklusjonen er at familieeierskapet har spilt en stor rolle for konsernets langsiktige strategi, for måten konsernet har vokst på over lang tid og at konsernet er blitt værende på Øya som en

familiebedrift. Det har også spilt en stor rolle for ledelsesstrukturen, for kulturen og verdiene i konsernet og for måten de ansatte er styrt på.

Flere av de omtalte forholdene forbundet med familieeierskap er også forbundet med lokalt eierskap og kulturen i lokalsamfunnet å gjøre. Hvor mye som skyldes familieeierskapet og hvor mye som skyldes det lokalt eierskap og lokalsamfunnet er ikke godt å si.

6.4 Svar på problemstillingen: Hvordan har konsernet klart å vokse og tjene penger over tid?

Bedriften og eierne har lokal tilhørighet i et lite samfunn med sterke tradisjoner med fiske og fiskebruk. Mange av de ansatte er født og oppvokst på stedet, dette bidrar til en felles plattform hvor kulturen fra gammelt av hvor folk står på og bidrar til fellesskapet, er videreført.

Konsernets langsiktige strategi ligger i bunnen for veksten og inntjeningen over tid. Strategien henger sammen med familieeierskapet, deres ønske om å videreføre familiebedriften og å sikre stedet de er oppvokst på som samfunn og bidra til at det skal være godt å bo der. Dette er motiver som en investor på et aksjemarked ikke har. Motivet har bidratt til at de har vært villige til å satse i dårlige tider, og har blitt værende. Ved å investere i den lokale fiskeflåten har det blitt enklere å få tak i råstoff, og investeringer i eiendom har gitt muligheter til å skaffe boliger til ansatte.

Eierne har vært forsiktige og bygget opp virksomheten stein for stein. Dette har bidratt til en sunn vekst og et godt grunnlag for framtidig inntjening, men også at kulturen og kunnskapene i bedriften er videreført. Ved organisk vekst over tid har bedriften bygget organisasjonen rundt kulturen og kompetansen i bedriften.

Oppkjøpet av settefisk- og matfiskanleggene da det gikk dårlig i den tradisjonelle næringen, hvitfisk, har gitt store utslag på veksten og inntjeningen. En kan si at familien var heldig; da de gjorde oppkjøpene var det dårlige tider i laksenæringen. Men avgjørelsen var bygget på en nøye vurdering av mulighetene for framtidig inntjening.

Oppkjøpene førte til at de bevegde seg inn på nye markeder og produkter, altså en differensieringsstrategi. Etterhvert byttet de ut filetproduksjonen av hvitfisk med laksefilet, men beholdt fremdeles foredlingen av hvitfisk for øvrig. Som tidligere vist stammer en vesentlig andel av veksten i omsetning fra laksen. De betydelige overskuddene de siste årene

kommer fra lakseoppdrett. Det viste seg altså å være en svært god avgjørelse å gå inn i laksenæringen.

Eiernes tilstedeværelse i driften er mest sannsynlig en avgjørende faktor for suksessen. Som tidligere konsernsjef sa «Skal du drive et fiskebruk og få det til å gå, så må du ha tilhørighet til bruket, og du må være her». Overlappende styrings- og ledelsesfunksjoner har bidratt til kort vei fra toppen til bunnen av organisasjonen, og god informasjonsflyt. Eierne følger med og har en finger med i alt som skjer. Arbeid skulder ved skulder med de ansatte bidrar til å få de ansatte med på laget.

Både eiernes og de ansattes lange fartstid i bedriften bidrar til at de er dyktige til det de holder på med. Ved å produsere kvalitetsvarer til en lavere kostpris enn konkurrentene har de styrket sin markedsposisjon og bedret inntjeningen over tid. Ved siden av har de utviklet nye produkter, og i noen tilfeller beveget seg inn i nye markeder, som har gitt dem ytterligere konkurransekraft og vekst.

God planlegging og oppfølging av resultater spiller en viktig rolle. Det er nøye planlegging på kort og lang sikt, både for investeringer og den daglige driften. Ved hyppig og omfattende måling og oppfølging av prestasjoner har de til enhver tid god oversikt over prestasjonene.

Konsernets vekst og inntjening har ikke kommet ved tilfeldigheter, men ved gjennomtenkte avgjørelser, planlagt vekst over tid, god styring, tilstedeværelse og engasjement i bedriften og et godt forhold til de ansatte og lokalmiljøet.

7 Bidrag og anbefalinger til videre forskning

Studien bidrar til kunnskap om styring av familiebedrifter.

Studien støtter tidligere forskning, som sier at det er en sammenheng mellom familieeierskap og måten en bedrift styres på. Noen av kjerneegenskapene til familiebedrifter, som multiple eierskapsmål, kan også ha sammenheng med lokalt eierskap. En mulig framtidig problemstilling kan være å undersøke om noen av de forholdene som forbindes med familieeierskap kan ha sammenheng med lokalt eierskap, og ikke nødvendigvis familieeierskapet. F.eks. kunne man sammenholde familiebedrifter og ikke-familiebedrifter med lokalt eierskap og undersøke forskjellene i styringen av disse.

Foretak som driftes som familieforetak over flere generasjoner er ofte lokalisert på mindre steder (Lundberg & Öberg, 2021), noe som også gjelder mitt case. Det kunne også være interessant å undersøke forskjellen mellom en familiebedrift på et lite sted og større steder for å få fram lokalsamfunnets betydning.

Referanseliste

- Ansoff, H. I. (1957). STRATEGIES FOR DIVERSIFICATION. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Bell, E., Harley, B., Bryman, A. & Bell, E. (2022). *Business research methods* (Sixth edition. utg.). Oxford University Press.
- Brundin, E., Samuelsson, E. F. & Melin, L. (2014). Family ownership logic: Framing the core characteristics of family businesses. *Journal of management & organization*, 20(1), 6-37. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.15>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7) (Accounting, Organizations and Society)
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing*, 18(2), 189-216. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00080-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00080-0) (Journal of Business Venturing)
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnèr, P. (2014a). Corporate Strategy and diversification. I Pearson (Red.), *Exploring Strategy* (s. 224-259).
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnèr, P. (2014b). Mergers, acquisitions and alliances. I Pearson (Red.), *Exploring Strategy* (s. 328-356).
- Lundberg, H. & Öberg, C. (2021). The matter of locality: family firms in sparsely populated regions. *Entrepreneurship and regional development*, 33(7-8), 493-513. <https://doi.org/10.1080/08985626.2021.1925847>
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Merchant, K. A. & Stede, W. v. d. (2012). *Management control systems : performance measurement, evaluation and incentives* (3rd. utg.). Prentice Hall/Financial Times.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strat. Mgmt. J*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- NESH. (2021, 16.12.2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Nofima. (2021, 15.10.2021). *Tre av fire oppdrettsselskaper er familieeide*. <https://nofima.no/resultater/tre-av-fire-oppdrettsselskaper-er-familieeide/>
- Nofima. (2023, 31.03.2023). *Lønnsomhetsanalyse for fiskeindustrien*. <https://nofima.no/prosjekt/driftsundersokelsen-i-fiskeindustrien/>
- Penman, S. H. (2013). *Financial statement analysis and security valuation* (5th , International. utg.). McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strat. Mgmt. J*, 15(3), 169-189. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
- Stough, R., Welter, F., Block, J., Wennberg, K. & Basco, R. (2015). Family business and regional science: “Bridging the gap”. *Journal of family business strategy*, 6(4), 208-218. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.11.002>

- Weitzel, U. & McCarthy, K. J. (2011). Theory and evidence on mergers and acquisitions by small and medium enterprises. *ijeim*, 14(2-3), 248-275.
<https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.041734>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research* (6th. utg.). SAGE.

Vedlegg 1 - Eksempel på intervjuguide

Først: Understreke at det hun sier ikke vil bli direkte sitert hvis dette ikke er ønskelig, og at hun får lese gjennom transkribert intervju – trenger ikke ta med noe de ikke vil ha med.

1. Personlige opplysninger

- a) Navn, bosted
- b) Kan du si litt om deg selv – utdanning, erfaring og hvilken rolle du har i konsernet?
- c) Hvor lenge har du vært involvert i driften i konsernet? Hvilke roller har du hatt?
Tidshorisont for endringer.

2. Konsernet i dag

Kan du fortelle om drifta til konsernet i dag?

Driftsområder, ansatte, lokasjoner, produkter, markeder, kunder

3. Historie (konsernet)

- a) Hvordan så det ut i bedriften da du først kom inn i den?
- b) Historien til konsernet – Utvikling, vekst, endring.
Be om utfyllende forklaringer
- c) Hvilke utfordringer har dere hatt opp gjennom årene? Hvordan har dere løst disse?
Endringer/vekst som en følge av utfordringene?

4. Vekst/strategier

- a) Har dere noen formell eller uformell visjon/overordnet mål? Hva er målet med driften av konsernet?
- b) Hvilke(n) strategi(er) har dere for å nå målene? Har disse vært de samme hele tiden?
- c) Har dere hatt en bevisst strategi om å vokse eller har det vært mer tilfeldig? Har behovet for å vokse kommet innenfra eller som en følge av krav/press utenfra? Hvorfor har dere valgt å vokse som dere har gjort?
- d) Hvilke(n) strategi(er) har dere hatt for å vokse? *Be om utfyllende forklaringer (produkt/market)*
- e) Dere har jo hatt noen oppkjøp/fusjoner iltå årene (f.eks da dere begynte med laks). Husker du hva som var formålet med dette? Hvorfor ble det gjort på denne måten?
- f) Hvordan har dere finansiert veksten? Egne midler? Innlån? Nye aksjonærer?
- g) Hvordan har veksten påvirket likviditeten? Har det gått ut over den operasjonelle driften på noe tidspunkt?
- h) Hvordan har dere klart å øke inntjeningen over tid?

5. Familie/kultur

- a) Er alle eierne i selskapet etterkommere av de 2-3 brødrene som startet det hele? Hvor stor eierandel ca har hver av grenene etter de enkelte brødrene?
- b) Hvor mange av eierne er aktive i driften?
- c) Har det vært store endringer i eiersammensetningen opp gjennom tiden?
- d) Hvordan kom du inn i familiebedriften? Var det tilfeldig eller planlagt?
- e) Etter hvert overtok du som daglig leder etter din far. Var dette planlagt over lang tid? Hvordan forberedte du deg? Gikk det greit?
- f) Hva er videreført når det gjelder de store linjene med tanke på drift og lederskap?
- g) Hva er endret?
- h) Hva er utfordringene med en familiebedrift?
- i) Hva er fordelene?
- j) Hvordan vil du beskrive kulturen i bedriften? Hva er spesielt for dere i forhold til andre?
- k) Ansatte: Hvem er det som jobber her? Folk fra øya? Andre? Hvilken utdanning har de? Er det stor gjennomtrekk? Hvor viktig er det å ha stabile ansatte? Hva gjøres for at ansatte skal bli værende og trives? Hvor viktig er bedriften for de ansatte og lokalsamfunnet?
- l) Hva er din motivasjon bak å lede familiebedriften?

6. Ledelse

- a) Hvordan er ledelsen i selskapet organisert? Hierarki, hvem gjør hva. Fordeler og ulemper med denne organiseringen
- b) Kan du fortelle meg litt om hvilke regnskaps -og styringsrapporter og systemer dere har? **Be om å få kopi av aktuelle rapporter**
- c) Hvilke endringer i systemene og rapporteringen over tid kommer du på? Har det vært stor utvikling?
- d) Hva har medført disse endringene?
- e) Du har jo XX som styreleder i alle selskapene i konsernet, men er det ellers bare eiere i styrene?
- f) Hva er det med styreleder som gjør at han har den store rollen han har? Jobber han bare for konsernet? Har han noen tilknytning til familien eller Øya?
- g) Hvordan er rollene mellom styret og daglig leder fordelt? Oppgaver, beslutninger
- h) Hvilken kommunikasjon er det mellom styret og daglig leder? Hyppighet
- i) Hvilke mellomledere er det i bedriften, og hvordan er disse rekruttert? Familie, utdanning, erfaring, personlige egenskaper, fra Øya mv
- j) Vil du si at dere har en formell eller uformell ledelse i selskapet, eller noe midt imellom? Hvordan da? Er det et bevisst valg?
- k) Hvilke roller/oppgaver og beslutningsmyndighet har mellomlederne?
- l) Hvem er med på å sette selskapets mål og verdier? Hvordan kommuniseres disse til mellomledere og ansatte? Muntlig/skriftlig, hvilke dokumenter, ansvar mv
- m) Hvor stor handlefrihet har mellomlederne mht hvordan de skal nå de målene som er satt, og i hvor stor grad involverer du (øverste ledelse) deg?

- n) Hvordan følges det opp at selskapets retningslinjer for å nå målene blir fulgt?
- o) Hvordan ledes de ansatte for å sikre at de bidrar til å nå bedriftens mål?