

Ser. 478/2002:7
ehs. 2

Utlåningskompliar




HØGSKOLEN I HARSTAD

S
k
r
i
f
t
s
e
r
i
e

**REGNSKAP I EN ENTREPRENØRIELL
KONTEKST**
En casestudie av et konsern i vekst

Odd Birger Hansen

Høgskolen i Harstad
Skriftserie 2002/07

Harstad
University College



80GA32425



**REGNSKAP I EN ENTREPRENØRIELL
KONTEKST**
En casestudie av et konsern i vekst

Odd Birger Hansen

Høgskolen i Harstad
Skriftserie 2002/07

Harstad
University College

Tittel <i>Regnskap i en entreprenøriell kontekst</i> <i>En casestudie av et konsern i vekst</i>		Nummer/Number 2002/07
		Sider/Pages 152
Forfatter/Author Odd Birger Hansen		
Avdeling/Department Økonomi og samfunn	Prosjekt/Project	
Sammendrag/Abstract <p>Dette er en casestudie av en bedrift som har vært igjennom en forholdsvis kraftig vekst de siste 10 årene. Forfatteren fokuserer på hvordan regnskapene, økonomien og organisasjonen har endret seg. Bedriften har i løpet av perioden undersøkelsen omfatter utviklet seg fra å være en stor lokal aktør til å bli en forholdsvis stor nasjonal aktør innenfor fiskerinæringen.</p> <p>Studien viser at det er et samspill mellom regnskap, økonomi og organisasjonen. Dette samspillet er imidlertid komplekst. Enklest er det å se samvariasjon mellom økonomi og organisasjon. Utviklingen av regnskapene synes å skje mer tilfeldig, og regnskapssystemet preges av lokale tilpasninger. Studien viser videre at regnskap er viktig og at det brukes.</p> <p>Studien er gjennomført i forbindelse med hovedfagsstudiet i bedriftsøkonomi ved Handelshøgskolen i Bodø.</p>		
Stikkord	Regnskap, entreprenørskap	Key Words
ISBN 82-453-0177-9	ISSN 0807-2698	

Regnskap i en entreprenøriell kontekst
En casestudie av et konsern i vekst

av

Odd Birger Hansen
Høgskolen i Harstad/Handelshøgskolen i Bodø
30.mai 2002

Forord

Dette er en 10-vektalls hovedoppgave i bedriftsøkonomi. Den representerer avslutningen på mitt toårige hovedfagsstudium i bedriftsøkonomi ved Handelshøgskolen i Bodø. Faglig sett er oppgaven forankret i fagene regnskap og entreprenørskap. Dette har vært sentrale fag i kursdelen av studiet. Oppgaven er skrevet i løpet av vårsemesteret 2002. Det har vært en arbeidsom men lærerik prosess. Selv om skrivingen har vært en ensom jobb er det mange som på ulike måter har bidratt til at jeg har kunnet realisere denne oppgaven. Jeg vil takke følgende for deres bidrag:

Min veileder, professor Frode Mellemvik, som har bidratt med så vel faglig som moralsk støtte underveis. Hans positive holdning, gode råd og innsiktsfulle veiledning har vært til stor hjelp. Administrerende direktør Ole Arvid Nergård for at han lot meg få bruke Nergårdgruppen som empiri, og for den interesse han har vist for prosjektet. De mange andre i Nergårdgruppen som har stilt opp og hjulpet meg på forskjellig vis.

De av mine kollegaer på Høgskolen i Harstad som har bidratt ved å vise sin interesse for det jeg har holdt på med, og for å være gode diskusjonspartnere når det har vært behov for det. Turid Holberg og Sverre Vargeid for hjelp med det engelske sammendraget. Biblioteket ved Høgskolen i Harstad som har vært behjelpelig med å skaffe til veie litteratur. Min medstudent Lars Rønning som alltid har vært tilgjengelig, enten for en treningstur, en faglig diskusjon eller en pizza og noen øl.

Mamma, Margot og Rita for at dere har vært barnevakt når det var på det verste. Mine barn, Ingeborg og Jørgen, for at dere har holdt ut med en pappa som har vært lite til stede. Min kone, Laina, for støtte og tålmodighet.

All hjelp til tross, jeg står alene ansvarlig for eventuelle feil og mangler.

Harstad, mai 2002

Odd Birger Hansen

Summary

This is an interpretative case study of how the accounting, the economic results and a company's organization developed and interplayed throughout a ten-year period. The case that I have studied is a big North Norwegian company in the fisheries industry. During the period studied, the company grew from being a big regional actor to becoming a big national one. The study was carried out in the first half of 2002 and the period studied was the ten years from the beginning of 1992 to the end of 2001. This was a turbulent period for the industry, but the company I have studied saw constant growth. In my study I define organizational growth as entrepreneurship, and this study, consequently, is about accounting and entrepreneurship. According to Olson et al. (2001) little research has been carried out about this, and my ambition with this study was, to some extent, to bridge a gap in knowledge.

To interpret the empirical case I have used a theoretical framework consisting of three different parts. The changes in the accounting system were studied through an interpretative, theoretical accounting perspective. When I described and analysed the economic results in the period I used traditional financial ratios and data from the cash flow statements. Organizational changes have been described and analysed in three perspectives. For this purpose I have made use of both evolutionary, strategic and institutional theories.

The chosen theoretical framework proved fruitful in analysing the case. There is, in fact, co-variation between the growth of the company and the accounting and economic variables, although there does not seem to be a linear relationship. The accounting system changed in the course of the period. These changes, however, have only to a slight degree been centrally co-ordinated. The users' competence seems to be an important factor for the development of the system.

The degree of co-variation between the economic variables and the growth of the organization depends on the economic variable brought into focus. Organizational growth can in economic terminology be seen as investment. The co-variation between investment and results variables differed. The highest co-variation found was the one between cash flow from operation and investment. Surprisingly, there were low co-variations between the result for the year and investment during the same year. These results can be interpreted in several ways, but no

matter how, it is an example of the fact that the accounting information in a company may present ambiguous pictures of the firm in question.

A final and interesting observation is the fact that the company managed to grow and achieve relatively solid economic results nearly without a central administration. Whether this a viable way of managing the company in the years ahead, only the future can tell.

Sammendrag

Dette er en casestudie av en bedrift som har vært gjennom en forholdsvis kraftig vekst de siste 10 årene. Det jeg fokuserer på er hvorledes regnskapene, økonomien og organisasjonen har endret seg. Bedriften jeg studerer har i løpet av den perioden jeg studerer utviklet seg fra å være en stor lokal aktør til å bli en forholdsvis stor nasjonal aktør innenfor fiskerinæringen. Studien er gjennomført i første halvdel av 2002 og perioden jeg studerer går fra begynnelsen av 1992 til utgangen av 2001. Dette har vært en turbulent periode for bransjen generelt (Reve og Jakobsen 2001), men denne bedriften har hatt en mer eller mindre kontinuerlig vekst.

I denne studien definerer jeg organisasjonsmessig vekst som entreprenørskap. Slik sett er dette derfor en studie om regnskap og entreprenørskap. I følge Olson et al. (2001) er det ikke gjort mye forskning på dette feltet. Entreprenørskap er et positivt ladet begrep (Olson et al., 2001) og antas å bidra til økonomisk vekst (Kolvereid et al., 2001). Behovet for min studie burde således være tilstede.

Studien baserer seg på data som er samlet inn gjennom intervjuer, samt bruk av sekundærdata. Til sammen er det gjennomført intervjuer med åtte personer i selskapet. Alle disse sitter i sentrale nøkkelposisjoner. I tillegg har jeg hatt mer uformelle samtaler med noen flere. Den viktigste sekundære datakilden har vært regnskapene til konsernet og de ulike datterselskapene.

For å foreta fortolkninger av caset har jeg brukt en teoretisk referanseramme som består av tre ulike deler. Endringene i regnskapssystemene sees fra et fortolkende regnskapsteoretisk perspektiv. Selve regnskapssystemet blir beskrevet langs dimensjonene som Bjørnenak og Olson (1999) trekker opp i sin artikkel. Ellers legger jeg en bred regnskapsforståelse til grunn. Dette betyr at jeg både ser på regnskapets norm, praksis og bruk (Mellempvik og Olson 1996). Jeg skiller heller ikke skarpt mellom regnskap og økonomisystemer.

Den økonomiske situasjonen i perioden beskrives og analyseres ved hjelp av nøkktall fra resultatregnskapet og balansen, og data fra kontantstrømoppstillingen.

For å fortolke de organisasjonsmessige endringene har jeg valg å bruke tre teoretiske perspektiver. Hver på sin måte er disse nyttige for å få frem ulike sider av de endringene som

har skjedd. De tre perspektivene er: (1) evolusjonært perspektiv, (2) strategisk perspektiv og (3) institusjonelt perspektiv.

Den valgte teoretiske referanserammen viste seg å fungere godt for å analysere caset. Studien viser at det er kovarians mellom regnskapene, økonomien og organisatorisk endring. Dette er imidlertid ikke en enkel lineær én til én sammenheng.

Regnskapene har blitt endret i perioden. Denne endringen er i liten grad koordinert og styrt fra sentralt hold i selskapet. Ny kompetanse og krav fra brukerne synes å være viktige forklaringer på de endringene som har skjedd i regnskapssystemet. Regnskapssystemet i virksomheten er fragmentert, desentralisert og enkelt. Spesielt interessant er de kortsiktige interne styringsrapportene som finnes på filet, reker, sild og lodde. Disse er et eksempel på at et internregnskapssystem ikke trenger å være komplisert for å fungere. Dette systemet bidrar gjennom organisasjonsmessig læring til at organisasjonen får opp produktiviteten. Samtidig blir systemet en viktig bærer av kunnskaper på tvers av tid og personer.

Denne studien bekrefter tidligere forskning (Morgan 1988 og Mellempvik 1997) om at regnskapet ikke rapporterer entydige bilder av den underliggende virkelighet. For eksempel ser vi at kovariansen mellom ulike resultat og kontantstrømsbegreper er varierende og jevnt over lav. Dette indikerer at disse begrepene i liten grad gir overlappende informasjon.

Dersom en ser på graden av kovarians mellom de økonomiske størrelsene og organisasjonens vekst, synes denne å avhenge av hvilke variabler en fokuserer på. Organisasjonsmessig vekst kan operasjonaliseres som investeringer. Disse investeringene koverierer ganske mye med kontantstrømmen fra drift, men lite med årsresultatet.

Et annet eksempel på kovariansen mellom organisasjonen og økonomien er utviklingen i kapitalens omløpshastighet. I løpet av perioden har konsernet gjennomført store investeringer. Dels for å oppgradere eksisterende virksomhetsområder og dels for å gå inn på nye områder. Konsernet har i løpet av perioden blitt et diversifisert konsern innenfor næringen. Dette har medført at kapitalens omløpshastighet har falt fra 2,5 i 1993 til 1,1 i 2001. Skal konsernet oppnå en rentabilitet på det nivået det hadde for 10 år siden, forutsetter det en svært høy resultatgrad.

Fiskerinæringen fremstår som en risikoutsatt næring som er utsatt for variasjoner både i faktor- og produktmarkedene. I tillegg er det en regulert næring som også er utsatt for reguleringsrisiko. Den enkelte aktør har derfor tøffe rammebetingelser å forholde seg til. Opp i alt dette er det derfor et interessant poeng at dette foretaket har klart seg godt økonomisk i perioden uten å ha brukt mye ressurser på den sentrale administrasjonen. Hvorvidt dette er en farbar vei i fremtiden gjenstår å se.

Avslutningsvis drøftes noen perspektiver for videre forskning. De nevnte alternativene kan la seg gjennomføre i en entreprenøriell kontekst og således være med på å bidra med kunnskaper innenfor temaet entreprenørskap og regnskap.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Summary	ii
Sammendrag	iv
Tabelloversikt og Figuroversikt	ix
1 Innledning	1
1.1 Problemformulering	3
1.1.1 Presisering av enkelte begreper	4
1.2 Formål med oppgaven	6
1.3 Relevante teorier og studier.....	7
2 Metode	11
2.1 Forskningsparadigme	11
2.2 Forskningsprosessen.....	13
2.2.1 Problemstilling og undersøkelsesopplegget.....	13
2.2.2 Kvalitativ eller kvantitativ metode ?.....	15
2.2.3 Datainnsamlingen	16
2.2.4 Validitet og reliabilitet	17
3 Teoretisk referanseramme	24
3.1 Regnskap	24
3.1.1 Regnskapsdefinisjoner	26
3.1.2 Regnskapspraksis.....	27
3.1.3 Regnskapets brukere	30
3.1.4 Hvordan endrer man regnskapet når organisasjonen vokser ?.....	32
3.2 Den økonomiske situasjonen.....	34
3.2.1 Normsystemet	35
3.2.2 De økonomiske bildene	37
3.3 Endringer i organisasjonen	42
3.3.1 Et evolusjonært perspektiv.....	43
3.3.2 Strategiske valg.....	45
3.3.3 Institusjonell teori	48
3.4 Oppsummering	50
4 Beskrivelse av Nergårdgruppen	51
4.1 Regnskapene.....	51
4.2 Den økonomiske utviklingen	57
4.2.1 Tallmaterialet	58
4.2.2 Tallene i regnskapet	61
4.3 De organisasjonsmessige endringene.....	63
4.3.1 Grunlaget blir lagt – perioden fra 1950 frem til 1992.....	63
4.3.2 Vekstperioden – fra 1992 til 2002	66
4.3.3 Situasjonen i konsernet ved inngangen til 2002	73
4.4 Oppsummering	76

5	Analyse av endringene i organisasjon, økonomi og regnskapene	79
5.1	Endringen av regnskapene	79
5.1.1	Hvilke objekter foretar vi målinger for ?	79
5.1.2	Variabilitetsfaktorer	80
5.1.3	Tidsperioden	80
5.1.4	Antall systemer og levetiden til systemene.....	82
5.1.5	Brukerne.....	83
5.1.6	Hvordan har regnskapene blitt endret i perioden ?	83
5.2	De økonomiske bildene	85
5.2.1	Lønnsomheten.....	85
5.2.2	Likviditet.....	94
5.2.3	Finansiering og soliditet.....	98
5.2.4	Oppsummering – den økonomiske situasjonen i perioden	99
5.3	Endringene i organisasjonen	101
5.3.1	Strategisk perspektiv	101
5.3.2	Endringsprosessen	110
5.4	Samspillet mellom de ulike elementene.....	114
5.4.1	Regnskapssystemet - i konteksten av økonomisk og organisasjonsmessig endring	114
5.4.2	Økonomiske utvikling – i konteksten av organisasjonsmessig og regnskapsmessig endring	117
5.4.3	Organisatorisk endring – i konteksten av økonomiske og regnskapsmessige endringer	119
6	Avslutning, konklusjon og perspektiver for videre forskning	121
6.1	Videre forskning.....	125
	Appendiks 1- Oversikt over forkortelser	128
	Appendiks 2 - Definisjoner av nøkkeltall som er brukt i studien.....	129
	Appendiks 3 – Fanget volum og pris på råstoff	130
	Appendiks 4 - Konsumprisindekser	131
	Appendiks 5 – Eksempel på spørsmål stilt i et av intervjuene	132
	Litteraturliste.....	134

Tabelloversikt og Figuroversikt

Tabell 1-1: Veksten i Nergårdgruppen fra 1992 til 2001	6
Tabell 4-1: Regnskapsrapport fra Senja Sjøfarm AS.....	52
Tabell 4-2: Produksjonsrapport for rekeproduksjonen , Arvid Nergård AS	54
Tabell 4-3: Regnskapsrapport for sild - Arvid Nergård AS.....	56
Tabell 4-4: Utvalgte tall fra resultat og balanse. Alle tall i hele millioner kroner.	61
Tabell 4-5: Noen regnskapsstørrelser i faste kroner (basisår 1998 = 100)	62
Tabell 4-6: Veksten målt i nominelle og reelle tall.....	62
Tabell 5-1: Tidsperspektiver som brukes i regnskapet og i budsjett rapportene.....	81
Tabell 5-2: Beregning av kapitalavkastningskrav i % for egenkapitalen og rentebærende kapital 89	
Tabell 5-3: Nøkkeltall for lønnsomheten i perioden 1992 tom 2001	89
Tabell 5-4: Lønnsomheten for fiskeindustrien i Nord-Norge (Fiskeriforskning 2001).	90
Tabell 5-5: EBITDA og kontantstrøm fra drift i perioden (alle kroner i millioner).....	91
Tabell 5-6: EBITDA og kontantstrøm fra drift i % av omsetning (omsetn. i mill. kroner)	91
Tabell 5-7: Årsoverskuddet i kroner og i % av omsetningen.....	92
Tabell 5-8: Lividitetsreserven for perioden 1998-2001	94
Tabell 5-9: Likviditetsgrad 1 og 2 for Nergårdgruppen og fiskeindustrien i Nord-Norge.....	95
Tabell 5-10: Kontantstrømoppstilling for perioden 1992 tom 2001.....	95
Tabell 5-11: Soliditet og rentedekningsgrad i perioden 1992-2001	98
Tabell 5-12: Oversikt over investeringer og finansiering	99
Tabell 5-13: Akkumulert kontantstrømoppstilling for perioden 1992 tom 2001	100
Tabell 5-14: Eiendeler og anleggsmidler pr ansatt.....	103
Tabell 5-15: Betydningen av utbytteprosenten i rekeproduksjonen	104
Figur 1-1: Samspillet mellom regnskapene, virksomhetens økonomi og organisatorisk endring/entreprenørskap	2
Figur 3-1: Regnskapets ulike elementer/dimensjoner (Bjørnenak og Olson 1999)	28
Figur 4-1 Nergårdgruppen ved årskiftet 1991/1992	65
Figur 4-2: Nergårdgruppen ved utgangen av 1993.....	67
Figur 4-3: Nergårdgruppen ved utgangen av 1996.....	70
Figur 4-4: Nergårdgruppen ved utgangen av 1999.....	72
Figur 4-5: Nergårdgruppen ved årsskiftet 2001/2002	73
Figur 4-6: Veksten fordelt på de ulike virksomhetene	77
Figur 5-1: Årsoverskudd, EBITDA og kontantstrøm fra drift	93
Figur 5-2: Kontantstrøm fra drift, investering og netto kontantstrøm	96

1 Innledning

I denne studien skal jeg analysere en organisasjon som har vært gjennom en betydelig vekst i perioden 1992 til 2002. Når en organisasjon vokser innebærer det at den forandres. Typisk vil det kunne innebære nye produkter i sortimentet, nye kunder på nye markeder, nye ansatte og/eller ny teknologi. Organisasjoner som overlever over tid forandres, bevisst eller ubevisst. Mellemvik (2000, s. 47) sier det slik; ”Forandringer handler for bedriften som for individet om det å leve, dvs forandring er en del av livsprosessen”. Det er derfor ikke rart at forandringer i organisasjoner har interessert forskere i lang tid. Med utgangspunkt i forskjellige faglige forankringer har man interessert seg for hva som førte til forandringen, ulike aspekter ved forandringen og forskjellige konsekvenser av forandringen.

Man kan også bruke en analogi fra persepsjonsteorien som argument for å studere organisasjoner som endrer seg. På samme måte som at vi mennesker lettest oppdager det som beveger seg, vil man som organisasjonsforsker lære mest av å studere de organisasjoner som endrer seg; ”only a change can reveal the makings of success” (Czarniawska og Sevón 1996, s. 1). Ved å studere en organisasjon over tid kan man få innsikt i hvilke prosesser som førte organisasjonen dit den er i dag og man får et godt utgangspunkt for å forstå dagens situasjon (Aldrich 1999).

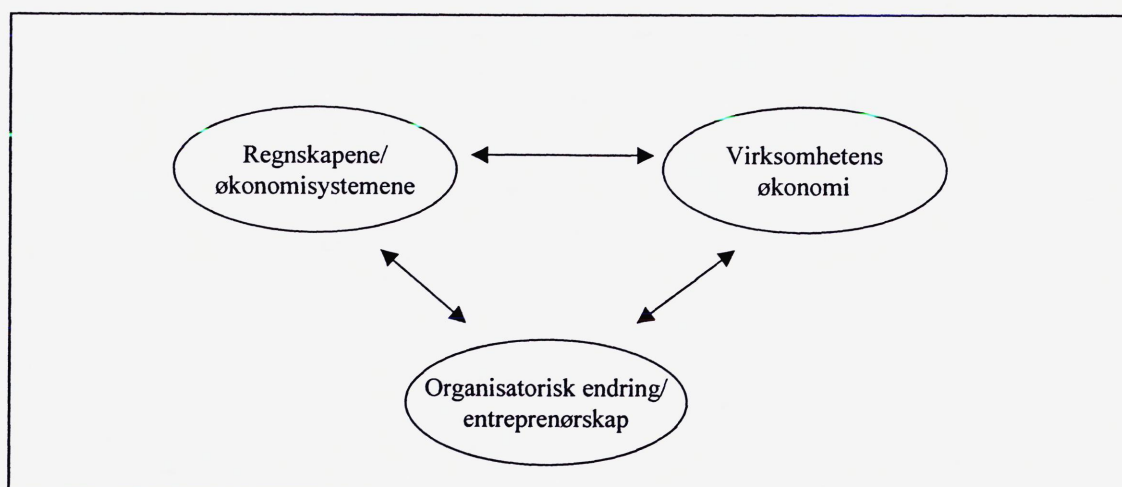
I og med at jeg skal studere endringen over tid i en virksomhet, tror jeg det er fornuftig å belyse denne endringen fra flere faglige perspektiver. Min utdanning, erfaring og mine faglige interesser gjør det naturlig å fokusere på de økonomiske og regnskapsmessige aspekter ved forandringen. Men disse aspektene ved forandringen kan ikke forståes og fortolkes uavhengig av den konteksten de skjer i. Derfor vil jeg også se på noen av de organisasjonsmessige endringene som har vært i perioden. I den bedriften jeg skal studere står vi overfor en virksomhet som har vokst ganske kraftig. I følge Olson et al. (2001) kan en organisasjons vekst sees på som entreprenørskap.

Entreprenørskap er et positivt ladet begrep som antas å bidra til sysselsetting, endringer, velstand (Olson et al., 2001) og økonomisk vekst (Kolvereid et al., 2000). Regnskapene og de økonomiske styringssystemene skal blant annet sikre at organisasjonens ressurser forvaltes på en forsvarlig måte. Det er derfor påfallende hvor lite forskning som er gjort på koblingen mellom regnskap og entreprenørskap. Som Olson et al. (2001, s. 7) sier; ”accounting seems

Kapittel 1: Innledning

to be avoided in the entrepreneurship literature and entrepreneurship seems to be avoided in the accounting literature”. Jeg håper derfor at denne studien kan bidra med kunnskaper på et område hvor det er behov for det.

I denne studien vil jeg beskrive og analysere den endringen som har skjedd i virksomheten ut fra tre faglige perspektiver. For det første vil jeg se på den økonomiske situasjonen og hvordan denne har endret seg i løpet av perioden. Entreprenørskap kan knyttes til økonomisk vekst (Kolvereid et al., 2000), og veksten kan forholdsvis enkelt leses ut av regnskapene. Dernest vil jeg se på hvordan regnskapene eller økonomisystemene har utviklet seg. Olson et al. (2001) dokumenterer behovet for mer kunnskaper om entreprenørskap og regnskap. Til slutt vil jeg belyse de organisatoriske endringene. Dette vil jeg gjøre ved hjelp av tre perspektiver. Disse tre perspektivene er: strategisk perspektiv, evolusjonært perspektiv og institusjonelt perspektiv. Hver på sin måte (Meyer og Rowan, 1977; DiMaggio og Powell, 1991; Aldrich, 1999 og Hamel, 2000) bidrar de til å belyse ulike, men relevante sider av endringene i organisasjonen. Den teoretiske referanserammen kan illustreres slik som i figuren under:



Figur 1-1: Samspillet mellom regnskapene, virksomhetens økonomi og organisatorisk endring/entreprenørskap

Den teoretiske referanserammen vil bli benyttet for å beskrive og fortolke de endringene som har skjedd i den virksomheten som jeg studerer. Jeg antar at det er en sammenheng mellom de ulike elementene i modellen og at endringer i et av elementene vil påvirke de andre elementene. For eksempel kan en tenke seg at god økonomi gjør det mulig å vokse. Motsatt

kan en tenke seg at veksten påvirker økonomien. Videre kan en tenke seg at endringer i organisasjonen fører til krav om nye regnskapssystemer og vise versa at endringer regnskapssystemene fører til organisatoriske endringer. Det siste kan skje dersom ønsket om å måle resultater på produktnivå fører til at man organisatorisk skiller ad enheter som tidligere opererte i lag. Til slutt kan en tenke seg at de økonomiske resultatene delvis vil avhenge av et hensiktsmessig regnskapssystem, og at god økonomi gjør det mulig å videreutvikle regnskapssystemene.

I et fortolkende perspektiv blir det viktig å skille mellom det som studeres og dets kontekst. I min studie vil konteksten variere alt etter hva jeg fokuserer på. For eksempel vil regnskapssystemene og organisasjonens endringer utgjøre konteksten for virksomhetens økonomiske situasjon, mens organisasjonens endringer og den økonomiske situasjonen vil være konteksten for regnskapssystemene. For virksomheten som helhet vil bransjen og eierstrukturen kunne være relevante kontekster.

Pilene mellom de ulike elementene i figuren illustrerer at det antas å være en samvariasjon mellom de ulike delene. Målet med min oppgave er å forsøke å få frem hva som har skjedd med disse tre delene i den organisasjonen som jeg studerer.

1.1 Problemformulering

Når det gjelder problemstillinger kan man generelt tenke seg tre typer problemstillinger; utforskende, deskriptive (beskrivende) eller kausale. I min studie har jeg valgt en kombinasjon av en utforskende og en deskriptiv tilnærming. Den eksplorerende tilnærmingen egner seg godt når en ikke har klare forestillinger på forhånd om hvordan, i dette tilfellet, praksis ser ut. Man går da ut uten å ha for klare oppfatninger på forhånd av hva man skal finne. Min utdannelsesbakgrunn og praksis gir meg en viss innsikt i regnskapsteori og teori om organisasjonsendringer. Denne teorien utstyrrer meg med et "sett av briller" som legger føringer på hva jeg ser. Jeg vil bruke teorien som en "veiviser" for hva jeg skal se etter i praksis. Denne teorien er imidlertid såpass generell at jeg er forberedt på at jeg vil komme over ting som er forskjellig fra det jeg kanskje ville ha forventet på forhånd.

En problemstilling bør være interessant/spennende samtidig som den må være realistisk. Etter min mening er problemstillingen spennende. For det første er dette et område som vi ikke har

Kapittel 1: Innledning

mye kunnskaper om fra før. Regnskapsforskere (se for eksempel Burchell et al., 1980; Miller 1994; Jönsson 1996) har i løpet av de siste 20-25 årene understreket behovet for å studere regnskap i praksis generelt, og Olson et al. (2001) påpeker behovet for studier om entreprenørskap og regnskap spesielt. For det andre er samspillet mellom disse elementene som jeg fokuserer på viktig dersom en bedrift skal lykkes over tid. Det er grunn til å tro at styring vil være en variabel som har betydning for vedvarende vekst i en organisasjon. Jeg håper at jeg gjennom denne studien kan bidra til økt innsikt i dette problemfeltet. En slik innsikt vil være nyttig, både for teorifeltet og praksis.

Min problemstilling kan derfor formuleres slik:

Hvordan har bedriften, dens økonomi og regnskapssystemene utviklet seg de siste 10 årene ?

Problemstillingen innebærer at jeg vil veksle mellom en beskrivelse og en fortolkning av det som har skjedd

1.1.1 Presisering av enkelte begreper

Med bedriften mener jeg det som på folkemunne kalles "Nergårdgruppen". Dette er et konsern som siden 1. januar 1999 er identisk med konsernet Gadus AS. I 1992 bestod gruppen av konsernet Arvid Nergård AS, og i perioden 1993 til 1999 av konsernene Gadus AS og Arvid Nergård AS. Gadus AS er i dag holdingselskapet i gruppen og eies 100% av Ole Arvid Nergård. Han er også administrerende direktør i gruppen. Konsernets hovedkontor ligger i fiskeværet Senjahopen på Senja.

Nergårdgruppen er et stort konsern i nordnorsk målestokk, og hadde i 2001 en omsetning på om lag 1,14 milliarder kroner. Aktivitetsmessig er konsernet diversifisert innenfor hele verdikjeden i fiskerinæringen; fra fangst og oppdrett, via produksjon til markedsføring og salg av egne og andres produkter. Det som er interessant med denne bedriften er at den har klart å kombinere lønnsomhet og vekst i en bransje som har vært ganske så turbulent i samme periode (Reve og Jakobsen, 2001 og Fiskeriforskning, 2001). Dette har de i tillegg klart uten å ha bygd opp noen stor sentral administrasjon. Ole Arvid Nergård var for eksempel eneste ansatt i morselskapet i hele den perioden jeg har studert.

Kapittel 1: Innledning

I denne hovedoppgaven legges en bred forståelse av regnskapsbegrepet til grunn. Et utvidet regnskapsbegrep inkluderer tre delsystemer. Et norm-system, et operativt system/ regnskaps praksis og et brukersystem (Olson et al; 1995; Mellemvik og Olson, 1996). Jeg skiller ikke klart mellom regnskap og økonomisystem. Etter min mening vil både regnskap og økonomisystem inkludere slike ting som internregnskap, budsjett og eksterntregnskap. Denne forståelsen er i tråd med nyere angloamerikansk og skandinavisk litteratur (Bjørnenak og Olson, 1995).

Endringen av regnskapene vil bli beskrevet i henhold til institusjonell fortolkende regnskapsteori (Hopper og Powell, 1985; Mellemvik et al., 1988; Macintosh, 1994; Bergevärn et al., 1995; Mellemvik og Olson, 1996). Når det gjelder selve regnskapssystemet vil jeg dels beskrive hva som måles i dette, hva som antas å forårsake variasjoner i kostnadene og hvilken tidsperiode man foretar målinger for. Dette kaller Bjørnenak og Olson (1999) for regnskapets "scope" dimensjon. I tillegg er det interessant å se på levetiden til systemene og hvem som er brukere av systemet. I følge Bjørnenak og Olson (1999) sin termologi er dette "system" dimensjonen med regnskapet.

Den økonomiske utviklingen vil bli beskrevet og analysert med utgangspunkt i de offisielle regnskapene til Nergårdgruppen. Regnskapene er satt opp i henhold til gjeldene normer og regler. Disse normene har betydning for de tallene som fremkommer. Jeg vil derfor redegjøre for disse prinsippene før jeg foretar beregningene. Den økonomiske situasjonen og endringene over tid vil bli beskrevet ved hjelp av tradisjonelle regnskapsanalytiske verktøy (se for eksempel Kinserdal, 1998 b og Olson et al., 1995). Dette innebærer at jeg vil fokusere på endringer både i nøkkeltall og kontantstrømmer.

Perioden som jeg skal fokusere på går fra begynnelsen av 1992 til utgangen av 2001. Jeg har valgt å fokusere på denne perioden fordi det er i denne perioden de største endringene i Nergårdgruppen har funnet sted.

Endringer i organisasjoner kan innebære både vekst og reduksjon. I denne studien interesserer jeg meg mest for veksten. Denne veksten kan operasjonaliseres på flere måter. Dersom en tenker i økonomisk termologi vil den for eksempel kunne vises i form av endringer i omsetning, resultat, kontantstrømmer og/eller kapital. Veksten vil også kunne vises gjennom

Kapittel 1: Innledning

forandringer i organisasjonen ved at virksomheten for eksempel får flere aktivitetsområder og flere ansatte. I min studie definerer jeg organisasjonsmessig vekst som entreprenørskap.

Selv om det innenfor entreprenørskap finnes mange ulike retninger (se for eksempel Hebert og Link, 1982; Ripsas, 1998; Landstrøm, 2000), er det flere fremtredende forskere (Shane og Venkataraman, 2000; Landstrøm, 2000; Olson et al. 2001) som deler denne ”pragmatiske” forståelsen av begrepet. Som Landstrøm (2000, s. 144) sier; ” Entreprenørskap kan naturligvis utgöra skapandet av affärsverksamhet genom organisering av nya företag, men entreprenörskap innefattar även tillväxt i eksisterande verksamheter”. En slik forståelse er også i tråd med March (1991). I artikkelen diskuterer han begrepene ”exploration” og ”exploitation” i forbindelse med organisasjonsmessig læring. ”Exploration” har å gjøre med å finne ut noe nytt, mens ”exploitation” handler om å utnytte muligheten på en kommersiell måte. Som March (1991) er inne på må ”exploration” kobles sammen med ”exploitation” for å sikre virksomheten en lønnsom vekst over tid. Skal virksomheten vokse over tid er en dels avhengig av å være oppfinnsom og innovativ, men også av å kunne drive virksomheten på en effektiv og lønnsom måte. Dette poenget fremheves også av Hamel (2000). Han er opptatt av hva som skal til for at en virksomhet skal gjøre det godt i fremtiden og fremhever som et kritisk punkt at; ” the challenge will be to marry radical innovation with disciplined execution” (Hamel 2000, s.309).

Dersom vi ser på veksten i Nergårdgruppen kan den illustreres ved hjelp av følgende nøkkeltall (alle kronene er nominelle tall):

Tabell 1-1: Veksten i Nergårdgruppen fra 1992 til 2001

	1992	2001
Omsetning (konsern)	246 mill. kr	1137 mill. kr
Totalkapital	94 mill. kr (pr. 0101)	1064 mill. kr (pr. 31/12)
Egenkapital	12 mill. kr (pr. 0101)	292 mill. kr (pr. 31/12)
Ansatte	172	274 (år 2000)
Ulike aktiviteter(forretningsomr)	4	9

1.2 Formål med oppgaven

Formålet med denne studien er å bidra med kunnskaper om hvordan samspillet er mellom bedriftens økonomi, dens regnskaper og organisasjonens endring/entreprenørskap. Dette er

Kapittel 1: Innledning

kunnskaper som er av interesse både for de som interesserer seg for entreprenørskap og de som interesserer seg for regnskap. For de regnskapsinteresserte er den empiriske delen verdifull, enten man interesserer seg for hvorledes regnskapene brukes til beslutninger og kontroll, eller man er mest interessert i hvorledes regnskapene fungerer i et sosialt system som en organisasjon.

I denne studien skal jeg utvikle og redegjøre for en teoretisk ramme som kan brukes for å beskrive og analysere utviklingen av regnskapene, økonomien og veksten i organisasjonen.

I kapittel 2 vil jeg gå igjennom en del metodiske spørsmål knyttet til min studie. Deretter vil jeg i kapittel 3 presentere den teoretiske referanserammen. I kapittel 4 beskriver jeg de endringene som har skjedd i Nergårdgruppen i den perioden jeg studerer og i kapittel 5 foretas det en analyse av disse endringene i forhold til den teoretiske referanserammen. Dette kapitlet avsluttes av en oppsummering hvor jeg ser på sammenhengen mellom de ulike variablene. I kapittel 6 trekker jeg frem noen konklusjoner og drøfter helt avslutningsvis perspektiver på videre forskning innenfor fagområdet regnskap og entreprenørskap.

Først vil jeg imidlertid foreta en gjennomgang av relevante teorier og studier som kan være med på å plassere mitt bidrag i forhold til andre studier som er gjort.

1.3 Relevante teorier og studier

I og med at jeg definerer organisasjonens vekst som entreprenørskap kan jeg bruke generell organisasjonsteori for å belyse de endringene som har skjedd i organisasjonen. Innenfor organisasjonsteorifaget finnes det mange ulike studier og teorier som fokuserer på endringer i organisasjoner. Jacobsen og Thorsvik (2001) klassifiserer disse bidragene i fire. Den *første* retning interesserer seg for hvor omfattende endringen er. Mens Quinn (1980) for eksempel var opptatt av inkrementelle endringer er Hamel (2000) mer opptatt av de store endringene, revolusjonene. Den *andre* dimensjon er om endringen er reaktiv eller proaktiv. Den proaktive er den strategiske endringen der en foretar tilpasning i forhold til en forventet fremtid. Tradisjonell strategilitteratur (se for eksempel Porter, 1980 og 1985; Barney, 1997; Hamel, 2000; Johnson & Scholes, 2002) representerer i hovedsak et proaktivt syn på dette med endringer. Den reaktive foretar tilpasninger i ettertid og i et institusjonelt perspektiv (Meyer og Rowan, 1977; DiMaggio og Powell, 1991) kan forandringer eksempelvis forklares som et resultat av press fra omgivelsene. En *tredje* dimensjon er endringens innhold. Mens

Kapittel 1: Innledning

Chandler (1962) fokuserte på hvordan organisasjonsstrukturen måtte tilpasses strategien, utvidet Galbraith (1973) og Galbraith og Kazanjian (1978) den situasjonsbestemte teorien videre til å omfatte flere organisasjonsmessige designvariabler (oppgaver, folk, struktur, belønningssystemer og informasjons og beslutningsprosesser). En *fjerde* dimensjon som trekkes frem av Jacobsen og Thorsvik (2001) er om forandringen er planlagt eller tilfeldig. Dette er blant annet en sentral dimensjon i den evolusjonære teorien (Aldrich, 1999).

Det finnes en del regnskapsteori som er relevant i denne sammenhengen. Denne teorien handler om regnskap, forandringer og kontekst. Forandringer er et generelt begrep som også omfatter entreprenørskap. Viktige bidrag her er Mellemvik et al. (1988), Bergevärm et al. (1995), Mellemvik og Olson (1996) og Mellemvik (2000). Mellemvik et al. (1988) gir et nyttig bidrag for å forstå de ulike funksjoner som regnskapet har i praksis. Disse funksjonene må sees i forhold til den konteksten som regnskapet produseres og brukes i. Bergevärm et al. (1995) lanserer en modell hvor endringene av regnskapene blir en funksjon av egen læring og av læring fra andre. I Mellemvik og Olson (1996) videreføres dette med funksjoner (Mellemvik et al., 1988) og dette med læring (Bergevärm et al., 1995), men det nye i dette arbeidet er splittingen av regnskapsbegrepet i tre dimensjoner: norm, praksis og bruk. Fokuset i Mellemvik (2000) er på samspillet mellom forandringer, regnskap og kontekst. En [konklusjonene i denne artikkelen](#) er at det er vanskelig å identifisere behovet for forandringer med utgangspunkt i kontekst og økonomisk informasjon. De empiriske casene indikerer at fokus på kontantstrømmer gir et bedre bilde av situasjonen enn tradisjonelle regnskapsoppstillinger. Bourmistrov (2001) fokuserer i sin avhandling på endringer av regnskap. Han studerer utviklingen av kommuneregnskapet i St. Petersburg over en forholdsvis lang tidsperiode. Selv om hans studieobjekt er en kommune, har hans studie generell regnskapsteoretisk interesse. For eksempel viser han hvorledes perspektiv og kontekst varierer med hva man studerer.

Når det gjelder studier om regnskap og entreprenørskap gis det i Olson et al (2001) en oversikt over hva som er skrevet på 1980 og -90 tallet. Etter å ha gått gjennom 13 journaler i entreprenørskap og 16 journaler i regnskap, samt sentrale lærebøker innenfor disse to temaene fant de blant annet følgende: Av 34 rapporterte studier, hadde 26 en empirisk setting mens 8 hadde en generisk (Shields (1997) definerer det som en abstrakt, stilisert eller forenklet kontekst) setting. En stor del av de studiene som er gjort har ikke noen eksplisitt teoretisk rammeverk. For de som har en teoretisk forankring, er det tradisjonell økonomisk teori,

”management accounting” teori og situasjonsbestemt teori som blir mest brukt. ”Survey” og case studier er de dominerende forskningsmetodene. Når det gjelder de temaene det fokuseres på, har Olson et al. (2001) delt dem i tre kategorier: regnskapsnormer, regnskapspraksis og bruk av regnskap. Noen få har fokusert på regnskapsnormer, men de fleste fokuserer på regnskapspraksis eller bruk av regnskap.

Dersom vi ser nærmere på situasjonen innenfor tradisjonelle lærebøker i ”management accounting” (jfr Horngren et al., 1999; Atkinson et al., 2001; Kaplan og Atkinson, 1998) viser det seg at entreprenørskap omtrent ikke er viet noen oppmerksomhet. Machintosh (1994) er et positivt unntak, men heller ikke her er det viet noen sentral plass. Likedan har ikke regnskap/økonomistyring noen plass i lærebøker innenfor entreprenørskap (jfr Hisrich og Peters, 1998; Storey, 1994; Sahlman og Stevenson, 1992). De økonomiske spørsmålene som behandles i lærebøker om entreprenørskap knytter seg typisk til finansiering av virksomheter. Et unntak her er MacGrath og McMillan (2000) som viser hvordan man kan bruke en enkel økonomisk modell til å evaluere nye forretningsideer.

I vitenskapelige arbeider innenfor entreprenørskapsfaget hvor økonomiske spørsmål settes på dagsorden, fokuseres det også hovedsakelig på spørsmål som har å gjøre med finansiering. Winborg og Landstrøm (2001) og Bhide (1992) har undersøkt hvordan man kan finansiere nystartet virksomhet uten ekstern langsiktig kapital. Romano et al.(2001) har sett på hvilke faktorer som påvirker valg av kapitalstruktur i nystartede virksomheter. Venture selskaper og deres funksjon har blitt behandlet av andre entreprenørskapsforskere (jfr Mason og Harrison, 2000; Manigart og Sapienza, 2000; Amit et al., 1998; Fried et al., 1998).

På den 16:e Nordiska Företagsekonomiska Ämneskonferensen i Uppsala i august 2001 var det en egen seksjon som fokuserte på regnskap og entreprenørskap. På denne konferansen ble det lagt frem flere interessante paper. Löfstål (2001) tar opp hvordan man kan bruke budsjett, regnskapsrapporter og regnskapsinformasjon for å kontrollere en organisasjon. Et viktig poeng er at denne kontrollen ikke må virke hemmende på den entreprenørske aktiviteten. Hammar (2001) fokuserte på hvordan entreprenøren bruker regnskapsdata. I et annet paper ble det fokusert på hvor delaktig entreprenøren er i forbindelse med avslutningen av regnskapet (Blomkvist, 2001). Florin Samuelson (2001) fokuserer på familieforetak og drøfter hvordan ulike kontrollsystemer (for eksempel regnskap) får betydning for å dokumentere ansvarlighet overfor ulike interessenter, og i neste omgang er disse med på å bygge opp en

Kapittel 1: Innledning

identitet i organisasjonen. Magnussen et al. (2001) har undersøkt hvordan regnskapet brukes for å støtte FoU- prosessene i bedriftene. Regnskapssystemet skal på den ene siden levere fortløpende informasjon om FoU prosjektet, samtidig som man også er interessert i reviderte prognoser knyttet til den fremtidige inntjeningen i prosjektet.

Oppsummeringsvis viser denne gjennomgangen at det finnes relevant teori for både regnskap og organisasjonsmessig endring/entreprenørskap. Men når det gjelder koblingen regnskap og entreprenørskap er det foreløpig ikke gjort mye. Konferansen i Uppsala i 2001 viser at det er gryende forskningsmiljø innenfor dette temaet i Sverige. Her til lands er det hittil ikke gjort mye forskning på dette feltet.

2 Metode

I dette kapitlet vil jeg først diskutere i hvilken forskningsmessig tradisjon min oppgave hører hjemme. Deretter vil jeg si noe om de relevante delene av forskningsprosessen, de valgene jeg har gjort og herunder kommentere spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet

2.1 Forskningsparadigme

Innenfor samfunnsfagene generelt og innenfor bedriftsøkonomien spesielt finnes det flere perspektiver på dette med vitenskap. Av analytiske hensyn kan det være hensiktsmessig å fokusere på to ytterligheter. På den ene siden har vi positivistene og på den andre siden de som er tilhenger av et mer fortolkende/hermeneutisk paradigme. Grunnleggende forutsetninger i et positivistisk perspektiv (Easterby-Smith et al., 1991) er at det finnes en objektiv verden ”der ut”. Forskeren er objektiv og vitenskapen er verdifri. I det hermeneutiske paradigme er verden sosialt skapt, forskeren påvirker det han forsker på og forskningen styres av interessene til forskeren. Avhengig av hvilket paradigme forskeren definerer seg inn under, får det i neste omgang konsekvenser for hva man forsker på, hvordan man utfører selve forskningen og hvilke konklusjoner man trekker.

Innenfor forskningen har det i lang tid vært diskutert om teorier kunne bevises å være sanne. Med utgangspunkt i det naturvitenskapelige ideal hadde logisk positivistene det syn at empirien kunne bevise (verifisere) at teorien var sann. Karl Popper (Gilje og Grimen 1993, s. 68- 71) var uenig med positivistene på dette punkt. I følge han måtte en teori kunne utsettes for forsøk på falsifisering for å kunne kalles en vitenskaplig teori. Teorien overlever og styrkes gjennom å få empirisk støtte.

Tradisjonelt (se for eksempel Ghauri et al., 1995; Frankfort-Nachmias og Nachmias, 1996; Jacobsen, 2000) har man skilt mellom kvalitative og kvantitative forskningsmetoder. De to forskjellige metodene hører på en måte hjemme i hvert sitt forskningsparadigme. Positivistene er gjerne kvantitativt orientert. Den kvantitative metoden passer best dersom en fokuserer på fakta og er på utkikk etter kausale sammenhenger. Når en bruker denne metoden er det nødvendig å bryte ned kompliserte begreper til forståelige mindre biter for å få registrert data. Høg validitet betinger gode operasjonaliseringer. Innenfor kvantitativ metode er det en hypotetisk-deduktiv tilnærming som dominerer.

Kapittel 2: Metode

I det fortolkende paradigme har en mer fokus på forståelse for prosesser og helheten, og ideer og teorier utvikles gjerne gjennom induksjon. Kvalitativ metode passer best for en slik tilnærming. De forskningsmessige kravene er imidlertid like strenge enten man bruker en kvalitativ eller en kvantitativ tilnærming. Valg av metode bør bestemmes ut fra den problemstillingen og det design som man har. Dersom man er kommet ganske kort innenfor et felt, kan et utforskende design eller et deskriptivt design være det riktige. Hensikten med studien er kanskje å utvikle en problemstilling, og et intensivt opplegg hvor en går i dybden på en enhet vil være å foretrekke. Motsatt vil et kvantitativt opplegg (for eksempel en spørreundersøkelse) være det mest hensiktsmessige dersom man ønsker å få svar på noen få spørsmål samtidig som man ønsker generaliserbare resultater. Et klassisk eksempel i så henseende kan være en valgdagsmåling i forbindelse med et stortingsvalg. Det sentrale spørsmålet er hvilket parti man skal stemme på, og for å få generaliserbare resultater stilles spørsmålet til et forholdsvis stort antall personer.

Disse to forskningsmetodene har tradisjonelt hatt sine tilhengere. Guneriussen (1999, s .204) sier; "Kommunikasjonsbarrierene har vært store og den gjensidige forståelsen liten mellom hermeneutikerne og tilhengere av en mer "objektivistisk" samfunnsvitenskap". Også innenfor det bedriftsøkonomiske området kan en finne tilsvarende skille. Fagene finans og finansregnskapsteori har hatt en klar positivistisk tradisjon og de kvantitative metodene har stått sterkt. Innenfor nyere samfunnsforskning (Alvesson og Deetz, 2000) og regnskapsforskning (Miller, 1994), har det hermeneutiske perspektivet blitt stadig mer fremtredende. I dette fortolkende perspektivet har de kvalitative metodene en naturlig plass. Nyere metodelitteratur argumenterer også sterkt for at de kan brukes på problemstillinger knyttet til "management" (se for eksempel Coffey og Atkinson,1996; Boje, 2001; Locke, 2001).

Min studie ligger nok nærmere den fortolkende enn den positivistiske tradisjonen. Det er imidlertid ikke snakk om enten eller, men både og. Når jeg studerer de endringene som har skjedd i organisasjonen og i regnskapene ligger jeg nært opp til den fortolkende tradisjonen. Bedriftens økonomiske utvikling beskrives imidlertid på grunnlag av kvantitative størrelser som nøkkeltall og kontantstrømmer. Disse tallene bygger på tall fra regnskapet som antas å representere en underliggende "objektiv" virkelighet. Fra regnskapsteori vet vi at graden av objektivitet varierer fra regnskapspost til regnskapspost, men objektivitet bør være et ideal for regnskapsprodusenten (Solomons, 1991). Objektivitetsprinsippet inngår i regnskapets

ønsset, men til gjengjeld har jeg foretatt forholdsvis grundige intervjuer med den enkelte.

Casestudier interesserer det spesielle kanskje mer enn det generelle, og casene blir valgt ut fordi man forventer at de er interessante av en eller annen grunn. I følge Stake (Locke 2001, s. 423) er det tre typer case studier. For det første er det de casene som har en verdi i seg selv, en bered

2.2

Når

pro

ulik

Det

opp

Kapittel 2: Metode

2.2

nsystem gjennom det konseptuelle rammeverket (Elling, 1997 og Falkmån, 2000). Bakgrunnen av den økonomiske situasjonen skjer blant annet gjennom en fortolkning av de samfunnsforholdene som jeg har gjort.

imp

stud

und

opp

kun

elen

dim

utfo

regr

I dei

Forskningsprosessen

Når man tenker på forskning tenker man gjerne på en prosess der man jobber seg fra en problemstilling til et svar på denne (Ghauri et al., 1995). Denne prosessen deles gjerne opp i flere faser (Ghauri et al, 1995; Frankfort-Nachmias og Nachmias, 1996; Jacobsen, 2000). Det naturlige startpunktet er problemstillingen og utformingen av undersøkelsesopplegget/designet.

1) Problemstilling og undersøkelsesopplegget

En av grunnene for formuleringen av min problemstilling var kjennskap til et interessant case, ettersom det var en faglig interesse for temaet regnskap, entreprenørskap og kontekst. Problemstillingen eksplisiterer en teoretisk ramme. Denne rammen utgjør en modell over de variablene som vurderes nærmere i denne studien. Problemstillingen gir også føringer for valg av undersøkelsesopplegget. Vi kan skille mellom eksplorerende, deskriptive og forklarende opplegg. I og med at jeg interesserer meg for et tema hvor vi ikke har for gode a priori

I ca

ford

16)

nsk

skap

studier

me

fasen

er det naturlig å velge et beskrivende/eksplorerende design. De enkelte elementene i organisasjonen, regnskapene og økonomien kan beskrives langs kjente dimensjoner. Samspillet mellom disse elementene er imidlertid mer ukjent og krever derfor en eksplorative/eksplorerende tilnærming. Jönsson (2000) er inne på dette når han sier at case studies ("management accounting studies") befinner seg i en preparadigmatisk fase. Denne fasen må man vektlegge ontologisk oppdagelse og forklaring av observerte fenomener.

Kapittel 2: Metode

empirisk verdi. Det kan være spesielle organisasjoner som det er interessant å lære mer om. For det *andre* er de casene som kan være interessante fordi de kan belyse spesielle forhold eller være med på å utvikle teorien. Et viktig bidrag i denne sammenhengen kom fra Glaser og Strauss (1967). De krediteres som grunnleggerne av retningen ”Grounded Theory”. Denne retningen er en induktiv teoriretning hvor empiriske observasjoner danner grunnlaget for å utlede nye teorier. Den *tredje* formen for studier består av cases som velges ut på bakgrunn av kriterier som er etablert a priori. Dersom en har et visst antall cases, kan disse grupperes i en undersøkelsesgruppe og en kontrollgruppe etter en lignende mal som brukes ved eksperimenter. Etter min mening har det caset jeg studerer både en empirisk verdi samtidig som jeg tror at det kan være med å bidra til en økt teoretisk forståelse for samspillet mellom regnskap og entreprenørskap/organisasjonsmessige endringer.

Casestudiene egner seg i følge Yin (1994) for deskriptiv forskning og passer godt til å beskrive fenomener i den konteksten de er i. Aller best egner de seg til å beskrive samtidige hendelser, men de kan også brukes for å beskrive den historiske utviklingen. En bør da forsøke å samle inn informasjon fra flere kilder og sammenhold disse med hverandre. I tillegg bør man sammenligne resultatene med tidligere forskning og teori. Jeg har i denne studien til en hvis grad kunnet sammenholde informasjon fra intervjuene med informasjon fra sekundærdata.

Når jeg velger ett case velger jeg en intensiv studie av dette objektet. Dette innebærer at jeg studerer mange variabler med denne ene enheten. Alternativt kunne jeg for eksempel ha valgt et ekstensivt opplegg hvor antall enheter økte, men hvor antall undersøkte variabler måtte være mindre. Intensive studier gjennomføres typisk med kvalitative metoder. I disse studiene setter man fokus på få enheter og prioriterer en helhetlig (holistisk) forståelse av et sosialt fenomen. I et holistisk perspektiv kan ikke et fenomen forstås som summen av enkelt elementer, og det gir ikke mening å bryte begrepene og modellene opp i håndterbare/målbare enkeltelementer. Observasjonene er mer usystematiske og utstrukturerte enn hva som er tilfelle dersom en hadde valgt en kvantitativ tilnærming.

I litteraturen (se for eksempel Yin, 1994; Gummesson, 2000; Locke 2001) er det ulike oppfatninger om hvilken status case studier har i relasjon til dikotomiet kvalitative/kvantitative metoder. For enkelte er casestudier ensbetydende med kvalitativ forskning. Dette synet deler ikke Locke (2001). Hun har et syn som er i overensstemmelse

med Stake (i Locke 2001, s. 16) som sier at "case study is not a methodological choice, but a choice of object to be studied". Den neste fasen i forskningsprosessen handler om hvorvidt jeg skal bruke en kvantitative eller kvalitative metode.

2.2.2 Kvalitativ eller kvantitativ metode ?

Når problemstillingen og undersøkelsesopplegget er bestemt må vi avgjør hvilken metode vi skal bruke for å samle inn dataene. Det er to alternativer, kvantitativ eller kvalitativ metode. I *kvantitativ* metode har tall en sentral plass da alle data kodes i tall før de bearbeides videre. Dette forutsetter et strukturert opplegg hvor man for det meste klargjør svaralternativene på forhånd. Den *kvalitative* forskningsmetoden representerer på mange måter den andre ytterlighet (Jacobsen, 2000). I en ekstrem variant av den kvalitative metoden foregår det kanskje bare en samtale om et tema. Denne samtalen tas opp på bånd og analyseres og systematiseres i ettertid av forskeren. Man kan også kombinere de to metodene. Dette kalles triangulering (Gummesson, 2000). Hensikten med å kombinere flere forskningsmetoder på samme problemstilling er å øke reliabiliteten av resultatene. Dette kan skje ved at man først gjennomfører en kvalitativ undersøkelse som så er med på å danne grunnlag for en senere mer kvantitativ tilnærming.

Når man gjennomfører casestudier kan man bruke all informasjon, kvantitativ så vel som kvalitativ informasjon (Locke, 2001). Den kvantitative informasjonen jeg har brukt er sekundærdata fra regnskapet og annen statistikk. Den kvalitative informasjonen har jeg dels samlet inn ved hjelp av personlige intervjuer av nøkkelpersoner i gruppen og dels fra sekundære kilder. De mest brukte sekundære kildene er styrets beretning, rapporter fra revisor og avisartikler. Det sentrale med kvalitative metoder er i følge Van Maanen (Easterby-Smith et al., 1991) at dette er en metode hvor man ønsker å beskrive, forklare eller forstå et fenomen, i stedet for å rapportere hyppigheten av det. Således passer denne metoden godt i forhold til min problemstilling.

Det er neppe hensiktsmessig for meg å skille for kategorisk mellom kvalitative og kvantitative metoder. Jeg har valgt et case studie. Det ligger i utgangspunktet nærmest den kvalitative metoden, men jeg bruker også en god del kvantitativ informasjon for å kunne forstå og beskrive den virksomheten som jeg studerer. Slik sett har jeg brukt både kvalitative og kvantitative metoder i denne studien.

Når man har bestemt seg for metoden må man bestemme seg for hvordan man skal samle inn dataene.

2.2.3 Datainnsamlingen

De datainnsamlingsteknikkene jeg har benyttet er intervjuer med nøkkelpersoner, arkivstudier, studier av regnskapsrapporter og annet skriftlig materiale som jeg har kommet over. I tillegg er dette supplert med observasjoner som jeg har gjort når jeg har vært ute i de enkelte bedriftene.

Analysenivået i et casestudie kan være ett eller flere. Dersom man foretar en helhetlig tilnærming til caset og bare fokuserer på utviklingen i regnskapsrapporter ville vi hatt ett og samme analysenivå. I mitt tilfelle har det vært flere analysenivåer. Dels har jeg samlet inn informasjon om organisasjonen som helhet, dels om regnskapene og dels om enkelte beslutningstakere.

Et siste moment som jeg vil diskutere vedrørende forskningsmetoden, er studiets ambisjonsnivå. Generelt kan en si at dette spørsmålet handler om jeg skal bygge eller teste teori. Easterby-Smith et al. (1991) er inne på at dette egentlig er et skille mellom et fortolkende og positivistisk paradigme. Selv føler jeg at mitt opplegg kommer en plass i mellom. Formålet med studien er å beskrive og forstå praksis. Når jeg gikk ut i virksomheten var mine observasjoner farget av den teoretiske ballast som jeg hadde med meg. Dette har jeg vært klar over og jeg har forsøkt å unngå å ensidig fokusere for mye på de dataene som bekrefter mine a priori antagelser.

Ved å være åpen for innspill fra empirien får studien et induktivt preg. Et viktig poeng hos Glaser og Straus (1967) var at de ønsket å bygge en teori på grunnlag av sammenlignende empiriske observasjoner. Dersom man fant mønster i empirien kunne dette danne grunnlaget for teorigenerering. Motsatt vil man i en tradisjonell hypotetisk-deduktiv tilnærming ha en teoretisk modell som man forsøker å teste empirisk. Hensikten med denne studien har vært å lære noe om hva som skjer med samspillet mellom endringene i regnskapene og økonomien i en organisasjonen som vokser. Gjennom å anvende en forholdsvis åpen og induktiv

tilnærming kan studiet være et bidrag til å bygge en teori som er i overensstemmelse med virkeligheten (jfr Driver and Mock 1977 i Hopper og Powell, 1985).

Hvor godt undersøkelsesopplegget er, vurderes i forhold til i hvilken grad man klarer å sikre tilfredsstillende validitet og reliabilitet. Sammen med tolking og presentasjon av resultatene utgjør disse elementene den siste delen av forskningsprosessen.

2.2.4 Validitet og reliabilitet

I dette avsnittet skal jeg diskutere forutsetningene for å kunne dra gyldige konklusjoner og generelle implikasjoner fra studien. Gyldige konklusjoner fra et deskriptivt og fortolkende casestudium er et spørsmål om teoretisk konklusjonsvaliditet og reliabilitet. Generelle implikasjoner er et spørsmål om ekstern validitet

Spørsmålet om forskeren klarer å fange opp virkeligheten på en "riktig" måte er en sentral problemstilling i all forskning, og ikke minst i kvalitativ forskning. Mens man i kvantitativ forskning er opptatt av å måle diverse fenomen, er fokus i kvalitativ forskning på det å beskrive, forstå og forklare sosiale fenomener. I følge Easterby-Smith et al. (1991, s. 41) handler validitet om; "Has the researcher gained full access to the knowledge and meanings of informants ?" Gummesson (2000, s. 91) definerer det som; "the extent to which researchers are able to use their method to study what they have sought to study". Billedlig sagt handler det om kartet (teori/modell) gir en riktig avbildning av terrenget (virkeligheten).

Tradisjonelt har begrepet validitet blitt utviklet for kvantitative metoder. Dersom en går inn i tradisjonell metodelitteratur (se for eksempel Cook and Campell, 1979) vil man kunne finne en oppsplitting av validitetsbegrepet i en rekke kategorier. Denne oppsplittingen er ikke hensiktsmessig for kvalitativ forskning. I følge Yin (1994) er det to typer validitet som er aktuell når man har et eksplorativt/deskriptiv casestudie. Det er "construct validity", eller det som Troye (1994) på norsk kaller teoretisk konklusjonsvaliditet, og ekstern validitet.

Teoretisk konklusjonsvaliditet ("Construct validity") og reliabilitet

Teoretisk konklusjonsvaliditet handler om å oppfatte eller forstå sosiale fenomen på en riktig måte. I et fortolkende paradigme har vi ikke noen tro på det entydig objektive riktige. Det vi

Kapittel 2: Metode

kan strebe etter er intersubjektivitet, og dess flere som er enig i vår beskrivelse, desto mer sannsynlig er det at vår tolkning er rimelig. Dette er imidlertid ingen enkel sak i praksis.

Med utgangspunkt i et tema om regnskap, entreprenørskap og kontekst har jeg formulert min problemstilling. På grunnlag av denne problemstillingen har det teoretiske rammeverket vært en rettesnor for min datainnsamling. De dataene som jeg har samlet inn blir deretter fortolket av meg. Denne fortolkningen skjer i forhold til dette rammeverket, men også i forhold til andre relevante teorier. Deretter skjer det en fortolkning fra tanke til tekst. Det er ikke alltid like enkelt å få ned på papiret de tankene en har, og det er alltid en fare for at teksten ikke uttrykker det en hadde tenkt. Til sist vil det skje ytterligere en fortolkning når leseren av teksten danner sitt bilde av hva som har skjedd. Denne fortolkningen vil være kontekstavhengig og variere fra leser til leser. Dette viser at på veien fra virkeligheten ute i bedriften til forståelsen hos en leser, er det mange muligheter for fortolkninger som gjør at det som oppfattes blir noe annet enn det som faktisk skjedde. Dette er imidlertid ikke til å unngå, men det finnes metoder som kan brukes for å forbedre opplegget.

Den teoretiske konklusjonsvaliditeten kan forbedres og sjekkes på flere måter. Jacobsen (2000) nevner en rekke teknikker som kan brukes. For det første kan man be respondentene om å vurdere de resultatene som man har funnet. Dernest kan resultatene kontrolleres mot andre tilsvarende studier, eller mot oppfatninger som spesialister måtte ha om dette temaet. Videre kan man foreta en kritisk gjennomgang av om man har valgt ut de rette enhetene og om disse har gitt oss riktig informasjon. Dette bringer oss til begrepet *reliabilitet*. Reliabilitet kan oversettes med pålitelighet, og i følge Gummesson (2000) har det å gjøre med hvorvidt at to forskere som studerer samme fenomen får de samme resultatene. I Jacobsen (2000, s. 216 – 221) diskuteres to relevante momenter knyttet til reliabilitet. For det første vil det kunne være forhold knyttet til selve undersøkelsesopplegget som svekker påliteligheten av undersøkelsen. De to mulige feilkildene som nevnes av Jacobsen (2000) er undersøkelseseffekten og konteksteffekten. Undersøkelseseffekten har å gjøre med hvorvidt den eller de som blir undersøkt blir påvirket av forskeren. Konteksteffekten handler om eventuelle andre forhold som virker inn på de svarene som gis. Eksempler på kontekstuelle forhold som nevnes i Jacobsen (2000) er hvorvidt omgivelsene er kunstige eller naturlige, og om intervjuet er planlagt eller overraskende. Når man forsker på sosiale fenomen vil selve interaksjonen mellom forskeren og den som intervjuer gjøre det svært vanskelig for andre å ”kopiere”

samme intervjuet med samme resultat. Dette forhindrer imidlertid ikke at en skal ha som mål å minske mulige uønskede effekter i forbindelse med innsamlingen av informasjonen.

Den andre gruppen av trusler mot reliabiliteten er slurv i registreringen og analysen av dataene. For eksempel kan kategoriseringen av data påvirke analysen. Det er da viktig at den kategoriseringen som er gjort er rimelig. Dette kan testes ved at flere personer gjør kategoriseringen uavhengig av hverandre. Det er med andre ord en sammenheng mellom reliabilitet og validitet. Reliabilitet blir en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for validitet.

Jeg har forsøkt å beskrive "virkeligheten" på en så god måte som mulig. Min beskrivelse av det som har skjedd baserer seg på flere kilder. Jeg plukket ut nøkkelpersoner (administrerende direktør, disponenter, produksjonsleder, økonomisjef og regnskapsleder) og gjennomførte intervjuer med disse. Den teoretiske referanserammen gav føringer for tema som ble tatt opp under intervjuene. Intervjuene var ellers åpne og tilpasset den enkelte bedrift¹. Til sammen er 8 personer intervjuet. I tillegg til de formelle intervjuene har jeg hatt en del telefonsamtaler med administrerende direktør Ole Arvid Nergård.

Varigheten på intervjuene var fra 35 min til vel 2 timer. På forhånd hadde jeg satt opp temaer som jeg ville prate med dem om, og disse temaene ble dekt. I tillegg var det åpning for innspill fra dem underveis. Med ett unntak ble intervjuene tatt opp på minidisc, skrevet ut i full versjon og sendt tilbake til de som ble intervjuet for godkjenning. Det ene intervjuet som ikke ble tatt opp på minidisc var med økonomisjefen i Nergård AS. Dette ble gjennomført pr telefon. Jeg tror jeg ville fått et større utbytte av dette intervjuet dersom jeg hadde gjort det ansikt til ansikt. Dette intervjuet ble da også det korteste av alle de intervjuene jeg hadde.

Jeg hadde anledning til å få oppklart uklarheter underveis i intervjuene, slik at jeg føler at jeg har forstått hva de har sagt og at de har forstått hva jeg spurte om. Underveis i det enkelte intervju viste det seg nyttig å kunne foreta oppklarende spørsmål. En typisk feilkilde når man ber en person fortelle hva som skjedde tidligere er det som kalles retrospeksjon. Det innebærer at vedkommende forteller det hun/han husker i stedet for det som faktisk skjedde. Til en viss grad har jeg kunnet kontrollere dette ved å sjekke opplysningene jeg fikk fra

¹ I appendiks 5 er det gjengitt et eksempel på de spørsmålene som ble stilt ved et av intervjuene. Strukturen på de andre intervjuene er lignende.

Kapittel 2: Metode

intervjuobjektet med andre kilder. I de tilfeller hvor jeg har oppdaget dette problemet har jeg forsøkt å finne ut hva som faktisk skjedde. Erfaringen fra dette studiet viser at det ikke er enkelt å huske slike ting som for eksempel årstallet for store investeringer. Heldigvis har jeg kunnet sammenholde disse opplysningene med data fra regnskapet.

Selve intervjuprosessen gikk etter min mening stort sett greit. Jeg startet med administrerende direktør Ole Arvid Nergård. Han har virket oppriktig interessert i prosjektet mitt og det gjorde at jeg stort sett ble godt mottatt rundt om i bedriftene. I en av bedriftene ble jeg møtt med en viss skepsis. Dette skyldes at de ikke var orientert om studien min. Etter en litt vanskelig start, lot også dette intervjuet seg gjennomføre på en grei måte. Generelt har jeg inntrykk av at intervjuene gikk for seg i en god tone og at kommunikasjonen var åpen. Respondentene virket oppriktig interessert i å bidra. Det at jeg har begrenset intervjuene til å gjelde utvalgte toppledere i systemet gjør at jeg har en skjevhet i det utvalget jeg har intervjuet. Men etter min mening utgjør de den mest relevante gruppen av respondenter for min problemstilling. Derfor mener jeg dette utvalget er metodisk forsvarlig.

En annen begrensning i min undersøkelse er at det er mange enheter som jeg ikke har undersøkt. Gruppen består pr 31/12-2001 av rundt 20 bedrifter spredt fra Ålesund, via Lofoten, Senja og Tromsø til Kvaløya utenfor Tromsø. Jeg har konsentrert meg om de største delene av konsernet. I flere tilfeller er disse enhetene selv egne konserner. Den delen jeg vet minst om er sannsynligvis tørrfisk- og trålerdelen. Denne begrensningen gjør at jeg således ikke kan uttale meg om absolutt alle delene av gruppen.

I forbindelse med innsamlingen av regnskapsdata har jeg oppholdt meg i bedriften i tre dager. Når det gjelder registreringen av regnskapsinformasjonen har det vært flere mindre problemer under veis. For det første fantes det ikke konsernregnskap for Nergårdgruppen for perioden 1992 –1995. Jeg måtte derfor foreta korreksjoner av stipulert internt salg mellom enhetene. Dette har jeg gjort etter å ha samrådet meg med de respektive lederne i bedriftene. Selv om jeg på denne måten ikke får 100% nøyaktige tall, burde tallene være pålitelig nok for mitt formål. Et annet problem knytter seg til kontantstrømoppstillingen. For Nergårdgruppen har jeg bare hatt kontantstrømoppstilling for årene 1998 - 2001. For de andre årene har jeg måtte rekonstruere denne på grunnlag av kontantstrømmene for konsernene Gadus AS og Arvid Nergård AS. Dette bød på noen mindre problemer, men ikke verre enn at det lot seg løse. Kvaliteten på det enkelte regnskap har vært bra, men det forhindrer ikke at det kan være

poster som er tvetydige. Hvis jeg skulle trekke frem en bestemt post som jeg gjerne skulle ha hatt mer informasjon om, er det posten annen kortsiktig gjeld. Erfaringen min tyder på at det kan være forskjellig praksis på hva som føres her. Typisk kan posten inneholde både rentebærende og ikke rentebærende gjeld. Ikke rentebærende gjeld er gjerne tidsavgrensninger som skal føres under kontantstrøm fra driften, mens rentebærende gjeld skal føres under finansieringsaktiviteter. Denne posten er ikke spesifisert i regnskapene til Nergårdgruppen og er behandlet som en tidsavgrensning i mine beregninger.

Når man gjennomfører et casestudie kan man ikke regne ut koeffisienter som forteller hvor bra validiteten og reliabiliteten er. Jeg har latt Ole Arvid Nergård lese deler av det som jeg har skrevet, og han mener at jeg har en bra virkelighetsbeskrivelse. Når det gjelder fortolkningene preges disse av min faglige bakgrunn og det teoretiske perspektivet jeg har lagt til grunn. Dersom en ser på reliabiliteten av regnskapsdataene vil et slikt tallmateriale aldri være entydig, særlig ikke når man skal se det over en lang tidsperiode. I henhold til det fortolkende perspektivet jeg har lagt til grunn i denne studien kan jeg ikke hevde at den historien jeg forteller er sannheten, men jeg kan hevde at jeg har fortalt en ærlig historie (jfr Jørgensen, 2002). Det kan ikke utelukkes at en annen forsker med samme eller en annen teoretiske referanseramme, ville fortalt en annen historie.

Generaliseringsproblematikk (ekstern validitet)

I dette avsnittet vil jeg diskutere to former for generalisering. Først vil jeg diskutere muligheten for å trekke teoretiske konklusjoner på grunnlag av empiriske observasjoner. Deretter vil jeg diskutere muligheten for å generalisere empiriske resultater fra et utvalg til en større populasjon.

Både Gummesson (2000) og Jacobsen (2000) diskuterer muligheten for å bygge teori på grunnlag av empiriske observasjoner. Et kjent eksempel som nevnes i Jacobsen (2000) er fra fagområdet beslutningsatferd. I 1970 ble det gjennomført en casestudie av beslutningsatferden i forbindelse med USA's mislykkede invasjon på Cuba. Resultatene i denne studien pekte på at for stor grad av gruppetenkning kunne være forklaringen på hvorfor det gikk galt. Dette førte til at det etter hvert ble utviklet en generell teori om at konformitetspress kunne føre til at det ble tatt dårlige beslutninger.

Kapittel 2: Metode

Den andre dimensjonen av generaliseringsproblematikken handler om muligheten til å generalisere fra noen få til resten av populasjonen. De fleste er enige (se for eksempel Gummesson, 2000; Jacobsen, 2000) om at en kvalitativ tilnærming ikke er egnet for å foreta generaliseringer av typen hvor ofte og hvor mye. Men i likhet med det vi diskuterte i forrige avsnitt kan en kvalitativ metode være egnet for å si noe om komplekse sosiale sammenhenger i en organisasjon. Dette kan være en beskrivelse av virkeligheten som kan være gyldig/valid også for andre. Dersom senere studier av andre situasjoner og i andre kontekster bekrefter at tilsvarende prosesser synes å finne sted, kan dette danne grunnlaget for generaliseringer. ”Når flere studier, fra ulike kontekster, kan påvise det samme fenomenet, kan vi til en viss grad hevde at dette fenomenet kan generaliseres til en større populasjon av enheter” (Jacobsen 2000, s. 216). Vi kan imidlertid ikke bevise det, men gjennom argumentasjon kan vi sannsynliggjøre det.

Hvorledes vi velger ut undersøkelsesenheten, kan ha en viss betydning for mulighetene vi har for å generalisere. Resultatene fra et typisk utvalg vil sannsynligvis være mer representative enn resultatene fra ”ekstrem-case”. På den andre side kan ”ekstrem-case” være egnet til å trekke opp grenser. For eksempel kan man med en rimelig sannsynlighet anta at regnskapspraksisen i småbedrifter er enklere enn det man vil finne i et stort børsnotert foretak.

I og med at man i kvalitative metoder ikke kan foreta ”nøyaktige” beregninger av reliabilitet og validitet, må forskningens troverdighet styrkes på andre måter. Dette kan man for eksempel gjøre ved å kritisk drøfte det metodiske opplegget når man publiserer forskningsresultatene. Som Jacobsen (2000, s. 222) sier; ”Vi vil tro mer på resultater som er utsatt for en kritisk drøfting, refleksjon, av forskeren selv, og data som kommer fra en forsker med godt rykte, enn på resultater fra en forsker som ikke har noe rykte, og som ikke reflekterer over interaksjonen mellom undersøkt og undersøger”.

Når jeg gjennomfører en slik undersøkelse som jeg har gjort vil den teoretiske rammen ha en todelt funksjon. For det første virker den førende for hva jeg er på utkikk etter. De tre elementene jeg fokuserer på utgjør bare en del av virkeligheten. Det er en fare for at en slik ramme kan føre til at jeg ikke oppdager andre relevante forhold. Jeg føler imidlertid at kommunikasjonen under intervjuene har vært såpass åpen at det var reelle muligheter for innspill underveis. En annen virkning av rammeverket er at det også styrer det som blir analysert og rapportert. De empiriske funnene blir fortolket og rapportert i forhold til denne

Kapittel 2: Metode

rammen. Hva jeg ser og hva jeg kommenterer er farget av min ramme. Hadde rammen vært en annen, ville noe annet blitt rapportert.

Til slutt kan det diskuteres om hvorvidt det er interessant å snakke om generaliseringer i studier av komplekse sosiale fenomen. I tråd med det fortolkende (hermeneutiske) paradigmet tror jeg ikke man skal ha for store ambisjoner om å finne generelle lovmessigheter som gjelder på tvers av tid og rom. Når det er sagt synes jeg for eksempel Gummesson (2000) foretar en viktig nyansering av dette med generalisering når han skiller mellom det å generalisere fra empiri til teori, og det å generalisere fra et utvalg til populasjoner. Teorier for sosiale systemer kan aldri bli lovmessigheter. Det vil være mer fornuftig å snakke om sannsynligheter, og da vil det alltid være rom for unntak fra regelen.

I mitt tilfelle har jeg foretatt en casestudie i en virksomhet. Mine ambisjoner om å kunne foreta generaliseringer er derfor ikke store. Jeg mener imidlertid at jeg har et interessant case, og at det kan være nyttig lærdom å trekke fra et slikt case. Studien viser at virkeligheten er forskjellig fra det som vi lærer om i tradisjonell normativ økonomistyringslitteratur. Nergårdgruppen har i den perioden jeg har studert vist at det går an å styre en stor og kompleks organisasjon uten å satse mye ressurser på det som vi tradisjonelt forbinder med økonomistyring. Det er i seg selv en interessant observasjon. Til tross for at studien ikke har ambisjoner om statistisk generaliseringer, mener jeg derfor at den har en analytisk verdi i andre sammenhenger.

Underveis i forskningsprosessen har jeg vært tvungen til å gjøre valg. Disse valgene innebærer at jeg har prioritert noe fremfor noe annet. Dermed går jeg også glipp av noe. Målet må imidlertid være å få til en undersøkelse som er hensiktsmessig i forhold til problemstillingen og de forutsetningene man har. Dette føler jeg at jeg har fått til. Et viktig poeng i denne forbindelse er at det perfekte opplegget neppe finnes. Som Simon (i Churchill 1991, s 128) sier; ”There is no single perfect design. A research method for a given problem is not like the solution to a problem in algebra. It is more like a recipe for beef stroganoff; there is no one best recipe”.

3 Teoretisk referanseramme

I dette kapitlet vil jeg foreta en gjennomgang av de tre elementene som jeg redegjorde for i kapittel 1. Dette innebærer at jeg vil foreta en gjennomgang av litteraturen som er relevant for å beskrive og fortolke endringer i regnskapene, økonomien og organisasjonen. Ut fra min problemstilling er jeg dels interessert i utviklingen i de enkelte elementene, men også i samspillet mellom dem. I gjennomgangen av den teoretiske referanserammen vil hovedvekten ligge på de enkelte elementene hver for seg. I analysen og konklusjonen vil jeg komme mer tilbake til selve samspillet mellom dem.

3.1 Regnskap

Regnskap har en viktig funksjon i det moderne samfunnet. Macintosh (1994) hevder at dersom vi plutselig kuttet ut regnskapene (og kontrollsystemene) ville hele samfunnet stoppe opp i løpet av kort tid. Regnskap kan sees på som et språk og en måte å kommunisere på. I dagens globale virkelighet finner vi bedrifter som har virksomheter spredt over hele kloden. Koordinering og styring av disse forutsetter et felles språk. Dette språket er regnskap. "The language, even more universal today than English, is accounting and finance" (Macintosh 1994, s. 1).

Til tross for at mange er enige om at regnskap er viktig og at utbredelsen er stor, er regnskap ikke noe ensartet begrep som alle har den samme forståelsen av. I fortsettelsen av dette underkapitlet skal vi se på hva som menes med regnskap, hvem som er brukere av regnskapet og hvilke funksjoner det har, samt hvordan forandringer i regnskapet skjer.

Synet på hva regnskap er avhenger av hvilket forskningsparadigme man tilhører. Tradisjonelt har regnskapsteorien vært forankret i en positivistisk tradisjon. I henhold til dette perspektivet er regnskapet et rasjonelt (funksjonelt) administrativt instrument som skal sikre ledelsen styring og kontroll. En viktig funksjon for regnskapet er å frembringe informasjon som sikrer riktig allokering av ressursene (Mellempvik et al., 1988). I denne tradisjonen oppfattes verden som objektivt gitt, og regnskapet reflekterer "some already-there reality" (Macintosh 1994, s. 149). Makt og politiske aspekter tas for gitt og påvirkes ikke av regnskapet. Målet er å få regnskapssystemet til å fungere effektivt. Dette perspektivet kalles av Macintosh (1994) for strukturfunksjonalisme mens Hopper og Powell (1985) bare benevner det funksjonalisme. Perspektivet er fortsatt fremtredende i mye av regnskapslitteraturen, særlig i

lærebøkene (Løvstål, 2001). Falkman (2000) kaller denne retningen; *teorier for regnskap*. Retningen kjennetegnes med at teoriene er normative med hensyn til hvilke løsninger som bør velges i praksis.

Dersom man legger et mer fortolkende perspektiv til grunn kan regnskap sees ”as a social and institutional practices” (Grønhaug et al. 1997, s. 2). I dette perspektivet er regnskapet en sosialt skapt konstruksjon som ”tegner” et bilde av virkeligheten. Virkeligheten er ikke en ekstern sosial realitet, men fortolkes og skapes av den enkelte aktør. Regnskapet ”is seen to be the product of subjective experience and intersubjectively of the accountants and managers involved” (Macintosh 1994, s. 149). Et eksempel som nevnes av Macintosh (1994) er dette med overskuddssenter. Overskuddssenteret er en ansvarsenhet som er sosialt konstruert og som ikke eksisterte før vi definerte den. Alternativt kunne vi for eksempel ha definert et kostnadssenter eller et inntektssenter. Men har man først konstruert et overskuddssenter med ansvar for både inntekter og kostnader, vil det sannsynligvis virke inn på livet i denne organisatoriske enheten på en annen måte enn om det bare var et kostnadssenter. På denne måten er regnskapet med på å ”skape” virkeligheten. Regnskapet kan med andre ord ikke bare betraktes som et verktøy som gir den enkelte et objektivt bilde av virkeligheten.

Konteksten spiller også en rolle med hensyn til hva som er regnskap (Grønhaug et al., 1997). Spør du en som jobber i en privat bedrift om hva som er den viktigste delen av regnskapsbegrepet (i utvidet forstand), vil han/hun kanskje svare årsregnskapet, mens en som jobber i en kommune heller vil si budsjettet. Tolkningen av regnskapet er også betinget av konteksten. Et overskudd vurderes positivt i en privat bedrift, men tillegges mindre vekt i en kommune. Innenfor denne deskriptive retningen av regnskapsteorier finnes det flere retninger. Man har fortolkende teorier, kritiske teorier og postmoderne teorier (se for eksempel Hopper and Powell, 1985; Macintosh, 1994; Falkman, 2000). Falkman (2000) kaller disse; *teorier om regnskap*.

Alt etter hvilket paradigme man legger til grunn påvirker det hva man forsker på, hvordan man utfører forskningen og hvilke konklusjoner man trekker. Den kvantitative og positivistiske regnskapsforskningen, eksempelvis finansregnskapsforskning (se for eksempel de klassiske studiene til Ball and Brown 1968 og Beaver 1968), har i løpet av de siste 30 årene blitt ”utfordret” av regnskapsforskning i et mer kvalitativt og fortolkende perspektiv

(Miller, 1994). Dette fortolkende perspektivet har sterke røtter i det skandinaviske forskningsmiljøet (se for eksempel Mellempvik et al., 1988).

3.1.1 Regnskapsdefinisjoner

Regnskap kan betraktes som et informasjonssystem som skal si noe om den økonomiske situasjonen for virksomheten. Et informasjonssystem er i følge Leitch og Davis (1992, s. 9) et system som "converts raw data, via data processing, into management reports or reports for external users". Denne definisjonen har mye til felles med vanlige regnskapsdefinisjoner. Harrison og Horngren 1998 (s. 5) definerer regnskap slik; "Accounting is the information system that measures business activities, processes that information into reports, and communicates the results to decision makers".

Mellempvik et al. (1988), Bergevärm et al. (1995) og Mellempvik og Olson (1996) har en bredere og mer generell definisjon enn den som Harrison og Horngren (1998) bruker. Mellempvik et al. (1988) påpeker at de ulike funksjonene som et regnskap har er betinget av konteksten, samtidig som konteksten var avhengig av regnskapet. Selve regnskapsbegrepet ble først presisert av Bergevärm et al. (1995). De deler regnskapsbegrepet i to; (1) norm- og (2) "action"-systemet. Begrepet blir videreutviklet av Mellempvik og Olson (1996). De splitter regnskapets "action" system i to, og foreslår et regnskapsbegrep som består av *regnskapets norm, regnskapets praksis og regnskapets bruk*.

Med *normene* tenker vi på teori, lover og standarder som regulerer regnskapet. Disse normene gir føringer for regnskapsprodusenten. I tillegg regner vi revisorene som en del av normsystemet. I den private sektoren er det uavhengige revisorer som skal kvalitetssikre regnskapsinformasjonen. Det offentlige har i tillegg sine egne skatterevisorer. Forskning og faglig debatt regnes som en del av normene. Til slutt kan vi skille mellom eksterne/generelle normer som gjelder alle, og lokale normer som er utviklet av den enkelte aktør. For eksempel finnes det generelle regler i lover og standarder for verdsetting av ulike eiendeler. I tillegg kan et konsern ha egne retningslinjer for hvordan de skal verdsette bestemte eiendeler. Disse lokale retningslinjene må selvfølgelig være i samsvar med de generelle reglene. Normsystemet vil bli behandlet mer i detalj i forbindelse med gjennomgangen av den teoretiske rammen for å analysere virksomhetens økonomi.

Regnskapets *praksis* består av registrering, vurdering og rapportering av de økonomiske transaksjonene som finner sted. Dette skjer innenfor de normene som gjelder. Vi kan skille mellom det interne regnskapet og finansregnskapet. Det interne regnskapet skreddersys gjerne etter virksomhetens behov, og er gjenstand for relativt lite formell normregulering. Finansregnskapet utarbeides for eksterne brukere, og er i stor grad regulert av standarder og lover. Dette behandles nærmere i avsnitt 3.2.1.

Bruk kan være anvendelsen av rapportene, enten det skjer internt eller eksternt. Internregnskapet produserer informasjon som skal være til nytte for interne brukere. Typisk kan man tenke seg at ledelsen bruker denne informasjonen når de skal treffe beslutninger. Finansregnskapet henvender seg primært til eksterne interessenter som for eksempel eiere og lånegivere. Bruken av regnskapet behandles nærmere i avsnitt 3.1.3.

Ut fra normativ regnskapsteori kan en tenke seg at normene er styrende for endringer i praksis og praksis er styrende for endringer i bruk. Virkeligheten er ofte mer kompleks enn som så. Regnskapet eksisterer ikke i et vakuum men i et system hvor konteksten spiller en viktig rolle. Hva som er konteksten avhenger av hvilket nivå man studerer regnskapet på. I mitt tilfelle vil blant annet organisasjonens vekst være en kontekstuell variabel.

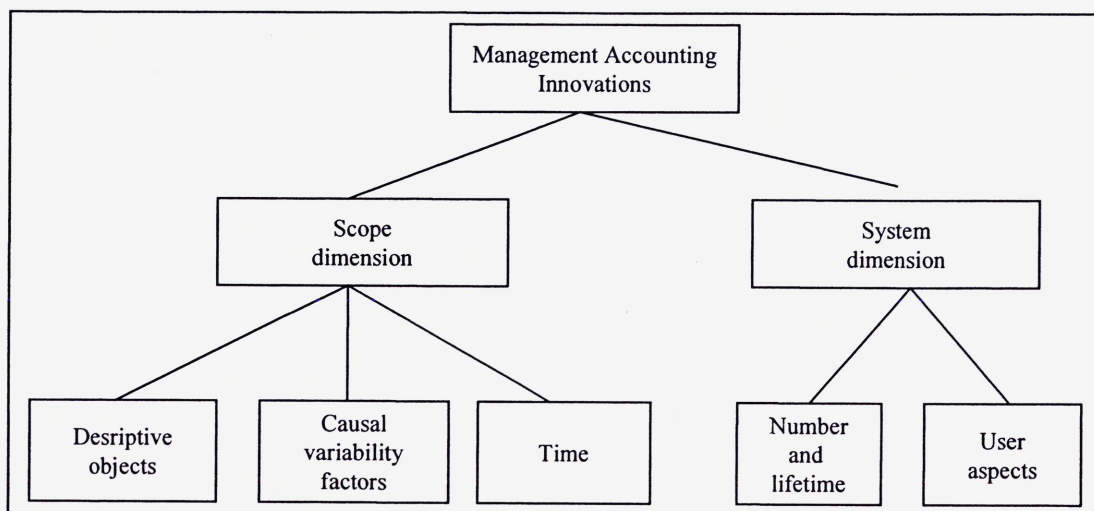
De enkelte regnskapselementene (norm, praksis og bruk) kan endres, dels gjennom læring av andres erfaringer, og dels gjennom egne erfaringer (Levitt og March, 1988). Det betyr for eksempel at regnskapspraksisen dels kan endres fordi regnskapsprodusenten høster egne erfaringer, men også fordi praksisen påvirkes av normene, brukerne og konteksten.

Legger man det institusjonelle perspektivet til grunn (DiMaggio og Powell, 1983; Bergevärm et al., 1995) kan man si at læring fra andre kan skje som en konsekvens av tvang, etterligning og normdanning. På denne måten "er regnskapet i virkeligheten et system som kan utvikles svært ulikt avhengig av i hvilken kontekst det virker" (Mellemvik og Olson 1996, s. 29).

3.1.2 Regnskapspraksis

Når man skal foreta beskrivelse av et regnskapssystem er det hensiktsmessig å skille for eksempel mellom hva systemet registrerer og egenskaper med selve systemet. Bjørnenak og Olson (1999) har foretatt en slik oppsplitting av regnskapsbegrepet. De skiller mellom regnskapets "scope" og "system" dimensjon. Med "scopedimensjon" mener de følgende:

Hvilke objekter (produkter, kunder, avdelinger) er det vi foretar målinger for? Hvilke faktorer (produksjonsvolum, kostnadsdriver osv) er det som forårsaker variasjon i objektene? Hvilken periode foretar vi målinger for? Med "systemdimensjonen" mener de levetiden til systemet og brukerne av systemet. Modellen er egentlig utviklet for å beskrive ulike regnskapsinnovasjoner, men kan også brukes for å beskrive regnskapssystemer i praksis. De ulike dimensjonene med regnskapet er illustrert i figuren under;



Figur 3-1: Regnskapets ulike elementer/dimensjoner (Bjørnenak og Olson 1999)

Deskriptive objekter defineres i Bjørnenak og Olson (1999, s. 329) som; "an object for which a measure of financial or non-financial accounting data is desired". Det er med andre ord det vi ønsker å foreta målinger av i regnskapet. I henhold til definisjonen kan det være aktuelt å henføre så vel finansielle som ikke-finansielle data til objektene. Tradisjonelt har man vært opptatt av å måle kostnader på produkt, ordre eller avdelingsnivå, men etter hvert har man utvidet dette til også å inkludere for eksempel inntekter og kvalitativ informasjon. Nyere metoder (for eksempel ABC²) fordeler både kostnader og inntekter på blant annet kunder og markedssegmenter.

Kausale variabilitetsfaktorer er de faktorene som forårsaker endringer i de deskriptive objektene. I tradisjonell kostnadsteori har man skilt mellom faste og variable kostnader. De variable kostnadene er typisk en funksjon av produksjonsvolumet. I ABC – kalkulasjon setter man fokus på de indirekte kostnadene. I stedet for å fordele de indirekte kostnadene direkte på

² Forkortelser er forklart i appendiks 1

produkt eller ordre ved hjelp av tilleggssetser, fordeles de indirekte kostnadene først på de ulike aktivitetene. Dernest finner man ut hva som driver kostnadene. Denne driveren kalles kostnadsdriver, og er grunnlaget for fordelingen av kostnadene på de enkelte produktene eller ordrene. På denne måten åpner man for at også andre faktorer enn volumet kan være forklaringen på variasjonen i kostnadene. Fordelingen mellom variable og faste kostnader blir gjerne en annen enn det som fremkommer i den tradisjonelle selvkostkalkylen.

Tidsdimensjon har å gjøre med hvilken regnskapsperiode systemet har. Tradisjonelt har ikke denne variabelen hatt stor oppmerksomhet i litteraturen (Bjørnenak og Olson 1999, s.332). Men igjen, i nyere teori kan denne dimensjonen også være en variabel. "Target costing" bruker et livssyklusperspektiv på kostnadene i planleggingsfasen (Kaplan og Atkinson, 1998). Med mange produkter med ulike livssykluser, må regnskapssystemet takle forskjellige tidsperioder. Et annet aspekt med tidsdimensjonen som nevnes av Bjørnenak og Olson (1999, s. 332) er bruken av "ex ante" data eller forventningsdata i regnskapssystemet. Denne type data brukes blant annet i "target costing", og er et eksempel på at "ex ante" data supplerer de vanlige "ex post" data som man vanligvis finner i regnskapet.

Levetiden til systemet tenker man seg i utgangspunktet lik levetiden til organisasjonen. Slik trenger det imidlertid ikke være. Den første som brøt med denne forutsetningen var Madsen (referert i Bjørnenak og Olson, 1999). Etter hans idé skulle registreringen skje kontinuerlig, men rapporteringen måtte kunne skje både kontinuerlig og på ad hoc basis. Ny teknologi har gjort det mulig å tilby skreddersydde løsninger for brukerne. Dette innebærer at man henter den informasjonen man har bruk for inntil oppgaven er løst. Man kan godt tenke seg at designet av rapporter som er ment å være midlertidig vil være forskjellig fra mer permanente rapporter. Det er etter hvert blitt vanlig at regnskapssystemet består av flere delssystemer.

Brukerne av systemet har tradisjonelt vært ledelsen. Regnskapssystemet ble utformet som et hjelpemiddel for dem til å koordinere og styre virksomheten. Nyere teorier har utvidet dette perspektivet og lagt til nye anvendelsesområder. For eksempel å gi informasjon til både operasjonelle og strategiske prosesser. Troen på det ene riktige systemet er svekket. Som Bjørnenak og Olson (1999, s. 334) sier: "This development shows that management accounting has adapted to the idea that different organizational contexts have different criteria of information relevance, and thus has changed the view of how management accounting systems are being used". Det er særlig de lokale informasjonssystemer som fokuserer på

skreddersøm. Brukerne av finansregnskapet vil i stor grad være eksterne. Brukerne omtales nærmere i neste avsnitt.

3.1.3 Regnskapets brukere

Regnskapet produseres ikke for sin egen del, men fordi det kan og bør brukes. Brukerne kan være internt i virksomheten eller eksternt. Tradisjonelt er internregnskapet utformet for internt bruk. Typiske brukere av dette er ledere og andre beslutningstakere. Finansregnskapet brukes også av ledelsen og de ansatte, men det har i tillegg mange eksterne brukere. Det kan være lånegivere, investorer, leverandører, kunder, myndigheter, massemedia osv. Regnskapsbrukerne kan kalles interessenter (Cyert og March, 1963). Interessentene utgjør det som Thompson (1967) kaller virksomhetens handlingsmiljø. For at virksomheten skal lykkes er det viktig å få til et samspill med interessentene i handlingsmiljøet. I denne sammenheng er regnskapet et kommunikasjonsmiddel og en viktig informasjonskilde for de ulike interessentene (Reve, 1980).

Bruken av regnskapsinformasjon antas å avhenge av i hvilken grad brukerne forstår og synes å ha nytte av informasjonen som står i regnskapet. Det interne regnskapet består gjerne av flere typer av rapporter, og de vil kunne variere i kompleksitet. Disse rapportene er imidlertid laget for en snevrere målgruppe. Derfor burde det være lettere å tilfredsstille brukernes behov enn det vil være for eksterntregnskapet. De eksterne brukergruppene er mangfoldige og de har ulike forutsetninger for å forstå det som skrives i regnskapene. Regnskapsprodusentene står derfor overfor en vanskelig oppgave når han skal produsere informasjon til brukerne. Noen foretrekker det på den ene måten mens andre foretrekker det på en annen måte. Evnen til å bearbeide og forstå kompleks informasjon varierer fra person til person. Blir informasjonen for kompleks vil den bryte ned den forståelsen som allerede er bygd opp (Driver og Streufert, 1969). Som Mellempvik et al. (1996, s. 20) sier; ”Jo mer kompleks det presenterte regnskapet er, desto færre blir altså de som kan bruke det fornuftig”. I stedet for å redusere usikkerheten kan regnskapet da bidra til å skape ny usikkerhet (Polesie, 1988; Mellempvik et al., 1996).

Regnskapets funksjon kan naturlig knyttes til dets brukere. Uten brukere, ingen funksjon. Vi kan skille mellom de tiltenkte funksjonene og de virkelige funksjonene. De tiltenkte funksjonene kan forstås som normative forventninger om hva regnskapet skal brukes til, mens

de virkelige funksjonene kan forstås som en beskrivelse av hvordan regnskapet fungerer i praksis.

Normative og institusjonelle perspektiver på regnskapets funksjoner

Regnskapet har i den normative regnskapsteorien tradisjonelt hatt to funksjoner; (1) kontroll/ansvar og (2) beslutningsstøtte (Gjesdal, 1981). Opprinnelig var fokus på kontroll. Regnskapet skulle være et hjelpemiddel for å kontrollere det som skjedde. For å ivareta kontroll/ansvarsfunksjon må informasjonen være nøyaktig og riktig ("true and fair"). Kontrollen utøves gjerne av en prinsipal (for eksempel eieren) som ønsker å følge med hvorledes hans investering blir forvaltet av agenten (ledelsen i bedriften). På 1960 tallet fikk vi et skifte i perspektiv fra kontroll til det å se på regnskapet som en informasjonskilde (Beaver, 1998). En viktig informasjonsoppgave for regnskapet var å gi riktig informasjon i forbindelse med beslutningstaking. Dette innebærer at informasjonen må være fremtidsrettet. Det er ikke uten videre gitt at disse to funksjonene lar seg kombinere. Den informasjonen som er beslutningsrelevant med hensyn til fremtidige beslutninger, er ikke nødvendigvis "true and fair". "While the juridical interpretation of truth and fairness in accounting emphasizes past relations between principal and agent, the scientific interpretation is oriented towards the future, on a basis of what has happened in the past" (Mellempvik et al. 1988, s. 104). Mellempvik et al (1988) argumenter for at skillet mellom kontroll og beslutning ikke er så interessant. Kontroll/ansvarsfunksjonen ender også opp i en beslutning. Regnskapets funksjon er uansett å redusere usikkerheten enten det nå knytter seg til kontroll eller til det å treffe beslutninger.

Når man skal fatte en beslutning kan det i følge Thompson (1967) være knyttet usikkerhet til årsak/virkningsforholdet og til preferansene for resultatet. Ouchi (1977) bygger på blant andre Thompson (1967) når han foreslår at utformingen av kontrollsystemet (og regnskapet) er avhengig av kunnskaper om selve produksjonsprosessen og målbarheten av det ferdige produktet. Burchell et al. (1980) bygger også på Thompson (1967) når de diskuterer at regnskapets funksjon bør variere med situasjonen.

Dersom en går over til å se på regnskapet i bruk, vil en finne ut at regnskapet også har andre funksjoner enn de en opprinnelig hadde tenkt på. De funksjonene som regnskapet kan ha i virkeligheten, i tillegg til kontroll og beslutning, er (1) legitimering, (2) makt og (3) myter. Disse tre siste funksjonene kan forstås ut fra et institusjonelt perspektiv på regnskapet.

For å sikre at organisasjonen er i ”takt” med omgivelsene er det viktig at den har *legitimitet*. I følge Brunsson (1989) er det to måter en organisasjon kan skape seg legitimitet på. For det første kan det skje gjennom å være et verdiskapende bindeledd mellom faktor- og produktmarkedet. Dernest kan den oppnå legitimitet gjennom å reflektere verdier som gjelder i samfunnet. Regnskapene kan være et slikt middel som skaffer virksomheten legitimitet. Output i en virksomhet vil være prat, beslutninger og produkter. Prat er muntlig eller skriftlig informasjon. I private virksomheter vil produktene være viktige, men også prat spiller en rolle, særlig for store betydningsfulle aktører. I Brunssons terminologi vil ex-post regnskapene være prat om ting som er gjort og budsjettene er prat om ting som skal gjøres. En privat virksomhet vil bruke regnskapene for å bygge opp tillit hos sentrale interessenter. Typisk baseres relasjonen til banken blant annet på regnskapsinformasjon.

Regnskapet kan bidra til å skape *myter* i organisasjonen. En myte er synonymt med begrepet ideologi som Brunsson (1985) bruker. Han definerer (s. 28) ideologi som et sett av idéer om hvordan ting er og hvordan de bør være. I en kompleks verden bidrar regnskapene til å tegne et bilde av hva som har skjedd. Dersom dette er et bilde av en organisasjon som har gjort det godt, kan de være med på å bygge opp en myte om hva det er som fører til suksess og vise versa dersom regnskapene tegner et bilde av en organisasjon som har gjort det dårlig. På denne måten kan regnskapene være med på å forme en kultur og en myte om hva man bør gjøre i fremtiden.

Regnskap kan også knyttes til *makt*. I regnskapet samles det inn og systematiseres data, som i neste omgang presenteres som informasjon. Det kan være informasjon om den enkeltes eller organisasjonens resultater. Denne informasjonen brukes gjerne til å fatte beslutninger om avlønning og eventuelle endringer i organisasjonen. Den eller de som behersker eller kontrollerer denne prosessen, har en mulighet til å utøve makt gjennom å bruke informasjonen strategisk. Det er også i regnskapene at grunnlaget for utbyttet til eierne fastlegges. Miller (1994) er inne på at regnskapet i dette perspektivet ikke lenger er et nøytralt instrument som bare rapporterer fakta.

3.1.4 Hvordan endrer man regnskapet når organisasjonen vokser ?

Når jeg går ut i virksomheten må jeg prøve å fange opp de endringene som har skjedd i regnskapet i den perioden jeg studerer. Dette innebærer at jeg må prøve å få besvart spørsmål

som: Er det slik at regnskapssystemet endres i takt med organisasjonen? Hva utløser behovet for endringer i regnskapet? Er det aktører i omgivelsene som har påvirket regnskapets utforming? Hvilke endringer kan forklares med endringer i normene? Hvilke krav om endringer har kommet fra brukerne? Hvilke deler av regnskapet endres først? Skjer endringene samtidig i "scope"- og "system"-dimensjonen? Er det slik at de mest synlige delene av regnskapet forandres mens andre deler av regnskapet forblir uforandret? Brukes regnskapet til beslutninger? Brukes det til kontroll, i tilfelle hvordan? Brukes regnskapet bevisst for å skaffe bedriften legitimitet? Listen av spørsmål er ikke uttømmende.

Endringene i regnskapssystemene kan enten være tilfeldige eller planlagte. Videre kan en tenke seg at de kan være frivillige eller påtvunget. Bjørnenak og Olson (1995) diskuterer hvorledes planlagte endringer kan skje. I følge dem kan endring av regnskapene skje ved direkte, formaliserte eller prosessorienterte strategier. Det finnes ikke en beste strategi, men valget bør gjøres på grunnlag av den usikkerheten som knytter seg til selve utviklingsarbeidet.

De direkte strategiene innebærer at man tar i bruk standardssystemer som allerede finnes. Et eksempel på dette kan være en liten bedrift som tar i bruk en standard kontoplan når den starter opp. Denne strategien egner seg når graden av usikkerhet er liten. Med usikkerhet i denne sammenheng tenker man for eksempel på hvilken informasjon brukerne trenger og hvordan man skal klare å fremskaffe denne informasjonen. Det er i praksis sjelden at man er i en slik situasjon. Typisk må det derfor gjennomføres en kartlegging av informasjonsflyten og hvorledes brukernes behov best kan tilfredsstilles. "Den formaliserte strategien er rettet mot denne type av situasjoner" (Bjørnenak og Olson 1995, s. 53). Et eksempel på dette er de tradisjonelle systemutviklingsprosjektene hvor man starter med en behovsanalyse, deretter utvikles konsepter og de fysiske systemene før systemet settes i drift. Disse prosjektene har gjerne en sentralisert "top-down"- tilnærming som i liten grad tar hensyn til den enkelte aktørs erfaringer, intelligens og kreativitet (Bjørnenak og Olson, 1995).

Dersom både problemene, preferansene og mulige løsninger er uklare, kan vi si at situasjonen preges av høg grad av usikkerhet. Bjørnenak og Olson (1995) anbefaler da en prosessorientert systemutviklingsprosess. Prosessorienteringen innebærer en stegvis tilnærming hvor det gis plass til eksperimentering. Gjennom å prøve og feile presiseres problemdefinisjonen, preferansene utvikles og systemene forandres over tid. En slik tilnærming til systemutviklingen medfører at læring blant brukerne blir en viktig forklaring på endringen av

regnskapssystemene. På denne måten knytter eksperimentell læring tråden fra det planlagte og til det ikke planlagte. Den eksperimentelle tilnærmingen er planlagt, men utfallene er ikke planlagt. Endringen gjennom læring kan dels skje frivillig og dels gjennom normativt press eller pålegg (for eksempel når en ny enhet i konsernet pålegges å følge eksisterende rutiner). Erfaringer fra det såkalte "Bergensprosjektet" (Olson et al., 1995) tyder på at aktivt involvering av brukerne i utviklingen av regnskapssystemene gir vellykkede resultater.

I dette avsnittet har vi sett at forståelsen av regnskapsbegrepet er avhengig av hvilket perspektiv en legger til grunn. Gjennomgangen viser at det er mange ulike brukergrupper av regnskapet. Disse har ulike interesser av og ulike forutsetninger for å kunne forstå regnskapet. Tradisjonelt har man antatt at regnskapet ble brukt til beslutninger og kontroll, men nyere litteratur viser at regnskapet i virkeligheten også kan ha andre funksjoner. I følge Mellemvik og Olson (1996) har vi å gjøre med et gjensidig eller dialektisk forhold hvor funksjonene vil variere med konteksten, samtidig som konteksten vil avhenge av regnskapet. Til slutt så vi på noen perspektiver for endring av regnskapssystemet. I et eksperimentelt perspektiv får læring en sentral plass.

3.2 Den økonomiske situasjonen

Når jeg skal beskrive den økonomiske situasjonen til foretaket vil jeg gjøre dette med utgangspunkt i de offisielle regnskapene. Dersom det er enkeltselskaper som står i fokus vil jeg bruke deres regnskap, men ellers legger jeg konsernregnskapet til grunn. Disse regnskapene (sammen med annen informasjon) tegner et bilde av den økonomiske situasjonen som jeg vil prøve å få frem ved hjelp av ulike nøkkeltall og informasjon fra kontantstrømoppstillingen. Den økonomiske situasjonen kan beskrives langs ulike dimensjoner. I tradisjonell regnskapsanalytelitteratur er det vanlig å se på lønnsomhet, likviditet og finansiering/soliditet (Kinserdal 1998 b; Banken og Busch, 1999). For hver av disse ulike dimensjonene finnes det et sett av ulike nøkkeltall og beregninger som kan brukes som indikatorer på hvordan situasjonen er. Det bildet jeg får frem av den økonomiske situasjonen er betinget av de beregningene jeg gjør og hvordan jeg fortolker disse (Morgan, 1988; Mellemvik, 1997). Hadde jeg gjort andre beregninger og hentet inn annen informasjon kunne jeg fått frem andre bilder.

Grunnlaget for å foreta beregningene er virksomhetens produserte regnskaper. Disse regnskapene bygger på et sett av normer og regler, og disse omtales som normsystemet i regnskapsdefinisjonen til Olson et al. (1995) og Mellemvik et al. (1996).

3.2.1 Normsystemet

Målsettingen for normsystemet er at det skal bidra til at det utvikles en praksis som med rette kan kalles god regnskapsskikk. Normsystemet består av lover, standarder, teorier, god regnskapsskikk og revisorer. Regnskapslovgivningen i Norge bygger på et implisitt konseptuelt rammeverk som er basert på en historisk kost modell (Johnsen 1993). I den nye regnskapsloven som ble gjort gjeldende fom 1999 er en del grunnleggende prinsipper tatt inn i lovteksten. Et av disse grunnleggende prinsippene er at årsregnskapet skal utarbeides i henhold til god regnskapsskikk (jfr § 4-6). God regnskapsskikk er god praksis. I denne sammenheng er det viktig å være klar over at ikke all praksis er god praksis. For at en praksis skal være ”god” må den være tuftet på de grunnleggende regnskapsprinsipper som det tradisjonelle regnskapet bygger på (Gjesdal, 1988). Det konseptuelle rammeverket utgjør det som Falkmän (2000) kaller teorier *for* regnskapet. Rammeverket er normativt på den måten at det sier noe om hvordan praksis bør være (Ijiri, 1975).

I følge Fälkman (2000) har et konseptuelt rammeverk en sentral plass i teorien for regnskap. Den teoretiske bolken kan ut fra generell regnskapsteori (Falkman, 2000) sies å bestå av følgende elementer: (1) regnskapets ”föreställningsramar”, (2) regnskapets mål, (3) regnskapsinformasjonens kvalitative egenskaper, (4) regnskapets postulat; og (5) regnskapets prinsipper. Denne inndelingen er ikke vesentlig forskjellig fra innholdet i det teoretiske rammeverket til Financial Accounting Standards Board (FASB).³

Regnskapslovgivningen i Norge er en rammelovgivning. Det betyr at den er generell og at løsningen av spesielle problemstillinger normalt ikke vil fremgå av lovteksten. Ved å innta en henvisning til ”god regnskapsskikk” i lovteksten knyttes den lovmessige forbindelsen til begrepet. Hovedfordelen med dette er fleksibilitet. Det kan finnes nye regnskapsmessige løsninger uten at loven trengs å endres. Et sentralt autoritativt organ i denne sammenheng er Norsk Regnskapsstiftelse (NRS). Det ble etablert i 1989 for å gi ut standarder om hva som burde være ”god regnskapsskikk” på enkelte områder. Siden den gang har man gitt ut en rekke

³ For en oversiktlig gjennomgang vises til Elling (1997) og Falkmän (2000).

foreløpige og vedtatte standarder på ulike områder. Disse standardene er utviklet i et samspill mellom praksis og etablert teori, lover og normer.

Empiriske implikasjoner

Når man skal fortolke de regnskapsmessige rapportene utgjør normene en viktig del av den konteksten denne fortolkningen må skje i.

Det offisielle regnskapet som jeg skal analysere vil ventelig være satt opp i henhold til de til enhver tid gjeldende regler. Fom 1992 har vi hatt utsatt-skatt modellen i Norge og balansen for 1991 måtte således omarbeides. Dette ble imidlertid gjort av selskapet selv i 1992. I 1999 fikk vi en ny regnskapslov. I den nye loven ble bla oppstillingsplanen for balansen endret. Det kan tenkes at man kan finne uklarheter med hensyn til noteopplysninger og koblingen mellom disse og postene i resultatregnskapet og balansen. Jeg forventer derfor ikke å finne noen oppsiktsvekkende ting knyttet til dette punktet i det tallmaterialet som jeg skal analysere.

Det som kunne diskuteres var om man skulle se på regnskapene fra et eier perspektiv i stedet for fra et enhetsperspektiv. Det som kunne tale for, er at vi har å gjøre med en eier i morselskapet. Allikevel mener jeg at det av flere grunner er fornuftig å legge enhetsteorien til grunn. For det første er enhetsteorien en av de fundamentale forutsetningene i norsk regnskapsteori og inngår i regnskapets "föreställningsramar" (Falkman, 2000). Riktignok rendyrker vi ikke enhetsteorien i praksis. Et eksempel på det er at vi i henhold til eierteorien spesifiserer minoritetsinteressene i balansen, men behandler de i henhold til enhetsteorien som egenkapital. For det andre er dette et aksjeselskap. I et slikt selskap kostnadsføres eiernes arbeidsinnsats som lønn. Det resultat som fremkommer kan derfor betraktes som enhetens resultat. For det tredje har Nergårdgruppen (konsernet), til tross for at morselskapet er 100% eid av en eier, betydelige minoritetsinteresser. I henhold til enhetsteorien (Kinserdal, 1998 b; Johnsen og Kvaal, 1999) betraktes minoritetene som en del av egenkapitalen til konsernet. Med så store utenforstående eiere ville det virke rart å fokusere på den ene eieren i morselskapet. For det fjerde er det rimelig å legge et enhetsperspektiv til grunn all den tid det er foretaket som står i fokus i min problemstilling. Hadde jeg for eksempel fokusert på formuesutviklingen til eieren ville det vært mer naturlig å hatt et eierperspektiv. Det er imidlertid viktig å være klar over at enhetsperspektivet har konsekvenser for hva som rapporteres som inntekter i konsernregnskapet.

Et annet viktig prinsipp som ventelig vil spille en rolle for meg i og med at jeg skal studere regnskaper over en forholdsvis lang tidsperiode er konsistensprinsippet. Det betyr at man bør omarbeide gamle tall dersom man endrer regnskapsprinsipper. Kompleksiteten i tallmaterialet gjør det ikke lett for meg å foreta slike korrigeringer. Jeg vil forsøke å identifisere de situasjoner der dette skjer, vurdere effekten av det og der det er mulig foreta korrigeringer.

3.2.2 De økonomiske bildene

De bildene som regnskapet tegner av virkeligheten er ikke opplagte og entydige (Morgan 1988; Mellemvik, 1997 og 2000). Jeg vil ta utgangspunkt i det foreliggende regnskapsmaterialet som bygger på normativ regnskapsteori. For å få bilde av den økonomiske situasjonen vil jeg beskrive den økonomiske situasjonen langs tre dimensjoner; (1) lønnsomhet, (2) likviditet og (3) finansiering og soliditet (Kinserdal, 1998 a; Banken og Busch, 2001; Tellefsen og Langli, 1999). For hver av disse dimensjonene vil jeg måtte foreta operasjonaliseringer, dvs definere nøkkeltall og lignende. Disse operasjonaliseringene er grunnlaget for mine beregninger som igjen er grunnlaget for mine fortolkninger. Tallene som fremkommer er ikke entydige. Det kan for eksempel godt tenkes at likviditeten og lønnsomheten gir forskjellige signaler om den økonomiske situasjonen. Hva som trekkes frem vil derfor kunne variere fra person til person. Som Denzin (i Alvesson og Deetz 2000, s. 113) sier; ”in the social sciences there is only interpretation. Nothing speaks for itself”.

Kontantstrømoppstillingen er et verktøy som kan brukes for å si noe om alle disse dimensjonene (lønnsomhet, likviditet og finansiering/soliditet). I regnskapene til Nergårdgruppen inngår kontantstrømoppstillingen, og den kan og bør brukes når man skal analysere den økonomiske situasjonen. Som Elling (1988), Olson et al. (1995) og Falkman (2000) er inne på gir kontantstrømmen oss nyttig tilleggsinformasjon. Dette inntrykket bekreftes av empiriske studier (Dechow, 1994; Black, 1998; Barth et al., 1999).

Kontantstrømoppstillingen (NRS(F), 1995) fokuserer på endringen i kontanter og kontantekvivalenter. Kontantekvivalenter er et forholdsvis ukjent begrep i Norge (Fjærvoll og Fjell, 1995), men består av likvide plasseringer som lett kan omgjøres til kontanter. Eksempler som nevnes i standarden er plasseringer uten nevneverdig kursrisiko som kan omgjøres til kontanter innen tre måneder. I Nergårdgruppen har det variert en del hvilket likviditetsbegrep man har lagt til grunn. I noen år er det bare kasse og bank, mens det i andre

Kapittel 3: Teoretisk referanseramme

tilfeller er likviditetsreserven. Jeg vil bruke det som gruppen selv har brukt de siste årene og det er kun kontanter og bankinnskudd. Valg av likviditetsbegrep får konsekvenser for definering av andre poster i oppstillingen.

For å få frem denne endringen i likvider deles virksomhetens aktivitet opp i drift, investering og finansiering. Kontantstrømmen fra driften kan man enten fremstille på en indirekte eller direkte måte. Den indirekte metoden innebærer at man starter med resultat før skattekostnader og korrigerer seg tilbake til kontantstrøm fra driften. Etter den direkte metoden presenterer man de enkelte inn- og utbetalingene direkte. Justeringene mellom resultatpostene og tilhørende kontantstrøm fremgår da ikke av oppsettet. Den indirekte metoden har en klar kobling til resultatregnskapet og balansen, mens den direkte modellen mer tar steget over i en kontantstrømteknikk direkte. Hver av modellene har sine tilhengere. FASB anbefaler den direkte metoden, men godtar begge. NRS(F) likestiller de to alternativene, men anbefaler den direkte metoden.

Enten man bruker det ene eller det andre oppsettet, er poenget å få frem forhold som kan bidra til en bedre forståelse for bedriftens økonomi. I følge FASB no 95 (1987) kan kontantstrømoppstillingen brukes til å ;

- (a) assess the enterprise's ability to generate positive future net cash flows,
- (b) assess the enterprise's ability to meet its obligations, its ability to pay dividends, and its needs for external financing,
- (c) assess the reasons for differences between net income and associated cash receipts and payments
- (d) assess the effects on an enterprise's financial position of both its cash and noncash investing and financing transactions during the period.

Kontantstrømoppstillingen er med andre ord et verktøy som kan bidra til en bedre forståelsen av så vel lønnsomheten og likviditeten, som finansieringen og soliditeten.

*Lønnsomheten*⁴

Lønnsomheten regnes som den viktigste dimensjonen vedrørende bedriftens økonomi (Kinserdal, 1998 b). Gjennom god lønnsomhet kan bedriften legge grunnlaget for god likviditet og en sunn finansiering. Videre er det slik at de bedrifter som har hatt god

⁴ Formlene til de omtalte nøkkeltallene (for lønnsomhet, likviditet, finansiering og soliditet) er spesifisert i appendiks 1.

lønnsomhet også tenderer mot å fortsette å gjøre det bra (Penman, 1991). Lønnsomheten kan vurderes på mange måter. Dersom man la et partsperspektiv til grunn (Falkman, 2000) ville det være relevant å fokusere på ¹ Formlene til de omtalte nøkkeltallene (for lønnsomhet, likviditet, finansiering og soliditet) er spesifisert i appendiks 1.verdiskapningsregnskapet. Det er et regnskap som minner om nasjonalregnskapet i makroøkonomien. Slike beregninger er imidlertid ikke spesielt vanlig i praksis. En svakhet med disse beregningene er at overskuddene ikke relateres til en kapitalstørrelse. Det er vanskelig å vurdere et overskudd isolert.

Som tidligere nevnt bygger det norske finansregnskapet på en enhetstankegang. Etter denne logikken ville det være logisk å fokusere på rentabiliteten (avkastningen) på totalkapitalen (RTK). Dette er et nøkkeltall som fokuserer på avkastningen på den gjennomsnittlige totalkapitalen. Nøkkeltallet er ikke påvirket av finansieringen og telleren viser det overskuddet som går til fordeling til lånegivere, skatt og eiere. Rentabiliteten på totalkapitalen kan splittes i resultatgrad og kapitalens omløpshastighet. Den innbyrdes sammensetningen av resultatgraden og kapitalens omløpshastighet vil kunne variere fra bransje til bransje og over tid innenfor samme virksomhet. Multipliserer man resultatgraden med kapitalens omløpshastighet får man rentabiliteten på totalkapitalen.

Rentabiliteten på totalkapitalen kan kritiseres for å ha en inkonsistens med hensyn til telleren og nevneren. Problemet er at resultatregnskapet blander sammen driftskostnader og finanskostnader (Gjesdal og Johnsen, 1999). Når en leverandør gir en bedrift kreditt påløper det finanskostnader (for leverandøren). Disse inkluderes i salgsprisen og kommer som en vanlig driftskostnad i kjøpers resultatregnskap. Når vi skal beregne RTK er disse kostnadene allerede trukket fra i telleren, mens gjelden inngår i nevneren. For å rette opp denne feilen må vi enten korrigere telleren eller nevneren. Enklest er det å korrigere nevneren. Konkret gjør vi dette ved å trekke ut såkalt "rentefri gjeld". I mitt tilfelle har jeg trukket ut den kortsiktige rentefrie gjelden og eventuelle pensjonsforpliktelser. Kapitalbegrepet som vi da kommer frem til kalles for sysselsatt kapital eller rentebærende kapital. Annen kortsiktig gjeld vil kunne være en problematisk post i denne sammenheng. Denne posten kan være sammensatt av "rentefrie" periodiseringer og rentebærende kortsiktig gjeld. Jeg har i mine beregninger forutsatt at posten er rentefri. Den rentabiliteten som man kommer frem til kalles rentabiliteten for rentebærende/sysselsatt kapital (RRBK).

Kapittel 3: Teoretisk referanseramme

Sett fra eierens perspektiv er det interessant å se hvilken avkastning de får på sin kapital. Derfor vil jeg også beregne rentabiliteten på egenkapitalen (REK). Mens RTK beregnes før skatt vil REK beregnes etter skatt.

EBITDA er et nøkkeltall som gir et bilde av virksomhetenes kontantinntjening. Dette nøkkeltallet defineres som resultat før skatt, rentekostnader og enkelte andre finansposter, avskrivninger, nedskrivninger og amortiseringer. Norsk Hydro ASA (Årsberetningen 2001, s. 43) foretar en ytterligere presisering av nøkkeltallet; ”EBITDA er et resultatmål som i tillegg til driftsresultat, renteinntekter og andre finansinntekter, også omfatter resultatet fra tilknyttede selskaper og gevinster og tap ved avhendelse av virksomheter som klassifiseres som ”Andre poster” i resultatregnskapet. Avskrivninger og nedskrivninger, inkludert amortisering av merverdier og goodwill i tilknyttede selskaper, holdes utenfor”. I følge Barker (2001) kan det fremføres flere argumenter for at dette er et pålitelig nøkkeltall med hensyn til virksomhetens resultat. For det første påvirkes ikke tallet av den subjektive fastsettelsen av avskrivninger og amortiseringer. Dernest argumenterer han med at avskrivningene og lignende knytter seg til historisk kost, og således ikke signaliserer noe om de fremtidige kapitalutleggene. Til slutt argumenterer han med at EBITDA gir et bedre bilde av investeringsevnen til selskapet enn driftsresultatet. Vi må imidlertid ikke glemme at tidsavgrensningene knyttet til driften påvirker tallet. Det bildet som dette nøkkeltallet gir av kontantinntjeningen kan derfor være forskjellig fra det bildet som kontantstrømmen fra driften gir.

Sammenligner man EBITDA med kontantstrømmen fra driften får man et bilde av likviditetseffekten av endringer i varer, debitorer og leverandørgjeld og andre tidsavgrensninger. I likhet med Black (1998) som fant ut at kontantresultater var mer verdirelevant enn periodiserte resultater, vil en god kontantstrøm fra driften som har sin rot i reell inntjening være bedre (og mer varig) enn en kontantstrøm fra driften som er bra fordi man har redusert omløpsmidlene. Det er noe man ikke kan fortsette med i lengden.

Likviditeten

Likviditeten har å gjøre med bedriftens betalingsevne. På kort sikt er dette den mest problematiske dimensjonen med bedriftens økonomi dersom den ikke er tilfredsstillende. I praksis vil likviditeten være avhengig av inntjeningsevnen, likvide reserver, potensiell ny egenkapital og ubenyttede lånereserver. Den mest vanlige ubenyttede lånereserven er

ubenyttet kassekreditt. Et nøkkeltall som fanger opp flere av disse forholdene er likviditetsreserven. Normalt (Eklund og Knutsen, 1999) defineres denne som; kasse/bank samt verdipapirer og ubenyttet kassekreditt.

Størrelsen på likviditetsreserven vurderes gjerne opp mot omsetningen. I praksis viser det seg at mange bedrifter ikke oppgir ubenyttet kassekreditt (eller limit) og da blir det vanskelig å beregne den nøyaktige størrelsen på reserven.

Andre tall som tradisjonelt har vært brukt for å vurdere likviditeten er likviditetsgrad 1 og likviditetsgrad 2. Dette er to nøkkeltall som fokuserer på forholdet mellom kortsiktige eiendeler og kortsiktig gjeld. Fordelen med disse nøkkeltallene er at de er lett å beregne. Ulempen er at kravene til de ikke kan begrunnes teoretisk. Hva som er vanlig varierer fra bransje til bransje. Men har man en tidsrekke med observasjoner, vil disse tallene allikevel kunne si en god del om utviklingen i det selskapet en studerer.

Kontantstrømoppstillingen viser hvorfor beholdningen av likviditet har forandret seg i perioden. I tillegg gir den også et bilde av likviditetssituasjonen i begynnelsen og slutten av perioden. Begge forholdene er viktige, og oppstillingen er et godt verktøy for å kunne danne seg et bilde av den fremtidige likviditetsutviklingen. Utsetter for eksempel bedriften investeringer i en periode, medfører det kanskje en likviditetsforbedring på kort sikt som går på bekostning av det mer langsiktige. Oppstillingen skiller mellom kontantstrømmer fra drift, investering og finansiering. En god kontantstrøm fra driften er som regel en mer betryggende likviditetskilde enn om pengene er lånt.

Finansiering og soliditet

Den siste dimensjonen som normalt kartlegges vedrørende bedriftens økonomi er finansieringssiden. For det første dreier dette seg om hvor stor egenkapital bedriften har i forhold til de totale eiendelene. Dette nøkkeltallet kalles ofte egenkapitalprosenten og størrelsen på dette tallet sier noe om bedriftens evne til å tåle nedgangstider og tap.

Nøkkeltallet beregnes av tallene på balansetidspunktet.

Et annet aspekt knyttet til finansieringen er faren for at bedriften ikke klarer å betale sine finansielle forpliktelser. Dette kalles finansiell risiko. Normalt vil sannsynligheten avta med økt egenkapitalandel. Det finnes imidlertid et nøkkeltall som fokuserer på dette forholdet og

det er rentedekningsgraden. Rentedekningsgraden beregnes ved å dividere resultatet før finanskostnadene med finanskostnadene. Dess høyere denne er, dess lavere er den finansielle risikoen. Dersom forholdstallet er mindre enn 1, går virksomheten med underskudd etter finansposter.

Ut fra kontantstrømoppstillingen kan en forholdsvis enkelt se hva som er investert og hvordan det er finansiert. Finansieringskildene kan være kontantstrøm fra drift, salg av andre eiendeler, oppsparte midler, ny egenkapital eller nye lån. Låneandelen ved nyinvesteringer bør ikke være høyere enn at det er forenelig med virksomhetens ønske om egenkapitalprosent.

3.3 Endringer i organisasjonen

Den tredje dimensjonen vedrørende virksomheten som jeg skal studere er endringene i organisasjonen. Når en organisasjon endrer seg får den nye kunder, nye ansatte og nye leverandører. Den tar kanskje i bruk ny teknologi og sprer seg til nye geografiske områder. Når man skal studere organisasjonen må en bestemme seg for hvilke variabler en skal se på. Ulike teorier belyser ulike sider ved organisasjonen. Jeg vil ikke i denne oppgaven foreta noen komparativ analyse av de ulike teoretiske bidragene. På hver sin måte bidrar de til å belyse ulike sider ved en organisasjon.

Fokus på endring innebærer i mitt tilfellet at jeg går inn i en organisasjon "i dag" og prøver å beskrive og forklare det som har skjedd i organisasjonen i løpet av den perioden jeg studerer. Målet er å få frem og forstå de prosesser som har gjort at virksomheten har utviklet seg til det den er i dag. Et teoretisk perspektiv som fokuserer på disse prosessene er det evolusjonære perspektivet (se for eksempel Hernes, 1976; Aldrich, 1999).

Et annet perspektiv som kan brukes er det strategiske perspektivet (Hamel, 2000). I henhold til dette perspektivet skjer endringene av organisasjonen som et resultat av bevisste valg ("strategic choice"). I følge Hamel (2000) bør en virksomhet ha visse elementer/kjennetegn dersom den skal klare å skape maksimale verdier for eierne. Jeg vil bruke disse kjennetegnene for å beskrive virksomheten over tid.

Det tredje perspektivet som kan brukes for å studere endringen i organisasjonen er det institusjonelle perspektivet. I følge denne retningen (Meyer og Rowan, 1977; DiMaggio og

Powell, 1983 og 1991) skjer for eksempel valg av organisasjonsstruktur ut fra hva organisasjonen oppfatter at omgivelsene forventer at de skal gjøre.

Når jeg har valgt tre perspektiver blant mange mulige er det fordi jeg mener at de hver på sin måte har forskjellige men nyttige empiriske implikasjoner. Således vil de generere spørsmål som jeg kan stille når jeg går ut og skal samle inn data. Det evolusjonære perspektivet er utviklet for å forklare endringer i organisasjoner og passer således godt i denne sammenhengen. Det strategiske perspektivet er populært og brukes mye i praksis, og det institusjonelle perspektivet fokuserer på tilpasninger i forhold til normer i omgivelsene.

3.3.1 Et evolusjonært perspektiv

Det evolusjonære perspektivet fokuserer på de prosesser som gjør at organisasjonene endrer seg over tid. Mens mange andre teorier er likevektorienterte fokuserer den evolusjonære teorien på endringsprosessen. Nelson og Winter (1982) regnes som en klassiker innenfor denne retningen. De tok mål av seg til å modellere den økonomiske utviklingsprosessen som blant annet Schumpeter hadde vært opptatt av ca 70 år tidligere. Opprinnelig hadde teorien bransjen som analysenivå, men senere har den blitt utviklet til også å kunne brukes på organisasjonsnivå (Foss et al. 1995).

Undersøkelsesenheten i disse teoriene er typisk de rutiner og den kompetanse (Foss et al., 1995; Aldrich, 1999) som har skapt utviklingen. Rutinene og kompetansen gir føringer for de aktiviteter som finner sted. Disse føringene vil befestes seg over tid, og dagens organisasjon kan ikke forstås uavhengig av den historiske utviklingen.

I fgl Aldrich (1999) består den evolusjonære prosessen av fire delprosesser; variasjon, seleksjon, befesting (retention) og konkurranse. *Variasjon* innebærer endring fra nåværende rutiner, kompetanse og organisasjonsform. En slik variasjon kan være intensjonell eller tilfeldig. Intensjonelle endringer er bevisst valgte løsninger på problemer eller utfordringer. Tilfeldige endringer er ikke planlagte endringer. *Seleksjon* handler om faktorer internt og eksternt som påvirker rutiner og prosedyrer internt i foretaket. Eksterne krefter slik som markedet og institusjonelle normer kan gjøre at visse rutiner overlever som suksessfulle, mens andre forsvinner. Internt i organisasjonen vil man gjerne ønske å beholde det eksisterende fordi man er vant til det. *Befesting* innebærer at tidligere valgte løsninger og rutiner blir

førende for hva som gjøres i senere situasjoner. Internt kan dette skje gjennom spesialisering og standardisering. Eksternt vil rutineene kunne påvirkes gjennom institusjonalisering av holdninger og verdier. Til slutt vil det til en hver tid være en viss form for *konkurranse* i en organisasjon om knappe ressurser. Denne konkurransen vil kunne skape en viss dynamikk.

Aldrich (1999) skiller mellom endringer og transformasjoner. Transformasjoner er store endringer og han definerer (s. 165) dem slik; "A transformation is a major change in an organization involving a break with existing routines and a shift to new kinds of competencies that challenge organizational knowledge". Når man skal vurdere om endringene er store eller små betyr tidsdimensjonen mye. Selv de største endringene vil gjerne fremstå som små dersom tidshorizonten bare er kort nok. De dimensjonene han fokuserer på når han skal beskrive endringsprosessen er endringer i mål, organisasjonsmessige grenser og aktiviteter.

Dersom endringen skal være en transformasjon i henhold til Hernes (1976) må målene for virksomheten endres, endringsmåten må være ny og resultatet av endringen må være slik at organisasjonen endrer karakter. For eksempel fra fiskeindustri til matvarekonsern.

Måldefinisjonen til Aldrich (1999) er relativt overordnet og åpen. Han legger vekt på at definisjonen må være unik for denne organisasjonen, og at man derfor ikke kan bruke definisjoner som kjennetegner de aller fleste organisasjonene. Typisk har de fleste organisasjoner et mål om å overleve og drive lønnsomt. Han anbefaler at målbeskrivelsen enten beskriver målgruppen man henvender seg til eller de produkter og tjenester man tilbyr. Organisasjonsmessige grenser kan forandres på to måter, enten gjennom ekspansjon eller reduksjon. Ekspansjon av de organisasjonsmessige grensene kan typisk skje ved egenutvikling, oppkjøp og fusjoner. Reduksjon kan skje ved fisjon og salg. Aktiviteter omfatter i følge Aldrich (1999) det som gjøres i en organisasjon, enten det knytter seg til råmaterialer, informasjon eller folk. Det er de større endringene som er interessant i et evolusjonært perspektiv.

Når jeg skal samle inn dataene må jeg prøve å finne ut i hvor stor grad det har skjedd endringer. Er endringene små, eller er det snakk om transformasjoner? For å klassifisere endringene må jeg kartlegge; (1) i hvor stor grad målene forandret seg, (2) hvorvidt organisasjonens grenser har forandret seg og (3) om man har forandret på aktivitetene. Selve endringsprosessen kan som tidligere nevnt beskrives gjennom fire delprosesser. Det blir

spennende å forsøke å finne ut om endringene (variasjonene) var planlagte eller om de var mer tilfeldige? Andre interessante spørsmål knyttet til endringsprosessen kan være: Hvor ofte forsøker man seg på noe som det ikke blir noe av? Hvordan skjer samspillet mellom det eksisterende og det nye? Etableres det nye for seg eller integreres det i det gamle? Stiller man samme krav til resultatene i det nye og det gamle? Hvordan har den økonomiske situasjonen vært i perioden? Har endringene skjedd bevisst og planlagt, eller er de mer et resultat av tilfeldigheter? Hvor mye av endringene kan tilskrives egenutvikling, oppkjøp og fusjon?

Aldrich (1999) skiller bare mellom endringer og transformasjoner. Hernes (1976) skiller for det første mellom ikke-endringer og endringer. Dernest deler han endringene inn i tre kategorier etter hvor omfattende de er. Jeg må prøve å beskrive den veksten som har vært og se om den kan klassifiseres som utvidet reproduksjon, en forlengelse eller en transformasjon. Klassifiseringen avhenger av hvor mange av strukturene i selve endringsprosessen som er endret. I teorien til Hernes (1976) er det ikke spesifisert hvilke elementer ved organisasjonen (output strukturen) som man skal fokusere på. Det kan derfor være hensiktsmessig å bruke det samme som Aldrich (1999) nemlig; mål, aktiviteter og organisasjonens grenser.

3.3.2 Strategiske valg

Hamel (2000) gir i boken *"Leading the Revolution"* et nytt bidrag til strategilitteraturen. Utgangspunktet hans er at det er de virksomheter som satser på nyskaping og innovasjon som skaper de største verdiene. Som eksempel viser han til at nye og/eller innovative selskaper står for en overproporsjonal andel av verdiøkningen på børsene. Mens mange store virksomheter i for stor grad ensidig fokuserer på effektivisering og kostnadsbesparelser, ligger det et betydelig større potensiale for verdiskaping for de som søker, utvikler og utnytter nye muligheter.

Et oppsiktsvekkende poeng hos Hamel (1999) er at han nedtoner den sentrale rollen som toppledelsen i følge tradisjonell strategiteori (Stacy, 2000) har i strategiprosessen. Toppledelsen er i følge ham ikke godt nok skikket til å komme med innovative ideer. For det første er det som regel for stor grad av konformitet i ledergruppene. Dernest er lederne følelsesmessig positivt knyttet til fortiden. Det er tross alt tidligere gode resultater og erfaringer som gjør at de er kommet i lederposisjon. Til slutt hevder han at denne gruppen

Kapittel 3: Teoretisk referanseramme

som regel består av personer som har fortiden bak seg. De er ikke "sultne nok", uten at han dermed sier at de ikke har nyttig og relevant erfaring på andre områder.

Hamel (1999 og 2000) kommer med en rekke forslag på hva som skal til for at virksomheten skal få til innovasjon. Virksomheten må: (1) sette seg høye mål, (2) ha en fleksibel forretningsidè, (3) ha fokus på hva virksomheten kan bidra med, (4) la nyansatte slippe til, (5) skape et internt marked for ideer, kapital og talenter, (6) drive med lav-risiko eksperimentering, (7) organiseres på en annen måte og (8) tillate personlig fortjeneste. Det er i følge Hamel (1999) ikke noen grunn til at store og etablerte foretak skal overlate den innovative arenaen til nykommerne. Tvert om. De har ressurser, kapital, merkenavn og distribusjonsapparat som kan utnyttes dersom de tør å eksperimentere med nye, potensielt lønnsomme prosjekter.

Når det gjelder organisering av virksomheten presenterer Hamel (2000) et forretningskonsept/modell. I følge Hamel (2000, s. 65-66) er byggestenene i konseptet og modellen de samme. En modell er bare et konsept som er satt ut i livet. Et konsept er et bilde på forhånd av hvordan det bør se ut, mens modellen er en avbildning av hvordan det faktisk ser ut. Konseptet er normativt, og kan oppfattes som en "oppskrift" på hvordan virksomheten bør organiseres for å være innovativ og skape merverdier.

Modellen består av fire hovedkomponenter. Disse er: (1) kjernestrategi, (2) strategiske ressurser, (3) kundegrensesnitt og (4) nettverk. Hver av disse komponentene består igjen av ulike subkomponenter. *Kjernestrategien* består av slike ting som forretningsidè, bredden av produkter man tilbyr, markeder man konkurrerer på og grunnlaget for differensiering. Sistnevnte punkt handler om hva det er dette foretaket gjør som er forskjellig fra konkurrentene. De *strategiske ressursene* omfatter kjernekompetansen, strategiske eiendeler og kjerneprosesser. Kjerneprosessene er de metoder og rutiner som brukes for å transformere input til output. *Kundegrensesnittet* handler for det første om hvordan man går ut i markedet, hvilke kanaler man bruker og hvilket servicenivå man legger seg på. For det andre handler det om i hvilken grad man samler inn og bruker informasjon om kundene. Dernest handler det om dynamikken i forholdet mellom bedrift og kunde. Hvorvidt kommunikasjonen er regelmessig, direkte og gjensidig er relevante dimensjoner i så henseende. Til slutt handler det om prising. Skjer denne direkte eller indirekte? Har man "gratis" service osv? *Nettverk* handler om samspillet mellom virksomheten og omverdenen. Dette nettverket kompletterer og forsterker

virksomhetens verdiskapning og er derfor viktig for dens suksess. Nettverket består blant annet av leverandører, partnere og koalisjoner.

Hver av hovedkomponentene bindes sammen av tre sammenbindingskomponenter. Kjernerstrategien bindes sammen med de strategiske ressursene gjennom *konfigurasjonen*. Konfigurasjonen er den måten som kompetanse, eiendeler og prosesser kobles sammen og styres. Kjernerstrategien og kundegrensesnittet kobles sammen ved hjelp av en link som kalles *kundefordeler*. Dette dreier seg om hvilke fordeler man forsøker å gi kunden og hvilke man ikke gir. Fordelene i denne sammenheng refererer seg til hvilke behov og ønsker kunden har. De strategiske ressursene og nettverket knyttes sammen av *foretakets grenser*. Denne linken blir en funksjon av hva bedriften skal gjøre selv og hva den skal overlate til andre.

Evnen til å skape verdier avhenger av fire forhold. Disse er: (1) i den grad konseptet klarer å levere kunden fordeler på en *effektiv* måte, (2) i den grad konseptet er *unik*, (3) i den grad de ulike hovedelementene *passer til hverandre* ("fit") og (4) i den grad man klarer å utnytte "*profit boosters*". Det siste punktet handler om man klarer å utnytte fordelene knyttet til et konkurransemessig monopol, størrelse, spesialisering, diversifisering og fleksibilitet.

Dette konseptet er i utgangspunktet ikke utviklet for å forklare en endring som har skjedd. Det er ment å være en "oppskrift" for hvordan man skaper en konkurransedyktig virksomhet. Konseptet kan imidlertid også brukes for å beskrive hvorledes organisasjonen så ut på ulike tidspunkter. Ved å analysere de forskjellene som fremkommer vil jeg få frem en utvikling. Bidraget til Hamel (2000) bygger på forskjellige teoretiske inspirasjonskilder. En vellykket strategi blir en funksjon av hva de ansatte gjør, hvordan de jobber, strukturelle elementer som passer i hop og hvor innovativ man klarer å være. Sammenlignet med de evolusjonære bidragene (Aldrich, 1999; Hernes, 1976), gir Hamel (2000) en detaljert beskrivelse av relevante elementer ved organisasjonen.

Jeg ser for meg at jeg i alle fall kan bruke denne teorien på to måter. For det første kan jeg bruke konseptet til å tegne et bilde av organisasjonen langs de dimensjonene som inngår i konseptet. I tillegg kan jeg undersøke i hvilken grad teoriens antagelser for vekst synes å stemme. En vedvarende lønnsom vekst skal i følge Hamel (2000) ha sin rot i det å være effektiv, unik, ha strømlinjeformet virksomhet ("fit") og/eller det å klare å utnytte et eller flere fortrinn ("profitboosters"). Gjelder dette i denne bedriften? Tradisjonelt har det kanskje vært

viktigere å være effektiv enn å være unik. Hva er grunnlaget for suksess i denne virksomheten? Gjelder det samme for alle deler av virksomheten? Virker alle delene i virksomheten tilpasset hverandre og drar de i samme retning? Er det aktiviteter som synes vanskelig å forene? Kan virksomheten utnytte sin størrelse til å tjene penger? Har den stengt konkurrentene ute? Har den et forsprang vis a vis sine konkurrenter knyttet til kunnskaper og kompetanse? osv. I og med at dette bidraget er såpass nytt som det er, blir det spennende å se hvor godt det passer for min casebedrift.

3.3.3 Institusjonell teori

Et tredje perspektiv som kan brukes for å analysere endringene i organisasjonen er det institusjonelle perspektivet (Meyer og Rowan 1977; DiMaggio og Powell, 1991). Dette perspektivet utfordrer det tradisjonelle rasjonalistiske (for eksempel det strategiske) perspektivet hvor man velger å endre organisasjonen fordi man står overfor faktiske utfordringer eller problemer. I følge Røvik (1998, s. 42) er det grunnleggende resonnetet i denne retningen at; ” Formelle organisasjoner befinner seg i såkalte institusjonelle omgivelser der de konfronteres med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan den enkelte organisasjon til en hver tid bør være utformet”. Disse normene oppfattes gjerne som ytre, objektive og gitte betingelser (Røvik 1998). Dersom organisasjonen velger en løsning som er i samsvar med normene i omgivelsene vil den i følge Meyer og Rowan (1977) øke sin sannsynlighet for å overleve. De sosialt skapte normene kan blant annet komme fra profesjoner og stat (Zucker, 1988), fra lover og regler og andre organisasjoner (DiMaggio og Powell, 1983) og fra kulturer (Pfeffer, 1983).

DiMaggio og Powell (1983) påpekte det paradoksale i det at endring av organisasjoner gjør de mer lik. Denne prosessen kaller de isomorfisme. Isomorfismen kan komme til uttrykk gjennom konkurranse hvor bare de organisasjonene som har de rette kjennetegnene overlever. Et slik syn er fremtredende innenfor populasjonsøkologien (jfr Hannan og Freeman, 1989). En annen forklaring på isomorfisme er den institusjonelle. I følge DiMaggio og Powell (1983) er det tre mekanismer som kan føre til likhet. For det første er det ”tvang”. Dette kan skje gjennom politisk påvirkning, og gjennom at organisasjonen søker legitimitet i omgivelsene. Typisk vil slikt ”press” komme fra organisasjoner og institusjoner som er viktige for virksomheten. Derest kan organisasjonen når den står i en usikker situasjon velge en sikker

og utprøvd løsning gjennom å "imitere" andre. Til slutt kan profesjoner gjennom utdanning og nettverk bidra med "normative" føringer for hva som bør gjøres.

Meyer og Rowan (1977) drøfter en mulig konflikt mellom det å tilpasse seg til institusjonelle krav og det å beholde intern effektivitet. Deres forslag til løsning er å "de-koble" kjerneaktivitetene fra de institusjonaliserte formelementene. Dette innebærer i følge

Røvik (1992) at de adopterte standardene bare blir et skall eller ferniss. I tråd med denne hypotesen kan virksomheten videreutvikle det unike (kjerneaktivitetene), samtidig som de blir mer like i de ytre kjennetegnene (fernisset). Et interessant spørsmål er imidlertid hvor lenge virksomheten kan klare å bestå i en slik schizofren tilstand? Det spørres om ikke "virushypotesen" til Røvik (1992) er holdbar. I korte trekk innebærer den at organisasjonen gradvis "infiseres" av det nye, og at forskjellene avtar over tid.

En del organisasjonsforskere godtar ikke uten videre at organisasjonene blir mer og mer lik. Sahlin-Andersson (1996) stiller spørsmål med nettopp denne antagelsen. Både hun og Røvik (1998) er inne på at organisasjoner bruker idealer (og ikke-ideal) som grunnlag for å forme egen identitet. Det er heller ikke slik at organisasjonene tilpasser seg helt og holdent nye konsepter. Går vi inn i organisasjonen vil vi ofte finne lokale tilpasninger. Disse tilpasningene kan være bevisste eller de kan skyldes manglende "oversettelseskapasitet og -kompetanse" (Røvik, 2001). Dersom det er bevisste modifiseringer har vi å gjøre med en organisasjon som fremstår mer som en strategisk lokal tilpasser, enn som en eksternt determinert aktør.

Røvik (1992) foretar en viktig nyansering av den generelle institusjonaliseringsteorien. Han påpeker at det mer er form-elementer enn hele organisasjonsmessige byggverk som blir institusjonalisert. En organisasjon består blant annet av ulike strukturer, funksjoner, prosedyrer, rutiner og programmer. Det er disse elementene som utsettes for et konformitetspress. En slik nyansering av teorien er nyttig dersom man skal operasjonalisere institusjonaliseringsbegrepet.

Ettersom jeg skal beskrive endringene i organisasjonen i lys av dette perspektivet, tror jeg det vil være fornuftig å bryte organisasjonen opp i mindre elementer. Teorien sier lite om hvilke elementer med organisasjonen man skal se på, og det gjenstår utvilsomt en del operasjonaliseringsarbeid. Dersom jeg for eksempel velger å fokusere på endringer i organisasjonsstruktur er studien på et aggregert nivå hvor organisasjonen er analyseenheten.

Kapittel 3: Teoretisk referanseramme

Selve institusjonaliseringsprosessen blir en mellomliggende variabel som må analyseres. Dette er en ikke observerbar prosess. For å få tak i data om den må jeg gjennomføre intervjuer og dokumentanalyser for å finne ut hvorfor de gjorde som de gjorde.

Teorien postulerer imidlertid en del interessante sammenhenger. For eksempel vil det være spennende å undersøke i hvilken grad eksternt press og normer kan sies å påvirke de valg som gjøres. Er det noen av oppkjøpene som er motivert ut fra slikt press? Kan vi finne eksempler på at endringer skjer i ferdigheten, mens kjernevirksomheten fortsetter som før? Sprer det nye seg gradvis til hele organisasjonen (virushypotesen)? Implementeres det nye likt i alle deler av organisasjonen, eller finner vi lokale tilpasninger? Hvis ja, er disse bevisste tilpasninger eller skyldes de manglende oversettelseskapasitet?

3.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for den teoretiske referanserammen for min studie. Denne rammen består av teorier som kan brukes for å beskrive og fortolke henholdsvis regnskapene, økonomien og de organisasjonsmessige endringene. De tre teoretiske perspektivene gjør at jeg vil kunne få belyst ulike aspekter knyttet til den endringen som har skjedd. I neste kapittel skal jeg beskrive de endringene som har skjedd i virksomheten i perioden.

4 Beskrivelse av Nergårdgruppen

I dette kapitlet vil jeg beskrive de endringene som har skjedd i gruppen i den perioden jeg studerer. Beskrivelsen av gruppen vil skje i henhold til de tre dimensjonene jeg har diskutert i det teoretiske rammeverket. Det betyr at dette kapitlet består av en beskrivelse av; (1) regnskapene, (2) gruppens økonomi i perioden og (3) endringer i organisasjonen. Først om regnskapene og den utviklingen som har skjedd med dem i perioden.

4.1 Regnskapene

I Nergårdgruppen er det et *mangfold* av regnskapssystemer i bruk. Jeg vil først beskrive de systemene som er i bruk. I neste kapittel vil jeg analysere de endringene som har vært i perioden.

Systemer i bruk

De regnskapssystemene jeg har identifisert i Nergårdgruppen er: finansregnskap, budsjett, internregnskap og annen styringsinformasjon.

Alle selskapene har et *finansregnskap*. Dette regnskapet er lovpålagt og følgelig nødvendig. I tillegg til særregnskaper utarbeider Gadus AS, Arvid Nergård AS og Senja Sjøfarm AS (fom 2001) konsernregnskap. Finansregnskapet utarbeides hver annen måned, og den 20. i måneden etter skal tallene være hos Ole Arvid Nergård. Bruken av finansregnskapet varierer en del fra selskap til selskap. I de selskapene hvor Ole Arvid Nergård sitter nær beslutningene og den daglige driften, har jeg inntrykk av at han i stor grad baserer seg på annen styringsinformasjon. Hans vektlegging av disse internregnskapene ("produksjonsrapportene") kan illustreres ved følgende utsagn; "Andre regnskaper det blir kosmetikk i dette bildet. Da setter du bare tallene sammen. For å holde oversikten over hvor vi tjener og taper penger er vi nødt til å ha et system som disse produksjonsrapportene". I mer perifere selskaper, eller selskaper hvor styrearbeidet er formalisert, betyr finansregnskapet mer. I Senja Sjøfarm AS (hvor det er en stor eksterne eier) utarbeides det for eksempel konsernregnskap 6 ganger pr år.

Når det gjelder *budsjettering* varierer det i hvor stor grad man benytter seg av det. På konsernnivå (Gadus AS) har man ikke budsjetter. Videre har man ikke budsjetter i Gryllefjord Fryseri AS og i Arvid Nergård AS (morsselskapet). Ved Tromsø Reker AS og i Senja Sjøfarm AS har de budsjetter. I de selskapene som ikke har budsjetter begrunner de

Kapittel 4: Beskrivelse av Nergårdgruppen

dette blant annet med at volumet er lite forutsigbart på grunn av kvoter og naturlige svingninger.

Andre systemer omfatter blant annet et seddelprogram som bedriften har for å dokumentere hvem som har fisket hva. Dette systemet brukes ikke så mye internt, men det leverer informasjon til Norges Råfisklag.

Det er ulike systemer for **internregnskap** i bruk i gruppen. Jeg vil ta for meg de systemene som er i bruk i de ulike delene av konsernet jeg har studert.

Senja Sjøfarm AS

I oppdrettsdelen til Senja Sjøfarm fokuserer man på kostnadene ved å produsere fisk. På konsernnivå (Senja Sjøfarm AS) utarbeides det en rapport hvor hvert oppdrettsanlegg er en avdeling med ansvar for sine kostnader. Disse rapportene er basert på en selvkost tankegang, og både direkte og indirekte kostnader belastes det enkelte kostnadssted. Inntektene fordeles ikke på anleggene. Budsjettene fordeles tilsvarende.

I tabellen under ser vi strukturen på en slik rapport;

Tabell 4-1: Regnskapsrapport fra Senja Sjøfarm AS

Kostnadssteder	Hamn		Sandholmen		Skogshamn		Kvalvika	
	Budsj	Regnsk	Budsj	Regnsk	Budsj	Regnsk	Budsj	Regnsk
Diverse direkte driftskostnader								
Diverse overheadkostnader								
Sum produksjonskostnader								
Prod.kost. pr kg								
Produksjon (kg)								

Selskapet har en rekke anlegg og hvert av disse er et kostnadssted eller en avdeling. Det settes opp budsjett for hver avdeling og regnskapet fordeles i samsvar med budsjettet. Andelen av felleskostnader (for eksempel kostnader til fellesadministrasjonen, leasing, finanskostnader, avskrivninger) fordeles ut på hver avdeling etter fordelingsnøkler. Dersom man deler produksjonskostnadene på produserte antall kilo, får man produksjonskostnader pr kilo. Dette

Kapittel 4: Beskrivelse av Nergårdgruppen

tallet forutsetter periodisering av varebeholdningen. Det foretas varetellinger seks ganger pr år i forbindelse med utarbeidelse av finansregnskapet.

På hvert anlegg har man en tilsvarende produksjonsrapport som fokuserer på produksjonskostnadene i perioden. Disse måles mot budsjett og avvik rapporteres. I disse rapportene rapporterer de også produksjonskostnadene siden utsetting. Dette innebærer at regnskapsperioden følger den biologiske livssyklusen til fisken.

Slaktingen i Senja Sjøfarm AS gjøres ved bedriften Tranøy Fiskekjøp AS. De får en fast kompensasjon pr kilo fisk de slakter. Den økonomiske styringen i dette selskapet skjer på grunnlag av ukentlige produksjonsrapporter. I disse rapportene rapporterer man kostnadene for de enkelte produksjonsfaktorene, kostnadene pr kg og kostnadene i prosent av inntekten. Rapporten er satt opp etter en bidragstankegang hvor man skiller mellom variable og faste kostnader. De faste kostnadene inkluderer felleskostnader. Økonomiske størrelser som inntekter, variable kostnader, dekningsbidrag, faste kostnader og resultat fremgår av rapporten. I tillegg rapporteres andre opplysninger om den produserte laksen som gjennomsnittlig vekt og kvalitet. Når det gjelder kvaliteten så skiller man mellom superior, ordinær og produksjon.

Underkonsernet Arvid Nergård AS

Arvid Nergård AS er i seg selv et ganske stort konsern med mange aktiviteter. Jeg vil derfor konsentrere meg om de største delene i dette selskapet. Reker er den aller største delen i Arvid Nergård AS. Produksjonen var tidligere arbeidsintensiv, men i dag er denne produksjonen fullt automatisert. Den solgte frosne reken har ikke vært berørt av mennesker, verken i fangst eller produksjonsleddet.

Den økonomiske styringen av rekeproduksjonen baseres i Senjahopen på daglige produksjonsrapporter hvor man fokuserer på både mengde (utbytte) og kroner. Strukturen på denne rapporten fremgår av tabellen under;

Tabell 4-2: Produksjonsrapport for rekeproduksjonen , Arvid Nergård AS

Produksjonsrapport				
Dato:	xx.yy.01	Uke/År	xx/01	
	Mengde (kg)	Utbytte	Var.	Snitt/Pris
Forbruk Råstoff	38.825			8
Produsert ferdigvarer	14.890	38,35 %		34,43
Justert Prosent (10% gl)	14889	38,35 %	10	
	Beløp (KR)	Kr/kg	%	
Produksjonsverdi	512.628	34,43	100 %	
Råstoff kostnader	322.248	21,64	62,86 %	
Andre produksjonskostn.	69.703		13,60 %	
Dekningsbidrag	120. 677		23,54 %	

Jeg har satt inn tallene fra en tilfeldig dag. Utbytteprosenten er sannsynligvis den viktigste enkeltvariabelen i rekeproduksjonen. Utbyttet uttrykker hvor mye ferdigvarer man får ut i forhold til det råstoffet som settes i produksjonen. Tallene i tabellen over viser at man denne dagen fikk 14 890 kg ferdigvarer av 38 825 kg råstoff. Det gir en utbytteprosent på 38,35 %⁵. Når man produserer frosne reker, enkeltfryses rekene. Dette skjer ved at den enkelte reken tilsettes et beskyttende islag (av vann). Formålet med dette islaget er å hindre at rekekjøttet tørker ut. Normalt legger man 10 % vann til den ferdige rekens vekt før glassering. I og med at kunden kjøper ferdigvarene inklusiv glassering blir glassering en variabel som har en økonomisk betydning i tillegg til den praktiske funksjonen. I tabellen over ligger man omtrent nøyaktig på 10 % glassering. Produksjonsverdien er ferdigvarer multiplisert med salgspris. Salgsprisen i tabellen kan enten være faktisk salgspris dersom en produserer for ordre eller forventet salgspris dersom en produserer for lager. Råvarer er den store variable kostnaden, deretter er det lønn som er den neststørste enkeltkostnaden. Direkte produksjonslønn utgjorde imidlertid bare ca 6,6 % av produksjonsverdien denne dagen. Dekningsbidraget fremkommer etter at man har trukket de variable kostnadene fra produksjonsverdien.

I Tromsø Reker AS har man en tilsvarende produksjonsrapport som Arvid Nergård AS. De kjører imidlertid bare en ren teknisk produksjonsrapport på dagsnivå. Denne viser utbytteprosenten. I tillegg viser denne rapporten også hvilke størrelser som er produsert og

Kapittel 4: Beskrivelse av Nergårdgruppen

pakket for kunder. Foruten produksjon av frosne reker, pakker Tromsø Reker AS i tillegg reker i konsumpakninger (reker i lake) for kunder. Denne produksjonen rapporteres også i den daglige produksjonsrapporten. Den daglige produksjonsrapporten omgjøres hver uke til en økonomisk rapport ala den produksjonsrapporten som Arvid Nergård AS har. Ved Tromsø Reker AS mener man at det er hensiktsmessig med ukentlig økonomisk rapportering. Dette for å jevne ut mer eller mindre tilfeldige daglige variasjoner i dekningsbidraget. Variasjonene kan komme på grunn av ulike spesifikasjoner fra kundene, kvaliteten og størrelsen på rekene som produseres.

Den pelagiske delen innenfor Arvid Nergård AS styres også ved hjelp av daglige produksjonsrapporter. Sildesesongen er forholdsvis kort og hektisk, og lastene som kjøpes er ofte store i volum. Den daglige kontrollen er derfor viktig. Produksjonsteknisk er sildeproduksjonen i likhet med rekeproduksjonen automatisert. Produksjonsrapporten for sild inneholder opplysninger om hvilke produkter som er produsert, volum og produksjonsverdi. I forhold til reken produseres det mange varianter av sild (rundfrossen, filet, biter osv). Innenfor de enkelte variantene er det igjen ulike undergrupper etter størrelser og pakning. Råstoffet kjøpes inn fra ulike båter gjennom auksjoner hos Norges Sildesalgslag. I rapporten fremgår det hvem man har kjøpt fra. Produksjonskostnader (lønn og andre) trekkes fra produksjonsverdien og dekningsbidraget fremkommer. For filet regnes det utbytteprosent. I tabellen under fremgår strukturen på en slik produksjonsrapport:

⁵ $14\ 890\ \text{kg ferdigvarer} \cdot 100 / 38\ 825\ \text{kg råstoff} = 38,35\ \%$

Tabell 4-3: Regnskapsrapport for sild - Arvid Nergård AS

Produksjonsrapport for sildeproduksjon hos Arvid Nergård AS				
Dato:				
Produkter produsert	Kilo produsert	Pris pr kg	Total Verdi	Pr kg
Rundfrossen				
Filet				
Andre				
Sum				
Kostnader råstoff	Kilo kjøpt	Pris pr kg	Total verdi	
Båt:				
Båt:				
Sum Råstoffkostn				
Kostn til lønn	Lønn pr time/dag/kg	Antall timer/dag/kg	Total verdi	
Ulike lønnskostn				
Andre variable kostn				
= Dekningsbidrag				
Utbytte for filet				

På den konvensjonelle delen er bildet mer sammensatt. Her driver man med slike ting som filetproduksjon, salting, hending og fersk fisk.

Hvitfiskproduksjon - Gryllefjord Fryseri AS

Filetproduksjonen i konsernet er samlet ved Gryllefjord Fryseri AS. På denne produksjonen kjører de daglige utbytterapporter. Disse rapportene fokuserer på kilo råstoff inn og kilo ferdigvarer ut og man fordeler ikke andre variable produksjonskostnader. I forhold til reke og sild er ikke filetproduksjonen automatisert i samme grad. Utbytteprosenten varierer med råstoffets beskaffenhet og hvor dyktig operatørene (kutterne) er.

Den øvrige konvensjonelle produksjonen foregår i Gryllefjord og i Senjahopen/Fjordgård. Når det gjelder denne produksjonen har man ikke kommet særlig langt med hensyn til formelle økonomiske styringssystemer. Dette kan delvis forklares med et kulturelt element, samtidig som dette også er en produksjon hvor det er vanskelig å foreta nøyaktige målinger. Når man skal produsere saltfisk, fjerner man først hode og innvoller. Den neste operasjonen er at fisken flekkes, dvs at ryggbeinet fjernes. Dette har hittil skjedd manuelt og kvaliteten på dette arbeidet avhenger av den enkelte operatør. Dersom man veide fisken før og etter flekking kunne man få en slags utbyttmåling. Hittil har man ikke foretatt slike veiinger systematisk. Det spesielle med saltfisken er at den må stå i 3-4 uker før den kan selges. I

denne perioden vil vekten gradvis minke på grunn av at vannet klemmes ut/fordampes. Utbytteprosenten i produksjonen vil da variere med når du foretar målingen. Slik er det ikke på reke og sild. Disse varene fryses umiddelbart og har den samme vekten over tid. Den ferske fisken selges uten innvoller og hode. Hengt fisk er behandlet på samme måte som fersk fisk, men henges til tork i stedet for å selges i fersk tilstand.

Salgsfunksjon – Nergård AS

I salgsselskapet registrerer en hva en selger av de forskjellige produktgruppene, både i kroner og i kilo. Den viktigste styringsvariablen i salgsselskapet Nergård AS er kredittvurderingen av kundene. For å gjøre denne vurderingen nyttiggjør man seg blant annet av kredittopplysninger fra Dun & Bradstreet. Nergård AS (og J.J. Helland AS) selger varene for produksjonsselskapene i konsernet og skal leve av en forholdsvis liten fortjenestemargin. Bruttofortjenesten ligger rundt 7-8 % og skal dekke lønn, kontorkostnader og kostnader til salg og markedsføring. Resultatgraden er i underkant av en prosent. Med en bruttofortjeneste på 8 % må Nergård AS selge for 12,5 millioner ekstra for å ta igjen en million tapt på kundefordringene.

Det utarbeides tomånedlige regnskaper (i forbindelse med momsoppgjøret). I disse regnskapene fremkommer vanlige kronestørrelser som bruttofortjeneste, driftsresultat osv. samt kvantum i kilo. Et vellykket salg (for både Nergård AS og kundene) krever at selgerne interesserer seg for, og engasjerer seg i, mer enn bare selve salget. De rette varene skal leveres til rett tid og på riktig måte. Dette er spørsmål som også har å gjøre med logistikken og de økonomiske sidene av transaksjonen.

Nergård AS har et betydelig salg for andre enn konsernets selskaper. På denne måten kan man supplere sortimentet samtidig med at man får en kontroll på om man er effektiv i det en gjør. Tanken er den at gjør man en for dårlig salgsjobb, vil ikke eksterne kunder være villige til å betale for denne tjenesten.

4.2 Den økonomiske utviklingen

I dette avsnittet vil jeg først kommentere regnskapsmaterialet og deretter beskrive den økonomiske utviklingen ved hjelp av tall fra regnskapene. Jeg vil ikke foreta noen vurderinger eller beregninger på grunnlaget av tallmaterialet. Det vil jeg gjøre i kapittel 5.

4.2.1 Tallmaterialet

Tallmaterialet er satt opp i henhold til de til enhver tid gjeldende normer og regler. Regnskapene føres stort sett lokalt ved de enkelte enhetene, mens konsernregnskapet utarbeides av konsernets revisor. Det er mitt inntrykk at standarden på finansregnskapene jevnt over er god.

Som tidligere nevnt etableres dagens selskapsstruktur 1/1-1999. Det betyr at det er kun i årene 1999 til 2001 at det finnes formelle konsernregnskap for Nergårdgruppen. Gruppen har imidlertid vært å betrakte som en økonomisk og strategisk enhet i hele perioden. Av denne grunn ble det utarbeidet proformaregnskap for konsernet i årene 1996 tom 1998. For perioden 1993 tom 1995 har jeg laget konsoliderte tall på grunnlag av de to konsernregnskapene til konsernene Gadus AS og Arvid Nergård AS. I hovedsak innebærer dette at jeg har korrigert for interne kjøp og salg der det har funnet sted. Eksempelvis har jeg korrigert for at Arvid Nergård AS solgte varene for Senja Sjøfarm AS. Jeg har også korrigert for at Arvid Nergård AS solgte en del av varene for Gryllefjord Fryseri AS i årene 1993 til 1995. Etter å ha diskutert dette med disponent Oskar Høgstad ved Gryllefjord Fryseri AS, kom vi frem til at det ville være riktig å eliminere henholdsvis 30, 50 og 80 % av omsetningen i årene 1993 - 1995. Den ideelle fremgangsmåten for å utarbeide konserntallene ville vært å gått gjennom regnskapene for de enkelte årene og funnet frem de relevante transaksjonene. Dette har jeg valgt å ikke gjøre da jeg ikke vurderer nytten av dette som tilstrekkelig stor i denne sammenhengen. I 1992 var Nergårdgruppen identisk med konsernet Arvid Nergård AS og konsernregnskapet deres er benyttet.

Regnskapsprinsipper

I den perioden jeg studerer er det tre forhold som jeg vil trekke frem som knytter seg til regnskapsprinsippene og som er viktig for å fortolke tallene. For det første er det overgangen fra koblingsmodellen til utsatt skatt modellen i 1992. Dernest er det overgangen til bruk av egenkapitalmetoden for å innarbeide tilknyttede og datter-selskaper i regnskapet. Til slutt er det behandlingen av gevinst i forbindelse med avhendelse av aksjer.

I 1992 blir regnskapsmaterialet for første gang utarbeidet etter utsatt skatt modellen. De tallene som jeg bruker som 1/1 1992 er i utgangspunktet satt opp etter den gamle koblingsmodellen. I regnskapet for 1992 er imidlertid 1991 tallene omarbeidet etter den nye

modellen. Den bokførte egenkapitalen (for konsernet) var negativ pr 31/12-1991 etter koblingsmodellen, men positiv etter utsatt skatt modellen. Det kan diskuteres hvilke tall jeg skulle rapportere. Noen vil kanskje si at de offisielle tallene den gang da forteller det bildet som var da tallene forelå. Jeg har valgt å bruke de omarbeidede tallene. Regnskapet ble på det tidspunktet avlagt for siste gang etter koblingsmodellen og brukerne var på det tidspunktet vel kjent med at noe nytt ville komme. De var også kjent med at 72% av de daværende betingede skattefrie avsetningene kunne regnes som egenkapital. Det hadde på dette tidspunktet lenge vært vanlig å gjøre denne korreksjonen når man beregnet egenkapitalprosenten. Jeg tror derfor at regnskapsbrukerne i deres mentale bilde leste regnskapet etter utsatt skatt modellen mer enn etter koblingsmodellen. Dette bekreftes også av uttalelsen til styret i Arvid Nergård AS som i årsberetningen for 1991 sier; ”Ved bedømmelsen av årsresultatet for 1991 og egenkapitalsituasjonen pr 31. desember 1991 må det tas hensyn til de skattemessige disposisjoner som er gjort i årsregnskapet, herunder den nedskrivning som er gjort på beholdningen av laks i mærer i resultatregnskapet. Nedskrivning er gjort med 12,3 millioner kroner. Beløpet er oppført som lagerreserve i balansen under betingede skattefrie avsetninger. Sett i sammenheng er det derfor styrets syn at egenkapitalen er positiv ...”.

Et annet moment knyttet til regnskapsprinsippene er overgangen til bruk av egenkapitalmetoden ved innregning av datterselskaper og tilknyttede selskaper. Et datterselskap er et selskap hvor en har bestemmende innflytelse. I praksis betyr dette ofte at man har en eier- og stemme-andel på mer enn 50%. Et tilknyttet selskap defineres i regnskapslovens § 1-4 som et selskap hvor man har en betydelig innflytelse uten at det er enten datterselskap eller felles kontrollert virksomhet. I regnskapet (2000) slås det fast at Gadus AS regner det som et tilknyttet selskap dersom de har mellom 20- 50% eierinnflytelse. Frem til 1999 har man i selskapsregnskapene regnet investeringer i datter- og tilknyttede selskaper etter kostmetoden. Dvs at aksjenes kostpris er balanseført i morselskapets regnskap. Mottatt utbytte er inntektsført. I 1999 går man over til å bruke egenkapitalmetoden. Den regnskapsmessige løsningen ved bruk av egenkapitalmetoden fremgår av regnskapslovens § 5-17. I følge denne paragraf skal investeringen vurderes til anskaffelseskostnaden på kjøpstidspunktet. Deretter skal andelen av resultatet i det tilknyttede selskapet inntektsføres eller kostnadsføres slik at investeringen i balansen blir vurdert til den regnskapspliktiges andel av egenkapitalen. Ved beregning av resultatandelen skal det gjøres fradrag for mottatt utbytte. Det skal videre tas hensyn til mer- eller mindreverdier på kjøpstidspunktet og interngevinster. Verdiøkninger etter anskaffelsestidspunktet føres mot fond for vurderingsforskjeller. Størst

Kapittel 4: Beskrivelse av Nergårdgruppen

resultat- og balansemessig effekt får dette i morselskapet regnskaper. I disse regnskapene har både investeringer i datterselskaper og tilknyttede selskaper vært ført opp etter kostmetoden. I konsernregnskapet konsolideres datterselskaper etter oppkjøpsmetoden (som før) og det nye prinsippet får bare virkning for tilknyttede selskaper.

Dersom vi ser på effekten av prinsippendringen i regnskapene for 1999 så var resultatvirkningen i morselskapene (Arvid Nergård AS og Gadus AS) stor. Årsresultatet i selskapsregnskapet til Gadus AS var på kroner 39,6 millioner, hvorav 35,5 millioner kan tilskrives prinsippendringen. Vi må i denne sammenheng huske på at Gadus AS er et holdingselskap uten egen produksjon. Egenkapitalen i morselskapet øker også over natten fra 4,8 millioner til 82 millioner som en konsekvens av prinsippendringen. I Arvid Nergård AS øker egenkapitalen som en følge av prinsippendringen med knapt 33 millioner. Resultateffekten i 1999 er på nesten 22 millioner. For meg er det konsernregnskapene som er viktigst da det er gruppen som er min undersøkelsesenheter. Virkningene av prinsippendringene i konsernregnskapene er mye mindre. Inntektsføring fra tilknyttede selskaper er på 2,3 millioner og egenkapitaleffekten av prinsippendringen utgjør 4,8 millioner. Da dette utgjør henholdsvis 4,5% av årsoverskuddet og 2,7% av egenkapitalen har jeg valgt å ikke gjøre noen korreksjoner av tallmaterialet av den grunn.

Det tredje punktet vedrørende regnskapsprinsippene som jeg vil kommentere er konsekvensene av enhetsteorien i konsernregnskapet. I 2000 ble det foretatt to store transaksjoner som ikke rapporteres i konsernets resultatregnskap på grunn av en fundamental forutsetning om å se foretaket som en egen enhet. Den ene transaksjonen innebar at Gadus AS solgte Tranøy Fiskekjøp AS til Senja Sjøfarm AS. Dette ble en transaksjon mellom selskapene i samme konsern og gevinsten på vel 11 millioner blir eliminert når konsernregnskapet settes opp. For konsernet blir dette en egenkapitaltransaksjon som kun påvirker balansen. Den virkelige store transaksjonen som fant sted i 2000 var da Nergårdgruppen solgte seg ned fra 100 % til 51 % i Senja Sjøfarm AS. Salgssummen var på rundt 110 millioner og gevinsten på denne transaksjonen var 97,7 millioner. Heller ikke denne transaksjonen skal i følge enhetsteorien påvirke resultatregnskapet til konsernet. Det blir en kapitaltransaksjon mellom eierne, og bør regnskapsmessig behandles som et kapitalinnskudd (Johnsen og Kvaal, 1999). Netto gevinst etter skatt tillegges minoritetene. Konsekvensen av dette i Nergårdgruppen sitt regnskap er at en stor del av minoritetsinteressene på denne måten vurderes til markedsverdi. Det gir imidlertid ikke noen mening å fortolke den innbyrdes

fordelingen mellom minoritet og majoritet på egenkapitalen. Som Johnsen og Kvaal (1999) s. 505. sier; ” Generelt kan vi ikke lese noen eierandel ut av minoritetsinteressen i et konsernregnskap, fordi den består av summen av ulike investeringer i ulike selskaper på ulike tidspunkter.” Summen av egenkapital i konsernet kan brukes, og den vil vært den samme om transaksjonen hadde blitt rapportert i resultatregnskapet.

4.2.2 Tallene i regnskapet

I neste kapittel vil jeg analysere bedriftens økonomiske situasjon. Denne analysen vil bygge på tilgjengelige regnskapsdata fra regnskapene til gruppen, teori, bransjetall og annen informasjon. I dette kapitlet vil jeg beskrive grunnlagsmaterialet.

Tabell 4-4: Utvalgte tall fra resultat og balanse. Alle tall i hele millioner kroner.

Ar	Omsetning	Total-kapital UB	Egen-kapital UB	Drifts-resultat	Årsover-skudd	DR +FI	RBK	FK
1991	191	94	12	8	2	9	68	7
1992	246	111	24	27	12	27	83	11
1993	413	215	48	28	18	30	164	14
1994	507	255	78	45	29	47	202	10
1995	509	334	82	13	4	14	267	12
1996	539	407	85	17	2	19	330	14
1997	671	470	87	16	3	17	371	15
1998	855	622	127	64	32	67	514	28
1999	914	751	177	78	51	95	636	29
2000	989	999	290	82	39	92	857	42
2001	1137	1064	292	-6	1	56	955	54

DR = Driftsresultat, FI = Finansinntekter, RBK = Rentebærende kapital og FK = Finanskostnader

Det generelle inntrykket av alle tallene i tabellen 4.1 er vekst og variasjon. Både omsetningen, totalkapitalen og egenkapitalen har økt betraktelig i perioden. Driftsresultatet har variert mellom minus 6 millioner i 2001 til pluss 82 millioner i 2000. Årsoverskuddet har også variert. Det høyeste overskuddet etter skatt hadde de i 1999 med 51 millioner. Det laveste resultatet var i 2001 med et årsoverskudd på 1 million. Driftsresultatet pluss finansinntekter har vært jevnt over økende i perioden For 2001 er det store finansinntekter som gjør at dette tallet blir så høgt som 56 millioner. Variasjonen i dette resultattallet er noe mindre enn for driftsresultatet og årsoverskudd⁶ Rentebærende kapital har økt i takt med økningen av totalkapitalen. Finanskostnadene har økt betydelig i perioden på grunn av økt gjeld.

⁶ Variasjon kan måles ved hjelp av et normalisert standardavvik. Dette betyr at standardavviket for resultatet sees i forhold til gjennomsnittlig resultat for perioden.

Kapittel 4: Beskrivelse av Nergårdgruppen

Dersom vi korrigerer for den generelle kjøpekraftsutviklingen (konsumprisindeksen⁷), får vi følgende prisjusterte tall:

Tabell 4-5: Noen regnskapsstørrelser i faste kroner (basisår 1998 = 100)

Ar	Omsetning i faste kroner	Totalkapital i faste kroner	Egenkapital i faste kroner
1991		94,0	11,8
1992	246,2	108,8	23,2
1993	403,9	206,2	46,3
1994	488,8	240,1	73,1
1995	478,7	308,2	75,9
1996	501,3	369,3	76,9
1997	608,1	416,6	77,0
1998	757,6	538,4	109,8
1999	791,6	632,8	148,9
2000	830,6	817,5	237,4
2001	926,8	853,0	234,1

Omsetningen er justert ut fra gjennomsnittlig konsumprisindeks for året, mens kapitalstørrelsene er justert ut fra indeksen i desember i det aktuelle året.

Tabell 4-6: Veksten målt i nominelle og reelle tall

	Nominell vekst i perioden	Reel vekst i perioden
Omsetning	362%	276%
Totalkapital	1032%	807%
Egenkapital	2333%	1884%

Tabellen over viser at veksten har vært stor i perioden, uansett om man ser det ut fra nominelle eller reelle tall. Jeg har foretatt justeringen på grunnlag av konsumprisindeksen. Dette er en gjennomsnittsindeks for prisutviklingen på alle varer og tjenester, og den er neppe 100% riktig for en fiskeindustribedrift. Ideelt burde jeg ha brukt prisindekser for de enkelte varesortene som Nergård selger og deretter veid disse i forhold til deres respektive andel av omsetningen. Selv om det er grunn til å tro at prisen på fiskeprodukter varierer mer enn det

⁷ Indekstillene er gjengitt i appendiks 2.

som konsumprisindeksen indikerer, så varierer ikke prisene på de ulike produktene i takt. Derfor tror jeg ikke totalbildet ville blitt så veldig forskjellig fra det som fremkommer ved å bruke konsumprisindeksen. Jeg har derfor ikke funnet det hensiktsmessig å forsøke å fremskaffe de konkrete indeksene og beregnet de ulike vektene.

Kontantstrømoppstillingene for perioden er sentrale i forbindelse med analysen av økonomien og presenteres derfor i neste kapittel.

4.3 De organisasjonsmessige endringene

I dette avsnittet vil jeg se nærmere på de organisasjonsmessige endringene som har skjedd i perioden. Jeg har delt denne beskrivelsen i tre. Først beskriver jeg kort perioden fra 1950 til 1992. Deretter ser jeg nærmere på perioden 1992 tom 2001. Jeg vil i dette avsnittet bruke en del figurer for å illustrere hvorledes organisasjonsstrukturen har utviklet seg. Disse figurene viser hvordan strukturen har økt i kompleksitet. Til slutt vil jeg foreta en forholdsvis nøye gjennomgang av konsernet slik det ser ut ved inngangen av 2002. Denne delen inneholder i tillegg en kort oppsummering.

4.3.1 Grunnlaget blir lagt – perioden fra 1950 frem til 1992

Grunnlaget for Nergårdgruppen ble lagt på Lysnes. Lysnes er en bygd nord på Senja, vel 40 km fra Finnsnes. Her var det at Arvid Nergård i 1950 (far til Ole Arvid Nergård) startet opp som fiskekjøper og etter hvert med et fiskebruk. Beliggenheten på Lysnes var imidlertid ikke ideell i forhold til de store fiskefeltene og det rike vinterfisket på yttersiden av Senja. De fikk stort sett bare tilgang til overskuddsfisk som de måtte betale mer for enn de andre fiskebrukene. Til tross for denne ulempen klarte Arvid Nergård gjennom god drift å bygge bedriften opp til å bli en solid økonomisk enhet.

I 1972 fikk han tilbud om å overta et fiskebruk i Senjahopen som hadde gått konkurs flere ganger. Til tross for at Arvid Nergård på det tidspunktet hadde et helt nytt bruk på Lysnes, innså de behovet for en bedre lokalisering. Kjøpesummen for fiskebruket i Senjahopen var et par hundre tusen og Ole Arvid Nergård dro utover for å drive bruket. Han var da 21 år og hadde utdanning fra fiskerifagskolen i Vardø, handelsskole i Narvik og næringsmiddelutdanning i Trondheim. Fiskebruket i Senjahopen ble en underavdelingen i det personlige selskapet som het Arvid Nergård Fiskeforretning. Slik fortsatte det helt frem til

Kapittel 4: Beskrivelse av Nergårdgruppen

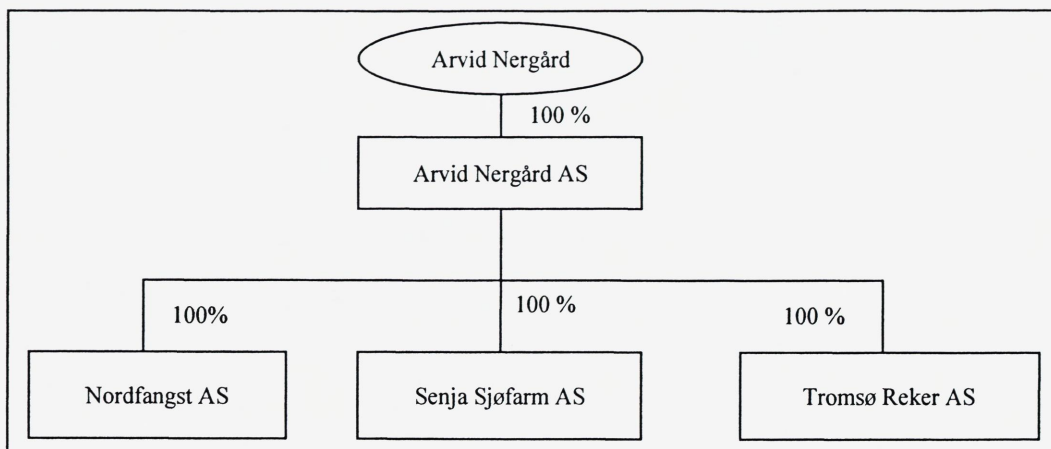
1988 da aktiviteten i Senjahopen ble skilt ut som et eget aksjeselskap under navnet Arvid Nergård AS.

Etableringen i Senjahopen var på mange måter det som fikk i gang utviklingen av Nergårdgruppen slik vi kjenner den i dag. Da Ole Arvid kom til Senjahopen var det vinterfisket som var det primære. Han innså imidlertid raskt behovet for å utvide sesongen utover de fire månedene som vinterfisket stod på. Denne målsetningen har vært styrende for den senere ekspansjonen som har funnet sted i gruppen og i dag utgjør vinterfisket bare en marginal del i gruppen.

Den tidlige utviklingen av selskapet på 1970 tallet var tuftet på hardt arbeid og forsiktighet. Ole Arvid Nergård var for eksempel alene på kontoret i 10 år, helt frem til 1982. Den dag i dag er den sentrale administrasjonen i Nergårdgruppen begrenset. Frem til midten av 1980-tallet var aktiviteten i Senjahopen konsentrert omkring hvitfisk. Rundt 1985 investerte man imidlertid i en rekefabrikk og et par år senere kjøpte de sin første tråler. I siste halvdel av 1980-tallet gjorde man også de første investeringene innenfor oppdrettsnæringen.

Utgangen av 1991 representerer inngangen til den perioden som jeg studerer. Gruppen hadde på dette tidspunktet til sammen 172 ansatte og omsetningen i 1991 var på 191 millioner. Konsernets regnskap viste et positivt årsresultat ⁸ med 2,4 millioner og en bokført egenkapital på 11,8 millioner, hvilket utgjorde 12,5% av totalkapitalen. Totalkapitalen var på det tidspunktet 94 millioner, mens aksjekapitalen var på 50 tusen kroner. Alle aksjene var eid av Arvid Nergård og Ole Arvid Nergård var styreformann. Ved slutten av 1991 så organisasjonsstrukturen slik ut;

⁸ Finansregnskapet etter koblingsmodellen viste årsunderskudd på 1,3 millioner og teknisk sett var egenkapitalen negativ med 6, 2 millioner. Jeg har imidlertid omarbeidet regnskapstallene etter utsatt skatt modellen.



Figur 4-1 Nergårdgruppen ved årskiftet 1991/1992

Morselskapet *Arvid Nergård AS* var et konvensjonelt fiskebruk med filetproduksjon, salting, henging og frysing. I tillegg drev de med produksjon av reker. Kapasitetsutnyttelsen på den konvensjonelle siden var ikke tilfredsstillende. Gjennom et samarbeidende selskap, Senja Seafood AS, hadde en derfor gått inn på eiersiden i trålerrederiet Sør-Troms Fiskeriselskap AS (i dag heter dette selskapet Ytre Rolløya AS). Gjennom dette aksjekjøpet sikret de seg 20% av trålerrederiets fangst levert i Senjahopen. På rekesiden ble fabrikken godt utnyttet, men blant annet på grunn av sterkt prisfall på ferdigvarene ble overskuddet lite.

Nordfangst AS bestod av torske- og reketråleren "Nordfangst". Høsten 1991 hadde denne vært gjennom en oppdatering og hovedklassing, og var derfor i god stand ved inngangen til 1992. Nordfangst AS ble kjøpt av Arvid Nergård i 1986/87.

Senja Sjøfarm AS representerte laksedelen i Arvid Nergård AS. Selskapet hadde et tøft år i 1991. Generelt sett var dette et svakt år for laksenæringa og i tillegg kom konkursen i Fiskeoppdretternes Salgslag. I den forbindelse måtte Senja Sjøfarm bokføre et tap på 4,1 millioner. Etter en omsetning på 21,7 millioner hadde selskapet et underskudd før skatt på omtrent 4 millioner. Den bokførte egenkapitalen var på vel 4 millioner. Dette utgjorde 17,4% av totalkapitalen som på det tidspunktet var 24,3 millioner.

Tromsø Reker AS ble stiftet i juli 1991 for å overta den konkursrammede rekefabrikken til Seafood Tromsø AS. Gjennom denne overtakelsen fikk de også ervervet den tidligere eiers

innarbeidede varemerke. Som en begrunnelse for kjøpet sier styret i Arvid Nergård AS at det vil ”gi oss bedre sammenligningsmulighet av produksjonsresultatene og bedre kontakt med markedet både på råstoff og ferdigvaresiden” (Styrets beretning 1991).

4.3.2 Vekstperioden – fra 1992 til 2002

I dette avsnittet vil jeg kommentere utviklingen i perioden 1992 til 2002 litt mer i detalj. Jeg vil beskrive de endringene som har skjedd fra år til år. I tillegg vil jeg trekke frem noen faktiske tall fra de enkelte selskapene og fra gruppen som helhet.

Det skjedde ingen store driftsmessige endringer i Nergårdgruppen i **1992**. Den virksomheten som var ved inngangen til 1992 ble videreført gjennom året. Gruppen økte omsetningen til 246,2 millioner og hadde et årsoverskudd på kroner 11,8 millioner. Mye av økningen i omsetningen skyldes at Tromsø Reker AS får sitt første hele driftsår i 1992. Omsetningen økte med 40 millioner og endte på knappe 62 millioner med et årsoverskudd på 3,5 millioner. Også Senja Sjøfarm AS hadde et godt år. Omsetningen økte med 12% til vel 24 millioner. Årsoverskuddet var på 2,6 millioner. På eiersiden skjer det en vesentlig endring i 1992. Aksjekapitalen øker fra kr 50 000 til kr 98 000 ved at Ole Arvid Nergård kommer inn på eiersiden med en eierandel på 49%. Fortsatt er det Arvid Nergård som er majoritetseier med 51%.

I **1993** økte konsernet Arvid Nergård AS sin omsetning til 334,9 millioner. Årsresultatet ble på 11,8 millioner. På driftssiden var det en positiv utvikling i datterselskapene Nordfangst AS, Tromsø Reker AS og Senja Sjøfarm AS. Omsetningen i Tromsø Reker AS økte med 35 % til 84 millioner, mens årsoverskuddet ble redusert til 1,8 millioner. Senja Sjøfarm AS overførte slaktingen til Tranøy Fiskekjøp AS, et selskap som var eid av Gadus AS. Omsetningen i Senja Sjøfarm AS økte med 46 % til 36 millioner og årsresultatet ble 3,9 millioner. Senja Sjøfarm AS ervervet en laksekonsesjon til ved å kjøpe Polar Salamon AS i Gratangen. I tillegg kjøpte Arvid Nergård AS det tradisjonelle fiskebruket Fjordgård Fiskeindustri AS. Det ble gjennomført omfattende vedlikehold på anlegget i løpet av året, slik at det ved utgangen av 1993 fremsto i god teknisk stand.

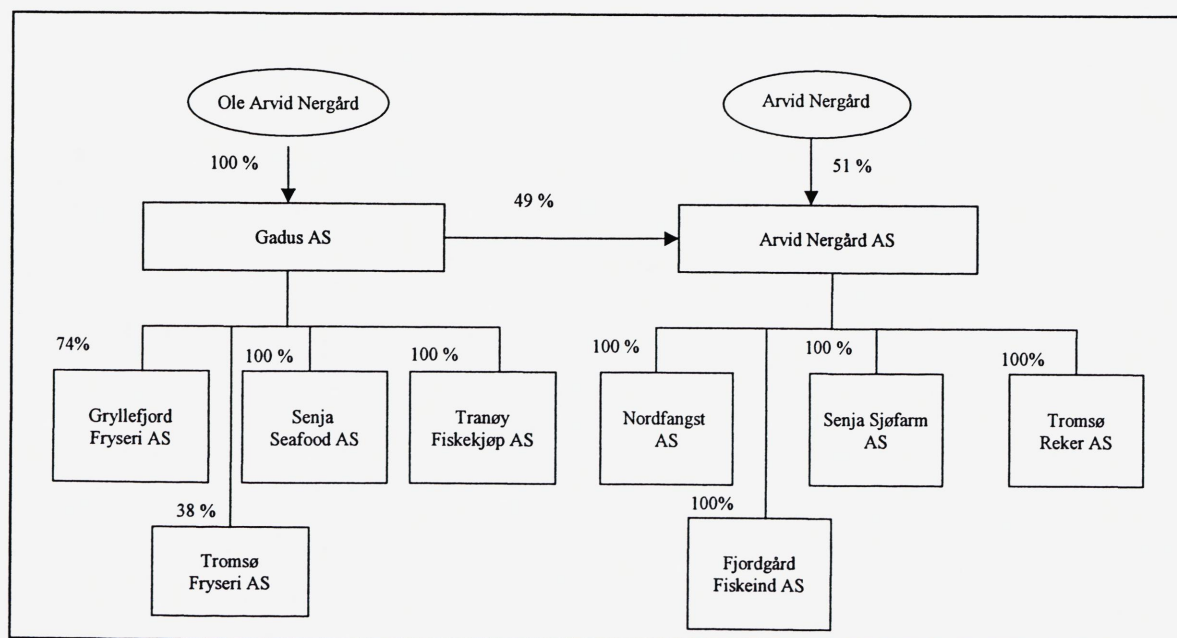
I 1993 kommer Gadus AS på banen. Dette selskapet ble etablert av Ole Arvid Nergård og han eier alle aksjene i selskapet. En viktig tanke bak etableringen av Gadus AS var at det skulle

Kapittel 4: Beskrivelse av Nergårdgruppen

bli det fremtidige morselskapet i gruppen. Ved utgangen av 1993 hadde Gadus AS to heleide datterselskaper; Senja Seafood AS og Tranøy Fiskekjøp AS. Dessuten eide de 74% av Gryllefjord Fryseri AS, 38% av Tromsø Fryseri AS og 49% av Arvid Nergård AS. Omsetningen i konsernet Gadus AS ble rundt 100 millioner med et årsresultat på 6,4 millioner. Gryllefjord Fryseri AS var det største datterselskapet med en omsetning på 74,6 millioner og et årsoverskudd på 3,4 millioner. Den mest verdifulle eiendelen var allikevel de 49% som Gadus AS eide i Arvid Nergård AS. Senja Seafood AS var et resultat av en mislykket fellessatsing med to andre lokale aktører i næringen. Den viktigste eiendelen i dette selskapet hadde vært Fjordgård Fiskeindustri AS, som ble solgt til Arvid Nergård AS rundt årsskiftet 1992/1993. Tranøy Fiskekjøp AS var et vanlig fiskebruk som hadde vært eid av Gryllefjord Fryseri AS. Dette fiskebruket ble etter hvert utviklet til et slakteri for laksedelen i Nergårdgruppen. Gjennom eierposisjonen i Tromsø Fryseri AS skaffet Gadus AS seg rettigheter til råstoff fra trålere som ble eid av Tromsø Fryseri AS.

Den samlede omsetningen for Nergårdgruppen var 413 millioner og årsoverskuddet omlag 18 millioner. Antall ansatte var 312. Totale eiendeler i gruppen var knapt 215 millioner og bokført egenkapital 48 millioner.

Grafisk kan vi fremstille Nergårdgruppen ved utgangen av 1993 slik;



Figur 4-2: Nergårdgruppen ved utgangen av 1993

Kapittel 4: Beskrivelse av Nergårdgruppen

I 1994 var det ingen strukturendringer i Arvid Nergård AS. Omsetningen økte til 437,1 millioner og årsresultatet ble på 20,3 millioner. Til tross for mangel på råstoff i andre halvdel av året klarte Tromsø Reker AS å øke sin omsetning med 33% til 112 millioner. Årsoverskuddet ble 3,9 millioner. Senja Sjøfarm AS økte også sin omsetning med 13% til 40 millioner og hadde et årsoverskudd på 3,4 millioner.

Gadus AS økte omsetningen til 117,8 millioner og årsoverskuddet ble 8,4 millioner. I løpet av året kjøpte de Bergfjordlaks AS og stiftet Medfjord Eiendom AS. Senja Seafood AS ble avvirket. Ideen bak dette selskapet var at det skulle være en felles satsing sammen med to andre lokale aktører innenfor næringen. Målet på sikt var å fusjonere eierselskapene. Man klarte imidlertid ikke å få til denne fellessatsningen. Dette forklarer Ole Arvid med at kjøpesummen hadde vært for høy, man fikk ikke til driften og menneskelig var man ikke ”moden” for et slikt fellesprosjekt. Man klarte ikke å enes om felles mål og graden av åpenhet i samarbeidet var ikke den beste. Den i ettertid viktigste fordelen for Nergårdgruppen av dette prosjektet var at man fikk etablert en kontakt med Gryllefjord Fryseri AS. Denne kontakten endte med at de ble innlemmet i gruppen som et datterselskap.

Den store biten i Gadus AS (mht omsetning og resultat) var fortsatt Gryllefjord Fryseri AS. Etter at de hadde fått overført filetproduksjonen (i løpet av 1993) fra Arvid Nergård AS økte omsetningen deres til 95,7 millioner. Årsoverskuddet ble på 6 millioner. Det utgjorde henholdsvis 81% av omsetningen og 71% av årsoverskuddet i Gadus AS.

For Nergårdgruppen kom omsetningen samlet sett opp i 507 millioner, hvilket var en økning på knapt 28% i forhold til året før. Årsoverskuddet ble på nesten 29 millioner og medførte at den bokførte egenkapitalen økte fra 48 millioner til 77 millioner. Antall ansatte gikk ned til 252 personer. En viktig forklaring på denne nedgangen i antall ansatte var overgangen fra to til ett skift på rekeproduksjonen, samt at ny produksjonsteknologi ble tatt i bruk.

Heller ikke i 1995 skjedde det noen større endringer i konsernet Arvid Nergård AS. Omsetningen i konsernet økte til 471 millioner, mens årsresultatet ble på 0,9 millioner. Som en følge av ombygginger var rekeproduksjonen i Senjahopen ute av drift i 5 måneder. Foruten avbrudd i produksjonen, medførte ombyggingen en god del ekstra kostnader. Det at fabrikken i Senjahopen var ute av drift gjorde at Tromsø Reker AS kunne øke sin omsetning med 39%

Kapittel 4: Beskrivelse av Nergårdgruppen

til 156 millioner, med et årsoverskudd på 5,5 millioner. På hvitfisk opprettholdt man kvantum, men opplevde svakere priser på ferdigvarer sammenlignet med året før. Senja Sjøfarm AS opplevde et turbulent år med forholdsvis sterk nedgang i salgsprisen. Dette medførte at omsetningen gikk ned med 21% til 31,6 millioner og årsoverskuddet ble negativt med 3 millioner. Allikevel kjøpte Senja Sjøfarm AS Senjalaks AS og 30% av Bergfjordlaks AS i løpet av året. Gadus AS kjøpte resten av Bergfjordlaks AS.

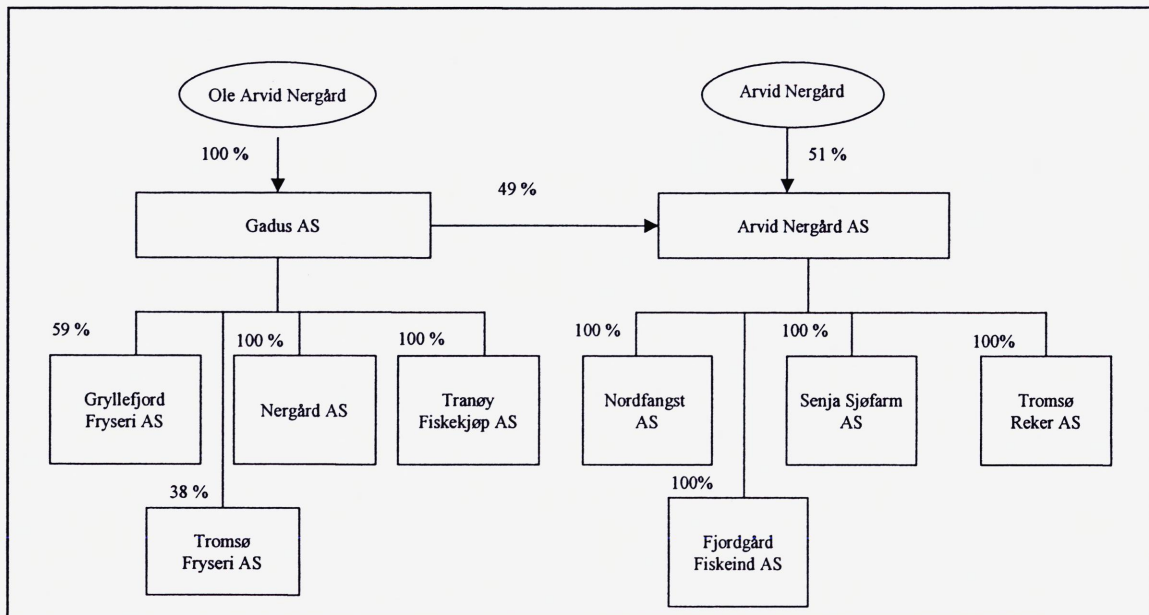
I Gadus AS ble omsetningen redusert med 10% til kroner 106 millioner. Årsresultatet ble 2,9 millioner. Gryllefjord Fryseri AS opplevde prisfall på ferdigvarer og omsetningen ble redusert med 11% til 85 millioner. Årsoverskuddet ble så vidt positivt med 0,7 millioner.

I 1996 skjer det en viktig endring i gruppen. Nergård AS som er et rent salgsselskap etableres i Tromsø i begynnelsen av året, og kommer i drift medio april. Selskapet eies 100% av Gadus AS. Dette selskapet skal etter hvert stå for salget av gruppens produkter, dvs J.J. Helland AS i Ålesund har en eksklusiv rett til å selge en betydelig andel av rekeproduksjonen. I tillegg skal Nergård AS selge varer for andre produsenter. For Arvid Nergård AS betydde dette at de mistet en del salg som de tidligere hadde hatt. Frem til 1996 hadde de solgt varer for både Senja Sjøfarm AS og Gryllefjord Fryseri AS (i tillegg til egen produksjon).

Selv om Nergårdgruppen formelt sett ikke er et konsern, blir det for første gang utarbeidet et konsernregnskap for gruppen. Omsetningen i gruppen som helhet er kommet opp i 539 millioner og årsresultatet ble 2,2 millioner i 1996. Den bokførte egenkapitalen er på om lag 85 millioner, hvilket utgjør 21% av sum eiendeler.

I Tromsø Reker AS klarte man å få historiens beste resultat med et årsoverskudd på 9 millioner til tross for at omsetningen gikk ned med 18% til 128 millioner. I Senja Sjøfarm AS opplevde man det motsatte. Prisfall og sykdom på fisken bidro til et negativt resultat på nesten 7 millioner selv om omsetningen økte til 53 millioner. Til tross for dårlige resultater på laksesiden kjøpte Senja Sjøfarm AS opp smoltprodusenten Troms Stamfiskproduksjon AS. Også på hvitfisksiden hadde man et resultatmessig svakt år. Gryllefjord Fryseri AS økte omsetningen med 24% til 106 millioner, mens årsoverskuddet ble negativt med 0,7 millioner. Hvitfiskavdelingen i Arvid Nergård AS omsatte for ca 86 millioner.

Ved utgangen av 1996 så Nergårdgruppen slik ut;



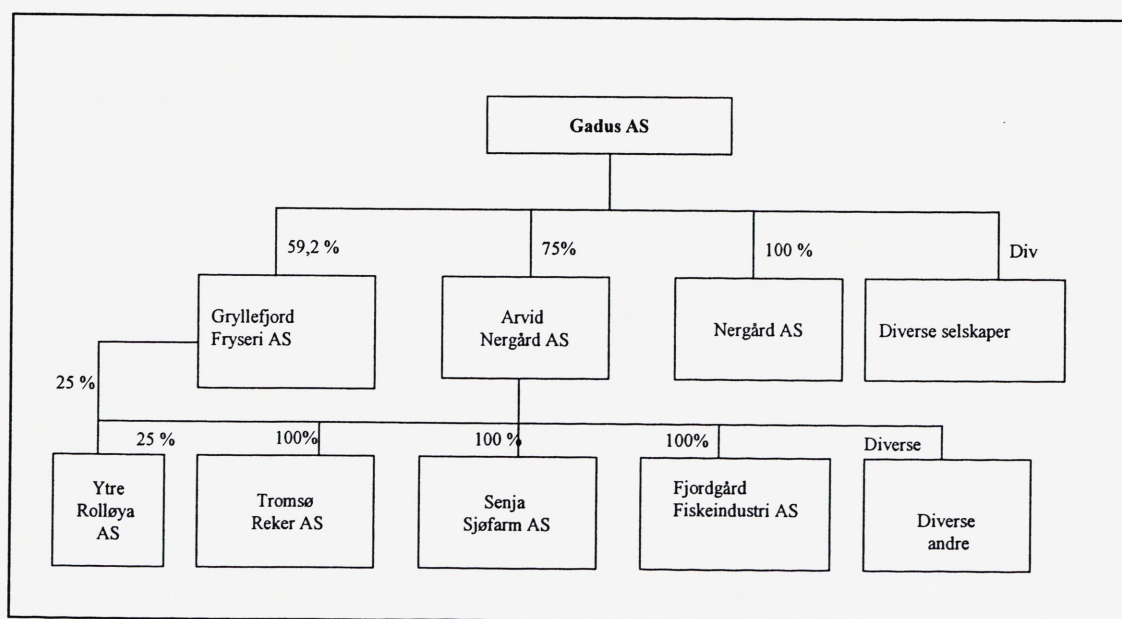
Figur 4-3: Nergårdgruppen ved utgangen av 1996

I 1997 opplevde gruppen en økning i omsetningen til 671,2 millioner kroner. Resultatmessig ble det et overskudd på 2,6 millioner. Hovedårsaken til det svake resultatet var et dårlig resultat innenfor laksedelen. Senja Sjøfarm AS var fortsatt plaget av sykdom og hadde et negativt årsresultat på 13,5 millioner. Nytt av året var at Arvid Nergård AS kom i gang med produksjon av sild. Driftsmessig gav denne produksjonen et lite positivt resultat, men på grunn av et stort tap på utestående fordringer ble det totalt sett et underskudd med 3,2 millioner kroner. Tromsø Reker AS økte omsetningen med 14% til 145 millioner. Årsoverskuddet ble 6,7 millioner. Rekedelen i Arvid Nergård AS i Senjahopen omsatte for om lag 70 millioner og hadde et stipulert resultat på 4 - 5 millioner. Hvitfiskdelen i Arvid Nergård AS omsatte for vel 90 millioner. Gryllefjord Fryseri AS hadde samme omsetning som året før, men økte årsoverskuddet til 2,2 millioner. Gadus AS etablerte et nytt heleid datterselskap, Senja Bulk AS. Gjennom dette selskapet ble det investert i en brønnbåt ; *Olga Nergård*. Denne båten kan frakte levende fisk fra de enkelte oppdrettsanleggene og inn til slakteriet.

Kapittel 4: Beskrivelse av Nergårdgruppen

Strukturmessig skjer det ikke noen store endringer i **1998**, men både omsetningen og resultatet økte. Omsetningen økte til 855 millioner og årsresultatet ble på kroner 31,8 millioner. Det ble investert for nesten 48 millioner i løpet av året i varige driftsmidler. I Senja Sjøfarm AS gikk omsetningen ned 19% til 67 millioner. Årsresultatet ble negativt med 6,4 millioner. Arvid Nergård AS oppnådde et årsoverskudd på omlag 7 millioner etter en omsetning på 258 millioner. I Tromsø Reker AS økte omsetningen med 17% til 169 millioner. Årsoverskuddet ble omtrent som året før med en pluss på 6,5 millioner. I Gadus AS var salgsselskapet Nergård kommet godt i gang og oppnådde en omsetning på 525 millioner. Omtrent 30% av dette var salg for produsenter utenfor gruppen. Årsoverskuddet ble 2,1 millioner. Gryllefjord Fryseri AS økte omsetningen med 15% til 122 millioner og fikk et årsoverskudd på 7,2 millioner.

I **1999** skjer det en viktig eiermessig endring i Nergårdgruppen. Fra 1999 overtar Gadus AS aksjemajoriteten i konsernet Arvid Nergård AS. Dette betyr at det som vi til nå har kalt Nergårdgruppen blir identisk med konsernet Gadus AS. Konsernet har i løpet av 90 tallet fått et betydelig omfang og i 1999 var det 17 selskapsregnskaper som måtte konsolideres inn i konsernregnskapet. I tillegg kommer flere tilknyttede selskaper. Gjennom konserndannelsen oppstår det et viktig nytt datterselskap. Det er Ytre Rolløya AS. Som tidligere nevnt er dette et trålerrederi med hovedkontor i Harstad. Gjennom dette datterselskapet sikrer gruppen seg betydelige leveranser fra trålerne som enten er eid eller administrert av rederiet. Konsernstrukturen ser dermed slik ut pr 31/12 –1999;



Figur 4-4: Nergårdgruppen ved utgangen av 1999

Nytt av året var at den pelagiske biten ble utvidet til også å omfatte produksjon av lodde til det japanske markedet. Omsetningen for Nergårdgruppen økte til kroner 914 millioner og årsoverskuddet ble 50,6 millioner. Ved Tromsø Reker AS ble driften og resultatet påvirket av ombygging/bygging av ny rekefabrikk. Omsetningen gikk ned med 13% til 146 millioner og resultatet ble så vidt positivt med 0,7 millioner. Arvid Nergård AS derimot hadde et meget godt år. Omsetningen økte med 33% til 344 millioner og årsoverskuddet ble på 36,2 millioner. Hovedforklaringen på dette gode resultatet var endringen i regnskapsprinsippene. I forbindelse med at den nye regnskapsloven trådte i kraft, gikk man i morselskapets regnskap over til å rapportere datterselskapene og tilknyttede selskaper etter egenkapitalmetoden. Resultateffekten for Arvid Nergård AS i 1999 var 21,2 millioner. Den ordinære driften i selskapet bidro dermed til et årsresultat på 15 millioner. Videre førte prinsippendringen til at egenkapitalen i morselskapet gikk opp fra 33 millioner til 74, 5 millioner. Samlet sett ble det investert i varige driftsmidler for 206,7 millioner i 1999. Dette er midler som hovedsakelig ble brukt på den nye rekefabrikken og til bygging av trålere. Senja Sjøfarm AS hadde en betydelig omsetningsøkning i 1999 og omsetningen i morselskapet endte på 101 millioner med et årsoverskudd på 11,8 millioner.

Den samlede omsetningen for gruppen økte i 2000 med 8% til 989 millioner. Årsoverskuddet i konsernet ble på 38,9 millioner. Her bør det nevnes at gevinsten på salg av aksjene (ca 98 millioner) i Senja Sjøfarm AS som en følge av enhetsteorien ikke resultatføres i konsernregnskapet. Egenkapitalen i konsernet var pr 31/12 på 290 millioner.

Det skjer en stor endring i konsernet i 2000. I Arvid Nergård AS er Senja Sjøfarm AS i løpet av 90 tallet etter hvert blitt et konsern i seg selv. De har hånd om laksedelen i konsernet. I 2000 reduserer Nergårdgruppen sin eierandel i dette underkonsernet, fra 100 til 51%. Salget tilfører Arvid Nergård AS 110 millioner i kontanter. I sammenheng med denne omstruktureringen selger morselskapet Gadus AS, Tranøy Fiskekjøp AS til Senja Sjøfarm AS for 26,7 millioner.

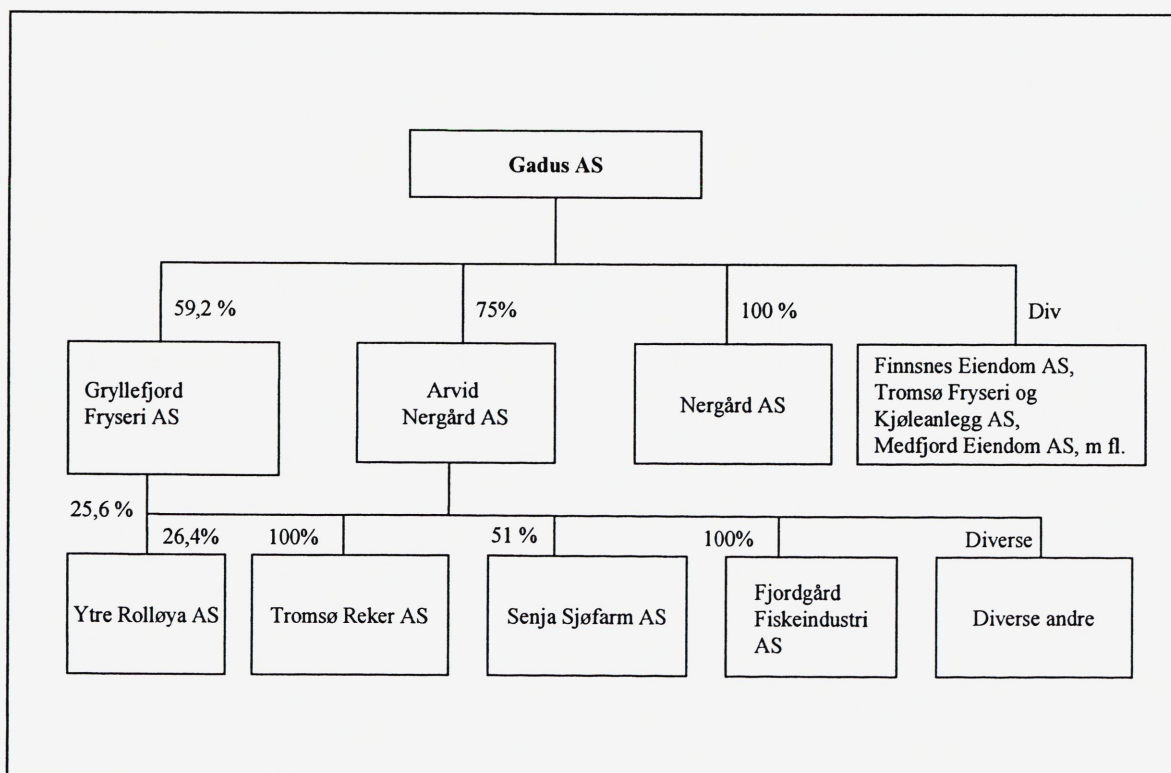
Dersom en ser nærmere på de største delene av konsernet ble omsetningen redusert med 6,5% i Arvid Nergård AS. Det ordinære årsresultatet ble 4 - 5 millioner etter skatt. Tromsø Reker AS fikk den nye fabrikk i gang og kunne notere seg for rekordstor omsetning med 209

millioner, hvilket utgjorde en omsetningsøkning på 43 % i forhold til året før. Årsoverskuddet ble 6,1 millioner. Gryllefjord Fryseri AS hadde 108 millioner i omsetning og et årsoverskudd på 3,9 millioner. Laksedelen i konsernet gjorde det svært bra i 2000. Omsetningen i morselskapet Senja Sjøfarm AS var på 110 millioner, med et årsoverskudd på 16,7 millioner. Omsetningen i Nergård AS var rundt 600 millioner, hvorav ca 150 millioner var salg for selskaper som ikke inngår i konsernet.

4.3.3 Situasjonen i konsernet ved inngangen til 2002

Konsernet fremstår ved årsskiftet 2001/2002 som en veldiversifisert aktør innenfor fiskerinæringen. I tillegg til fiskerinæringen har Gadus AS gjort investeringer innenfor eiendom gjennom selskapet Finnsnes Eiendom AS. Geografisk er aktivitetene til Gadus AS hovedsakelig lokalisert i Troms fylke, men gjennom oppkjøp i 2001 har de spredt seg til Ålesund og Lofoten. Arbeidsdelingen internt i konsernet er slik at mens produksjonen skjer mange steder, er salget sentralisert til Nergård AS (Tromsø) og J.J. Helland AS (Ålesund). De to sistnevnte er rene salgsselskaper. Nergård AS eier 100 % av aksjene i J.J. Helland AS.

Figuren under gir en oversikt over de viktigste bitene i konsernet slik det ser ut pr 31/12- 2001



Figur 4-5: Nergårdgruppen ved årsskiftet 2001/2002

Gadus AS er et rent holdingselskap og er morselskapet i Nergårdgruppen. Helt frem til 2002 hadde det bare en ansatt, nemlig eieren Ole Arvid Nergård. I begynnelsen av 2002 ble det ansatt en disponent i dette selskapet. Gadus AS er hjemmehørende på Lysnes i Lenvik kommune, men har kontorer sammen med Arvid Nergård AS i Senjahopen. Totalt er det 19 datterselskaper i konsernet. I tillegg kommer en del tilknyttede selskaper.

Arvid Nergård AS er fremdeles den store biten i Nergårdgruppen. Gadus AS eier 75% av aksjene i Arvid Nergård AS. De resterende 25% eies av Olga Nergård, mor til Ole Arvid Nergård. Konsernet Arvid Nergård AS står for anslagsvis 90% av produksjonsverdien og omtrent 70% av salgsverdien i konsernet. Differansen skyldes at salgsselskapene også selger varer for andre selskaper.

Selskapet driver med salting og produksjon av hvitfisk, reker, tørrfisk, laks og pelagiske fiskeslag (lodde og sild). I tillegg har de betydelige interesser på trålersiden. De har to nye heleide trålere, eid gjennom selskapene Nordfangst AS og Senja Fiskeriselskap AS. Disse, *Arvid Nergård* og *Ole Kristian Nergård* ble ferdige i 1999 og 2000 og medførte en samlet investering på rundt 200 millioner. Dessuten har de betydelige rettigheter og eierandeler i andre båter. Viktigst her er kanskje datterselskapet *Ytre Rolløya AS*, hvor de sammen med *Gryllefjord Fryseri AS* har bestemmende innflytelse og får 100% av fangsten fra tre trålere (i tillegg leverer to av rederiets trålere til *Gryllefjord Fryseri AS*). Foruten dette får de 70% av fangstene fra to trålere som er eid av *Tromsø Fryseri* og *Kjøleanlegg AS*. Konsernet Arvid Nergård AS har 10 datterselskaper og betydelige eierandeler i en rekke andre selskaper.

Arvid Nergård AS er den største produsenten i Norge av frosne reker med en markedsandel på 35 - 40%. De produserer reker ved egen fabrikk i Senjahopen og ved datterselskapet *Tromsø Reker AS* sin fabrikk i Kaldfjorden på Kvaløya. Mens anlegget i Senjahopen er fra midten av 1980 tallet var fabrikkene i Kaldfjord ny i år 2000. *Tromsø Reker AS* ble overtatt i 1991 og er i dag den største rekefabrikken i konsernet. *Tromsø Reker AS* omsatte i år 2001 for om lag 183 millioner kroner.

All produksjon av saltfisk foregår i regi av et eget datterselskap, *Fjordgård Fiskeindustri AS*. Fysisk er det en arbeidsdeling mellom *Fjordgård* og *Senjahopen*. De har mottaksstasjon i *Fjordgård* men produserer i *Senjahopen*.

Senja Sjøfarm AS er i seg selv et diversifisert konsern innenfor laksenæringen. De driver med produksjon av settefisk, oppdrett, transport av levende fisk og slakting av laks. Den samlede omsetningen for underkonsernet *Senja Sjøfarm AS* var i 2001 på cirka 100 millioner kroner. I 2000 solgte Arvid Nergård AS seg ned fra 100% til 51% eierandel i dette underkonsernet. I forbindelse med dette salget ble markedsverdien av egenkapitalen i dette underkonsernet verdsatt til omtrent 225 millioner. Den nye eieren som kom inn i selskapet var *Salmar AS*. De er en stor aktør innenfor oppdrett med hovedbase i Trøndelag. *Senja Sjøfarm AS* er blitt bygd opp gradvis i perioden 1992 til 2001. Ved begynnelsen av 1992 hadde de en konsesjon, og ved utgangen av 2001 hadde de åtte konsesjoner. Den siste konsesjonen ble kjøpt i 2001 gjennom oppkjøpet av *Petter Laks AS* på Kvaløya. Det har også blitt foretatt en del strukturelle endringer ved at datterselskaper er blitt slått sammen med morselskapet, og ved at *Senja Sjøfarm AS* har kjøpt *Tranøy Fiskekjøp AS* fra *Gadus AS*. På salgstidspunktet (høsten 2000) fremsto *Senja Sjøfarm AS* som en mer eller mindre komplett aktør innenfor laks. Salgsfunksjonen ligger imidlertid fortsatt hos *Nergård AS* i Tromsø.

Arvid Nergård AS har en egen fabrikk i *Senjahopen* hvor det produseres *pelagiske fiskeslag* som lodde og sild. Denne fabrikk er bygd opp siden 1997 da de startet med produksjon av sild. Etter hvert er produksjonen blitt utvidet til å omfatte produksjon av konsumlodde. I 2000 var omsetningen kommet opp på omtrent 100 millioner.

I 2001 kom konsernet inn på *tørrfisk* gjennom å kjøpe seg opp med en 50% andel i *Arne Mathisen AS* på *Værøy* i *Lofoten*. *Mathisen* er stor på tørrfisk og har en omsetning på rundt 100 millioner. Omtrent samtidig kjøpte man seg inn med 51% i *Moskenes Fiskeindustri AS* i *Lofoten*. Derigjennom fikk man rettigheter i noen trålere eid av *Lofoten Trållerederi AS*. *Moskenes Fiskeindustri AS* har en omsetning på 25-30 millioner.

Diverse andre selskaper i konsernet *Arvid Nergård AS* omfatter eierrettigheter i ulike båter, landbasert oppdrettsanlegg og i 40% av aksjene i *Arvid Nergård Fiskeforretning AS*. *Arvid Nergård Fiskeforretning AS* er en forlengelse av det personlige selskapet til *Arvid Nergård*, far til *Ole Arvid Nergård*. Da fiskeindustrien selv ikke kan eie disse frysehotellene, bygde *Arvid Nergård Fiskeforretning AS* et frysehotell i *Senjahopen*. Majoriteten av aksjene i dette selskapet eies i dag av *Olga Nergård*.

Gryllefjord Fryseri AS er en veletablert produksjonsbedrift som holder på med filet, saltfisk og fersk fisk. Selskapet kom inn i konsernet Gadus i 1993, og Gadus AS eier i dag 57 % av aksjene. Omsetningen har gått opp fra 52 millioner i 1992 til 108 millioner i 2000. Gryllefjord Fryseri AS har en rekke eierandeler i andre selskaper. Viktigst her er deres 26 % eierandel i Ytre Rolløya AS. Gjennom denne eierandelen sikrer de seg leveranser fra to av deres ferskfisktrålere. I tillegg har de en del datterselskaper som er av mindre økonomisk interesse.

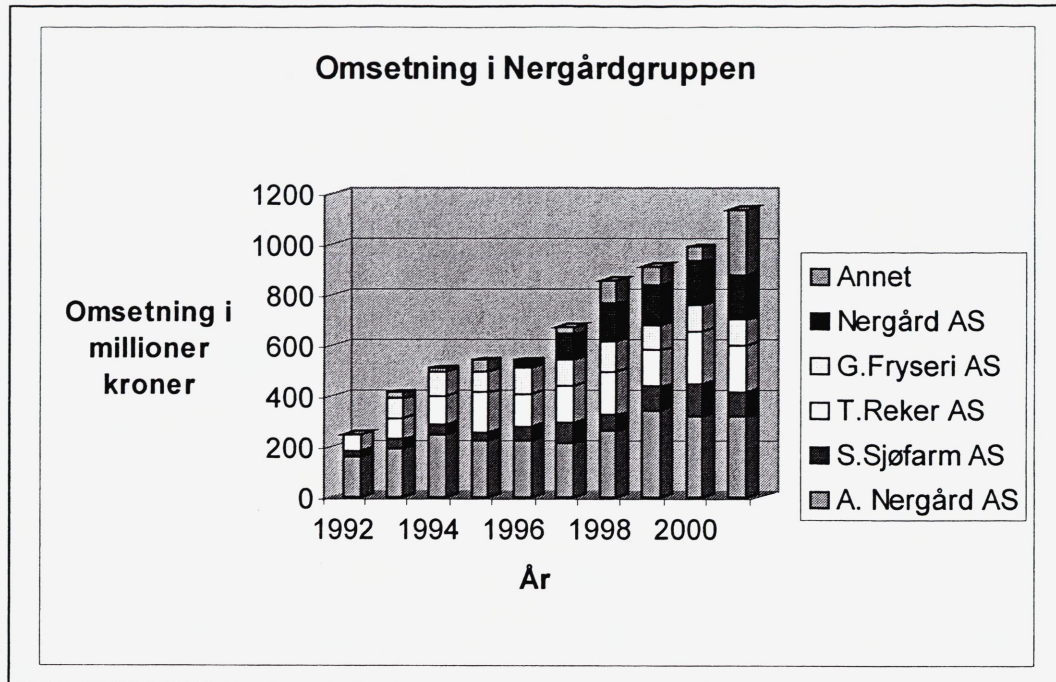
Nergård AS er et rent salgsselskap og holder til i Tromsø. Selskapet selger så godt som alt det som resten av konsernet produserer, med unntak av reker. I tillegg selger de varer fra andre selskaper (30-35 % av omsetningen). Nergård AS eier også salgsselskapet J.J. Helland AS i Ålesund. Dette selskapet har i mange år hatt en eksklusiv rett til å selge reker for Arvid Nergård AS i England. De havnet i økonomiske problemer i 2001 og ble kjøpt opp av Nergård AS. Også de selger varer for andre produsenter. I fremtiden vil Helland AS konsentrere sin salgsinnsats om salg av reker.

Diverse andre selskaper i konsernet omfatter eiendomsinvesteringer gjennom det heleide datterselskapet Finnsnes Eiendom AS og trålerinteresser gjennom det tilknyttede selskapet Tromsø Fryseri og Kjøleanlegg AS. Konsernet har også eierinteresser i Refa AS på Finnsnes gjennom selskapet Gisund Invest AS.

4.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg beskrevet utviklingen i Nergårdgruppen i tre dimensjoner. Først så jeg på hvordan regnskapene har utviklet seg i perioden. Hovedinntrykket her er at det er et mangfold av systemer i bruk og at endringene av disse virker å skje litt tilfeldig. Endret kompetanse hos brukerne synes å kunne forklare noen av de endringene som har skjedd.

Den økonomiske utviklingen i gruppen kan karakteriseres med begrepene vekst og variasjon. Veksten i konsernet på 90 tallet kan illustreres grafisk slik som i figur 4.6. Jeg har delt opp gruppens omsetning i seks deler. I perioden 1991 til 1996 har jeg beregnet Nergårdgruppens totalomsetning på grunnlag av omsetningen for konsernene Arvid Nergård AS og Gadus AS. Jeg har korrigert for stipulert internt salg mellom disse to konsernene. Fom 1996 har jeg basert meg på tallene fra konsernregnskapene for Nergårdgruppen.



Figur 4-6: Veksten fordelt på de ulike virksomhetene

Figuren over viser at det har vært en kraftig vekst i gruppen som helhet. Denne veksten har dels kommet gjennom at eksisterende selskaper har vokst og dels gjennom at nye selskaper har kommet til gjennom oppkjøp.

Den nederste delen av søylen er Arvid Nergård AS. Dette er i seg selv et stort konsern, men i dette diagrammet fremgår de bare med sin egen omsetning. Fra å utgjøre 75% av konsernets omsetning i 1991, utgjør de i 2001 bare om lag 28%. Tromsø Reker AS har utviklet seg til å bli det nest største enkeltbiten i gruppen. De utgjør knappe 20% av omsetningen til gruppen i 2001. Gryllefjord Fryseri AS og Senja Sjøfarm AS utgjør hver knappe 10% av omsetningen. Nergård AS sitt salg for andre produsenter utgjør ca 15% av omsetningen. Diverse andre selskaper står for de resterende vel 20% av omsetning. Disse består blant annet av eksternt salg fra J.J. Helland AS, Fjordgård Fiskeindustri AS, Moskenes Fiskeindustri AS og Ytre Rolløya AS mfl. Årsaken til at diverse kategorien er blitt så stor er de mange oppkjøpene som har skjedd i det siste året. I tillegg gjør strukturendringen i næringen gjennom etableringen av frysehoteller at tidligere internt salg fra egne frysetrålere nå blir regnet som eksternt salg. Variasjonene i resultatene vil bli nærmere analysert i neste kapittel.

Kapittel 4: Beskrivelse av Nergårdgruppen

Et annet trekk ved veksten er at den har forvandlet Nergårdgruppen fra å være en forholdsvis oversiktlig bedrift til å bli en ganske så kompleks organisasjon av betydelig størrelse i nordnorsk sammenheng. Denne veksten er i dette kapitlet illustrert ved hjelp av organisasjonskart og vil bli analysert nærmere i neste kapittel.

5 Analyse av endringene i organisasjon, økonomi og regnskapene

I dette kapitlet vil jeg analysere de endringene som har skjedd i bedriften. Denne analysen skjer ved at jeg sammenligner og fortolker de empiriske funnene i forhold til den teoretiske referanserammen som jeg har valgt. Denne ble beskrevet i kapittel 3. Endringene regnskapene, økonomien og organisasjonen ble beskrevet i kapittel 4.

Først vil jeg analysere endringene i regnskapene og i bedriftens økonomi. Deretter vil jeg analysere de organisasjonsmessige endringene.

5.1 Endringen av regnskapene

Når jeg skal analysere endringene i regnskapet er det hensiktsmessig å skille mellom innholdet i systemet og egenskaper ved selve systemet. Det første har å gjøre med: (1) hva er det vi måler, (2) hva forårsaker variasjonene i for eksempel kostnadene og (3) hvilken tidsperiode måler vi for? Dette som har å gjøre med innholdet i systemet kaller Bjørnenak og Olson (1999) for "scope" dimensjonen. Den andre dimensjonen handler om; (1) hvor mange systemer har man og hvilken levetid har de? og (2) brukerne av systemet. Denne andre dimensjonen kaller Bjørnenak og Olson (1999) "system" dimensjonen.

5.1.1 Hvilke objekter foretar vi målinger for?

I en så stor bedrift som denne foretas det målinger for mange forskjellige objekter. Konsernregnskapet foretar målinger for helheten. I disse regnskapene rapporteres den samlede omsetningen og det medgåtte ressursforbruket. Videre settes det opp en oversikt over eiendeler, gjeld og egenkapital. Tilsvarende oversikter gis det i selskapsregnskapene for de enkelte selskapene i konsernet. I tilknytning til finansregnskapet har man et ordre- og faktureringsystem. I tillegg har man et seddelprogram som brukes vis a vis Norges Råfisklag. I dette programmet registreres det hva den enkelte fisker leverer av de ulike fiskeslagene. Denne registreringen skjer via bryggeseddel til sluttsettelen. Sluttsettelen oversendes Norges Råfisklag som foretar utbetalingene til fiskeren.

For de selskapene som har budsjetter følger disse strukturen på de respektive regnskapsrapportene.

Kapittel 5: Analyse av endringene

Når det gjelder de interne regnskapene i oppdrett og produksjonsdelen av Nergårdgruppen fokuserer man på inntekter og/eller kostnader på produkt og/eller avdelingsnivå. Det varierer noe fra rapport til rapport men de fleste har mer fokus på kostnadssiden enn på inntektssiden. Det kan være flere forklaringer på dette. For det første har man et eget salgsselskap som har kontakt med kundene, og for det andre er salgsprisen i mange tilfeller gitt i markedet. De fleste oppfatter derfor inntekten som en lite påvirkbar størrelse. Et unntak i så henseende er Tranøy Fiskekjøp AS hvor de har fast pris for slakting av laks. Denne prisen fastsettes gjennom avtale. I internregnskapet synes bidragstankegangen å dominere. De fleste av disse rapportene fordeler ikke de faste kostnadene og rapporten slutter med et dekningsbidrag. I Tranøy Fiskekjøp AS har man en bidragsrapport, men her fordeler man også de faste kostnadene. Rapporten på konsernnivå i Senja Sjøfarm AS baserer seg på selvkostrapportering. I denne rapporten fordeles ingen inntekter.

I tillegg til de finansielle dataene registrer man i flere av de interne rapportene kvalitative egenskaper ved rå- eller ferdigvarene. Denne informasjonen er ment brukt for å fortolke den finansielle informasjonen. Når man i slakterapporten fra Tranøy Fiskekjøp AS får en oversikt over kvaliteten på fisken, kan dette brukes for å prognostisere fremtidige inntekter samtidig som det kan brukes for å iverksette eventuelle kvalitetsforbedrende tiltak i produksjonen.

Hos Nergård AS følger de opp kredittrisikoen gjennom å ha egne kredittgrenser knyttet til den enkelte kunde. En selger kan ikke foreta et salg dersom kunden ikke har tilgjengelig kredittgrense. I så fall må det foretas en særskilt vurdering som godkjennes av overordnede. På grunn av lav bruttofortjeneste er Nergård AS sårbar med hensyn til eventuelle tap på fordringer og det gjøres derfor aktiv bruk av kredittvurderinger for å unngå det.

5.1.2 Variabilitetsfaktorer

Den viktige variabilitetsfaktoren i regnskapet er volum, dvs kilo råstoff behandlet. I tillegg vet man ut fra erfaring at utbytte og resultat vil kunne variere med kvaliteten og størrelsen på råstoffet. Derfor er det flere av rapportene som registrerer slike egenskaper med råstoffet.

5.1.3 Tidsperioden

I gruppen fortas det målinger for en rekke forskjellige tidsperioder. Dette fremgår av tabellen under;

Tabell 5-1: Tidsperspektiver som brukes i regnskapet og i budsjett rapportene

	Regnskap	Budsjett
Daglige rapporter	X	
Ukentlige rapporter	X	
Månedlige rapporter	X	X
To månedlige rapporter	X	X
Årsrapporter	X	X
Livssyklus	X	

Hos Arvid Nergård AS har man daglige rapporteringer på reker og pelagisk fiskeslag. Ved Tromsø Reker AS kjører man også daglige utbytte rapporter, men i motsetning til hos Arvid Nergård AS beregner man ikke dekningsbidrag hver dag. I stedet summerer man ukentlig opp de daglige rapportene og trekker fra øvrige variable kostnader slik at dekningsbidraget fremkommer. Når det gjelder den konvensjonelle produksjonen er de ikke kommet så langt med hensyn til rapportering, men ved Gryllefjord Fryseri AS foretar de daglige målinger av utbytte i filetproduksjonen.

Innenfor laksedelen er det mange forskjellige tidsperspektiver i rapporteringen. Den korteste tidsperioden er på slaktingen i Tranøy Fiskekjøp AS hvor de har ukentlige rapporter. Ellers foretar de målinger i regnskap og budsjett på måneds-, års- og livssyklusbasis. Når regnskapet settes opp på livssyklusbasis følger man fisken fra utsetting til slakting. Dette betyr at regnskapsperioden ikke lenger følger kalenderåret. Regnskapsperioden vil variere med produksjonstiden. Det formelle finansregnskapet avsluttes annen hver måned, og for de enhetene som har månedsbudsjett kan regnskapet sammenlignes mot budsjett. Hovedavslutningen av regnskapet er årlig og foregår i perioden mars – april året etter regnskapsåret

Tidsperiodene til regnskapssystemet påvirkes til en viss grad av syklusen til finansregnskapet, men når det gjelder produksjonsrapportene styres de av et internt behov for styring. Som Ole Arvid Nergård sier det; ” Dette er regnskap mer enn noe annet regnskap. Her tar du det på pulsen. Enten tar du det morgenen etterpå, ellers kan du la det være. Om tre dager er det ingen som husker hva man gjorde nede i produksjonen”.

I regnskapssystemet benyttes det en del ex ante data. Dette er antakelser om hva tallene vil bli. Budsjettet består rimeligvis av ex ante data. I tillegg benyttes ex ante data for en del av de variable produksjonskostnadene i de kortsiktige produksjonsrapportene. Disse ex ante dataene

er basert på tidligere ex post data. Når budsjettene settes opp bygger man på en kombinasjon av ex post data og forventninger om fremtiden. Gjennom at man bygger ex ante dataene opp på grunnlag av ex post dataene vil produksjonsrapporten dels rapportere deskriptive tall (råvareforbruk) og dels normative forventninger basert på tidligere erfaring.

”System”-dimensjonen handler om hvor mange systemer selskapet har, hvilken levetid de har, brukerne og bruken av systemet.

5.1.4 Antall systemer og levetiden til systemene

Bedriften har et mangfold av systemer i bruk. De interne rapportene er stort sett tilpasset det lokale styringsbehovet. Systemene er i liten grad integrerte. Produksjonsrapportene på reker og sild er regnearkbaserte, og tallene fra produksjonen legges manuelt inn. I og med at de daglige produksjonsrapportene bygger på en kombinasjon av ex post data og ex ante data vil de ikke uten videre være sammenlignbare med finansregnskapstallene. Disponent Gunnar Hansen i Arvid Nergård AS uttrykte imidlertid at det akkumulerte dekningsbidraget i henhold til produksjonsrapportene stemmer sånn høvelig med dekningsbidraget i følge finansregnskapet. ”Pluss minus to-tre hundre tusen er uinteressant i denne sammenhengen”.

Reker produserer man på to fabrikker og disse har en rapportering som muliggjør sammenligning. Ellers er det et potensiale for sammenligning på hvitfisk da Fjordgård Fiskeindustri AS og Gryllefjord Fryseri AS til en viss grad har samme type produksjon. Man har imidlertid ikke kommet like langt i systematikken på hvitfisk som for reker og pelagiske fiskeslag. Årsaken til dette har dels noe med produksjonens natur og dels noe med kulturen å gjøre. Mens produksjon av reker og pelagiske fiskeslag er automatisert og kan sammenlignes med industriproduksjon generelt, er produksjon av hvitfisk fortsatt et håndverk. De som jobber i denne delen av produksjonen har gjerne en annen bakgrunn kompetansemessig enn de som jobber med reker og pelagisk produksjon. I den konvensjonelle produksjon har de ikke tradisjon for og erfaring med å registrere og bruke data.

Rapportering skjer stort sett kontinuerlig i faste perioder. I tillegg har man en rapportgenerator i det offisielle regnskapet som kan gi en oversikt over dekningsbidragene på de forskjellige produktene eller avdelingene. Disse rapportene genereres på grunnlag av ex post tall og er

således ikke direkte sammenlignbar med de interne produksjonsrapportene som bygde på både ex ante og ex post tall.

5.1.5 Brukerne

Brukerne av disse rapportene er forskjellige. Dagsrapportene på reker og sild brukes av disponentene og/eller de produksjonsansvarlige. I tillegg får Ole Arvid Nergård disse rapportene. På oppdrettsiden skal disse rapportene være til hjelp for den operasjonelle styringen på det enkelte anlegget.

Det er flere eksempler på at brukerne har påvirket utformingen av regnskapssystemet. Når det gjelder de daglige dekningsbidragsrapportene på reker og sild i Arvid Nergård AS ble disse utviklet av disponent Gunnar Hansen. Fra før hadde man utbytterapporter. Gunnar Hansen kom inn i organisasjonen med økonomisk kompetanse og videreutviklet disse rapportene.

Et annet eksempel på bruker påvirkning av systemet finner vi i Senja Sjøfarm AS hvor den nye minoritetseieren har vært med på å innføre deres økonomistyringssystem for laks. Dette innebærer blant annet budsjettering og avleggelse av konsernregnskap seks ganger pr år. I den sammenheng har Salmar AS hatt en mann i administrasjonen til Senja Sjøfarm AS mer eller mindre permanent siden de kom inn på eiersiden.

Også i Tromsø Reker AS ble regnskapsrapportene videreutviklet som et resultat av at det kom inn en ny økonomi- og produksjonsansvarlig med ny kompetanse.

Det virker som brukerne har stor innflytelse på utformingen av regnskapet i gruppen. I og med at det ikke er en sentral økonomifunksjon i gruppen kan man si at det i liten grad skjer styring ovenfra og ned. Unntatt her er de sentrale føringer mht finansregnskapet som er nødvendig for å kunne utarbeide konsernregnskap.

5.1.6 Hvordan har regnskapene blitt endret i perioden ?

De endringene som har skjedd i perioden ser ut til å ha skjedd ved tilfældigheter mer enn at de var planlagt. Ny kompetanse førte til endringer i produksjonsrapportene i Arvid Nergård AS. Det samme kan man si for Senja Sjøfarm sin del. Den nye eieren hadde et system som man fant ut at man kunne implementere i denne delen av Nergårdgruppen.

På finansregnskapssiden har man skiftet regnskapssystem i perioden, uten at det har medført noen store substansielle forandringer for selskapet. Finansregnskapet er imidlertid blitt endret i perioden som en følge av endringer i normene. Den viktigste endringen her skjedde i forbindelse med innføringen av den nye regnskapsloven i 1999.

Graden av frivillighet i forbindelse med endring og utvikling av disse ulike regnskapssystemene varierer. Selv om finansregnskapet er et pålagt regnskap, gir det eieren et totalbilde av den økonomiske situasjonen som ingen av de andre regnskapsrapportene gir. Således er det et eksempel på at det pålagte regnskapet er forenlig med et internt informasjonsbehov. Finansregnskapet er i tillegg nyttig for eksterne interessenter som for eksempel finansieringsinstitusjoner, kunder og leverandører. Seddelprogrammet brukes vis a vis Norges Råfisklag og er et system som er pålagt og som bedriften ikke har noen stor nytte av direkte. Budsjettene og de interne styringsrapportene er frivillige og utviklet ut fra et eget styringsbehov.

Når man endret regnskapssystem for finansregnskapet skjedde dette i nært samarbeid med programvareleverandøren. Som den store kunden Nergårdgruppen er, har de også satt sitt preg på denne programvaren. [Dekningsbidragsrapporten på sild](#) ble delvis utviklet i samarbeid med et eksternt konsulentfirma. Slik sett kan vi si at brukerne har vært involvert i utviklingsprosessen. I tillegg ser vi flere eksempler på at de interne rapportene er utviklet og videreutviklet av brukerne.

Nergårdgruppen har ikke noen egen sentral økonomisjef. Arvid Nergård AS har en sentral regnskapsfunksjon som ledes av en regnskapsleder som også ivaretar regnskapsfunksjonen for Gadus AS. Mange av regnskapene føres ellers ute i de enkelte datterselskapene. For eksempel fører Gryllefjord Fryseri AS, Tromsø Reker AS, Nergård AS og Senja Sjøfarm AS regnskapene sine selv. I mangel på sentral kapasitet på økonomisiden har revisor en viktig plass i forbindelse med årsavslutningen. Det er for eksempel han som utarbeider konsernregnskapet.

Graden av integrasjon av regnskapssystemene varierer. Internregnskapet er ikke 100% kompatibelt med finansregnskapet, og det foretas ikke systematiske avstemminger mellom disse systemene. Men i og med at produksjonsrapportene bygger på erfaringstall fra

finansregnskapet blir ikke avvikene store. På reker har man to atskilte systemer, men foretar allikevel systematiske sammenligninger. Dags- og ukerapportene er korte og oversiktlige slik at det er enkelt å foreta sammenligninger.

Det som kjennetegner lederne for de store enhetene i gruppen er at de er produksjonsorientert. De virker lidenskaplig interessert i produksjon og har alle lang erfaring fra denne siden i virksomheten. Det er derfor kanskje ikke rart at de har slikt fokus på produksjonsstyring. Dette er selvfølgelig viktig, men det er et spørsmål om det mer overordnede og langsiktige styringsbehovet kan ivaretas på denne måten.

5.2 De økonomiske bildene

Som tidligere nevnt vil jeg beskrive den økonomiske situasjonen i tre ulike dimensjoner; lønnsomhet, likviditet og finansiering/soliditet. For å danne meg et bilde av de bakenforliggende realitetene vil jeg bruke vanlige nøkkeltall og beregninger ut fra kontantstrømpstillingen.

5.2.1 Lønnsomheten

Når jeg skal vurdere lønnsomheten vil jeg se på avkastningen på totalkapitalen, avkastningen på rentebærende kapital og avkastningen på egenkapitalen. De to førstnevnte beregnes før skatt mens det siste beregnes etter skatt. Rentabiliteten på totalkapitalen splittes i resultatgrad og kapitalens omløpshastighet.

De ulike nøkkeltallene kan sammenlignes med bransjetall, egne historiske tall og mot teoretiske krav. Å sammenligne mot bransjen kan være farlig dersom bransjen gjør det dårlig. Det samme kan man si om det å sammenligne mot egne historiske tall. Det beste er derfor å sammenligne mot teoretiske krav, i den grad disse kan utledes. For lønnsomheten er det mulig å utlede slike krav.

Avkastningskrav

Teoretisk sett kan en utlede et krav til rentabiliteten på rentebærende kapital (RRBK) og rentabiliteten på totalkapitalen (RTK) ut fra en form for alternativkost tankegang. "Avkastningskravet for en virksomhet er den avkastning over tid som er nødvendig for å trekke kapital til virksomheten" (Gjesdal og Johnsen 1999, s. 18). Når det gjelder den

rentebærende kapitalen og totalkapitalen betyr dette at avkastningen både skal betjene gjelden og egenkapitalen. For å komme frem til dette kravet kan en starte med å utlede kravet til egenkapitalavkastningen. Dette kan gjøres ved hjelp av den såkalte kapitalverdimodellen (Gjesdal og Johnsen, 1999). I følge denne modellen kan avkastningskravet til en aksje eller egenkapitalen før skatt fastsettes slik;

$$REK_{krav}(f.s) = \text{Risikofri rente} + \text{Risikopremie for markedet} \times \beta_E$$

Hvor;

Risikopremien for markedet = Forventet avkastning ved investering i markedsporteføljen (R_M) minus Risikofri rente (R_F) = $R_M - R_F$,

β_E = den systematiske risikoen knyttet til en aksje

Kravet etter skatt kan skrives slik;

$$REK_{krav}(e.s.) = R_F(1-s) + (R_M - R_F(1-s))\beta_E,$$

Hvor s = skattesats.

β_E - er et mål for den markedsrelaterte risikoen knyttet til egenkapitalavkastningen. Denne er i gjennomsnitt 1 for børsnoterte aksjer. Dersom en aksje har en beta verdi som er større enn 1 er den mer følsom for svingninger i markedet enn en gjennomsnittsaksje og motsatt dersom den har en betaverdi mindre enn 1. Når man skal finne denne β_E for et unotert selskap kunne man benytte en β_E for et tilsvarende børsnotert selskap. Pr i dag har vi imidlertid ikke noe sammenlignbart selskap på Oslo Børs. Jeg må derfor fastsette denne ut fra en spesifikk vurdering. β -en avhenger i følge Boye og Dahl (1996) primært av forretningsrisiko og finansiell risiko. Forretningsrisikoen har å gjøre med usikkerheten knyttet til driftsinntektene og driftskostnadene, mens finansiell risiko har å gjøre med risikoen for ikke å kunne betjene finanskostnadene. Forretningsrisikoen bestemmes av hvor konjunkturutsatt bedriften er og hvor stort innslaget av de faste kostnadene er. Den finansielle risikoen avhenger av gjeldsgraden og antas å øke ved redusert egenkapitalandel. Som tidligere omtalt antas risikoen å være betydelig innenfor denne bransjen. Videre har andelen faste kostnader økt gjennom store anleggsinvesteringer. Egenkapitalandelen er rundt 30% i perioden dersom vi ser den i forhold til rentebærende kapital. Det er noe under snittet for børsnoterte selskaper (Gjesdal og

Johnsen, 1999). Derfor vil jeg fastsette denne β_E noe høyere enn gjennomsnittet og setter verdien på den lik 1,2.

For å fastsette avkastningskravet til REK må vi bestemme størrelsen på *markedspremien*, dvs differansen mellom avkastningen på en markedsportefølje og risikofri rente. I litteraturen varierer anslaget på denne størrelsen. Bredesen (2001) opererer med 8 % etter skatt mens Gjesdal og Johnsen (1999) opererer med 5 % før skatt og 6,5 % etter skatt. Boye og Dahl (1996) benytter 6 % etter skatt. Jeg velger å bruke de prosentsetsene som Gjesdal og Johnsen (1999) anbefaler. Disse er også i tråd med nyere diskusjoner om at man tidligere har hatt for høye anslag for denne premien, blant annet på grunn av systematiske skjevheter i det undersøkte utvalget.

Som et estimat for den risikofrie renten kan en bruke renten på statsobligasjoner. Det kan diskuteres hvor langsiktige obligasjoner man skal legge til grunn. Jeg tar utgangspunkt i obligasjonsrenten for 10 års statsobligasjoner⁹. Boye og Dahl (1996) hevder at denne er grei å bruke, mens Gjesdal og Johnsen (1999) anbefaler en mellomlang rente. Det hele avhenger av hvilket tidsperspektiv man legger til grunn.

Dersom jeg foretar en oppsummering og baserer meg på tallene for år 2000 får vi følgende; I følge tall fra SSB var den langsiktige risikofrierenten i 6,2 % i 2000 og avkastningskravet for egenkapitalen i 2000 skulle dermed bli;

$$REK_{krav}(e.s) = 6,2 \times 0,72 + (6,5) \times 1,2 = 12,3 \%$$

$$REK_{krav}(f.s) = 6,2 + (5) \times 1,2 = 12,2 \%$$

Skattesats (s) = 28 %.

Det kan diskuteres om man skal bruke en likviditetspremie på egenkapitalen fordi disse aksjene ikke omsettes i velfungerende marked. Gjesdal og Johnsen (1999) diskuterer dette. Jeg mener at man ikke trenger å gjøre det her fordi eieren er en typisk industriell eier med langsiktige interesser. Det er ikke noe problem for han at aksjene ikke er likvide. Pr dags dato er ikke salg en aktuell problemstilling.

⁹ Gjenngett i tabell 5.2

Avkastningskravet for den rentebærende kapitalen beregnes som et veid gjennomsnitt av kostnaden for egenkapital og kostnaden for gjeld (gjeldsrente).

Dette kan skrives slik:

$$RRBK_{krav} = REK_{krav} \times \text{andel EK} + \text{gjeldsrente} \times \text{andel gjeld}$$

Når vi skal finne kravet til rentebærende kapital skulle vi ideelt (Gjesdal og Johnsen, 1999) brukt markedsverdien til egenkapitalen når vi beregner andelene for egenkapitalen og gjelden. Markedsverdien til konsernet er ikke kjent. Jeg baserer derfor mine beregninger på grunnlag av de bokførte tallene. Videre ville det vært riktig å skille mellom kravet til rentabiliteten til totalkapitalen og rentabiliteten på rentebærende kapital. På grunn av rentefri gjeld vil finanskostnadene ved beregningen av kravet til RTK bli noe lavere enn for kravet til RRBK. Dette fordi finanskostnadene ved beregningen av krav til RTK måles i forhold til total gjeld, mens de ved beregningen av RRBK bare måles i forhold til rentebærende gjeld. Men for ikke å ha for mange krav å forholde meg til bruker jeg det samme kravet til RTK som til RRBK

Kravet til RTK og RRBK skal i følge Miller –Modigliani hypotesen (Bredesen, 2001; Gjesdal og Johnsen, 1999) være uavhengig av hvordan foretaket er finansiert. Det betyr for eksempel at når gjeldsgraden øker vil kostnaden for egenkapitalen øke så mye at den veide kostnaden for rentebærende kapital forblir uforandret. Dette forutsetter at betingelsene til hypotesen er oppfylt, særlig det om skattesystemet er finansielt nøytralt på den måten at begge typene kapitalinntekt (utbytte og renter) blir skattlagt med 28% inntektsskatt. Med unntak av inntektsåret 2000, har inntektsbeskatningen av utbytte og renter vært lik. I 2000 var det en ”ekstra” skatt på mottakers hånd av utbytte med 11%. For ikke å komplisere dette momentet velger jeg å se bort fra dette. I år 2000 var egenkapitalandelen 33,8% (målt mot rentebærende kapital) og rentekostnadene 9,1%. Vi får dermed følgende krav til RRBK;

$$\text{Krav RRBK (2000)} = 12,2\% \times 0,338 + 9,1\% \times 0,662 = 10,1\%$$

I tabellen under har jeg beregnet kravene til REK og RRBK.

Kapittel 5: Analyse av endringene

Tabell 5-2: Beregning av kapitalavkastningskrav i % for egenkapitalen og rentebærende kapital

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
10 års stats obl.rente	9,6	6,9	7,4	7,4	6,8	5,9	5,4	5,5	6,2	6,2
Utlånsrente spb	12,0	9,0	8,3	7,7	6,7	6,1	9,9	7,7	9,1	8,9
EK -andel bokført	21,3	22,4	30,4	24,6	20,8	18,5	20,4	23,5	29,0	27,4
Ek-andel RBK	28,5	29,4	38,4	30,8	25,7	23,4	24,7	27,8	33,8	30,6
Gjeldsandel-RBK	71,5	70,6	61,6	69,2	74,3	76,6	75,3	72,2	66,2	69,4
Krav REK (e.s)	14,7	12,8	13,1	13,1	12,7	12,0	11,7	11,8	12,3	12,3
Krav REK (f.s)	15,6	12,9	13,4	13,4	12,8	11,9	11,4	11,5	12,2	12,2
Krav RRBK (f.s)	13,0	10,1	10,3	9,5	8,3	7,5	10,3	8,8	10,1	9,9

Når det gjelder renten for 10 års statsobligasjoner og utlånsrenten for sparebankene er tallene hentet fra henholdsvis, Statistisk Sentralbyrå og Norges Bank. Utlånsrenten for sparebankene er den veide renten for rammelån og vanlige utlån målt pr 31/12 det enkelte år.

Disse kravene kan sammenlignes med den faktiske prestasjonen til konsernet i perioden. I tabellen under ser vi hvorledes konsernet har gjort det :

Tabell 5-3: Nøkkeltall for lønnsomheten i perioden 1992 tom 2001

ÅR	Res.grad	Kap.omlh	RTK	RRBK	REK
1992	11,1%	2,4	26,7%	36,3%	66,5%
1993	7,3%	2,5	18,6%	24,5%	49,5%
1994	9,3%	2,2	20,0%	25,7%	45,7%
1995	2,8%	1,7	4,9%	6,1%	4,8%
1996	3,4%	1,5	5,0%	6,2%	2,6%
1997	2,6%	1,5	4,0%	5,0%	3,0%
1998	7,8%	1,6	12,3%	15,2%	29,8%
1999	10,4%	1,3	13,9%	16,6%	33,3%
2000	9,3%	1,1	10,5%	12,3%	16,7%
2001	4,9%	1,1	5,4 %	6,4 %	0,4%

Denne tabellen viser at Nergårdgruppen i 6 av de 10 årene jeg har data for har hatt en lønnsomhet som er større enn de teoretiske avkastningskravene. Det gjelder både for RTK, RRBK og REK. I de gode årene har man til dels gjort det betydelig bedre enn kravene. Årene 1995, 1996, 1997 og 2001 var dårlige år for gruppen. I disse årene dekket avkastningen finanskostnadene, men gav ikke tilfredsstillende avkastning på egenkapitalen. Et annet interessant trekk som man kan se ut av tabellen er reduksjonen i kapitalens omløpshastighet. Dette skyldes den økningen i investeringsintensitet som jeg har omtalt tidligere. Som et eksempel går kapitalens omløpshastighet i Tromsø Reker AS ned fra 1,98 i 1998 til 1,07 i 2000 som en følge av investeringer i ny fabrikk. Resultatgraden varierer i perioden.

Kapittel 5: Analyse av endringene

Prisvariasjoner i faktor- og produktmarkedene er nok en viktig forklaringsvariabel. For eksempel var lakseprisen i 2000 oppe i 44 kroner pr kilo. Et år senere var den under 20 kroner i utsalgspris. I tillegg er variasjoner i volum også en viktig faktor med hensyn til økonomisk resultat.

I tabellen under ser vi hvordan lønnsomheten i nordnorsk fiskeindustri har vært:

Tabell 5-4: Lønnsomheten for fiskeindustrien i Nord-Norge (Fiskeriforskning 2001).

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
RTK	6,9 %	10 %	4 %	4,7 %	8,1 %	12,2 %	4,1 %	2,3 %
REK (e.s)		30,6 %	-7 %	-3 %	18,5 %	38,1 %	-1,4 %	-2,3 %

Dette er tall for fiskeindustrien og tallene er derfor ikke direkte sammenlignbar med Nergårdgruppen. Nergårdgruppen har i tillegg salgsselskaper, en laksedel og trålere. Industrisiden utgjør imidlertid størsteparten av Nergårdgruppen og en sammenligning er derfor relevant. Dessuten kan jeg ut fra selskapsregnskapene se hvordan de andre delene i gruppen har gjort det.

Tabellen viser at lønnsomheten i den nordnorske fiskeindustrien har variert. Dersom jeg legger avkastningskravene til Nergårdgruppen til grunn er minimumskravet bare innfridd i 1994, 1997 og 1998. I de andre årene er lønnsomheten for dårlig. I fire av årene er lønnsomheten så dårlig at man ikke klarer å betale finanskostnadene med årets resultat og egenkapitalrentabiliteten blir følgelig negativ. Et annet poeng er at variasjonen i rentabiliteten på egenkapital er stor. Dette skyldes en kombinasjon av varierende lønnsomhet og lav soliditet. Situasjonen i nordnorsk fiskeindustri synes ikke å ha vært annerledes enn for landet for øvrig. I følge Reve og Jakobsen (2001) var lønnsomheten i sjømatnæringen i Norge svært dårlig på 90-tallet.

Nergårdgruppen har gjort det bedre enn bransjen i alle årene unntatt 1997. Hovedforklaringen på det dårlige resultatet i 1997 var store tap på laksedelen. Samlet sett gikk denne delen med et underskudd på nærmere 19 millioner kroner. Videre førte oppgraderinger av anlegget ved Gryllefjord Fryseri AS til et lavere resultat enn normalt. Dessuten startet man i 1997 opp med sildeproduksjon i Arvid Nergård AS. Årsresultatet ble negativt for silden på grunn av store tap på utestående fordringer. Når det gjelder 2001 har jeg ikke tall for bransjen. Det vi vet er imidlertid at flere aktører har slitt. Blant annet gikk en forholdsvis store produsent, HR Sea Products AS, konkurs i vinter.

Kapittel 5: Analyse av endringene

Når det gjelder lønnsomheten kan det også være interessant å se på hvordan kontantinntjeningen og kontantstrømmen fra driften har vært i perioden. EBITDA er et mål på kontantinntjeningen før avskrivninger, finanskostnader og skatt. Kontantstrømmen fra driften finner vi direkte i kontantstrømoppstillingen.

I tabellen under ser vi hvordan disse tallene har utviklet seg i perioden.

Tabell 5-5: EBITDA og kontantstrøm fra drift i perioden (alle kroner i millioner)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Driftsres+FI	27,4	30,2	47	14,3	18,6	17,4	67,1	95,3	92,1	56,1
Avskrivninger	3,8	7,2	8,7	9,8	11,6	20,3	25,8	30,2	41,9	53,1
EBITDA	31,2	37,4	55,7	24,1	30,2	37,7	92,9	126	134	109,2
Finanskostn	-11	-13,5	-10,3	-11,5	-13,5	-15	-27,6	-29	-42,1	-54,2
Betalte skatter	-4,6	-1,3	-8,8	-1,1	-1,4	-3,7	-4	-9,7	-8,2	-37,2
Endr. varer/deb. og lev.gjeld	-26,7	-35,3	-18,5	-59,6	26,2	-6,4	-48,2	32,8	-98,1	66,7
Tidsavgr/gevinst og lignende.	3,8	15,1	2,9	-0,9	-14,9	11	35,5	-99	5,3	-20,7
Kontantstrøm fra drift	-7,3	2,4	21	-49	26,6	23,3	48,6	20,9	-9,1	63,9

For å ta stilling til tallene kan en se tallene i prosent av omsetningen. Det gir oss følgende tabell;

Tabell 5-6: EBITDA og kontantstrøm fra drift i % av omsetning (omsetn. i mill. kroner)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Omsetning	246,2	413	507	509	539,2	671	855,1	914	989	1137
EBITDA i % av omsetn	12,7%	9,1%	11,0%	4,7%	5,6%	5,6%	10,9%	13,7%	13,5%	9,6%
KS Drift i % av omsetn	-3,0%	0,6%	4,1%	-9,6%	4,9%	3,5%	5,7%	2,3%	-0,9%	5,6%

Av tabellene 5.5 og 5.6 ser vi at EBITDA er positiv i hele perioden, og ligger fra 9,1 % og oppover i syv av de ti årene. Kontantstrømmen fra driften ligger betydelig lavere. Hovedforklaringen på dette er kapitalbinding i varer, debitorer og leverandørgjeld. Det er flere relevante forklaringer som bør nevnes i denne sammenheng. For det første har bedriften ekspandert sterkt i denne perioden. Vekst medfører økt kapitalbinding i omløpsmidler og svekker likviditeten. Denne kapitalbindingen løses ofte opp når veksten avtar. En annen forklaringen er knyttet til dette med usikkerhet, enten det er på råstoffsidene eller ferdigvaresiden. I en bransje med stor usikkerhet kan varelageret (bestående av råvarer og

Kapittel 5: Analyse av endringene

ferdigvarer) brukes som en buffer mot kortsiktige variasjoner i markedet. I denne bedriften er det særlig aktuelt på ferdigvaresiden. I perioder med prisfall på ferdigvarer kan bedriften spekulere i å sitte med varer på lager i påvente av senere prisoppgang. En slik strategi er betinget av at bedriften har likviditet til det.

Et interessant spørsmål er hvilke bilder eller inntrykk man får av bedriftens lønnsomhet i perioden? Er det slik at ulike nøkkeltall rapporterer forskjellige bilder? Hvilke nøkkeltall som oppfattes som viktig varierer også fra person til person og fra situasjon til situasjon. Som eier uttrykte Ole Arvid Nergård interesse for årsoverskuddet. Han sa at han var fornøyd med et årsoverskudd på 5 % av omsetningen. Videre ga han uttrykk for at han var opptatt av resultatet korrigert for avskrivninger. Kontantstrømmen følger han med gjennom bevegelsene på bankkontoene.

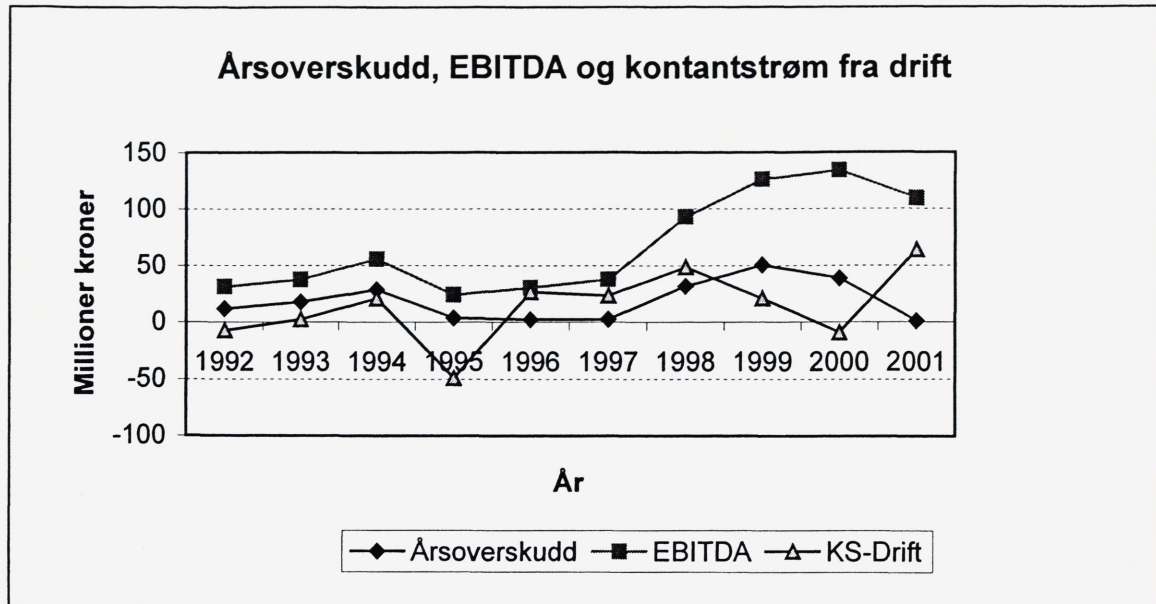
Årsoverskuddet (i millioner kroner) og årsoverskuddet i % av omsetning vises i tabellen under;

Tabell 5-7: Årsoverskuddet i kroner og i % av omsetningen

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Årsoverskudd	11,8	17,8	28,7	3,8	2,2	2,6	31,8	50,6	38,9	1
Årsoverskudd i % av omsetn.	4,8 %	4,3 %	5,7	0,7%	0,4%	0,4%	3,7%	5,5%	3,9%	0,01%

Beregningene viser at målet om fem prosent bare er oppnådd i to av ni år. I tillegg er det tre andre år som er brukbare. Vektleggingen av årsoverskuddet indikerer at han som eier ser resultatet i et eierperspektiv. I dette perspektivet blir resultatet etter finanskostnader og skatt viktigere enn for eksempel driftsresultatet.

Dersom vi tegner ulike lønnsomhetstall inn i et diagram ser vi hvordan de utvikler seg i forhold til hverandre. I figuren under har jeg tegnet inn årsoverskuddet, EBITDA og kontantstrømmen fra driften.



Figur 5-1: Årsoverskudd, EBITDA og kontantstrøm fra drift

Ut av figuren ser vi at årsoverskuddet og EBITDA samvarierer. Korrelasjonskoeffisienten mellom disse to variablene er 0,69. De rapporterer forskjellige kronebeløp, men er ganske sterkt korrelert. Dette er også rimelig da de for en stor del består av de samme tallene. Samvariasjonen mellom EBITDA og kontantstrømmen fra driften er lavere. Korrelasjonskoeffisienten mellom disse to størrelsene er 0,39. Forklaringen på at korrelasjonen ikke blir høyere er å finne i finanskostnadene, betalte skatter, endringer i arbeidskapitalen og korreksjoner for driftsfremmede poster. Ser vi på korrelasjonen mellom årsoverskuddet og kontantstrømmen fra drift er det så godt som ingen samvariasjon i perioden. Korrelasjonskoeffisienten er 0,03. Når det er såpass lave korrelasjonkoeffisienter mellom resultatstørrelser fra regnskapet og kontantstrømmen fra drift, indikerer det at kontantstrømmen inneholder kompletterende informasjon. Dette er et resultat som er i samsvar med andre undersøkelser (Dechow, 1994, Olson et al., 1995; Black, 1998; Barth et al., 1999). Vi får mer informasjon ved å bruke både resultatstørrelser og kontantstrømmen fra drift.

Disse resultatene viser at lønnsomheten ikke er et ensartet begrep og det inntrykket en får av lønnsomheten vil til en viss grad avhenge av hvilke tall en fokuserer på. Spesielt er det iøynefallende lav korrelasjon mellom årsoverskuddet og kontantstrømmen fra driften. Det at regnskapet ikke er entydig blir diskutert av både Morgan (1988) og Mellemvik (2000). Sett

fra en beslutningstakers perspektiv betyr dette at det er nyttig å fokusere på mer enn ett måltall knyttet til lønnsomheten.

I forbindelse med utarbeidelsen av kontantstrømoppstillingen er det spesielt en konto som kan være vanskelig å vurdere for en ekstern analytiker. Det er posten ”annen kortsiktig gjeld”. Denne posten kan bestå av tidsavgrensninger og av ordinær gjeld. I kontantstrømoppstillingen bør disse behandles forskjellig. Tidsavgrensningene føres under kontantstrøm fra driften, mens ordinær gjeld føres som finansieringsaktivitet (NRS(F), 1995). I konsernregnskapet til Gadus AS er ”annen kortsiktig gjeld” iøynefallende stor ved utgangen av 1998, men selskapet selv har behandlet den som en tidsavgrensning i konstantstrømoppstillingen. En annen interessant observasjon er at avstanden mellom kontantstrøm fra driften og EBITDA er stor i kroner. Dette skyldes blant annet den store variansen i arbeidskapitalen.

5.2.2 Likviditet

Et nøkkeltall som sier noe om bedriftens likvide situasjon på balansetidspunktet er likviditetsreserven. Dersom man måler denne reserven i forhold til omsetningen får man et bilde av den relative likviditetssituasjonen på balansetidspunktet. Dessverre har jeg ikke muligheten til å beregne dette tallet for alle årene, da jeg mangler opplysninger om ubenyttet kassekreditt, men for årene 1998 –2001 utgjorde denne reserven;

Tabell 5-8: Likviditetsreserven for perioden 1998-2001

(alle kr er i millioner)	1998	1999	2000	2001
Likviditetsreserve i kroner	64,4	126,5	214,5	220,8
Likviditetsreserven i % av omsetning	7,5 %	13,8 %	21,7 %	19,4 %

Likviditetsreserven er forbedret i perioden. En viktig forklaring på dette er salg av aksjer i datterselskapet Senja Sjøfarm AS. Dette nøkkeltallet må imidlertid brukes med forsiktighet da det ikke sier noe om hva som er kilden til likviditeten og hvordan likviditetsreserven er sammensatt. For eksempel er kasse/bank beholdningen 53,4 millioner pr 31/12 –2001, mens ubenyttet kassekreditt er 167,4 millioner kroner.

En annen måte å vurdere likviditeten på er ved hjelp av de tradisjonelle nøkkeltallene; likviditetsgrad 1 (LG 1) og likviditetsgrad 2 (LG 2). Disse nøkkeltallene har jeg også for fiskeindustrien i Nord-Norge (Kilde: Fiskeriforskning, 2001)

Tabell 5-9: Likviditetsgrad 1 og 2 for Nergårdgruppen og fiskeindustrien i Nord-Norge

Nergårdgruppen										
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
LG 1	1,0	1,4	1,5	1,6	1,3	0,9	1,0	0,9	1,5	1,4
LG 2	0,5	0,5	0,7	0,8	0,5	0,5	0,5	0,5	0,9	0,8
Fiskeindustrien i Nord-Norge (kilde: Fiskeriforskning 2001)										
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
LG 1		1,2	1,2	1,1	1,1	1,1	1,2	1,1	1,1	
LG 2		0,7	0,9	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6	0,7	

Disse tallene kan ikke begrunnes teoretisk og kan derfor best brukes til å sammenligne seg selv med tidligere tall, eller til å sammenligne seg med bransjetall. Tallene for Nergårdgruppen ligger under det som er tommelfingerregelen i lærebøkene (Banken og Busch, 1999). Her står det at LG 1 skal være større enn 2 og LG 2 skal være større enn 1. Dersom LG 1 er mindre enn 1 så betyr det at arbeidskapitalen er negativ. Det er utvilsomt en uheldig situasjon på kort sikt. For Nergårdgruppen har dette vært tilfellet i to av de ti årene jeg har tall for. Gjennomsnittet for LG 1 i perioden er 1,26 for Nergårdgruppen, mot 1,14 for bransjen. Dette tallet må imidlertid tolkes med forsiktighet fordi jeg ikke har korrigert den kortsiktige gjelden for eventuelle byggelån. LG 2 er i gjennomsnitt 0,6 i Nergårdgruppen mens den er 0,7 for bransjen. På bakgrunn av at likviditetsreserven rapporterer god likviditet kan det være grunn til å stille spørsmålsteget med validiteten knyttet til dette nøkkeltallet.

Kontantstrømoppstillingen kan brukes for å analysere likviditeten. Den viser hvor mye kontanter og kontantekvivalenter man har ved begynnelsen og slutten av perioden, hvor mye de har endret seg i perioden og hva som har forårsaket endringene.

Tabell 5-10: Kontantstrømoppstilling for perioden 1992 tom 2001

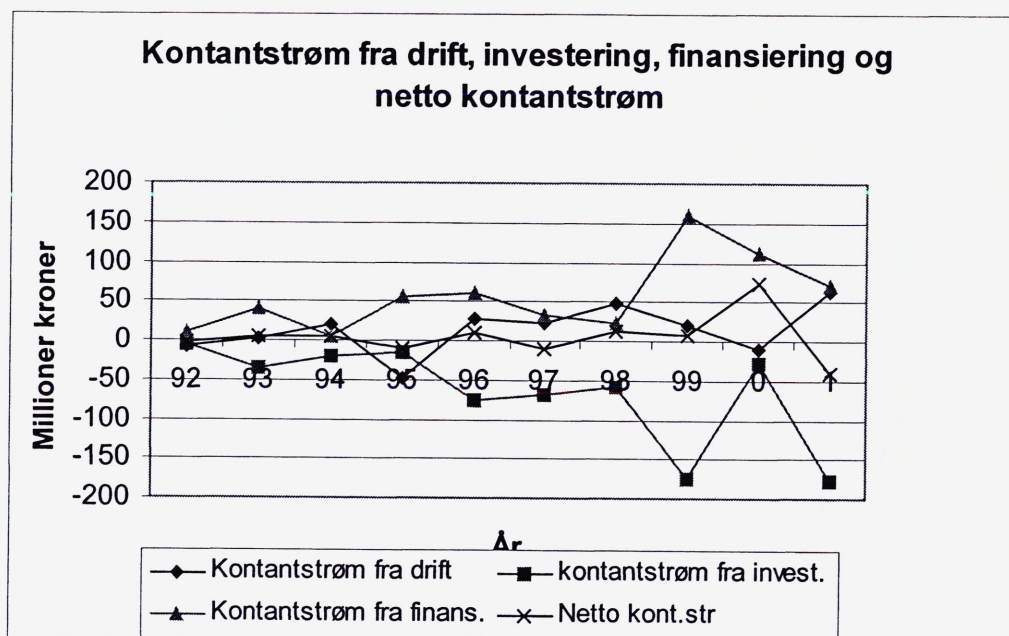
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Kontstr fra drift	-7,3	2,5	21	-49	26,6	23,3	48,6	20,9	-9,1	63,9
+Kontstr fra invest	-4,3	-36,7	-19,7	-15,1	-75,3	-68,1	-58,4	-174	-29,1	-177,5
+Kontstr fra finans	10,1	39,7	4,6	55,1	59,7	33,9	21,9	159,5	111,5	72,0
=Endr kont/Bank	-1,5	5,5	5,9	-9	11	-10,9	12,1	6,4	73,3	-41,6
+IB kont/Bank	2,2	0,7	6,2	12,1	3,1	14,1	3,2	15,3	21,7	95
=UB kont/Bank	0,7	6,2	12,1	3,1	14,1	3,2	15,3	21,7	95	53,4

Kapittel 5: Analyse av endringene

Det vi kan se ut av tallene er at nettoendringen i kontanter har ligget fra $-41,6$ til $+73,3$ i perioden. De to siste årene skiller seg ut i positiv og negativ forstand. I 2000 hadde man en netto kontantstrøm på $73,3$ millioner kroner. Hovedforklaringen på dette er salget av aksjene i Senja Sjøfarm AS. I 2001 hadde man et dårlig resultat, samtidig som det ble gjennomført store investeringer og tatt opp relativt lite langsiktige lån. Netto kontantstrøm dette året ble derfor minus $41,6$ millioner.

En annen forklaring på at likviditeten ikke har økt mer i perioden er de store investeringene som er gjennomført. Dette vil bli belyst når vi ser på finansieringen. Bortsett fra årene 2000 og 2001 har gruppens egen beholdning av likvide midler vært begrenset. En tilfredsstillende likviditetsreserve har vært betinget av ubenyttede trekkrettigheter på kassekreditten. Nergårdgruppen begynte 1992 med en kasse/bank beholdning på 2 millioner og gikk ut av 2001 med en beholdning på 53,4 millioner.

Utviklingen i kontantstrømmen kan vises grafisk slik som i figuren under;



Figur 5-2: Kontantstrøm fra drift, investering og netto kontantstrøm

I figur 5.2 ser vi hvorledes de ulike kontantstrømmene har utviklet seg i forhold til hverandre. Bortsett fra de siste to årene har netto kontantstrøm ligget mellom $-10,9$ og $+12,1$. I 2000 var den betydelig positiv og motsatt i 2001. Selv om konsernet har vokst i omsetning er det ikke tilsvarende vekst i netto kontantstrøm. Kontantstrømmen fra driften varierer en del, men har

jevnt over vært positiv. Unntakene er årene 1995 og 2000. Kontantstrømmene fra finansiering og kontantstrømmene til investeringer viser en motsatt utvikling. Mens den positive kontantstrømmen fra finansiering tenderer mot å vokse over tid er det motsatt med kontantstrømmen brukt på investeringer. Den kraftige veksten gruppen har vært igjennom vises i kontantstrømoppstillingen i form av store investeringer. Store investeringer må finansieres og det er forklaringen på den økende kontantstrømmen fra finansiering.

Dersom en beregner korrelasjonen mellom de ulike kontantstrømelementene viser det seg å være en samvariasjon mellom kontantstrømmen fra drift og investering på $-0,65$. Korrelasjonen blir negativ fordi investeringer er et negativt tall i kontantstrømoppstillingen. Som kjent sier ikke samvariasjon noe om kausale sammenhenger, men intuitivt virker det logisk at god kontantstrøm fra driften muliggjør investeringer. Det er også en forholdsvis høy korrelasjon ($-0,63$) mellom kontantstrøm fra finansiering og kontantstrøm fra investering. Denne sammenhengen er ikke overraskende da høye investeringer (som tidligere nevnt) trenger finansiering.

Dersom man ser på korrelasjonen mellom netto kontantstrøm og årsoverskuddet er denne $0,6$. Det er langt høyere enn korrelasjonen mellom kontantstrømmen fra drift og årsoverskuddet ($0,03$). Det er i utgangspunktet et noe overraskende resultat. Men både netto kontantstrøm og årsoverskuddet gir et bilde av den totale aktiviteten i perioden og i dette tilfellet er det forholdsvis høy samvariasjon mellom de to variablene.

Korrelasjon mellom kontantstrøm til investeringer og årsoverskuddet er $(-0,1)$ hvilket tyder på liten samvariasjon mellom når det gjøres investeringer og årsoverskuddet. Likeledes er det såpass lav korrelasjon mellom EBITDA og kontantstrømmen fra investeringer som $-0,29$. Det betyr at det er betraktelig lavere sammenheng mellom resultatstørrelsene og investeringer, enn det er mellom kontantstrømmen fra driften og kontantstrømmen til investeringer. Dette ser vi eksempler på i 1996 og 1997 da Nergårdgruppen foretar store investeringer til tross for svake regnskapsmessige resultater.

5.2.3 Finansiering og soliditet

Den siste dimensjonen vedrørende bedriftens økonomi er finansiering og soliditet. Denne dimensjonen handler om hvordan bedriften har skaffet til veie de midlene de har brukt. Igjen kan dette belyses både ved hjelp av kontantstrømpoppstillingen og ved hjelp av nøkkeltall.

Dersom vi ser på hvordan bokført egenkapital og rentedekningsgraden har utviklet seg i perioden, kan vi se dette av tabellen under;

Tabell 5-11: Soliditet og rentedekningsgrad i perioden 1992-2001¹⁰

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Nergårdgr.											
EK %	12,6%	21,3%	22,4%	30,4%	24,6%	20,8%	18,5%	20,4%	23,5%	29%	27,5%
Rentedekn.gr		2,5	2,2	4,6	1,2	1,4	1,1	2,4	3,3	2,2	1
Bransjen											
EK %			10,5%	14,9%	12,7%	7,2%	11,4%	21,1%	18,4%	18,4%	
Rentedekn.gr			0,9	1,8	0,7	0,9	1,9	2,5	0,7	0,4	

Egenkapitalprosenten (soliditeten) har økt fra 12,6% i begynnelsen av 1992 til 27,5% ved utgangen av 2001. Dette er et godt tegn tatt i betraktning den sterke veksten som konsernet har vært i gjennom. Hovedinntrykket er likevel at den bokførte egenkapitalen er noe lavere enn det den burde ha vært ut fra generelle normer (Kinserdal, 1998 b; Banken og Busch, 1999). Dette er ikke unaturlig da gruppen på grunn av sin eierstruktur har små muligheter til å få inn ny egenkapital. Økningen av egenkapitalen kan således bare skje gjennom tilbakeholdt overskudd og gjennom reduksjon i eierandeler i datterselskaper. Egenkapitalsituasjonen i Nergårdgruppen er imidlertid betydelig bedre enn hva som er tilfelle for bransjen generelt. Bokført egenkapitalprosent har i bransjen ligget mellom 7,2 og 21,1%. Det betyr at den finansielle risikoen i bransjen er stor og evnen til å tåle driftsmessige nedturer og renteoppgang er liten.

Rentedekningsgraden er et nøkkeltall som sier noe om hvor stort resultat man har til å dekke finanskostnadene. For å ha noe å gå på og for å gi egenkapitalen en avkastning, bør dette tallet være betydelig større enn 1. Størrelsen på finanskostnadene bestemmes av hvor mye gjeld en har og kostnaden på gjelden. For Nergårdgruppen ser vi at dette nøkkeltallet ikke er tilfredsstillende for årene 1995 - 1997 og 2001.

¹⁰ Jeg mangler bransjetall for årene 1991, 1992 og 2001

Kapittel 5: Analyse av endringene

Dersom vi tar utgangspunkt i kontantstrømoppstillingen kan vi omarbeide tallene fra denne slik at vi får frem hva som er investert og hvordan dette er finansiert;

Tabell 5-12: Oversikt over investeringer og finansiering

(alle kroner i millioner kr)	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Brutto investeringer	-4,4	-37,8	-21	-21,5	-84,9	-80,7	-72,9	-206,7	-163,3	-181,1
- Salg av anlm	0,1	1,1	1,2	6,3	9,7	12,6	14,5	32,8	134,2	3,6
= Netto investeringer	-4,3	-36,7	-19,8	-15,2	-75,2	-68,1	-58,4	-173,9	-29,1	-177,5
- Kontantstrøm drift	-7,3	2,5	21	-49	26,6	23,3	48,6	20,9	-9,1	63,9
= Behov lån/ek eller kasse/bank	-11,6	-34,2	1,2	-64,2	-48,6	-44,8	-9,8	-153	-38,2	-113,6
- Netto ny gjeld	10,1	31	4,7	55,4	59,6	34	22,7	165,5	116,3	74,2
- Netto ny egenkapital		8,7	-0,1	-0,3	0,1	-0,1	-0,8	-6	-4,8	-2,2
= Netto bruk kasse/bank	-1,5	5,5	5,8	-9,1	11,1	-10,9	12,1	6,5	73,3	-41,6
+ IB Kasse/Bank	2,2	0,7	6,2	12	2,9	14	3,1	15,2	21,7	95
= UB Kasse/Bank	0,7	6,2	12	2,9	14	3,1	15,2	21,7	95	53,4

I denne tabellen ser vi på første linje hva de brutto har investert i anleggsmidler i de enkelte årene. Noe av dette er finansiert gjennom salg av anleggsmidler/investeringer. Trekker vi dette fra kommer vi frem til posten "netto investeringer". Deretter trekkes kontantstrømmen fra drift fra, og vi kommer frem til hva bedriften har behov for å låne, få inn i egenkapital eller trekke av oppsparte midler. Trekker vi fra netto ny gjeld og egenkapital vises det om vi har tært eller tilført noe på/til kasse/bank i perioden. Legger vi til IB beholdning av kasse/bank får vi UB kasse/bank.

Tabellen viser at Nergårdgruppen har foretatt betydelige investeringer i perioden. Noe har man klart å finansiere ved hjelp av salg av anleggsmidler. Dette er tilfellet særlig i 1999 og 2000. Allikevel har bedriften et stort behov for lån eller egenkapital. På grunn av eierstrukturen er det gjeld som er blitt benyttet, og denne har økt betydelig i perioden. Nå gir imidlertid dette et noe fortegnert bilde av virkeligheten. Vi må huske på at bedriften har vært igjennom en betydelig vekst hvor det er investert mye i arbeidskapital. Dette er finansiert over driften og vises ikke i tabellen over.

5.2.4 Oppsummering – den økonomiske situasjonen i perioden

Dersom vi ser på perioden 92-2001 under ett har Nergårdgruppen hatt en lønnsomhet som er bedre enn bransjesnittet. De har hatt seks gode år og fire som ikke har vært tilfredsstillende.

Kapittel 5: Analyse av endringene

1995 og 1996 var dårlige år for hele bransjen, Nergårdgruppen inkludert. I 1997 gjør Nergårdgruppen det dårligere enn bransjesnittet. Det skyldes i hovedsak dårlige resultater innenfor laks og et forholdsvis stort tap på utestående fordringer på silden. I 2001 gjør Nergård det dårlig. Hvordan bransjen har gjort det har jeg ikke statistikk for, men ut fra oppslag i massemedia er det ting som tyder på at 2001 var et dårlig år.

Dersom vi setter opp en akkumulert kontantstrømoppstilling får vi et bilde av økonomien i selskapet når vi ser perioden under ett.

Tabell 5-13: Akkumulert kontantstrømoppstilling for perioden 1992 tom 2001

Kontantstrøm fra drift	
Driftsres+finansinntekter	465,5
Avskrivninger	212,4
EBITDA	677,9
Finanskostn	-227,6
Betalte skatter	-79,9
Endr varer/kunder/lev.gjeld	-167,1
Tidsavgr/gevinst og lignende.	-62
Kontantstrøm fra drift	141,3
Kontantstrøm fra investering	
Brutto investering	-874,3
Salg av anleggsmidler	216,1
Kontantstrøm investeringer	-658,2
Kontantstrøm fra finansiering	
Netto ny gjeld	573,6
Netto ny egenkapital	-5,5
Kontantstrøm fra finansiering	568,1
Netto kontantstrøm i perioden	51,2
IB Kontanter/bank	2,2
UB Kontanter/bank	53,4

Oppstillingen viser den samlede økonomiske aktiviteten i perioden. Samlet inntjening EBITDA har vært på 677,9 millioner kroner. Av dette er det betalt 227,6 millioner i finanskostnader og 79,9 millioner i skatt. Inntjeningen har dekket en investering i arbeidskapital (utenom kasse/bank og korrigert for driftsfremmende poster) på 229,1 millioner slik at kontantstrømmen fra driften i perioden er på 141,3 millioner. Det er investert i anleggsmidler for 874,3 millioner. Av dette er 216,1 dekket ved salg av anleggsmidler. Netto lån er økt med 573,6 millioner og det er tilbakebetalt til eierne 5,5 millioner i perioden. Summerer vi disse tallene viser det seg at tilgangen av midler har vært 51,2 millioner større

en bruken i perioden og kontanter/bank har derfor økt fra 2,2 millioner i 1992 til 53,4 millioner ved utgangen av 2001.

Selskapet har i perioden vært gjennom en formidabel vekst. Veksten innebærer at det må investeres både i anleggsmidler og arbeidskapital. I tabellen over ser vi at de samlede investeringer i anleggsmidler har vært på 874 millioner kroner i perioden. I tillegg har de økt "arbeidskapitalen" med 218 millioner¹¹, slik at den samlede investeringer har vært på 1 094 millioner kroner i perioden. Av dette er det lånt 573,6 millioner, eller vel 52%. Takket være god inntjening og realisasjon av tidligere investeringer har man selv klart å finansiere resten. Økningen i arbeidskapitalen utgjør 25% av investeringene i anleggsmidler og det er et eksempel på at ekspansjon er likviditetskrevene.

Nergårdgruppen har i løpet av den perioden jeg studerer blitt en kapitalintensiv bedrift og kapitalens omløpshastighet har falt fra 2,4 til 1,1. Dette betyr at for å øke omsetningen med en krone må man nesten investere en krone. Veksten gruppen har vært igjennom har krevd mye kapital, og med det teknologiske nivået man har innenfor bransjen i dag vil fremtidig ekspansjon utvilsomt også kreve mye kapital.

Soliditeten til konsernet er blitt forbedret i løpet av perioden. Dette skyldes igjen; god inntjening, men også et godt "timet" salg av 49% av aksjene i Senja Sjøfarm AS. Denne ene transaksjonen økte bokført egenkapital med 70 millioner.

5.3 Endringene i organisasjonen

Som jeg redegjorde for i teorikapitlet vil jeg bruke tre perspektiver for å belyse det som har skjedd. Disse tre perspektivene er et: strategisk perspektiv, evolusjonært perspektiv og institusjonelt perspektiv.

5.3.1 *Strategisk perspektiv*

På direkte spørsmål om virksomheten har noen strategi; svarer Ole Arvid Nergård: "Jeg har ikke noen tro på han som sitter på toppen og sier at sånn skal vi se ut om 20 år. I denne næringa blir veien til mens man går". Det finnes imidlertid en del klare tråder i det som skrives, sies og gjøres. For å ta det som skrives først. I årsberetningen for Arvid Nergård AS

¹¹ Økning varer, kundefordringer, leverandørgjeld og kasse/bank.

for 1991 omtales selskapets strategi som; ”å ha flere ben å stå på”. Denne diversifiseringsstrategien har ført til at konsernet har utviklet seg fra å være et konvensjonelt fiskebruk, til i dag å være et av de mest komplette selskaper innenfor fiskeindustrien i Norge.

Diversifisering har vært en viktig idé helt siden Ole Arvid Nergård kom til Senjahopen tidlig på 1970 tallet. Tradisjonelt var fiskeindustrien på Senja rettet mot en kort og hektisk sesong under vinterfisket etter torsk i perioden fra januar til april. Resten av året var det liten virksomhet. Dette var en løsning som de ikke var tilfreds med. ”Vi innså tidlig at vi måtte få flere ben å stå på”. Gjennom nye aktiviteter kunne man sikre arbeidsstokken en beskjeftigelse de kunne leve av på årsbasis. Dermed fikk man mer stabil og erfaren arbeidskraft. I neste omgang var dette god økonomi for bedriften. I tillegg fikk man gjennom lengre sesong bedre utnyttelse av anleggene og man ble mindre sårbar for svingninger innenfor enkelte fiskeslag.

Når man skal se nærmere på det som har skjedd i Nergårdgruppen på 90 tallet, kan det være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i en enkel overskuddsfunksjon. Overskudd og lønnsomhet er en uttalt målsetting for gruppen. Modellen kan brukes til å illustrere flere av de ting som har skjedd i konsernet i denne perioden. Oppkjøp av virksomheter styres av potensialet for lønnsomhet. Denne lønnsomheten forsøkes skapt gjennom at man implementerer et driftskonsept som man har erfart gir resultater. I de fleste tilfeller innebærer dette at man bytter ut den gamle ledelsen i den oppkjøpte virksomheten. Dernest er man ikke redd for å legge om - eventuelt legge ned virksomheter slik at konsernet som helhet kommer styrket ut.

Overskuddsfunksjonen i en fiskeindustribedrift kan skrives slik:

$$\text{Overskudd} = (\text{Pris} - \text{V}_k^{\text{råstoff}} - \text{VK}_{\text{andre kostn}}) \times \text{Volum} - \text{Faste kostnader}$$

Det er grunn til å tro at andelen faste kostnader har økt i perioden. Dette fordi vi har sett en klar dreining fra arbeidskraft til kapital gjennom ny teknologi og økt automatiseringsgrad i produksjonen. To enkle beregninger kan dokumentere denne trenden. Vi kan enten se på hvor mye eiendeler eller anleggsmidler som ligger bak hver ansatt. Vi får følgende;

$$\text{”Eiendelsintensitet”} = \text{Eiendeler i kroner/antall ansatte}$$

¹² VK = variable kostnader

”Anleggsmiddelintensitet” = Anleggsmidler i kroner/antall ansatte

Dersom vi ser på Nergårdgruppen ved inngangen til 1992 og utgangen av 2000 får vi følgende;

Tabell 5-14: Eiendeler og anleggsmidler pr ansatt¹³

	1/1- 1992	31/12-2000
Antall ansatte	172 stk	274 stk
Sum eiendeler	94 millioner kroner	999 millioner kroner
Sum anleggsmidler	31 millioner kroner	532 millioner kroner
Eiendelsintensitet	94 mill/172 = 547 tusen pr ansatt	999 mill./274 = 3,65 mill pr ansatt
Anleggsmiddelintensitet	31 mill/172 = 180 tusen pr ansatt	532 mill/274 = 1,94 mill pr ansatt

Av tabellen ser vi at den kapitalen som ligger bak hver arbeidsplass har økt betydelig. Anleggsmiddelintensiteten har økt med nesten 11 ganger i perioden, mens eiendelsintensiteten har økt med 6,67 ganger. Selv om disse beregningene er gjort på grunnlag av nominelle tall, impliserer begge tallene at det ligger mer kapital bak hver arbeidsplass enn tidligere.

Dersom vi går over til å se på de andre variablene i overskuddsfunksjonen så selger konsernet i stor grad standardiserte varer på det internasjonale markedet. Det betyr at de i liten grad kan påvirke *ferdigvareprisen* (Pris). *Råstoffprisen* ($Vk_{\text{råstoff}}$) fastsettes i større og større grad på auksjon og følgelig har de mindre og mindre påvirkning på denne også. Når det gjelder de *andre variable kostnadene* ($VK_{\text{andre kostn}}$) følger man disse opp etter beste evne.

Hvilke muligheter har bedriften for å påvirke sitt overskudd ? I følge overskuddsfunksjonen er det to forhold som peker seg ut. Det er for det første hvor mye ferdigvarer man klarer å få ut av hvert kilo råvare man putter inn i produksjonen og for det andre handler det om volum.

Hvor mye ferdigvarer en klarer å få ut av hvert kilo råstoff kalles i fiskeindustrien for *utbytte*, og er et uttrykk for produktiviteten i produksjon (Horngren et al., 2002). Et lite eksempel kan illustrere hvor viktig denne %-satsen er. Nergårdgruppen er Norges største produsent av

¹³Har brukt tallene fra år 2000 da jeg ikke har fått tak i antall ansatte pr 31/12-2001.

Kapittel 5: Analyse av endringene

frosne reker. Samlet behandler de to fabrikkene i et normalt godt år rundt 20 000 tonn reker (råstoff). La oss anta at normal utbytteprosent på reker er 40%, mens et dårlig utbytte er 38%. Videre forutsetter vi at salgsprisen for ferdigvarene er 40 kroner. Hvor mye betyr det da for resultatet om man klarer å få en utbytteprosent på 40% i stedet for 38% ?

Tabell 5-15: Betydningen av utbytteprosenten i rekeproduksjonen

	Utbytte 38 %	Utbytte 40 %
Ferdigvarer, tonn	7600 tonn	8000 tonn
Ferdigvarer, kroner	304 millioner kroner	320 millioner kroner

Ut av tabellen ser vi at en forskjell i utbytteprosenten på to prosentpoeng under disse forutsetningene utgjør en differanse i produksjonsverdien og i resultat før skatt på 16 millioner.

Utbytteprosenten er blant annet påvirket av glasseringsgraden, dvs hvor mye vann man legger på den enkelte reken i forbindelse med at man fryser den. Dersom vi bygger på de samme tallene som tidligere kan vi tenke oss at 40% utbytte kommer ved en glasseringsgrad på 10 %. Dersom denne av en eller annen grunn senkes til 8% vil dette rent økonomisk bety at utbytte går ned til 39,3%¹⁴, hvilket betyr 145 000 kilo mindre ferdigvarer. Dersom prisen er 40 kr pr kilo blir dette 5,8 millioner mindre i resultat før skatt! Ved å være god på produksjon legger man et økonomisk grunnlag som kan brukes for eksempel til å være en attraktiv kjøper for råstoff. Dermed knytter vi tråden til den andre handlingsvariabelen i overskuddsfunksjonen, nemlig volum.

Det er gjennom volum man kan øke overskuddet i kroner. Et godt utbytte sikrer en økt konkurransekraft om råstoffet. I mitt eksempel (tabell 5-15) gjør denne merverdien i produksjon (16 mill. kroner) at man kan betale inntil 80 øre mer pr kilo for råstoffet, og dermed er det mer sannsynlig av man vil klare å skaffe seg dette.

Et godt utbytte i produksjonen kan best sikres gjennom ny teknologi og kompetanse på produksjon. Når det gjelder ny teknologi har Nergårdgruppen på grunn av god økonomi hatt råd til å investere i moderne utstyr, og pr i dag ligger man i front på de fleste områder.

¹⁴ Regnestykket er slik; $20\,000 \text{ tonn} * 0,4 = 8000 \text{ tonn}$, $8000 / 1,1 = 7\,273 \text{ tonn}$ ferdigvarer før glassering. Dersom man bare tilsetter 8 % glassering blir antall kilo ferdigvarer $7\,273 * 1,08 = 7\,855 \text{ tonn}$ mot 8000 tonn dersom glasseringsgraden er 10 %.

Kompetanse i produksjonen er en målsetting i konsernet. På dette punktet ønsker de å være best. Alle som skal ha et større lederansvar må kunne produksjon, i alle fall til en viss grad. Alle de intervjuede disponentene i produksjonsselskapene virket lidenskapelig opptatt av deres produksjon. Dette gjelder også de som jobber med salg. For eksempel har han som er ansvarlig for salgsselskapene også erfaring fra produksjonsdelen i gruppen. I følge Ole Arvid Nergård er slik erfaring eller innsikt en forutsetning for de som skal ha en sentral lederposisjon i konsernet.

Volum kan påvirkes på flere måter. Som jeg allerede har nevnt danner et godt utbytte grunnlaget for å være konkurransedyktig på pris. Dernest kan man tenke seg at volumet kan sikres gjennom at man kontrollerer fangstleddet. Det gjør Nergårdgruppen i utstrakt grad. Situasjonen i dag er slik at fangstvolumet er sterkt regulert pr fartøy¹⁵. Dermed må volumet økes ved at man får tak i flere fartøy. Dette har i stor grad skjedd på 90 tallet. Gjennom investeringer i egne båter og aksjekjøp har Nergårdgruppen ervervet seg leveringsrettigheter fra en rekke fartøyer. For det første har de investert i to egne frysetrålere. Dernest har de gjennom aksjeinvesteringer i Ytre Rolløya AS og Tromsø Fryseri AS skaffet seg betydelige leveringsrettigheter til fem andre trålere. Ved fryseriet i Gryllefjord har de bevisst styrket den posisjonen som den konvensjonelle kystflåten har på leveringssiden, slik at de i dag leverer like mye som trålerne. På denne måten unngår man å bli ensidig avhengig av leveranser fra trålersiden. Samtidig sørger man for at fryseriet får en sterkere lokal forankring. At volum og utbytte er viktige faktorer bekreftes av Ole Arvid Nergård når han sier; ”*konkurransefortrinnet er knyttet til volum og effektiv produksjon*”.

I tillegg til volum og utbytte vil overskuddet være en funksjon av den relative utviklingen i faktormarkedet (råvarer) og produkt/markedet (ferdigvarer). På sild har en den senere tid opplevd en voldsom økning i råvareprisen som man tror vil være vanskelig å ta igjen i ferdigvaremarkedet. På grunn av markedsforholdene er dette en variabel som Nergårdgruppen i begrenset grad har hatt påvirkningsmuligheter på.

Selskapet hadde videre en *geografisk forankring* i regionen. Dette prinsippet ble brutt i 2001 da de kjøpte opp et salgsselskap i Ålesund og to bedrifter i Lofoten. Bedriften i Ålesund ble

¹⁵ For reker har ikke det totale fangstvolumet vært regulert pr båt. Men det er regler for hvor stor frysekapasitet den enkelte båt kan ha.

kjøpt opp mer ”for at man måtte enn for at man ville”. Selskapet hadde kommet i økonomiske problemer og Nergårdgruppen så seg tjent med å sikre kontinuiteten i salgsleddet. Oppkjøpene i Lofoten ble gjort dels for å diversifisere og dels for å skaffe seg rettigheter til råstoff. I tillegg er det en mulighet for en viss grad av samkjøring mellom de to anleggene. Gjennom A. Mathisen AS fikk de tørrfisk inn i konsernet og gjennom Moskenes Fiskeindustrier AS fikk de rettigheter til råstoff, i tillegg til et konvensjonelt fiskebruk.

Et annet viktig punkt for Nergårdgruppen har vært evnen og villigheten til å *omstrukturere* virksomheter som de går inn i. Dette fremhever Ole Arvid Nergård som en av sine sterke sider. Han kom som tilflytter til Senjahopen og hadde ikke noen bindinger for hvilke løsninger som skulle velges. Dermed kunne han tenke på hva som var til bedriftens beste i større grad, enn andre som har måtte ta andre hensyn. Et eksempel på dette ser vi ved at de legger ned filetproduksjonen i Senjahopen når de overtar Gryllefjord Fryseri AS. Leveransene fra konsernets ferskfisktrålere kanaliseres til Gryllefjord. Man får større volum i Gryllefjord og kan på den måten oppnå bedre resultater. Et annet eksempel er samordningen mellom Fjordgård og Senjahopen. Fjordgård Fiskeindustri AS har fått hovedansvaret for produksjonen av saltfisk.

Samtidig som man omstrukturerer og lar noen spesialisere seg på enkelte oppgaver, er det på andre områder intern *konkurrans*e i konsernet. Dette er et viktig prinsipp i hele konsernet. Som en av disponentene sier: ”Den sterkeste konkurransen den har vi internt i Nergård”. Alle enheter er selvstendige juridiske enheter som kan sammenlignes med hverandre. Mest utpreget er dette i produksjonen av reker. Konsernet har to komplette fabrikker som både samarbeider og konkurrerer. Utbytteprosentene sammenlignes kontinuerlig mellom disse fabrikkene. Disponentene selv opplever ikke at denne konkurransen går på bekostning av den andre mht det å skaffe råstoff eller at man fortrenger salg fra hverandre. En av årsakene til at Tromsø Reker AS ble etablert var at man ønsket et sammenligningsgrunnlag for produksjonen i Senjahopen.

Går vi tilbake til Hamel (2000) sin forretningsmodell så passer denne modellen godt for å analysere det som har skjedd. Konsernet har hatt en klar strategi i hele perioden om at man ønsket å være en diversifisert aktør innenfor fiskerinæringen. Denne strategien har virket styrende for utviklingen siden tidlig på 1980-tallet og frem til i dag. Produkt/markedsmessig har dette resultert i at konsernet, sett fra kundenes side, i dag fremstår som en komplett aktør i

næringen og man dekker i dag de fleste ledd i verdikjeden. Konsernet har også en klar oppfatning om at deres kjernekompetanse knytter seg til kompetanse på produksjon. Kontakten med markedet er imidlertid blitt styrket ved at man pr i dag har to egne salgsselskaper som kan spesialisere seg på kontakten med markedet. Strategiske aktiva er moderne produksjonsteknologi, moderne fangstteknologi og kompetente ansatte. Kjerneprosessene er knyttet til produksjon av varer. De har gode rutiner for å følge opp denne produksjonen, og resultatene de har oppnådd tyder på at de stort sett har lykket med det.

Når det gjelder nettverket til Nergårdgruppen vil jeg trekke frem tre forhold. For det første er det klart at konsernet har bygd opp et nettverk på fangstsiden som er stort og som har vært betydningsfullt. En del av dette nettverket er etter hvert blitt integrert i konsernet gjennom hel- eller deleide datterselskaper. I tillegg har de betydelige eierposter som sikrer dem rettigheter til andre fartøyer. Viktigst av disse er kanskje samarbeidet med Mack konsernet og Kræmer i Tromsø som sikrer dem leveranser fra felles eide trålere. Hvor viktig det blir å eie fangstleddet i fremtiden er mer usikkert. I alle fall når det gjelder frysetrålere. De nye frysehotellene har forandret hele leveringsstrukturen i næringen. Frossent råstoff legges nå inn på disse fryselagerene og auksjoneres bort. Dette gjelder også konsernets egne båter. Av hensyn til å beholde mannskapet har de vært nødt til å la båtene gå på auksjon fordi det var der de oppnådde best pris for råstoffet. Gjennom frysehotellene har man fått et globalt marked for frossent råstoff. De fordelene som tidligere var knyttet til det å eie egne båter er langt på vei borte.

En annen viktig aktør i nettverket til Nergårdgruppen på 90-tallet er banken. Den ekspansjonen som bedriften har vært igjennom er et formidabelt finansielt løft. Dette løftet er muliggjort gjennom en velvillig bankforbindelse og en stor grad av egenfinansiering. Når det gjelder tilbakeholdt overskudd har man sentralt i konsernet vist stor vilje til å reinvestere i virksomheten. Pengene er i liten grad tatt ut som utbytte og fordelt til aksjonærene. Men til tross for tilbakeholdte overskudd, har en fleksibel bankforbindelse vært nødvendig for å finansiere den sterke veksten.

Et tredje moment knyttet til nettverket til gruppen er samarbeid med andre store aktører i næringen. I Senja Sjøfarm solgte man i 2000 seg ned til 51% eierandel og fikk inn en stor aktør på eiersiden. Selv om Nergårdgruppen fortsatt har aksjemajoriteten er minoritetsaksjonæren en mye større aktør innenfor laksenæringen. Dette er en ny situasjon for

Kapittel 5: Analyse av endringene

Nergårdgruppen. I de fleste andre situasjoner har de vært nestoren i samarbeidet. Ole Arvid Nergård innrømmet også at han innså behovet for å få tilført kompetanse på dette området ; ”oppdrett var den delen av virksomheten (til gruppen) som jeg kunne minst om”.

I matproduksjon er renhold en betydelig aktivitet. Renholdet i fabrikkene i Senjahopen, Gryllefjord og Kaldfjord er satt ut eller ”outsourcet” til et firma fra Skjervøy som har spesialisert seg på renholdstjenester.

Når det gjelder kunderelasjonene er det salgsselskapene som stort sett håndterer disse. Men i og med at man ikke selger en merkevare dreier det seg om å være konkurransedyktig på kvalitet, levering og pris. Enkelte kunder er store og stiller bestemte krav til produksjonen. Også på pelagisk side er enkelte kunder interessert i å studere produksjonen nærmere før de inngår kontrakt.

Det er i følge Hamel (2000) fire forhold som kan føre til at forretningsmodellen er mer vellykket enn det som de andre har. I og med at jeg ikke har studert de andre aktørene kan jeg ikke si noe om disse. Jeg kan kun konsentrere meg om å beskrive de egenskapene som er ved denne bedriften.

Det er vanskelig å påstå at konseptet deres er spesielt *unikt*. Det som er spesielt er at dette er en bedrift som har hatt relativt god økonomi og som dermed har hatt råd til å satse på kvalitet, ny teknologi og til å tenke langsiktig. Ved Tromsø Reker AS hadde man en moderne rekefabrikk, men man bestemte seg for å bygge en enda mer moderne fabrikk. Ambisjonen var å lage ”verdens fineste rekefabrikk”. Når dette ble gjort tok man seg råd til å stanse produksjonen, rive det gamle og bygge en helt ny fabrikk. På kort sikt mistet man produksjon på anlegget til Tromsø Reker AS, men i og med at man hadde en fabrikk i Senjahopen kunne den overta en del av den tapte produksjonen

En annen måte å skape verdier på er ved å produsere en standard vare på en effektiv måte. Når selskapet over tid klarer å skape gode resultater i en situasjon hvor prisen er gitt i markedet, er det mye som tyder på at konsernet leverer varene på en *effektiv* måte til kundene.

En tredje suksessfaktor i følge Hamel (2000) er at de enkelte delene i forretningsmodellen er tilpasset hverandre. Ser man på forretningsmodellen fra konsernnivå er det et system på

helheten og på den måten kan en si at *delene er tilpasset hverandre*. Samlet sett utgjør de en diversifisert portefølje av bedrifter innenfor fiskerinæringen. Men ser man på det fra innsiden så opererer de enkelte enhetene som selvstendige aksjeselskap. Målet for den enkelte enheten er å skape maks overskudd for på den måten å skape et best resultat for konsernet som helhet. Omfanget av sentrale føringer for å få til tilpasninger til hverandre virker å være lite, jfr diskusjonen om mangfoldet i regnskapssystemene.

Andre viktige forklaringer på gode resultater som nevnes av Hamel (2000) og som også synes å gjelde her er størrelse, diversifisering og fleksibilitet. Fiskerinæringen er en næring hvor resultatene tradisjonelt har svingt, enten det nå skyldes naturgitte forhold eller reguleringer. De forskjellige fiskeslagene har imidlertid ikke variert i takt. Dermed har den diversifiserte strategien gitt uttelling. Konsernet har hatt økonomisk ryggrad til å tåle de nedturene som har vært for de enkelte fiskeslagene.

Dersom en tenker på fiskerinæringen som et verdikjede (Porter 1985) utgjør oppdrett og fangst det man kaller oppstrømsrelasjonen i verdikjeden (Reve et al 1992). For fangsten sin del knytter usikkerheten seg til både tidspunktet når fangstene fanges, volum og pris. Tidspunktet varierer blant annet med naturlig svinginger og fangsintensitet. Volumet vil kunne variere på grunn av kvotereguleringer, på grunn av naturlige variasjoner i bestanden og på grunn av lete og fangst-intensiteten.

Dersom en ser på fangststatistikken¹⁶ for fanget kvantum i perioden av de ulike fiskeslagene (som er mest aktuell for min bedrift) ser vi at det knytter seg størst usikkerhet til de pelagiske fiskeslagene. Nå har ikke Nergårdgruppen holdt på lenge med pelagiske fiskesalg. Den historiske statistikken har derfor begrenset verdi for den perioden som jeg ser på, men den indikerer også noe om den fremtidige usikkerheten knyttet til disse fiskeslagene. Tilgangen på reker har vært stabilt voksende dersom en ser perioden under ett. På torsk har det svingt litt mer i løpet av perioden, men fanget kvantum i 2000 var omtrent det samme som det var i 1992. Konklusjonen er at volumet av reker og torsk har vært forholdsvis stabilt i perioden.

Prisene for råstoffet vil gjerne være en funksjon av hvor mye som fanges og hvor ettertraktet råstoffet er. Dette er igjen bla en funksjon av markedet for ferdigvarer. En annen ting som har betydning for fastsettelsen av prisen er hvordan varene omsettes. For fersk fisk fastsettes det

minstepriser av Råfisklaget. Denne prisen gir sterke føringer for hvilken pris som betales av industrien. Ellers er tendensen i næringen at mer og mer av råstoffet omsettes på auksjon. Det gjelder for sild, reker og for frossen fisk som leveres til frysehotellene. Dette råstoffet omsettes da til en markedspris som bestemmes av forholdet mellom tilbud og etterspørsel. Det er mange aktører på begge sider og situasjonen ligner på fullkommen konkurranse. I nominelle tall har råstoffprisen for reker økt med vel 18,5% fra 1992 til 2000. I faste kroner har prisen tilnærmet stått stille. Variasjonene i perioden (for prisen) har også vært forholdsvis små. For silden sin del har prisen økt fra 1,5 kr pr kilo 1992 til 1,79 kr i 2000. I ettertid har imidlertid prisene på sild steget, og i vinter var prisen oppe i over 4 kroner pr kilo. Prisen på torsk steg reelt med 30,8% fra 1992 til 2000.

Størrelsen til gruppen har gjort de til en betydningsfull aktør i næringen og en aktør som utad oppfattes som en å regne med. Finansiell størrelse har også gjort dem fleksibel med hensyn til å kunne prøve ut ideer og til å kunne slå til når muligheten byr seg. Som en av disponentene sier det; ”Nergård er ikke nødvendigvis så god på de små tingene som på de store”. Denne økonomiske handlefriheten gjør at de kan konsentrere seg om drift og strategiske spørsmål. Som Ole Arvid Nergård sier: ”Pengene er det som bekymrer oss minst”. Den økonomiske handlefriheten har gjort at de ansatte har kunnet konsentrere sin oppmerksomhet om det som skaper verdier.

5.3.2 Endringsprosessen

Når det gjelder de endringene som skjer kan disse i følge Aldrich (1999) enten være tilfeldige eller intensjonelle. I tillegg kan det i henhold til institusjonell teori (Meyer og Rowan, 1977; DiMaggio og Powell, 1983) være relevant å skille mellom frivillige og påtvungne endringer. I et evolusjonært perspektiv styres endringene av eksogene faktorer og parameterstrukturen til virksomheten (Hernes 1976). Eksogene faktorer kan være fremtidsutsikter, kredittilgang og konkurransesituasjonen. Parameterstrukturen kan være mål og verdier hos beslutningstakerne samt selskapets egne økonomiske forutsetninger.

Dersom man ser på de endringene som har skjedd i perioden, kan man si at noe har skjedd planlagt mens andre ting har skjedd mer tilfeldig. En del av oppkjøpene er tilfeldige på den måten at det er et tilbud som plutselig dukker opp. Disse blir vurdert og selektert/valgt fordi

¹⁶ Se appendiks 3. Kilde; Fiskeridirektoratet. Gjennomsnittspriser for året.

de passer med konsernets strategi. Den veksten og satsningen som har skjedd i allerede eksisterende selskaper kan i større grad karakteriseres som intensjonell. Grensene mellom det intensjonelle og det tilfeldige er imidlertid ikke alltid like klare.

Arvid Nergård AS startet med produksjon av pelagiske fiskeslag fordi de hadde sett på dette som en interessant forretningsmulighet. Realisasjonen av denne ideen krevde relativt store investeringer i en egen fabrikk. Denne ekspansjonen var således intensjonell. Tromsø Reker AS ble stiftet for å overta et konkursbo. Forretningsmuligheten dukket opp ved en tilfeldighet. Beslutningen om å kjøpe den da konkursrammende virksomheten var imidlertid et bevisst valg fordi man så på dette som en god forretningsmulighet. I tillegg gav dette Arvid Nergård AS et sammenligningsgrunnlag for rekeproduksjonen i Senjahopen.

Salgsselskapet Nergård AS ble etablert ut fra ønsket om å samle salget i en enhet som kunne spesialisere seg på dette. J. J. Helland AS kom inn mer ved en tilfeldighet. Gryllefjord Fryseri AS kom inn i konsernet etter at man hadde kommet i kontakt med hverandre gjennom selskapet Senja Seafoods AS. Gryllefjord Fryseri AS var på det tidspunktet en veletablert virksomhet med god økonomi. På salgssiden skjedde det imidlertid store endringer på denne tiden. Gryllefjord hadde tidligere solgt filetproduksjonen sin gjennom Frionorsystemet og saltfisken via Fiskernes Fellessalgslag (FF). Når Frionorsystemet ble privatisert og monopolet til FF ble opphevet, ble Gryllefjord Fryseri AS stående alene som en forholdsvis liten produsent. De innså betydningen av å komme i et større miljø og søkte derfor etter en aktør som kunne tilføre dem kapital, råstoff og kompetanse. Dette fant de i Nergårdgruppen. På grunn av god økonomi har de ikke hatt bruk for kapital, men tilgangen på råstoff ble styrket etter at Nergård la ned filetproduksjonen i Senjahopen. Gjennom etableringen av salgsselskapet Nergård AS har Gryllefjord Fryseri AS fått tilgang til kompetanse på salgssiden.

Laksebiten i Nergård er også bygd opp gjennom en kombinasjon av oppkjøp og egne investeringer. Oppkjøpene dukket mer eller mindre tilfeldig opp, mens investeringene som så gjøres i disse selskapene er gjort etter vanlige forretningsmessige vurderinger. Fra å ha vært selvstendige selskaper i Nergårdssystemet, ble underkonsernet Senja Sjøfarm AS etablert i 1997. Dette konsernet er etablert med egen administrasjon på Finnsnes.

Som tidligere nevnt har ekspansjonen i konsernet i all hovedsak skjedd innenfor verdikjeden. Det eneste betydelige unntaket er Finnsnes Eiendom AS. Dette er et eiendomsselskap i Gadus AS som ikke har noe med fiskeridelen i konsernet å gjøre. Derfor mener jeg at endringen som har skjedd ikke kan karakteriseres som en transformasjon i Aldrich (1999) sin terminologi. Slik jeg oppfatter han må det ha funnet sted et brudd med de tidligere rutiner og kompetanser før det kan kalles en transformasjon. Det mener jeg ikke har skjedd i Nergårdgruppens tilfelle, selv om graden av endring periodevis har vært ganske stor.

Den foreløpige konklusjonen på dette er at veksten dels er en funksjon av tilfeldige muligheter og dels av intensjonelle vurderinger.

Et annet interessant aspekt med disse endringene er hva det er som styrer dem ? Hernes (1976) hevder at endringsprosessen er styrt av en parameterstruktur. Denne parameterstrukturen påvirkes av endringene i seg selv og av eksogene variabler. Eksempler på faktorer som naturlig ligger i parameterstrukturen er målsettinger som beslutningstakerne har, verdier som er gjeldene, den økonomiske situasjonen til selskapet osv. Når det gjelder målsettinger diskuterte jeg dette tidligere. Konklusjonen på dette punkt var at strategien til selskapet virket førende på de beslutninger som ble gjort.

Selskapets økonomiske situasjon antas videre å ha betydning for de investeringer som gjøres. I forrige avsnitt så vi at det blant annet var en samvariasjon mellom kontantstrømmen fra drift og kontanter brukt på investeringer. Dette tyder på at den økonomiske situasjonen har betydning. Dette vil bli nærmere diskutert i avslutningen av dette kapitlet.

Som Aldrich (1999) er inne på er mange av de beslutninger som gjøres historisk betinget ("path dependence"). De etablerte rutinene og den kompetansen som allerede finnes i organisasjonen virker førende for senere beslutninger. Det er grunn til å tro at erfaringene fra rekeproduksjonen i Senjahopen gjorde det lettere å starte opp Tromsø Reker AS i 1991. På samme måte som tidligere erfaringer fra å eie trålere gjorde det enklere å treffe beslutningen om å bygge to trålere på slutten av 1990 tallet. Denne forklaringen synes å gjelde for de fleste investeringer som Nergårdgruppen har gjort i perioden. I enkelte tilfeller var usikkerhetsmomentet større enn i andre. Men selv om diversifiseringen innebar nye produkter/markeder, skjedde de hele tiden innenfor en kjent verdikjede hvor man kunne dra fordeler av den kompetansen og den historien man hadde.

Når det gjelder eksogene faktorer er konjunkturer og den økonomiske situasjonen til bransjen viktige variabler. En undersøkelse til Fiskeriforskning i Tromsø (2001) viser at lønnsomheten i fiskeindustrien i Nord-Norge har vært dårlig i perioden 1993 – 2000. Konsekvensen av dette er at mange av Nergårdgruppen sine konkurrenter har hatt økonomiske problemer, og noen har gått konkurs. Når økonomien til Nergårdgruppen jevnt over har vært bra i samme periode, har de hatt mange muligheter til å kunne kjøpe bedrifter. For eksempel ble Tromsø Reker AS kjøpt etter en konkurs. Fjordgård Fiskeindustri AS kom inn i konsernet gjennom at daværende eierselskap Senja Seafoods AS hadde store økonomiske problemer. Salgsselskapet J.J. Helland AS ble kjøpt fordi det holdt på å gå konkurs.

Selv om de fleste endringen synes å ha skjedd frivillig kan det være grunn til å se på i hvor stor grad tvang (DiMaggio og Powell, 1983) eller sosialt press (Røvik, 1998) kan forklare de valg som gjøres. Nergårdgruppen har vært (og er) en stor aktør i de små lokalsamfunnene hvor de har sine virksomheter. På steder som Gryllefjord, Senjahopen, Fjordgård, Skrolsvik og Kaldfjord er de den dominerende private arbeidsgiveren. Deres tilstedeværelse er derfor svært viktig for lokalsamfunnene. Det er derfor ikke rart at det interesser den lokale befolkningen hva Nergårdgruppen gjør. I Fjordgård, en nabobygd til Senjahopen, har det vært en del turbulens omkring Arvid Nergård AS sin satsing der. I utgangpunktet hadde man til hensikt å investere 35 millioner i kai, mottak- og produksjonsutstyr. Med disse investeringene ville fiskebruket fremstå som tidsmessig. På grunn av kvotesituasjonen fant man det ikke forsvarlig å investere så mye (lokalavisen Troms Folkeblad 29/12- 2000). Arvid Nergård AS prioriterte å bygge ei kai og et tidsmessig mottaksanlegg. Den mottatte fisken besluttet de å transportere fra Fjordgård til Senjahopen for bearbeiding der. De som jobbet i Fjordgård fikk tilbud om jobb i Senjahopen. Mens de bare hadde hatt arbeid i sesongen i Fjordgård, kunne de nå jobbe hele året i Senjahopen. Ulempen var en kjøretid på 20 minutter hver vei med bil. Når det gjelder kaia ble de imidlertid ”tvungen” til å bygge ei 21 meter lengre kai enn de opprinnelig hadde tenkt. I følge Ole Arvid Nergård gjorde de dette for å få ”fred”. Som han sier det; ” Det er en måte å leve på, det å forholde seg til bygdesamfunn. Det har med unger og rekruttering å gjøre. Hvis det prates dritt om Nergård ved matbordet og i barnehagen så blir det uheldig”.

Et annet poeng som fremheves er i hvor stor grad det er likheter mellom de ulike delene i gruppen. De enkelte enhetene styres som selvstendige aksjeselskaper og det virker som det

tillates lokale tilpasninger. Det legges ikke ned mye ressurser fra sentralt hold i gruppen på å standardisere virksomheten. Ole Arvid Nergård er nøye med å få "rett mann" på plass for å lede bedriften. Det betyr en mann som han har tillit til. Deretter får vedkommende stor frihet til å oppnå resultater. De enkelte aktørene fremstår mer som strategiske lokale tilpassere enn som eksternt determinerte aktører (Røvik, 2001). Dette innebærer at Sahlin-Anderssons (1996) tvil med hensyn til om organisasjonene ble mer og mer lik slik DiMaggio og Powell (1983) postulerer, blir støttet i dette caset.

5.4 Samspillet mellom de ulike elementene

Avslutningsvis i dette kapitlet vil jeg diskutere samspillet mellom de tre ulike elementene; (1) regnskapene, (2) økonomien og (3) organisatoriske endringer. Dette vil jeg gjøre slik at jeg fokuserer på ett og ett element, mens de to andre elementene utgjør konteksten. Hva som er konteksten vil med andre ord variere etter hva jeg fokuserer på.

5.4.1 Regnskapssystemet - i konteksten av økonomisk og organisasjonsmessig endring

Regnskapssystemet kan karakteriseres som et lokalt mangfold, utviklet uten sterke lokale føringer. Etter hvert som organisasjonen har vokst er det blitt flere systemer. Den svake sentrale føringen kan forklares med at kapasiteten i den sentrale økonomifunksjonen er begrenset. I mangel på egen økonomisjef har revisor hatt en sentral rolle i forbindelse med utarbeidelsen av årsregnskapene.

Dersom vi går inn i regnskapssystemet ser vi at det er blitt endret i perioden. Dels er regnskapssystemet endret som et resultat av at eksterne normer krever det, og dels er det endret på grunn av endrede behov hos brukerne. Når det gjelder finansregnskapet er dette endret fordi det er kommet nye regler og normer i perioden. Den viktigste enkeltendringen sannsynligvis i 1999 da man i selskapsregnskapene gikk over til å rapportere datterselskaper og tilknyttede selskaper etter egenkapitalmetoden. Denne prinsippendringen påvirket både resultatregnskapet og balansen i vesentlig grad. Metoden fikk også konsekvenser i konsernregnskapene, men her var ikke effekten så stor som for selskapsregnskapene. Det er også eksempler på at brukerne har påvirket utformingen av regnskapet. I Arvid Nergård AS videreutviklet den nye disponenten i 1997 utbytterapporten på reke og sild til en

dekningsbidragsrapport. Likeledes har de nye eierne som kom inn i Senja Sjøfarm AS bidratt til å videreutvikle regnskapssystemene der.

Regnskapet har helt klart en funksjonell betydning (jfr Burchell et al., 1980) i Nergårdgruppen. Dette gjelder særlig de interne produksjonsrapportene som brukes i den daglige styringen av produksjonen. Disse rapportene brukes også av eieren for å følge opp de enkelte aktivitetene. Dette internregnskapet har en kontrollfunksjon, men har samtidig også funksjon for organisasjonsmessig læring. I de interne produksjonsrapportene settes det fokus på utbytteprosenten i produksjonen. Det viktigste med rapportene er den daglige bruken og oppfølgingen av rapportene. Gjennom intern konkurranse og sammenligninger prøver man hele tiden å forbedre denne prosenten. Rapportene fungerer dermed som et viktig element for organisasjonsmessig læring (Levitt og March 1988).

Det er i alle fall to måter rapportene kan bidra til læring på. På kort sikt gir de rask tilbakemelding og gjør det mulig å lære av egen erfaring fortløpende. Dermed fungerer de som et system for å lagre erfaringer. Dette regnskapet ("lageret") er intuitivt lett å forstå og er derfor et egnet system for å dokumentere tidligere praksis. Regnskapssystemet får dermed en funksjon ut over det tekniske. Når rapportene brukes aktivt og fremheves som viktige av ledelsen, infiseres de med verdier (Selznick, 1957) samtidig som de bygger opp en myte om hva som er årsaken til suksess (Brunsson, 1985). Regnskapssystemet kan dermed videreføre de rutiner og den kompetansen som har vært med på å gjøre organisasjonen til det den er i dag (Aldrich, 1999). Gjennom læring justerer man gjerne tidligere praksis og endrer organisasjonen. Forandringen kan dermed sees på som en læreprosess (Jenssen og Mellempvik, 1998). Dersom en gjennom organisasjonsmessig læring klarer å øke produktiviteten vil de økonomiske resultatene komme. Disse tilsynelatende enkle rapportene har derfor etter min mening flere viktige funksjoner. De har en funksjonell funksjon, de bidrar til organisasjonsmessig læring og endring og de er en bærer av organisasjonsmessige erfaringer og verdier. Rapportene kan fortolkes både ut fra et normativt og institusjonelt perspektiv. Videre er rapportene et eksempel på samspillet mellom regnskapet, økonomien og organisasjonen.

Tradisjonelt sier man at finansregnskapet er myntet på eksterne brukere. Det ser vi for så vidt eksempel på i denne virksomheten også. Finansregnskapet brukes ikke i den daglige styringen, og det er det vel heller verken egnet til eller ment å skulle gjøre. Regnskapet er

imidlertid viktig for Nergårdgruppen med hensyn til å skaffe seg legitimitet i omgivelsene (jfr DiMaggio og Powell, 1983). Den viktigste eksterne aktøren i så henseende er banken. Den sterke veksten som gruppen har vært i gjennom i perioden har vært betinget av et godt samarbeid med banken. I kommunikasjon med banken er finansregnskapet viktig. Den interne betydningen av finansregnskapet har imidlertid også økt. I Senja Sjøfarm AS har man fått inn en ny minoritetseier. Som en følge av denne eierens ønsker avlegger man nå konsernregnskap 6 ganger pr år. Videre er det slik at når antall selskaper i konsernet har økt så tvinges hovedeieren (Ole Arvid Nergård) til å formalisere kontakten med de ulike enhetene. I enkelte av datterselskapene har man et styre med eksterne medlemmer. I disse styrene blir finansregnskapet gjenstand for formell behandling. Finansregnskapet får en funksjon med hensyn til beslutninger og kontroll (Gjesdal, 1981) i de datterselskapene hvor styrefunksjonen er blitt formalisert. Med andre ord kan det virke som om betydningen av finansregnskapet har økt etter hvert som bedriften har vokst.

Utbredelsen og bruken av budsjetter i virksomheten varierer. Fra sentralt hold, Gadus AS og Arvid Nergård AS, uttrykkes det en skepsis til budsjetter og de utarbeider ikke budsjetter. Hovedargumentet mot å utarbeide budsjetter er den store graden av uforutsigbarhet med hensyn til pris og volum. Allikevel benyttes budsjetter i enkelte av datterselskapene (eks Tromsø Reker AS og Senja Sjøfarm AS).

Regnskapssystemet i gruppen må sies å være enkelt, men det synes som om det har fungert. Det tror jeg kan skyldes flere forhold. For det første tror jeg internregnskapssystemet fokuserer på en, for dem, kritisk variabel. Det betyr at det måler de rette tingene. Produktiviteten i produksjonen kan måles i antall kilo ferdigvarer man klarer å produsere. Når regnskapssystemet fokuserer på denne variabelen er det et eksempel på det som Ouchi (1977) kaller "output control". Den andre forklaringen på at systemet fungerer er at det suppleres med god kommunikasjon mellom ledelsen internt i gruppen. Ole Arvid Nergård bruker mye av sin tid på kommunikasjon med lederne i systemet. Dermed fanges relevant informasjon og signaler opp direkte, i stedet for å komme gjennom regnskapssystemet. Det er som Burchell et al. (1980 s. 12) sier; "the financially successful might well avoid many of the rigors of the more sophisticated accounting, information and control systems. Seemingly they revel and flourish within the context of informal planning and assessment practices, multiple and overlapping flows of information and continually renegotiated exchanges between organizational participants".

Tatt i betraktning at selve systemet er såpass enkelt, er det neppe noen grunn til å tro at det er unikt. Som Burchell et al. (1980) påpeker spres regnskapsinnovasjoner fort. Mitt inntrykk er at det enkle regnskapssystemet med produksjonsrapporter fungerer bra. De jeg intervjuet hadde alle tro på det og brukte det aktivt. I denne sammenheng tror jeg det er viktig at ledelsen har fokus på disse rapportene og tallene i den løpende oppfølgingen. På denne måten signaliserer man viktigheten omkring rapporten og de variablene som fanges opp i dem. Dersom regnskapssystemet skulle gi opphav til konkurransefordeler (Hamel, 2000) er det ikke fordi systemet som sådan er spesielt, men fordi det eventuelt fungerer bedre enn hos andre.

5.4.2 Økonomiske utvikling – i konteksten av organisasjonsmessig og regnskapsmessig endring

Dersom en skal beskrive den økonomiske utviklingen er det flere stikkord som kan nevnes. Det er for det første vekst, dernest varierende lønnsomhet og bra likviditet og soliditet. Den økonomiske utviklingen skjer i et samspill med utviklingen av regnskapene. Det er i regnskapene at grunnlaget for styring legges og styring er en variabel som antas å påvirke økonomien.

Bedriften har i perioden hatt en formidabel vekst. Denne veksten har skjedd både innenfor tidligere virksomhetsområder og gjennom oppkjøp av nye. Ved inngangen til år 2002 fremstår Nergårdgruppen som et mer eller mindre fullt diversifisert konsern innenfor fiskerinæringen. Denne veksten har vært muliggjort gjennom periodevis meget god inntjening og en fleksibel bankforbindelse. Nergårdgruppen har foretatt investeringer i arbeidskapital og anleggsmidler på omlag 1.1 milliarder kroner. Av dette er vel 52% finansiert med gjeld, mens det resterende er finansiert med egen inntjening og ved salg av anleggsmidler. Denne høye investeringsvilligheten viser at bedriften har hatt tro på fremtidsutsiktene i næringen. Videre reflekterer den det synet at fremtidens enheter i næringen må være større enn tidligere. Denne sterke organisasjonsmessige veksten hadde imidlertid ikke vært mulig uten at inntjeningen hadde vært god. Dels bidrar inntjeningen med midler, men den bidrar også til å bygge opp tillit hos långiver. Igjen er dette et eksempel på samspillet mellom regnskapene, økonomien og organisasjonen. Den økonomiske situasjonen muliggjør vekst. Samtidig avbildes den økonomiske situasjonen i regnskapene. Regnskapet er med på å bygge opp nødvendig tillit

Kapittel 5: Analyse av endringene

hos långiver (jfr Meyer og Rowan, 1977; DiMaggio og Powell, 1983; Brunsson, 1989), slik at de kan være med på å finansiere veksten.

Lønnsomheten i konsernet har variert. Seks av de ti årene jeg har tall for har vært gode, mens fire har vært dårlige. Dersom vi ser på tallene fra bransjen ser vi at de også svinger. Svingningene skyldes flere forhold, men pris og volumvariasjoner i faktor- og produktmarkedet virker å være viktige forklaringer. I tillegg har laksedelen vært plaget av sykdom i enkelte år.

Likviditeten har utviklet seg til det bedre i løpet av perioden. Ved utgangen av 2001 er likviditetsreserven på vel 19% av omsetningen. Mesteparten av denne reserven består av ubenyttede trekkrettigheter. Å ha god likviditet er viktig av flere grunner. En av grunnene til det er at da kan man klare å ri av noen kortsiktige prisnedganger i produktmarkedet. En annen grunn er å ha driftsmessig handlefrihet. Dette fremheves av Ole Arvid Nergård som en av gruppens sterke sider. Til slutt muliggjør god likviditet at man kan slå til på muligheter som byr seg. Flere av oppkjøpene som er gjort har skjedd slik.

Soliditeten til gruppen er styrket dersom vi ser perioden under ett. Fortsatt er den lavere enn hva den ideelt kanskje burde vært (Kinserdal 1998 b). Med nåværende eierstruktur må økningen av egenkapitalen komme gjennom egen inntjening. Et alternativ kan være at man selger seg ned i noen datterselskaper og på den måten får tilført ny egenkapital utenfra. Dette skjedde i år 2000 da Arvid Nergård AS solgte seg ned fra 100% til 51% i Senja Sjøfarm AS.

En interessant observasjon er samspillet mellom økonomien og veksten. Omfanget av investeringer i kontantstrømoppstillingen forteller noe om veksten i selskapet. Jeg fant en høy korrelasjon mellom kontantstrøm fra drift og investeringer (- 0,65). Korrelasjonen mellom resultatstørrelsene: EBITDA og årsoverskudd, og investeringer var henholdsvis -0,29 og -0,1. Dette tyder på at det er liten sammenheng mellom regnskapsmessige resultater og investeringer. Korrelasjonen mellom kontantstrøm fra driften og kontantstrøm brukt på investeringer er imidlertid høyere enn korrelasjonen mellom investeringer og finansiering! Som tidligere nevnt er ikke regnskapet et system som gir entydige bilder av den underliggende virkelighet (Morgan, 1988; Mellempvik, 1997). I dette tilfellet har vi sett at samvariasjonen mellom ulike resultat og kontantstrømstørrelser ikke er høy. Tidligere studier (Olson et al., 1995; Mellempvik, 2000) kan tyde på at kontantstrømmen i enkelte tilfeller gir et

bedre bilde av den underliggende virkelighet. Min korrelasjonsberegning viser at det er et samspill mellom økonomien, vurdert som kontantstrøm fra drift, og organisasjonens vekst.

5.4.3 Organisatorisk endring – i konteksten av økonomiske og regnskapsmessige endringer

Dersom man ser på den endringen som har skjedd i perioden kan den forklares ut fra iallefall to strategier. Dels kan veksten forklares som et resultat av en kontinuerlig prosess knyttet til det å skaffe seg råstoff. I bunnen for mange oppkjøp ligger det rettigheter til fangstleddet. Ny teknologi i industrien gjør at man på land har fått stor kapasitet og høyere faste kostnader. Disse sporene vises helt tydelig i balansen til Nergårdgruppen. Omfanget av investeringer pr ansatt har økt betraktelig i perioden.

En annen dominerende strategi i perioden er dette med diversifisering. Ved å utvide produktspekteret har de fått flere ben å stå på. Økonomisk har dette sannsynligvis vært en fordel totalt sett. Fiskeri er en risikabel bransje med mange usikkerhetsmomenter. Mens mange av de spesialiserte aktørene ikke har overlevd nedturene, har diversifiseringsstrategien gjort at Nergårdgruppen har kunnet la produktområder som har gått godt støtte områder som har gått dårlig. På den måten har man kommet igjennom markedsmessige nedturer bedre enn mange andre. Prisen som man må betale for en slik strategi er at resultatene jevnes ut. Man når ikke de ”høye tinder”, men unngår også de ”dype daler”. Den mest variable delen av Nergårdgruppen er sannsynligvis laksedelen. I 2000 hadde man et godt år. Årsoverskuddet var 16,7 millioner av en omsetning på 110,5 millioner. I 2001 falt omsetningen til rundt 100 millioner, mens årsoverskuddet ble snudd til et underskudd på vel 18 millioner.

Et annet eksempel på samspillet mellom de ulike elementene i problemstillingen min er etableringen av Nergård AS og kjøpet av og J.J.Helland AS. Foruten å selge konsernets varer selger de varer for andre produsenter. Innslaget av salg for andre er ca 200 millioner til sammen i de to selskapene. Slike salgsselskaper har en resultatgrad som er helt forskjellig fra produksjonsselskapene. Dermed påvirker organisasjonsmessige endringer sammensetningen av rentabiliteten.

Vekst og diversifisering har hatt konsekvenser for organisasjonen. Gjennom veksten har man blitt flere og har kunnet utvikle et fagmiljø. Som Ole Arvid Nergård sier; ”Det er ikke bare for

en fiskerikandidat å komme ut til en sånn virksomhet hvis han ikke har et nettverk rundt seg". Slik sett kan man tenke seg at større enheter blir en slags forutsetning for å trekke til seg ansatte med høy kompetanse. Diversifisering har også gjort at det blir lettere å skaffe et helårlig arbeidstilbud til ansatte. Det tradisjonelle vinterfisket stod på i 3-4 måneder, og deretter skjedde det lite. Dersom arbeidsgiveren bare kunne tilby sesongarbeid er det vanskelig å tiltrekke seg stabil arbeidskraft. Ønsket om å fremstå som en "arbeidsplass som arbeideren kan leve av" fremheves av flere av de som jeg intervjuet. Oskar Høgstad (disponent ved Gryllefjord Fryseri AS) sier det slik; "De folkene som jobber hos oss må ha så mange dager at de har råd til å jobbe hos oss". I praksis innebærer det at man prioriterer produksjonsdager, selv om en slik prioritering går på bekostning av det som er mest lønnsomt på kort sikt for den enkelte bedrift. Ser man det fra institusjonell teori (Meyer og Rowan, 1977; DiMaggio og Powell, 1983; Brunsson 1989) kan en slik praksis forstås ut fra det å skaffe virksomheten legitimitet i omgivelsene.

6 Avslutning, konklusjon og perspektiver for videre forskning

Jeg har i denne studien beskrevet og analysert hvordan regnskapene, økonomien og organisasjonen har endret seg i Nergårdgruppen i perioden 1992 tom 2001. I løpet av denne perioden har næringen måtte omstille seg fra å være en subsidiert næring til å stå på egne bein økonomisk (Reve og Jacobsen, 2001). Mange aktører har ikke klart det og det har vært betydelige strukturendringer i næringen. Nergårdgruppen har klart denne omstillingen og har utviklet seg fra å være en stor lokal aktør til å bli en stor nasjonal aktør innenfor fiskerinæringen. Denne endringen har blant annet medført at totalkapitalen har økt med 807 % (i faste kroner) fra begynnelsen av 1992 til utgangen av 2001.

Min studie er begrunnet i en faglig interesse innenfor fagene bedriftsøkonomi, regnskap, entreprenørskap og organisasjonsteori. Ved å velge å studere et case har jeg hatt anledning til å bruke flere faglige innfallsvinkler enn jeg ville kunne ha gjort dersom jeg hadde undersøkt et stort antall enheter. Videre betyr dette at jeg har kunnet gå grundigere til verks enn om jeg hadde valgt å undersøke mange enheter. Ingen undersøkelsesopplegg er uten svakheter, og de valg en gjør underveis innebærer at man velger noe fremfor noe annet. Forenklet sagt innebærer mitt valg at jeg har prioritert intern validitet fremfor ekstern validitet. Dette har jeg blant annet begrunnet med at denne delen av regnskapsfaget befinner seg i en preparadigme fase (jfr Jönsson, 2000) hvor det er behov for utforskning av virkeligheten, før man eventuelt går ut og forsøker å teste kausale sammenhenger.

Jeg har i denne studien anvendt et teoretisk fundament eller en referanseramme som består av: (1) teorier om regnskap, (2) teorier for å analysere regnskap og (3) teorier for å analysere endringer i organisasjonen. Som Alvesson og Deetz (2000) er inne på spiller dette rammeverket flere roller i en studie, så også i min. Det utstyret meg med et sett av ”briller” som helt klart har påvirket hva jeg har sett og tenkt. Det teoretiske fundamentet har hjulpet meg å styre min oppmerksomhet ved at jeg brukte det for å strukturere mine intervjuer. Videre fungerer det for å systematisere og organisere de dataene som jeg samlet inn. De empiriske implikasjonene av disse teoriene viste seg i mange tilfeller å stemme i dette caset.

Historien gir signaler

Forretningsmodellen til Hamel (2000) er etter min mening egnet for å beskrive de organisasjonsmessige endringene. Selv om modellen ikke fokuserer på endringer over tid, har

Kapittel 6: Avslutning, konklusjon og videre forskning

den en relevant spesifikasjon av dimensjoner ved en virksomhet. Likeledes kan flere av de endringene som har skjedd forstås i et institusjonelt og evolusjonært perspektiv. Det institusjonelle perspektivet viste seg relevant både for å forklare beslutninger i organisasjonen og for å forklare betydningen av ulike regnskapsrapporter. I og med at jeg studerer en organisasjonen over tid passer det evolusjonære perspektivets prosessfokus godt. Betydningen av historiske føringer fremheves som et viktig moment i det evolusjonære perspektivet, og det er et relevant poeng også for denne virksomheten.

På ett punkt synes Hamel (2000) sitt bidrag ikke å stemme i dette caset. Han sier at toppledelsen ikke er egnet til å treffe de rette strategiske beslutninger. I denne virksomheten er topplederen aktivt involvert, ikke bare som beslutningstaker, men i mange tilfeller også som den som ser muligheten. Ole Arvid Nergård fremstår som en entreprenør og industribygger. Uten hans vyer og vilje til å satse hadde neppe gruppen vært det den er i dag.

Rapporter er viktige og de kortsiktige viktigst

Det er lagt en bred regnskapsmessig forståelse til grunn i dette studiet. Det betyr for det første at jeg både ser på regnskapets norm, praksis og bruk (Mellempvik og Olson, 1996). Videre betyr dette at mitt regnskapsbegrep omfatter budsjetter og andre rapporter i tillegg til intern og eksternregnskapet. Regnskapene er beskrevet etter en "scope" og en system dimensjon (Bjørnenak og Olson, 1999). Denne konkretisering viste seg å være nyttig for å beskrive og analysere det mangfoldet av regnskapssystemer som eksisterte i gruppen.

Den økonomiske utviklingen er analysert ved hjelp av tradisjonelle regnskapsanalytiske teknikker. Mine beregninger viser at det er nyttig å gjøre beregninger ut over de tradisjonelle nøkkeltallene. Den akkumulerte kontantstrømoppstillingen for perioden gir etter min mening en oversiktlig fremstilling av den økonomiske utviklingen. Ved å se perioden under ett kommer de "store linjene" bedre frem. Når jeg har ti regnskapsår gir de årlige kontantstrømoppstillingene et fragmentert og uoversiktlig bilde. Men her er det ikke snakk om enten eller, men både og. I den daglige styringen er de kortsiktige rapportene viktigere enn de langsiktige.

Styring – et samspill mellom modell og håndverk

Det som jeg avdekker i min studie er at det faktisk har funnet sted et samspill mellom de tre elementene som jeg fokuserer på. Dette er ikke noe én til én forhold, slik at endringene skjer i

Kapittel 6: Avslutning, konklusjon og videre forskning

takt. Lettest er det å se samspillet mellom organisasjonens vekst og økonomien. Utviklingen av regnskapene virker å være noe mer fragmentert og tilfeldig.

Min studie avdekker heller ikke noen kausale sammenhenger, men det jeg avdekker er en kovarians mellom de ulike elementene. Noen av de forholdene som jeg beskriver er kanskje ikke uventet, mens andre forhold er mer overraskende og spennende. I sistnevnte kategori kan for eksempel nevnes det faktum at styringen i dette selskapet har skjedd etter en enkel og desentralisert modell som avviker en god del fra hva jeg ville trodd fantes i en virksomhet av denne størrelsen. Når det allikevel har gått bra tror jeg Burchell et al.(1980) er inne på et svært relevant poeng med at mye av informasjonen utveksles og kommuniseres via andre mer uformelle kanaler. Et annet poeng ligger i dette med tause kunnskaper (Maskell et al., 1998). Det ligger mye god økonomistyring i det å gjøre tingene på en riktig måte. Selv om mye av produksjonen er blitt automatisert, gjenstår det en håndverkmessig bit på den tradisjonelle hvitfiske. Dette håndverket er utviklet gjennom generasjoner og er utvilsomt en konkurransefordel som er vanskelig å kopiere for andre som ville etablere seg andre steder.

Den tilsynelatende enkle produksjonsrapporten viser hvorledes regnskapet kan bidra til organisasjonsmessige endringer gjennom læring. Rapporten gir hurtig tilbakemelding og fungerer godt som et feedback system i en læresituasjon. Dessuten bidrar rapporten til at man tar vare på gode rutiner og at disse kan gå i arv i organisasjonen. I følge Aldrich (1999) er disse rutinene viktige egenskaper ved organisasjonen og de gir blant annet føringer for hva man foretar seg i senere situasjoner. Til slutt har disse rapportene helt klart en økonomisk effekt. Jeg har tidligere vært inne på betydningen av et godt utbytte for Nergårdgruppen. Totalt sett behandler de så mange tusen tonn råstoff, at hvert prosentpoeng betyr mange millioner kroner på sluttlinjene.

De økonomiske konsekvensene av ulike strategier fremkommer også ganske klart. Når Nergårdgruppen satser på diversifisering har dette ført til utjevning av resultatene og økt kapitalintensitet. Resultatgraden har for så vidt holdt seg, men kapitalens omløpshastighet har gått kraftig ned i perioden.

Fokus på kontantstrøm

Morselskapet i Nergårdgruppen har en eier. Dette caset illustrerer således godt hvorledes det kan være mulig for en eier å "finansiere" en høy vekst i et selskap. Størrelsen på

Kapittel 6: Avslutning, konklusjon og videre forskning

virksomheten er i dag av et sånt kaliber at nye 10 millioner i egenkapital bare utgjør ett prosentpoeng på egenkapitalprosenten. Denne virksomheten har klart å øke egenkapitalen takket være periodevis meget god inntjening, kombinert med godt ”timet” salg av aksjer i datterselskap.

Organisasjonens vekst kan operasjonaliseres som investeringer. En interessant observasjon i min studie er at det ”økonomiske bildet” som samvarierte mest med investeringer, var kontantstrømmen fra driften. Investeringene synes i stor grad å skje i de perioder hvor kontantstrømmen fra driften er god. Det som er overraskende er hvor lite de regnskapsmessige resultatene (EBITDA og årsoverskudd) samvarierer med veksten. Nå kan jeg ikke trekke noen generelle konklusjoner ut av dette. Men studien viser at graden av samvariasjon mellom organisasjon og økonomi i dette tilfellet er avhengig av hvilke variabler man fokuserer på. Denne konklusjonen er i tråd med hva Mellemvik (2000) fant i sin studie.

Regnskap er viktig- i de rette hendene

Denne studien viser at regnskap er nyttig og at det brukes. Det er imidlertid viktig å legge en bred regnskapsforståelse til grunn og ikke glemme at regnskap også er noe annet enn finansregnskapet. I deler av Nergårdgruppen ser vi eksempler på at man ved enkle midler klarer å få et *internregnskapssystem til å fungere. Det kan være et eksempel til etterfølgelse* for andre. Miller (1994 s. 1) fremhever at regnskapene har fått en viktig funksjon i samfunnet; ” Accounting has come to be regarded as a social and institutional practice, one that is intrinsic to, and constitutive of social relations, rather than derivative or secondary”. Skandalene i Enron i USA det siste året har revet ned mye av den tilliten som mange hadde til regnskapene. Min studie viser imidlertid at regnskapene har en viktig funksjon i den virkeligheten jeg har studert.

Fiskerinæringen fremstår som en risikoutsatt næring som er utsatt for variasjoner både i faktor- og produktmarkedene. I tillegg er dette en regulert næring som også er utsatt for reguleringsrisiko. Den enkelte aktør har derfor tøffe rammebetingelser å forholde seg til. Opp i alt dette er det derfor et interessant poeng at dette foretaket har klart seg godt økonomisk i perioden uten å ha brukt mye ressurser på den sentrale administrasjonen. Hvorvidt dette er en farbar vei i fremtiden gjenstår å se.

Kapittel 6: Avslutning, konklusjon og videre forskning

6.1 Videre forskning

Denne studien har gitt meg kunnskaper i et teoretisk felt og i en empirisk virkelighet som gir muligheter for flere interessante prosjekter innenfor temaet regnskap, entreprenørskap og kontekst.

En mulighet er å fortsette med den samme problemstillingen som jeg har hatt i denne studien, men utvide antall undersøkte bedrifter. Da kan jeg avdekke om de sammenhenger jeg har funnet i min studie er spesielle for denne organisasjonen, eller om de også kan gjelde i flere organisasjoner. Man kunne tenke seg at resultatene bare gjelder for denne bransjen, men ikke for andre bransjer. For å sjekke det måtte jeg gjøre tilsvarende undersøkelser for virksomheter i andre bransjer. Ved å øke antall undersøkte enheter ville jeg styrke den eksterne validiteten i undersøkelsen. Når jeg øker antall undersøkte enheter kan det være nyttig å vurdere andre måter å samle inn dataene på. Men det vil uansett måtte avhenge av problemstillingen min. Så lenge jeg interesser meg for forholdsvis komplekse sammenhenger i sosiale systemer vil jeg prioritere den helhetlige forståelsen fremfor muligheten for økningen av den eksterne validiteten.

Sammenblandingen av ledelse og eierskap er et kjennetegn med familieforetak. I Nergårdgruppen har Ole Arvid Nergård en dobbeltrolle som hovedaksjonær og administrerende direktør. På den ene siden skal han ivareta sine interesser som eier og på den andre siden skal han ivareta selskapets interesser. Det er ikke uten videre gitt at en slik rolle er uproblematisk. Dette er et spennende forskningsfelt som blant annet forskere i Sverige (se for eksempel Florin Samuelsson 1999 og 2001) har sett nærmere på. I denne studien har jeg ikke problematisert dette forholdet noe videre. Det ville vært interessant å se nærmere på dette perspektivet, enten det nå skjedde i en eller flere virksomheter.

Undersøkelsen til Olson et al. (2001) dokumenterer et behov for mer kunnskaper innenfor temaet entreprenørskap og regnskap. Kunnskaper kan utvikles på flere måter. En måte man kan øke kunnskapsnivået på er å anvende forskning fra andre fagfelt på dette med regnskap og entreprenørskap. Det vil i så fall være noe lignende som det jeg har gjort i denne studien. Men ytterligere teoretiske studier kan avdekke en klarere spesifisering av sammenhengene mellom de ulike elementene. Klarer man å spesifisere sammenhengene nærmere, er veien til testing av sammenhengen kortere.

Kapittel 6: Avslutning, konklusjon og videre forskning

Alternativt kan en fokusere på hvordan regnskaper utvikles og brukes i praksis. Studier av bruken av regnskapsinformasjon kan best skje når regnskapene brukes. Den beste måten å studere det på tror jeg vil være gjennom en etnografisk tilnærming og/ eller aksjonsforskning. Som Olson et al. (2001 s. 32) sier;” To find growing organisations and then to get inside these organisations and to study the organizational action along the lifecycles of the products based on an inductive and longitudinal approach seems to be an appropriate avenue for further research”.

Et interessant perspektiv med hensyn til bruk av regnskapsinformasjon kunne knyttes til studier av entreprenøren. I dette caset har vi å gjøre med en virksomhet hvor entreprenøren Ole Arvid Nergård har spilt og spiller en viktig rolle. Slik er det nok i mange andre virksomheter også. Egenskaper med entreprenøren og det miljøet han er i har lenge interessert forskere innenfor entreprenørskap (Landström, 2000). En mulighet kunne derfor være å se nærmere på ulike entreprenører og studere deres bruk av regnskap. Slike studier ville gi generell innsikt i bruk av regnskaper, samtidig som det ville bidra til å sette regnskapet på dagsorden i entreprenørskapsforskningen. Den praktiske gjennomføringen av et slikt studie kunne skje ved at man valgte ut et visst antall entreprenører og fulgt disse gjennom et år. Datainnsamlingen kunne skje ved hjelp av intervjuer og deltakende observasjoner. Dette vil i så fall kunne være en lignende studie som Hammar (2001) har gjort.

Utviklingen av regnskapene i Nergårdgruppen virker ikke å ha skjedd i samme takt som endringene i økonomien og organisasjonen. Dette er en situasjon som man fra sentralt hold i konsernet ikke er helt tilfreds med. Det kunne derfor vært interessant å gjøre et aksjonsforskningsprosjekt med det formål å evaluere og utvikle regnskapssystemene. I et slikt prosjekt ville det være naturlig å ta utgangspunkt i brukernes behov og la det være grunnlaget for arbeidet. Et slikt prosjekt ville ikke være ulikt det såkalte ”Bergensprosjektet” (se for eksempel Olson et al., 1995). Aksjonsforskning gjør det mulig å kombinere det som er nyttig for virksomheten med det som er nyttig sett fra et teoretisk ståsted. I et slikt opplegg blir prosessen viktig og man må som forsker sette av tilstrekkelig tid slik at prosjektet kan gjennomføres (Jönsson 2000). Det forskningsmessige formålet med en slik studie vil være ”ontological discovery and explanation of observed phenomena” (Jönsson 2000, s, 23). Slik sett vil en intensiv tilnærming gjennom å studere en eller noen få enheter være det som er hensiktsmessig.

Kapittel 6: Avslutning, konklusjon og videre forskning

Som tidligere nevnt har en rekke forskere (Burchell et al., 1980; Miller, 1994; Jönsson 1996) påpekt et generelt behov for studier om regnskap i praksis. Mellemvik (2000) oppfordrer til studier i privat sektor og Olson et al. (2001) oppfordrer til studier om regnskap og entreprenørskap. Det studiet jeg har gjennomført og de forslagene jeg har diskutert avslutningsvis er alle forenlige med disse anbefalingene.

Appendiks 1- Oversikt over forkortelser

ABC =	Activity Based Costing eller på norsk Aktivitetsbasert kalkulasjon
β_E =	Beta for egenkapitalen.≡Investeringens markedsrisiko/Representativ markedsrisiko
EBITDA =	Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization
EK =	Egenkapitalen
FASB =	Financial Accounting Standards Board
IB =	Inngående balanse, dvs balansetallene pr 1/1
KS =	Kontantstrøm
LG 1 =	Likviditetsgrad 1 også kalt balanselikviditet
LG 2 =	Likviditetsgrad 2 også kalt kasselikviditet
NRS =	Norsk RegnskapsStiftelse
NRS(F) =	Foreløpig Norsk Regnskapsstandard. ”En foreløpig regnskapsstandard fastsettes av fagorganet på grunnlag av et høringsutkast og mottatte høringskommentarer” (Huneide et al., 2002). Når den foreløpige regnskapsstandaren har vært praktisert en tid fastsettes den som endelig. Denne benevnes NRS.
REK =	Rentabiliteten på egenkapitalen (vanligvis etter skatt)
RDG =	Rentedekningsgrad
RRBK=	Rentabiliteten på rentebærende eller sysselsatte kapital
RTK =	Rentabiliteten på totalkapitalen
UB =	Utgående balanse, dvs balansetallene pr 31/12.
VK =	Variable kostnader

Appendiks 2 - Definisjoner av nøkkeltall som er brukt i studien

Lønnsomheten

Rentabiliteten på totalkapitalen = $(\text{Driftsresultat} + \text{finansinntekter}) * 100 / \text{Gj.sn. totalkapital}$

Hvor;

Rentabiliteten på totalkapitalen = Resultatgraden * Kapitalens omløpshastighet

Hvor;

Resultatgrad = $(\text{Driftsresultat} + \text{finansinntekter}) * 100 / \text{Omsetning}$

Kapitalens omløpshastighet = $\text{Omsetning} / \text{Gjennomsnittlig totalkapital}$

Sysselsatt kapital = Totalkapital minus rentefri kortsiktig gjeld og eventuelle pensjonsforpliktelser.

Avkastning på sysselsatt kapital = $(\text{Driftsresultat} + \text{finansinntekter}) * 100 / \text{Gj.sn. Sysselsatt kapital}$

Rentabiliteten for egenkapitalen = $\text{Årsresultat} * 100 / \text{Gjennomsnittlig egenkapital}$

EBITDA = Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization

Likviditeten

Likviditetsreserven = Kasse/Bank + verdipapirer og ubenyttet kassekreditt.

Balanselikviditeten = $\text{Omløpsmidler} / \text{Kortsiktig gjeld}$

Kasselikviditeten = $(\text{Omløpsmidler} - \text{varer}) / \text{Kortsiktig gjeld}$

Finansiering og soliditet

Egenkapitalprosenten (soliditeten) = $\text{Egenkapitalen} * 100 / \text{Totalkapitalen}$

Rentedekningsgraden = $(\text{Driftsresultat} + \text{finansinntekter}) / \text{finanskostnader}$

Appendiks 3 – Fanget volum og pris på råstoff

I tabellene under ser vi hvordan fanget volum og prisene på de ulike fiskeslagene har variert i perioden. For å få et bilde av variansen er standardavviket beregnet for de enkelte fiskeslagene. Dette standardavviket er ”normalisert” ved å dividere det med gjennomsnittsvolumet/prisen. Nederste linje i tabellene gir således et uttrykk for variansen (eller risikoen) med hensyn til volum og pris knyttet til de enkelte fiskeslagene.

	Torsk	Sei	Hyse	Sild	Lodde	Reker
1991	163,9	139,9	24,6	200,7	576,3	48,7
1992	219,1	168,2	39,9	227,5	810,5	49,1
1993	275,2	188,4	43,9	352,2	530,4	49
1994	373,6	188,9	73,8	549,6	113,4	38,2
1995	365,3	218,9	79,8	686,7	27,7	39,3
1996	358,3	221,6	96,8	763	207,7	41,7
1997	401,3	183,4	106,2	923,2	157,9	42
1998	321,4	194,4	79	831,8	88,2	57,1
1999	256,6	198,1	53,2	829	91,3	64,2
2000	220,1	169,6	45,9	799,7	374,6	66,1
Endr i %	34,29	21,23	86,59	298,46	-35,00	35,73
Gjennoms	295,48	187,14	64,31	616,34	297,80	49,54
Std. Avvik	79,96	24,23	26,68	267,51	262,82	10,00
Stdav/gj vol	0,27	0,13	0,41	0,43	0,88	0,20

Tabell : Fanget volum (i tusen tonn) av ulike fiskeslag

	Torsk	Sei	Hyse	Sild	Lodde	Reker
1991	9,04	4,15	7,8	1,79	0,53	13,79
1992	8,55	3,49	7,09	1,5	0,52	13,05
1993	7,19	3,1	5,77	1,32	0,55	12,36
1994	7,47	3,33	5,85	1,35	0,55	16,53
1995	7,69	4,08	5,52	1,43	0,57	19,96
1996	7,02	3,73	5,1	1,93	0,57	15,68
1997	7,13	3,86	5,76	1,71	0,77	14,98
1998	10,47	5,41	9,12	1,76	0,88	14,34
1999	12,69	5,1	11,1	1,45	2,09	14,23
2000	13,31	4,36	11,61	1,79	0,98	15,46
Økning i perioden	47,23	5,06	48,85	0,00	84,91	12,11
Standardavvik	2,34	0,74	2,38	0,22	0,48	2,13
Gjennomsnp	9,056	4,061	7,472	1,603	0,801	15,038
Std av/Gjsn.pris	0,26	0,18	0,32	0,13	0,60	0,14

Tabell: Priser pr kg for ulike fiskeslag (rund vekt)

Appendiks 4 - Konsumprisindekser

År	KP Ind des	KP Ind gjsn
1991	87,3	86,6
1992	89,2	88,6
1993	90,9	90,6
1994	92,6	91,9
1995	94,6	94,2
1996	96,2	95,3
1997	98,5	97,8
1998	100,8	100
1999	103,6	102,3
2000	106,7	105,5
2001	108,9	108,7

Tabell: Gjennomsnittlig konsumprisindeks og konsumprisindeksen pr 31/12 . Kilde: Statistisk Sentralbyrå, 2002.

Appendiks 5 – Eksempel på spørsmål stilt i et av intervjuene

Intervjuene som fant sted var i utgangspunktet tematisk strukturert etter den teoretiske referanserammen. Formen på intervjuene var imidlertid åpen, slik at det var rom for innspill og oppfølgingsspørsmål. Vedlagte eksempel viser de spørsmålene som jeg stilte administrerende direktør Ole Arvid Nergård – den 15/1-2002. Intervjuet varte i vel 2 timer. Intervjuene ble tatt opp på minidisc. Noen av spørsmålene er oppfølgingsspørsmål ut fra svaret som Ole Arvid Nergård gav. Når spørsmålene slutter med, betyr det at spørsmålet ble avbrutt av svar fra den intervjuede.

Kan du beskrive selskapet slik det ser ut i dag ?

Dere er på heile linja, dere har reker... ?

Utviklingen frem til i dag den har skjedd i en kombinasjon av egenutvikling og oppkjøp..?

Kan du si noe om styre og styringsstrukturen i konsernet ?

Har du et styre ?

Har du hatt en bestemt strategi med det som har skjedd eller har utviklinga skjedd litt mer tilfeldig ?

Kan du si noe om starten på det hele ?

De andre kan lande hvor som helst ? (oppfølgingsspørsmål)

Det er såkalte frie båter som leverer der ?(oppfølgingsspørsmål)

Hvordan så dere ut ved inngangen til 90-tallet ?

Hvordan går oppdrett – tjener man penger i dag ?

Landbaserte anlegg, er det fortsatt aktuelt ?

Hvordan går du frem når du gjennomfører oppkjøp ?

Hva legger du i det å strukturere ? Hva gjør du ?

Salgsfunksjon i Tromsø – Nergård AS.. kan du si litt om den ?

Når dere gjør oppkjøp – kan du si litt om finansieringen/økonomien ?

Er det stor forskjell på nye og gamle båter med hensyn til forbruket ?(oppfølgingsspørsmål)

Det er store motorer ?(oppfølgingsspørsmål)

Når du kjøper virksomheter hvordan får du det til å fungere; dvs hvordan får man tidligere konkurrenter til å fungere i lag ?

Appendiks

Hvordan er det å få tak i folk ?

I hvor stor grad har du latt deg påvirke av press fra omgivelsene til å treffe beslutninger ?

Kunderelasjonen – hvordan pleies disse relasjonene ?

Hva er de viktigste fordelene med å være så stor som dere er i forhold til konkurrentene ?

Bruker du regnskap ?

Du har vel en magefølelse av hvor stort utbytte bør være ? (oppfølgingsspørsmål)

Hva er det som gjør at det blir et regnskapsmessig dårlig resultat ?

Har du noen mål for hvor bra dere skal gjøre det ?

Som eier- stiller du bestemte krav ?

Litteraturliste

- Aldrich, H (1999) *Organizations evolving*. Sage Publications Ltd.
- Alvesson, M. og Deetz, S. (2000) *Doing critical management research*. Sage Publications Ltd.
- Amit, R., Brander, J. og Zott, C. (1998) 'Why do venture capital firm exist ? Theory and canadian evidence', *Journal of Business Venturing*, 13: 441-466
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S. og Young, S. M. (2000) *Management accounting*. Third Edition. Prentice Hall.
- Ball, R. og Brown, P. (1968) 'An empirical evaluation of accounting income numbers', *Journal of Accounting Research*, autumn: 159-178.
- Banken, K. og Busch T. (2001) *Analyse av finansregnskapet*. Universitetsforlaget.
- Barker, R. (2001) *Determining value, valuation models and financial statements*. Financial Times, Prentice Hall.
- Barney, J. B. (1997) *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison Wesley.
- Barth, M. E., Beaver, W. H., Hand, J. R. M. og Landsman, W. R. (1999) ' Accrual, Cash flows, and Equity Values', *Working paper*, Stanford University and University of North Carolina at Chapel Hill.
- Beaver, W. H. (1968) 'The information content of annual earnings announcements', *Empirical research in Accounting: Selected Studies*. Supplement to the *Journal of Accounting Research*: 67-92.
- Beaver, W. H (1998) *Financial reporting an accounting revolution*. Prentice Hall, Third edition.
- Bergevörn, L-E., Mellempvik, F. og Olson, O. (1995) 'Institutionalization of municipal accounting. A comparative study between Sweden and Norway', *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, no. 1: 25-41.
- Bjørnenak, T og Olson, O. (1995) *Utvikling av økonomisystemer- med vekt på eksperimentell systemlæring*. Tano.
- Bjørnenak, T. og Olson, O. (1999)'Unbundling management accounting innovations', *Management Accounting Research*, vol.10: 325- 338.
- Bhide, A. (1992) 'Bootstrap finance: The art of start-ups', i boken *On entrepreneurship*. Harvard Business School Press 1999.
- Black, E. L. (1998) 'Which is more value relevant: earnings or cash flow ? A life cycle examination', *Working Paper*, University of Arkansas.

- Blomkvist, M. (2001) 'Entreprenören som redovisare – en studie av entreprenören i bokslutsprocessen', Konferansepaper på den 16th Nordic Academy of Management Meeting in Uppsala, Sweden, August 16-18.
- Bourmistrov, A. (2001) 'Accounting and transition: A study of Russian local government accounting', Doctoral Thesis, Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen, Norway.
- Boje, D. M. (2001) *Narrative methods for organizational & communication research*. Sage Publications Ltd.
- Boye, K. og Dahl, G. A. (1996) 'Verdsettelsesmodeller' artikkel i *Verdsettelse i Teori og Praksis. Festskrift til Knut Boye*. Cappelen Akademiske Forlag.
- Bredesen, I. (2001) *Investering og Finansiering*. Gyldendal Akademisk Forlag.
- Brunsson, N. (1985) *The irrational organization. Irrationality as a basis for organizational action and change*. John Wiley & Sons.
- Brunsson, N. (1989) *The organizations of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*. John Wiley & Sons.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J. og Nahapet, J. (1980) 'The roles of accounting in organizations and society', *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, no. 2: 5- 27.
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge, Mass (3.rd edition 1990).
- Churchill, G. A. (1991) *Marketing research. Methodological foundations*. The Dryfen Press International Edition.
- Coffey, A. og Atkinson, P. (1996) *Making sense of qualitative data*. Sage Publications Ltd.
- Cook, T.D. og Campbell D., T. (1979) *Quasi-experimentation. Design & analysis issues for field setting*. Houghton Mifflin Company.
- Czarniawska, B. og Sevón, G. (Red) (1996) *Translating organizational change*. Berlin. New York. Walter de Gruyter.
- Cyert, R.M. og March, J. G. (1963) *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Dechow, P. (1994) 'Accounting earnings and cash flows and measures of firm performance: the role of accounting accruals', *Journal of Accounting and Economics*, 18: 3-42.
- DiMaggio, P. J. og Powell, W.W. (1983) 'The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields', *American Sociological Review*, 48: 147-160.

Litteraturliste

- DiMaggio, P. J. og Powell, W., W. (1991) 'Introduction', i Powell, W.W. og DiMaggio, P.J. (red.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Driver, M.J. og Streufert, S. (1969) 'Integrative complexity – an approach to individuals and groups as information processing systems', *Administrative Science Quarterly*, pp: 272-285.
- Eklund, T. og Knutsen, K. (1999) *Regnskapsanalyse med årsoppgjør. Aktiv bruk av regnskapet*. 6. utgave, Universitetsforlaget.
- Elling, J. O. (1988) 'Perioderegnskab versus cash flow- regnskab – en falsk problemstilling', *Praktisk Økonomi*, nr 3, pp: 75- 81.
- Elling, J. O. (1997) *Årsregnskapsteori*. 3. utgave, Forlaget FSR A/S.
- Easterby-Smith, M., R.Thorpe og A. Lowe (1991) *Management research. An introduction*. Sage Publications Ltd.
- Falkman, P. (2000) *Teori for redovisning*. Studentlitteratur, Lund.
- Financial Accounting Standards Board (FASB), 1987, *Statement of financial accounting standards* No. 95 (SFAS): 'Statement of Cash Flows'
- Fiskeriforskning i Tromsø (2001) *Regnskapsstatistikk for fiskeindustrien i Nord-Norge*.
- Foss, N. J., Knudsen, C. og Montgomery, C., A. (1995) 'An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm', I Montgomery, C. (red.) *Resource-based and evolutionary theories of the firm*. Kluwer Academic Publishers. Third printing.
- Florin Samuelson, E. (1999) 'Redovisning och små växande familjeföretag', Jönköping International Business School , JIBS Research Report, no: 1.
- Florin Samuelson, E. (2001) 'Accounting, accountability and organizational identity in the context of growing family businesses', Konferansepaper på den 16th Nordic Academy of Management Meeting in Uppsala, Sweden, August 16- 18.
- Foreløpig Norsk RegnskapsStandard (1995) *Kontantstrømoppstilling*. Norsk Regnskapsstiftelse.
- Frankfort-Nachmias, C. og Nachmias, D. (1996) *Research methods in the social sciences*. Arnold, fifth edition.
- Fried, V.H., Bruton, G.D. og Hisrich, R.D. (1998) 'Strategy and the board of directors in venture capital-backed firms', *Journal of Business Venturing*, 13: 493-503.
- Galbraith, J. R (1973) *Designing complex organizations*. Reading, Mass.: Addison- Wesly.
- Galbraith, J. R. og Kazanjian, R. K. (1978) *Strategy Implementation. Structure, systems and process*. West Publishing Company. (2. edition 1986).

Litteraturliste

- Ghauri, P., Grønhaug, K. og Kristianslund, I. (1995) *Research methods in business studies. A practical guide*. Prentice Hall.
- Gjesdal, F. (1981) 'Accounting for stewardship', *Journal of Accounting Research*, volume 19, Issue 1, pp: 208-231.
- Gjesdal, F. (1988) 'Redaksjonelt', *Beta - Tidsskrift for Bedriftsøkonomi*, 2/88: 1.
- Gjesdal, F. og Johnsen, T. (1999) *Kravsetting, lønnsomhetsmåling og verdivurdering*. Cappelen Akademisk Forlag.
- Gilje, N. og Grimen, H. (1993) *Samfunnsvitenskapens forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Universitetsforlaget. 6. opplag.
- Glaser, B.G og Strauss, A.L. (1967) *The discovery of grounded theory*. Chicago, IL: Aldine.
- Grønhaug, K., Mellempvik, F. og Olson, O. (1997) 'Editorial: Accounting in a Scandinavian research context', *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, no. 1:1-3.
- Gummesson, E. (2000) *Qualitative methods in management research*. Sage Publications Ltd, second edition.
- Guneriussen, W. (1999) *Aktør, handling og struktur. Grunnlagsproblemer i samfunnsvitenskapene*. Tano/Aschehoug, 2. utgave.
- Hannan, M. T. og Freeman, J. (1989) *Organizational ecology*. Harvard Business Press.
- Hamel, G. (1999) 'Letter to the editor: Revolution vs. evolution: You need both', *Harvard Business Review*, vol. 79, no 5.
- Hamel, G. (2000) *Leading the revolution*. Harvard Business School Press.
- Hammar, J. (2001) 'The role of accounting in entrepreneurship – the case of fast growing firms', Konferansepaper på den 16th Nordic Academy of Management Meeting in Uppsala, Sweden, August 16- 18.
- Harrison, W. T. og Horngren, C., T. (1998) *Financial accounting*. Prentice Hall International Editions, third edition.
- Herbert, R. F. og Link, A. N. (1982) *The entrepreneur. Mainstream views and radical critiques*. Praeger Publishers, New York.
- Hernes, G. (1976) 'Structural change in social processes', *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 3: 513-547
- Hisrich, R.D og Peters, M., P. (1998) *Entrepreneurship*. Fourth Edition. Irwin/McGraw-Hill.
- Hopper, T. og Powell, A. (1985) 'Making sense of research into the organizational and social aspects of management accounting: a review of its underlying assumptions', *Journal of Management Studies*: 429-465.

Litteraturliste

- Hornngren, C.T., Bhimani, A., Foster, G. og Datar, S.M. (1999) *Management and cost accounting*. Prentice Hall Europe.
- Hornngren, C. T., Sundem, G. L. og Stratton, W.,O. (2002) *Introduction to Management Accounting*, Prentice-Hall International, Twelfth Edition.
- Huneiede, J-E, Pedersen, K., Schwencke, H.R. og Sørensen, T. (2002) *Årsregnskapet i teori og praksis*. Gyldendal Akademiske, 3. utgave.
- Ijiri, Y. (1975) *Theory of accounting measurement*. American Accounting Association.
- Jacobsen, D. I. (2000): *Hvordan gjennomføre undersøkelser ? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2002) *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget. 2. utgave.
- Jenssen, S., A., og Mellemlvik, F. (1998) 'Samspillet mellom forandring og økonomisk informasjon – intensjoner og paradokser', *Magma. Tidsskrift for økonomi og ledelse*, årgang 1, nr. 2.
- Johnsen, A. (1993) 'Accounting regulation in Norway', *European Accounting Review*, 3, pp: 617 –626.
- Johnsen, A. og Kvaal, E. (1999) *Regnskapsloven. Kommentarer til lov av 17. juli 1998 nr. 56 om årsregnskap m.v.* Cappelen Akademisk Forlag.
- Johnsen, G. og Scholes, K. (2002) *Exploring corporate strategy*. Financial Times – Prentice Hall, Sixth Edition.
- Jönsson, S. (1996) *Accounting for improvement*. Pergamon.
- Jönsson, S. (2000) 'Action research in management accounting studies', i boka *Festskrift til Olov Olsons 50 årsdag*. Cappelen Akademisk Forlag.
- Jørgensen, K., M. (2002) 'The meaning of local knowledges. Genealogy and organizational analysis', *Scandinavian Journal of Management*, volume 18, no 1, pp: 29- 46.
- Kaplan, R., S. og Atkinson, A., A. (1998) *Advanced management accounting*. Third edition. Prentice Hall International Editions.
- Kinserdal, A (1998 a) *Grunnleggende regnskapsforståelse*. Cappelen Akademiske Forlag, 3. utgave.
- Kinserdal, A.(1998 b) *Finansregnskap med analyse – del 1 og 2*. Cappelen Akademiske Forlag, 11. utgave.
- Kolvereid, L., Bullvåg, E., og Widding, L.Ø. (2000) 'Global entrepreneurship monitor. Entreprenørskap i Norge', Rapport ved Siviløkonomutdanningen i Bodø.

- Landstrøm, H. (2000) *Entreprenørskapets røtter*. Studentlitteratur, Lund. 2. opplag.
- Leitch, R., A. og Roscoe Davis, K. (1992) *Accounting information systems. Theory and practice*. Prentice-Hall International Editions, second edition.
- Levitt, B. og March, J. G. (1988) 'Organizational learning', *Ann. Rev. Sociol.* 1988. 14: 319-40.
- Locke, K. (2001) *Grounded theory in management research*. Sage Publications Ltd.
- Lov om årsregnskap m.v (regnskapsloven) av 17/7-1998, nr. 56.
- Lövstål, E. (2001) 'Accounting and control within entrepreneurial organisations. Contrasting theory and practice', konferansepaper på den 16th Nordic Academy of Management Meeting in Uppsala, Sweden, August 16- 18.
- Macintosh, N.B. (1994) *Management accounting and control systems. An organizational and behavioral approach*. John Wiley & Sons..
- Magnussen, R.Å., Grønhaug, K. og Olson, O. (2001) 'Management accounting in the context of R&D', konferansepaper på den 16th Nordic Academy of Management Meeting in Uppsala, Sweden, August 16- 18.
- Manigart, S. og Sapienza, H. (2000) 'Venture capital and growth', i Sexton, D og Landstrøm, H (red) *Handbook of entrepreneurship*. Oxford: Blackwell.
- March, J. G (1991) 'Exploration and exploitation in organizational learning', *Organization Science*, vol. 2, no 1: 71-87.
- Maskell, P., Eskelinen, H., Hannibalsson, I., Malmberg, A. og Vatne, E. (1998) *Competitiveness, localised learning and regional development. Specialisation and prosperity in small open economies*. London/New York. Routedledge.
- Mason, C. og Harrison, R. (2000) 'Informal centure capital and the financing and emergent growth businesses', i Sexton, D og Landstrøm, H (eds) *Handbook of entrepreneurship*. Oxford: Blackwell.
- McGrath, R. G. og MacMillan, I. (2000) *The entrepreneurial mindset. Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press
- Mellemvik, F., Monsen, N. og Olson, O. (1988) 'Functions of accounting – a discussion', *Scandinavian Journal of Management*, vol. 4, no. ¾: 101-119.
- Mellemvik, F. og Olson, O. (1996) *Regnskap i forandring. Utvikling, spredning og bruk av kommuneregnskap*. Cappelen Akademisk Forlag.

Litteraturliste

- Mellemvik, F. (1997) 'Accounting, the hidden collage ? Accounting in the dialogues between a city and its financial institutions', *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, no 2, pp. 191 –207.
- Mellemvik, F. (2000) 'Forandringer – sees de i regnskap ??', i boka *Festskrift til Olov Olsons 50 årsdag*. Cappelen Akademisk Forlag.
- Meyer, J. W. og Rowan, B. (1977) 'Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony', *American Journal of Sociology*, volume 83, no. 2:340 – 363.
- Miller, P. (1994) 'Accounting as social and institutional practice: an introduction', I Hopwood, A og Miller, P. (Editors) *Accounting as social and institutional practice*. Cambridge University Press.
- Morgan, G. (1988) 'Accounting as reality construction: Towards a new epistemology for accounting practice', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, No. 5, pp. 477-485.
- Nelson, R.R. og Winter, S., G. (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Norsk Hydro (2002) *Årsrapport 2001*.
- Olson, O., Falkman, P., og Pauli, S (1995) *Betalingsflödesrapportering – om konsten att rapportera fakta i redovisningen*. Nerenius & Santerus Forlag.
- Olson, O., Blomkvist, M., Hammar, J. og. Jönsson, C (2001) 'Accounting and entrepreneurship. A review and discussion of the scientific literature in the 80s and 90s', Working paper.
- Ouchi, W.G. (1977) 'The relationship between organizational structure and organizational control'. *Administrative Science Quarterly*, 22: 95-113.
- Penman, S. H. (1991) 'An evaluation of accounting rate-of-return', *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, spring, pp. 233-255
- Pfeffer, J. (1983) *Organizations and organization theory*. Ballinger.
- Polesie, T. (1988) 'Certainty and uncertainty. Two basic factors in the design and use of an accounting system', I Holmesland, T.B og Ims, K., J. (red.) *Bedriftsøkonomiens helhet. Spenning mellom analyse og humaniora*. Alma Mater Forlag.
- Porter, M. E (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- Quinn, J.B. (1980) 'Managing strategic change', *Sloan Management Review*, Summer: 3-20.

Litteraturliste

- Reve, T. (1980) 'Eksternt regnskap og eksterne interessenter', artikkel i *Regnskapet i bruk. Jubileumskrift Norges Statsautoriserte Revisorers Forening*.
- Reve, T., Lensberg, T. og Grønhaug, K. (1992) *Et Konkurransedyktig Norge*, Tano.
- Reve, T. og Jakobsen, E. (2001) *Et verdiskapende Norge*. Universitetsforlaget.
- Ripsas, S. (1998) 'Towards an Interdisciplinary Theory of Entrepreneurship', *Small Business Economics*, 10, pp: 103-113.
- Romano, C. A., Tanewski, G.A. og Smyrnios, K.X. (2000) 'Capital structure decision making: a model for family business', *Journal of Business Venturing*, 16: 285-310.
- Røvik, K., A. (1992) 'Institusjonaliserte standarder og multistandardorganisasjoner', *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, vol. 8, no 4, pp. 261-284.
- Røvik, K., A. (1998) 'Identitetsutvikling i moderne organisasjoner', *Magma*, 1: 41-51.
- Røvik, K.A. (2001) 'Overføring og oversettelse av ledelsesteknologier i den globale organisasjonslandsby', I Jønsson, S. & Larsen, B. (red.) *Teori og Praksis: Skandinaviske Perspektiver på Ledelse og Økonomistyring*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, pp. 165-192.
- Sahlin-Andersson, K. (1996) 'Imitating by editing success: The construction of organizational fields', I Czarniawska, B. og Sevón, G. (red.) *Translating organizational change*. Walter de Gruyter, Berlin; New York, pp. 69-92.
- Sahlman, W. A. og Stevenson, H. H. (1992) *The entrepreneurial venture*. Harvard Business School Publications.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in administration. A sociological interpretation*. University of California Press (Paperback 1984).
- Shane, S. og Venkataraman, S. (2000) 'The promise of entrepreneurship as a field of research'. *The Academy of Management Review*. Vol. 25, No 1: 217-226.
- Shields, M., D. (1997) 'Research in management accounting by North Americans in the 1990s', *Journal of Management Accounting Research*, volume 9: 3-61.
- Solomons, D. (1991) 'Accounting and social change: A neutralist view', *Accounting, Organizations and Society*. Volume. 16. No. 3. pp: 287-295.
- Stacy, R. D. (2000) *Strategic management & organisational dynamics. The challenge of complexity*. Financial Times - Prentice Hall.
- Storey, D.J. (1994) *Understanding the small business sector*. Routledge.
- Tellefsen, J.T. og Langli, J.C. (1999) *Årsregnskapet*. Universitetsforlaget. 6. utgave.
- Thompson, J.D. (1967) *Hur organisationer fungerer*. Prisma (svensk utgave fra 1988).

Litteraturliste

Troms Folkeblad (2000) 'Nergård satser 15 millioner i Fjordgård', 29. desember, 2000.

Troye, S. (1994) *Teori- og forskningsevaluering . Et kritisk realistisk perspektiv*. Tano .

Winborg, J. og Landström, H. (2000) 'Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers resource acquisition behaviours', *Journal of Business Venturing* 16: 235-254.

Zucker, L.G. (1988) 'Where do institutional patterns come from ? Organizations as actors in social systems', I Zucker, L., G. (red) *Instituional patterns and organizations*. Cambridge Mass., Ballinger.

Yin, R.K. (1994): *Case study research. Design and method*. Applied Social Research Methods Series Volume 5, Sage Publications Inc.

Årsregnskapene for Nergårdgruppen i perioden 1991-2001.



Publikasjonsliste fra Høgskolen i Harstad

Fra og med 1996 ble tidligere publikasjonsserier ved Høgskolen i Harstad erstattet med en **Skriftserie** og en **Arbeidsnotatserie**.

Skriftserien - ISSN 0807-2698

- 2002/07** **Odd Birger Hansen:** "Regnskap i en entreprenøriell kontekst. En casestudie av et konsern i vekst" (ISBN 82-453-0177-9) Kr. 130,-
- 2002/06** **Terje Thomsen:** "Ansvar for egen læring på ti minutter" (ISBN 82-453-0176-0) Kr. 50,-
- 2002/05** **Inger S Martiniussen:** "Basal sansestimulering SNOEZELEN – del av et undervisningsopplegg" (ISBN 82-453-0175-2) Kr. 50,-
- 2002/04** **Gunn Karin Stenhaug:** "Omsorgens uttrykk i operasjonssykepleie. En kvalitativ studie av operasjonssykepleiernes hverdag" (ISBN 82-453-0174-4) Kr. 120,-
- 2002/03** **Odd Birger Hansen:** "Regnskap, entreprenørskap og kontekst. En introduksjon" (ISBN 82-453-0173-6) Kr. 90,-
- 2002/02** **Ingvild Marheim Larsen / Ole-Jacob Skodvin:** "Evaluering av administrasjonen ved Høgskolen i Harstad" (ISBN 82-453-0172-8) Kr.100,-
- 2002/01** **Hege Lerkerød:** "Død på menyen. Alderdom, måltider og dødsriter belyst ved institusjonen - sykehjem" (ISBN 82-453-0170-1) Kr.100,-
- 2001/07** **Rikke Gürgens:** "Tegn i tiden – minoritetskultur eller ren kunst" (ISBN 82-453-0166-3) Kr. 90,-
- 2001/06** **Lars Bjørgum:** "Fosterhjemsplassering av innvandrerbarn: Hva avgjør plassering i norsk vs etnisk fosterhjem?" (ISBN 82-453-0165-5) Kr. 90,-
- 2001/05** **Odd Birger Hansen:** "Noen styringsmessige utfordringer i nystartede virksomheter" (ISBN 82-453-0164-7) Kr. 50,-
- 2001/04** **Trond Hammervoll:** "Governance problems in vertical interorganisational relationships: A dependence perspective". (ISBN 82-453-0163-9) Kr. 80,-
- 2001/03** **Randi Saasen:** "På nye stier – En evaluering av samordnerens rolle i 6 familierådslag i Harstad/Kvæfjord" (ISBN 82-453-0161-2) Kr. 70,-
- 2001/02** **Odd Birger Hansen:** "Topplederlønn – belyst ut fra ulike teoretiske perspektiver" (ISBN 82-453-0160-4) Kr. 50,-
- 2001/01** **Anne Marie Bakken:** "Rehabilitering i kommunene i Nordland, Troms og Finnmark (ISBN 82-453-0159-0) Kr. 90,-
- 2000/14** **Lars Bjørgum:** Barn og skilsmisse: Konsekvenser for utvikling av barn og unges identitet, intimitet og kjærlighetsforhold (ISBN 82-453-0155-8) Kr. 60,-

- 2000/13 **Arild Wikan:** *From Chaos to Chaos – An Analysis of a Discrete Age-structured Prey-Predator Model* (ISBN 82-453-0153-1) Kr. 60,-
- 2000/12 **Terje Thomsen / Bjørn-Eirik Johnsen / Viktor Sommerbakk:** «Nære studier for fjerne studenter?». (ISBN 82-453-0151-5) Kr. 100,-
- 2000/11 **Stein Mikkelsen:** «Problemer og paradokser i forebyggende arbeid». (ISBN 82-453-0150-7) Kr. 50,-
- 2000/10 **Tor Schjelde:** «Læring, undervisning og vurdering/eksamen ved vernepleierutdannelsen». (ISBN 82-453-0148-5) Kr. 70,-
- 2000/09 **Turid Kayser Kvalø:** «Byråkraten og klienten i velferdsstaten». (ISBN 82-453-0146-9) Kr. 50,-
- 2000/08 **Ruben Moi:** «'Anonymous: *Myself and Pangur*': What is the point of Paul Muldoon's postmodernist play in *Hay*?». (ISBN 82-453-0145-0) Kr. 50,-
- 2000/07 **Harald Torsteinsen:** «Den økte effektivitetsfokuseringen i norske kommuner - - *motefenomen eller rasjonell nyorientering?*». (ISBN 82-453-0144-2) Kr. 50,-
- 2000/06 **Ruben Moi:** «Dissertation, discourse, différence and dissemination: an attempt to apprehend the Derridean movements of writing.». (ISBN 82-453-0143-4) Kr. 50,-
- 2000/05 **Viggo Andreassen:** «Arbeidsledighet og økonomisk teori». (ISBN 82-453-0142-6) Kr. 60,-
- 2000/04 **Viggo Andreassen:** «Nytte-Kostnadsanalyse som beslutningsverktøy». (ISBN 82-453-0141-8) Kr. 80,-
- 2000/03 **Viggo Andreassen:** «Ulike årsaker til offentlig intervensjon i et lands økonomi. » (ISBN 82-453-0139-6) Kr. 60,-
- 2000/02 **Grete Hagebakken:** «Privatisering av eldreomsorg: Med Sverige som forbilde? *En gjennomgang av svenske erfaringer og holdninger til kommersiell privatisering av eldreomsorg, sett i sammenheng med dagens norske situasjon*» (ISBN 82-453-0138-8) Kr. 70,-
- 2000/01 **Ådne Danielsen:** «Mot New Public Management i Norske kommuner? Om reformer og omstillingsprosesser i kommunal sektor». (ISBN 82-453-0136-1) Kr. 70,-
- 1999/18 **Jan-Sverre Isaksen** «Ekstern analyse av kortsiktig konkurrisiko for modne aksjeselskaper». (ISBN 82-453-0135-3) Kr. 70,-
- 1999/17 **Harald Bergland / Pål Andreas Pedersen** «Regulering av forurensninger fra produsenter og konsumenter». (ISBN 82-453-0134-5) Kr. 70,-
- 1999/16 **Arild Wikan** «Periodic Phenomena in a Discrete Age-Structured Prey-Predator Model - *I Density Dependent Survival Probabilities*». (ISBN 82-453-0133-7) Kr. 60,-
- 1999/15 **Ådne Danielsen** «Metaforbruk i organisasjonsteoretisk litteratur». (ISBN 82-453-0132-9) Kr. 60,-
- 1999/14 **Turid Kayser Kvalø** «Du kan ikke sitte på rumpa og vente på studiekvalitet – *Hva er studiekvalitet og hvordan måle det?*». (ISBN 82-453-0131-0) Kr. 90,-
- 1999/13 **Marit Ruth Rustad** «Osorgsideologi i praksis - *En studie av hverdagsliv til mennesker med psykisk utviklingshemming, sett i lys av ansvarsreformens intensjoner*». (ISBN 82-453-0130-2) Kr. 120,-

- 1999/12 **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Brukernes erfaringer med trygdekontoret». (ISBN 82-453-0129-9) Kr. 70,-
- 1999/11 **Mette Ravn Midtgard / Jan Vidar Haukeland:** «Fiskeværet som feriested». (ISBN 82-453-0128-0) Kr. 50,-
- 1999/10 **Tor J. Schjelde:** «Vernepleiere, sosionomer og barnevernspedagoger i skolen. *Hvilken formell kompetanse har de og hvilke arbeidsoppgaver bør de ha i skolen?*». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 50,-
- 1999/9 **Steinar Johansen:** «Konkurranseutsetting av pleie og omsorgstjenester - *Rasjonell handling eller legitim tilpasning- Organisasjonsteoretiske utfordringer for en empirisk studie*». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 60,-
- 1999/8 **Rikke Gørgens:** «Å forske på annerledeshet. *Det usedvanlige teater sett som et semiotisk fenomen, en hermeneutisk prosess og et terreng for 'grounded theory'*». (ISBN 82-453-0125-6) Kr. 50,-
- 1999/7 **Ådne Danielsen:** «FINNES DET EN POSTMODERNE POLITIKK? *Tanker rundt modernitet og postmodernitet som samfunnsmessige tilstander med omsorgspolitik for mennesker med psykisk utviklingshemming som eksempel*». (ISBN 82-453-0124-8) Kr. 50,-
- 1999/6 **Ådne Danielsen:** «Organisasjonsfeltbegrepet innenfor nyinstitusjonell organisasjonsteori» (ISBN 82-453-0122-1) Kr. 50,-
- 1999/5 **Harald Torsteinsen:** «Effects of privatization and competitive tendering on local government – a comparative study.» (ISBN 82-453-0121-3) Kr. 50,-
- 1999/4 **Rolf Wynn:** «Conversation Analysis and the Conversational Rules» (ISBN 82-453-0119-1) Kr. 50,-
- 1999/3 **Stein Mikkelsen:** «SAFE COMMUNITY - SYMBOL OG SAMARBEID Sluttrapport fra studie av lokalt ulykkesforebyggende arbeid organisert etter WHO's Safe Community (Trygge Lokalsamfunn)-modell.» (ISBN 82-453-0118-3) Kr. 60,-
- 1999/2 **Terje Thomsen:** «Mot fremtidens utdannelser - *om skjønnheten og udyret i høgre utdanning*». (ISBN 82-453-0117-5) Kr. 50,-
- 1999/1 **Rolf Utkvitne:** «Harstad og nyetableringer i detaljhandelen». (ISBN 82-453-0115-9) Kr. 90,-
- 1998/20 **Rikke Gørgens:** «Regiroller og teaterorganisering. *Casestudie av Bentein Baardsons regi av 'Garmann & Worse & Co' på Rogaland teater*.» (ISBN 82-453-0114-0) Kr. 130,-
- 1998/19 **Tore Høgås:** «Deconstructing and Reconstructing the Text: Intertextualities of Literature, Body, and Nature in Jane Smiley's *A Thousand Acres*.» (ISBN 82-453-0113-2) Kr. 130,-
- 1998/18 **Harald Torsteinsen:** «Om å skynde seg langsomt. Hvordan skape oppslutning om organisasjonsreformer i kommunesektoren?» (ISBN 82-453-0112-4) Kr. 40,-
- 1998/17 **Truls Erikson:** «Intellektuell kapital: Hvilke grep må til?» (ISBN 82-453-0111-6) Kr. 40,-
- 1998/16 **Ruben Moi:** «Voice and Vision - An analysis of the Allegorical Aspects in Seamus Heaney's Oevre» (ISBN 82-453-0110-8) Kr. 120,-

- 1998/15 **Tore Einar Johansen / Kjell Toften:** «Retraining of Russian Military Officers - a feasibility study» (ISBN 82-453-0109-4) Kr. 50,-
- 1998/14 **Alexander Kwesi Kassah:** «The Community Idea» (ISBN 82-453-0107-8) Kr. 50,-
- 1998/13 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community-Based Rehabilitation in the city: A case of Jamestown-Accra, Ghana» (ISBN 82-453-0105-1) Kr. 50,-
- 1998/12 **Kjell Toften:** «Chain Integration in the Norwegian Hotel Industry - industry overview, causes, and some strategic implications (ISBN 82-453-0104-3) Kr. 50,-
- 1998/11 **Baard Borge:** «NS' mange ansikter: Innholdsanalyse av et propagandaskrift fra 1944» (ISBN 82-453-0103-5) Kr. 70,-
- 1998/10 **Truls Erikson:** «Entrepreneurial Capital - The Emerging Venture's Most Important Asset & Competitive Advantage» (ISBN 82-453-0098-5) Kr. 40,-
- 1998/9 **Anne Marit Bygdnes:** «Toalett-trening av mennesker med psykisk utviklingshemming. En teoretisk drøfting og et empirisk bidrag». (ISBN 82-453-0097-7) Kr. 120,-
- 1998/8 **Tanja Susann Ihlhaug/Leif Hugo Hansen:** «Medbestemmelse eller mer bestemmelse? - bruker lederne de tillitsvalgte?» - *En undersøkelse om ledelsesatferd og ansattes medbestemmelsesrett i kommunal virksomhet i Troms Fylke.* (ISBN 82-453-0096-9) Kr. 90,-
- 1998/7 **Kjell Toften:** «Express Reiser - Scandinavian Package Tour Industry» ISBN 82-453-0095-0) Kr. 40,-
- 1998/6 **Stein Mikkelsen:** «Safe Community - Symbol and Co-operation. A study of inter-sectoral co-operation and development in a Norwegian community» (ISBN 82-453-0094-2) Kr. 50,-
- 1998/5 **Truls Erikson:** «A Study of Entrepreneurial Intentions Among a Cohort MBAs - The Extended Bird Model». (ISBN 82-453-0093-4). Kr. 50,-
- 1998/4 **Arild Wikan:** «4 Periodicity in Leslie Matrix Models with Density Dependent Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0092-6) Kr. 70,-
- 1998/3 **Arild Wikan:** «Dynamical Consequences of Reproductive Delay in Leslie Matrix Models with Nonlinear Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0091-8) Kr. 70,-
- 1998/2 **Terje Thomsen:** «Gruppeintervjuet - avgrensning, anvendelse og anvisning» (ISBN 82-453-0089-6) Kr. 50,-
- 1998/1 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community Based Rehabilitation and Stigma Management by Physically Disabled People in Ghana». (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 50,-
- 1997/17 **Tore L.Jensen:** «Interorganizational Governance Structure and Outlet Economic Performance». An Application of Accounting Data in Interorganizational Performance Measurement. (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 110,-
- 1997/16 **Tore L.Jensen:** «En analyse av ukedagseffekter i futuresmarkedet for elektrisk kraft». (ISBN 82-453-0086-1) Kr. 50,-
- 1997/15 **Baard Borge:** «Krig, oppgjør og nasjonal konsensus - Etterkrigs- oppgjørens sosiale virkninger i Nederland, Danmark og Norge». (ISBN 82-453-0084-5) Kr. 50,-
- 1997/14 **Tore Einar Johansen:** «Myter og virkelighet om samer - 'de e forskjell på folk og finna'» (ISBN 82-453-0083-7) Kr. 40,-

- 1997/13 **Eli Samuelsen:** «Den besværlige tiden» - Betragtninger om praksisopplæringen i sykepleierutdanningen (ISBN 82-453-0082-9) Kr. 50,-
- 1997/12 **Eli Samuelsen:** «Du er ikke verdig en plass i herberget – Refleksjon over etikk og etiske vurderingers plass i sykepleien» (ISBN 82-453-0081-0) Kr. 50,-
- 1997/11 **Vegard A. Schancke/Miriam G. Lukwago:** «A Programme for Early Intercultural Psychosocial Intervention for Unaccompanied Minor Asylum Seekers and Refugees (EM) - a Group Approach» (ISBN 82-453-0080-2) Kr. 50,-
- 1997/10 **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Alternativ medisin og skolemedisin - en paradigmediskusjon» (ISBN 82-453-0068-3) Kr. 50,-
- 1997/9 **Inger Aksberg Johansen:** «Reminisens i et interaksjonsperspektiv - En kvalitativ undersøkelse basert på intervju med eldre og sykepleiere» (ISBN 82-453-0079-9) Kr. 120,-
- 1997/8 **Aud Merethe Alme:** «Lønnsreform og ledermobilitet - Metodiske tilnærminger og resultater» (ISBN 82-453-0078-0) Kr. 70,-
- 1997/7 **Truls Erikson:** «Should Managerial Competence be in the Retail Growth Performance Equation?». (ISBN 82-453-0076-4) Kr. 50,-
- 1997/6 **Børre Kristiansen/Steinar Johansen:** «Rammer for omsorg - Alternative modeller for organisering av Hamarøy Bygdeheim» (ISBN 82-453-0071-3) Kr. 70,-
- 1997/5 **Truls Erikson:** «Retail Profit Performance and The Relationship to Marketing Outcomes and Financial Structure» (ISBN 82-453-0075-6) Kr. 50,-
- 1997/4 **Rolf Utkvitne:** «Kompetanse i Detaljhandelen». (ISBN 82-453-0064-0) Kr. 70,-
- 1997/3 **Hilde Nordahl-Pedersen (red.):** «Konferanserapport fra Helsedagene i Nord-Norge 1996». (ISBN 82-453-0069-1). Kr. 150
- 1997/2 **Truls Erikson:** «A Study of Career Choice Intentions Among a Cohort HBS MBA Candidates. The Ajzen Model». (ISBN 82-453-0074-8). Kr. 70,-
- 1997/1 **Truls Erikson:** «An Empirical Study of Entrepreneurial Choice Intentions Among a Cohort of MIT Sloan Fellows. The Shapero Model». (ISBN 82-453-0072-1) Kr. 50,-
- 1997 **Stine Margrethe Hem/Ådne Danielsen/Anne Marie Bakken:** «Ansvarsreformen i Kvæfjord - En stor oppgave til en liten kommune». (ISBN 82-90586-49-3, i samarb. med Diaforsk) Kr. 190,-
- 1996/1 **Arne-Johan Johansen:** «Fra Dårekiste til normalisert omsorg». (ISBN 82-453-0063-2). Kr. 100,-

Arbeidsnotatserien - ISSN 0809-2567

- 2002/1 **Tor J Schjelde:** ”Lære å studere” (ISBN 82-453-0169-8) Kr. 60,-
- 2001/5 **Kristian Floer:** ”Studieevaluering våren 2001 – noen utvalgte studier” (ISBN 82-453-0167-1) Kr. 90,-
- 2001/4 **Trond Hammervoll:** “Cooperation types in vertical interorganisational relationships”.

(ISBN 82-453-0162-0) Kr. 40,-

- 2001/3** **Harald Torsteinsen:** "Coordination in a fragmented system. On the use of contracts in local government." (ISBN 82-453-0158-2) Kr. 40,-
- 2001/2** **Harald Torsteinsen:** "Koordinering og styring av fragmenterte systemer. Om overgangen fra hierarki til kontrakt i kommunesektoren." (ISBN 82-453-0157-4) Kr. 50,-
- 2001/1** **Kåre Tormod Nilsen / Sigurd Wolden / Tore Einar Johansen:** "Kunnskapsbase og kunnskapsoverføring som lønnsomme innsatsfaktorer for vekst i reiselivsnæringen." (ISBN 82-453-0156-2) Kr. 70,-
- 2000/3** **Harald Torsteinsen:** «Når legitimiteten forvitrer. Endringer i regionale elitors holdning til fylkeskommunen 1996-99» (ISBN 82-453-0152-3) Kr. 60,-
- 2000/2** **Trond Hammervoll:** "The need for supply chain management: A dependence perspective" (ISBN 82-453-0149-3) Kr. 50,-
- 2000/1** **Harald Torsteinsen:** «Privatisering og konkurranseutsetting i kommunesektoren - effekter på ledelse, organisering og styring ». (ISBN 82-453-0147-7) Kr. 50,-
- 1999/2** **Kristian Floer:** «Hvordan bli en mer effektiv student? - Et studiehefte om tema STUDIEVEILEDNING». (ISBN 82-453-0120-5) Kr. 50,-
- 1999/1** **Rolf Wynn:** «Sykdomslære. En innføring i noen sykdommers årsaker, symptomer og behandling». Et kompendium for helsefagstudenter generelt og vernepleierstudenter spesielt. (ISBN 82-453-0116-7) Kr. 80,-
- 1998/2** **Kjell Toften:** «Reiselivsnæringen i et markedsføringsperspektiv - en introduksjon» Et kompendium for RE 4 Turistmarkedsføring (ISBN 82-453-0108-6) Kr. 70,-
- 1998/1** **Anne Marit Bygdnes:** «Toalett-trening av psykisk utviklingshemmede» (ISBN 82-543-0099-3) Kr. 70,-
- 1997/2** **Aud Merethe Alme:** «Prosjektskisse: Tjenestemannsorganisasjoner og forvaltningsreformer». (ISBN 82-453-0085-3) Kr. 50,-
- 1997/1** **Truls Erikson:** «Applying the Canonical Structure of Analysis by Means of Algebra on Managerial Competence and Retail Growth Performance Variables». (ISBN 82-453-0077-2) Kr. 40,-

Bestilling av publikasjoner

Jeg bestiller herved:

Navn på serien	Nummer	Forfatter	Tittel	Pris
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ved samlet kjøp over kr. 500 dekker Høgskolen i Harstad porto/frakt - ellers kommer porto i tillegg.

Navn:

Organisasjon:

Adresse:

Postnr. /sted:

Tlf.: Fax:

Vennligst fyll ut skjemaet og returner til:

Høgskolen i Harstad, 9480 Harstad
Tlf.: 77 05 81 00 Fax: 77 05 81 01

Visste du at...



... Høgskolen i Harstad med sine ca 1.000 studenter er blant landets minste høgskoler. Et godt studiemiljø og en uformell tone med nærhet og god oppfølging av den enkelte student preger skolen. Ved årsskiftet 1996/97 flyttet vi inn i nye lokaler som ligger idyllisk og sentralt plassert ved byens havnepromenade.

... våre to fagavdelinger - økonomi-/samfunnsfag og helse-/sosialfag - gir flere studiemuligheter blant ulike grunnutdanninger og videreutdanninger:

Grunnutdanninger:

- Varehandel og distribusjon
- Økonomi og administrasjon
- Reiseliv og turisme
- Engelsk grunnfag
- Statsvitenskap grunnfag
- Barnevernpedagogutdanning
- Sykepleierutdanning
- Vernepleierutdanning

Videreutdanninger:

- Revisjon
- Internasjonal handel
- Ledelse og organisasjon
- Helse- og sosialadministrasjon
- Rehabilitering
- Psykisk helsearbeid
- Reiseliv og turisme

... foruten ordinære undervisningsoppgaver og kurs påtar Høgskolen i Harstad seg også forsknings- og utredningsoppdrag for næringslivet og det offentlige. Våre ca. 60 fagansatte innehar høy kompetanse og dekker et bredt faglig spekter: Økonomi/administrasjon, sosialøkonomi, ledelse/organisasjon, statistikk, statsvitenskap, sosialantropologi, sosiologi, engelsk, matematikk, pedagogikk, spesialpedagogikk, vernepleie, psykologi, sykepleievitenskap, jus.

Besøksadresse: Havnegata 5, 9405 Harstad

Postadresse: 9480 Harstad

-Telefon 77 05 81 00. Telefaks 77 05 81 01

Internett: <http://www.hih.no>



HØGSKOLEN I HARSTAD

