

Handelshøgskolen

## Lønnsomhet i byggevarebransjen

*Casestudie av konsernet Per Strand AS*

*Hvilke forhold har betydning for oppnådd lønnsomhet?*

—

**Renate Elisabeth Olsen Fløystad**

**Oddbjørn Løvås Karlsen**

*Masteroppgave i økonomi og administrasjon – juni 2015*

## Forord

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

I oppgaven undersøker vi forhold som kan ha betydning for lønnsomheten i byggevarebransjen gjennom en casestudie av konsernet Per Strand AS. Arbeidet har vært både lærerikt og utfordrende. Det har gitt oss større forståelse av begrepet lønnsomhet, regnskapsanalyser og hvordan undersøkelser utføres. Undersøkelsen har bidratt til en innsikt i byggevarebransjen, og særlig i Per Strand konsernet.

Det har vært givende for oss å jobbe sammen. Refleksjon og konstruktive diskusjoner har ført til bedre forståelse av helheten i oppgaven.

Vi vil gjerne få takke styreleder Per Halvard Strand i Per Strand AS for at vi fikk bruke konsernet som case. Samtidig vil vi takke de ansatte i avdelingene som har vært med på undersøkelsen. Uten deres hjelp hadde ikke undersøkelsen latt seg gjennomføre.

En særlig takk til våre veiledere Finn-Steinar Heimly og Sverre Braathen Thyholdt som har bidratt med gode råd, støtte og veiledning underveis.

Tromsø, juni 2015

---

Renate Elisabeth Olsen Fløystad

---

Oddbjørn Løvås Karlsen

## Sammendrag

Formålet med masteroppgaven er å få innsikt i hvilke forhold som har betydning for lønnsomhet. Casebedriften vår, Per Strand AS, driver virksomhet innen byggevarebransjen og er en del av byggevarekjeden Byggmakker.

Per Strand konsernet består av ti avdelinger. Avdelingene har lik eierstruktur og mange av de samme retningslinjene. Det kan derfor være naturlig å anta at lønnsomheten i hver avdeling er tilnærmet lik. Analyser viser forskjeller i lønnsomheten, noe som kan tyde på at det er forhold på avdelingsnivå som har betydning for oppnådd lønnsomhet. Dette er et interessant utgangspunkt for denne undersøkelsen. Med dette som bakgrunn ønsker vi å besvare følgende problemstilling:

*«Hvilke forhold har betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet?»*

Vi analyserer lønnsomheten i hver enkelt avdeling ved å ta utgangspunkt i årsregnskapet og beregne nøkkeltall for lønnsomhet. Nøkkeltallet vi bruker for å vurdere lønnsomheten er avkastningsgraden. Vi sammenligner avdelingene mot hverandre ved å gjennomføre benchmarking av oppnådd lønnsomhet i avdelingene.

I teorigrunnet kartlegger vi ulike forhold som er påvist å ha innvirkning på lønnsomheten i en bedrift. Ut fra dette formulerer vi hypoteser for hvilke forhold som kan ha betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet. For å bekrefte eller avkrefte hypotesene samler vi inn data som belyser i hvilken grad forholdene er til stede i avdelingene.

De innsamlede primærdata tyder på stor grad av homogenitet mellom avdelingene. Vi bruker korrelasjonsanalyser for å undersøke om det er sammenheng mellom avkastningsgraden og forhold som kan ha betydning for oppnådd lønnsomhet. Analysen av datagrunnet gjør at vi må forkaste de fleste av våre alternative hypoteser, men vi gjør likevel interessante funn som kan knyttes til lønnsomheten i avdelingene. Våre analyser viser signifikant korrelasjon mellom lønnsomhet og forholdene transformasjonsledelse og debitorstyring.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN .....	1
1.2 CASEBEDRIFT .....	2
1.2.1 Byggevarerbransjen.....	2
1.2.2 Byggmakker AS .....	3
1.2.3 Konsernet Per Strand AS.....	4
1.3 PROBLEMSTILLING .....	6
1.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	6
1.4.1 Forskningsspørsmål 1.....	6
1.4.2 Forskningsspørsmål 2.....	7
1.4.3 Forskningsspørsmål 3.....	7
1.4.4 Forskningsspørsmål 4.....	8
1.4.5 Forskningsspørsmål 5.....	8
1.5 STRUKTUR.....	9
<b>2. TEORI</b> .....	<b>10</b>
2.1 LØNNSOMHET.....	10
2.2 ÅRSREGNSKAP .....	10
2.2.1 Nøkkeltall basert på regnskapsanalyse.....	10
2.2.2 AG-treet.....	11
2.2.3 Sammenligning av nøkkeltall .....	14
2.3 BENCHMARKING.....	14
2.4 HYPOTESER .....	15
2.4.1 Forskningsspørsmål 1.....	16
2.4.2 Forskningsspørsmål 2.....	18
2.4.3 Forskningsspørsmål 3.....	19
2.4.4 Forskningsspørsmål 4.....	22
2.4.5 Forskningsspørsmål 5.....	24
<b>3. METODE</b> .....	<b>26</b>
3.1 VITENSKAPSTEORETISK TILNÆRMING .....	26
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	26
3.2.1 Kvantitativ forskningsstrategi .....	27
3.2.2 Ekstensivt design .....	27
3.2.3 Beskrivende undersøkelse .....	28
3.2.4 Casestudie .....	28
3.2.5 Tidsperspektiv.....	29
3.3 METODE FOR DATAINNSAMLING .....	30
3.3.1 Datakilder.....	30
3.3.2 Utvalg.....	31
3.3.3 Kategorisering av lønnsomhet .....	32
3.3.4 Operasjonalisering .....	32
3.4 METODER FOR DATAANALYSE .....	33
3.4.1 Analyse av sekundærdata .....	34
3.4.2 Analyse av primærdata .....	34
3.4.3 Korrelasjonsanalyse.....	35
3.5 METODEKVALITET.....	35
3.5.1 Reliabilitet .....	36
3.5.2 Validitet .....	36
3.5.3 Overførbarhet.....	37
3.6 FORSKNINGSETISKE SPØRSMÅL .....	38
3.6.1 Informert samtykke.....	39
3.6.2 Habilitet.....	39
3.6.3 Personvern.....	40

<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>42</b>
4.1 BENCHMARKING.....	42
4.2 ANALYSE AV DATA .....	43
4.2.1 Forsknings spørsmål 1 .....	44
4.2.2 Forsknings spørsmål 2 .....	46
4.2.3 Forsknings spørsmål 3 .....	47
4.2.4 Forsknings spørsmål 4 .....	50
4.2.5 Forsknings spørsmål 5 .....	51
<b>5. ANALYSE OG DRØFTING .....</b>	<b>53</b>
5.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1.....	53
5.1.1 Avdelingens størrelse .....	53
5.1.2 Organisering .....	54
5.1.3 Markedsorientering.....	54
5.1.4 Opplevd kundetilfredshet .....	55
5.1.5 Konklusjon forsknings spørsmål 1 .....	55
5.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2.....	56
5.2.1 Konkurransesituasjonen .....	56
5.2.2 Konjunkturpåvirkning .....	56
5.2.3 Konklusjon forsknings spørsmål 2 .....	57
5.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3.....	57
5.3.1 Daglig leders utdanning og erfaring .....	58
5.3.2 Lederstil .....	59
5.3.3 Kommunikasjon.....	62
5.3.4 Konklusjon forsknings spørsmål 3 .....	62
5.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL 4.....	63
5.4.1 Rutiner.....	63
5.4.2 Varelagerstyring.....	64
5.4.3 Debitorstyring.....	65
5.4.4 Fokus på lønnsomhet .....	66
5.4.5 Konklusjon forsknings spørsmål 4 .....	66
5.5 FORSKNINGSSPØRSMÅL 5.....	67
5.5.1 Kostnadsbevissthet.....	67
5.5.2 Konklusjon forsknings spørsmål 5 .....	68
<b>6. KONKLUSJON.....</b>	<b>69</b>
6.1 OPPSUMMERING.....	69
6.2 OPPGAVENS BEGRENSNINGER .....	70
6.3 BIDRAG OG VIDERE FORSKNING .....	71
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>72</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>76</b>
VEDLEGG 1: SPØRRESKIEMA.....	76
VEDLEGG 2: NØKKELTALLSANALYSE .....	84
VEDLEGG 3: BENCHMARKING AV LØNNSOMHET .....	88
VEDLEGG 4: DESKRIPTIV STATISTIKK PRIMÆRUNTERSØKELSE.....	89
VEDLEGG 5: INNLEDENDE UNDERSØKELSE AV NØKKELTALL.....	90
VEDLEGG 6: AG-TREET .....	93

## FIGURER

FIGUR 1: OMSETNING FORDELT PÅ PROFF- OG PRIVATMARKED.....	3
FIGUR 2: OMSETNING FORDELT PÅ 10 AV DE STØRSTE BYGGEVAREAKTØRENE .....	4
FIGUR 3: ORGANISASJONSKART PER STRAND KONSERNET .....	4
FIGUR 4: AG-TREET.....	12
FIGUR 5: METODISKE DESIGNVALG .....	28
FIGUR 6: HISTOGRAM SOM VISER FORDELING AV SVARENE I PRIMÆRUNTERSØKELSEN .....	44

## TABELLER

TABELL 1: FOKUSOMRÅDER FOR ØKT LØNNSOMHET.....	12
TABELL 2: BENCHMARKING AV LØNNSOMHETEN I AVDELINGENE.....	42
TABELL 3: DESKRIPTIV STATISTIKK FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 .....	45
TABELL 4: KORRELASJONER FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 .....	46
TABELL 5: DESKRIPTIV STATISTIKK FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 .....	46
TABELL 6: KORRELASJONER FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 .....	47
TABELL 7: DESKRIPTIV STATISTIKK FORSKNINGSSPØRSMÅL 3 .....	48
TABELL 8: KORRELASJONER FORSKNINGSSPØRSMÅL 3 .....	49
TABELL 9: DESKRIPTIV STATISTIKK FORSKNINGSSPØRSMÅL 4 .....	50
TABELL 10: KORRELASJONER FORSKNINGSSPØRSMÅL 4 .....	51
TABELL 11: DESKRIPTIV STATISTIKK FORSKNINGSSPØRSMÅL 5 .....	51
TABELL 12: KORRELASJONSANALYSER FORSKNINGSSPØRSMÅL 5 .....	52
TABELL 13: KATEGORISERING AV AVDELINGENES STØRRELSE.....	53

# 1. Innledning

I dette kapittelet presenterer vi bakgrunnen for vår masteroppgave. Først utreder vi bakgrunnen for oppgaven. Deretter presenteres casebedriften vår Per Strand AS. Vi gir deretter en presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål, før vi til slutt gjennomgår oppgavens struktur.

## 1.1 Bakgrunn

Bedrifter som skal kunne bestå over tid er avhengig av lønnsom drift for å kunne utvikle bedriften videre (Kristoffersen, 2010). Det er derfor viktig at bedriften er bevisst og har fokus på denne målsettingen. Vi ønsker å se nærmere på hvilke forhold som har betydning for at enkelte bedrifter når målsettingen om å drive lønnsomt, og hvorfor andre bedrifter ikke lykkes med denne målsettingen.

Byggevarebransjen er svært konjunkturutsatt. Bransjen preges også av hard konkurranse med mange aktører som selger tilnærmet like produkter. Mange av aktørene er store, kapitalsterke og kjedeetablerte bedrifter (Virke, 2009). En rask gjennomgang av årsregnskapene for et tilfeldig utvalg konsern og enkeltbedrifter i byggevarekjeden Byggmakker, viser stor ulikhet i oppnådd lønnsomhet. Per Strand konsernet utmerker seg med god lønnsomhet. Den gode lønnsomheten gjorde det interessant for oss å undersøke avdelingene i Per Strand konsernet nærmere.

Per Strand AS er majoritetseier i ti avdelinger. Analyse av lønnsomheten viser at avdelingene har ulik lønnsomhet. Disse ulikhetene gjorde det interessant å undersøke hva som har betydning for lønnsomhetsforskjeller i avdelinger tilhørende samme konsern. På bakgrunn av tidligere forskning og andre undersøkelser ønsker vi å teste hypoteser om lønnsomhet, og om disse har betydning for ulik lønnsomhet i avdelingene.

Vi har valgt å begrense oppgaven til å undersøke lønnsomheten i Per Strand konsernet, og utelukke andre Byggmakker-konsern. Det gjør vi nettopp fordi vi ønsker å få en bedre innsikt i den gode lønnsomheten i Per Strand konsernet.

## 1.2 Casebedrift

Videre i kapitlet presenterer vi byggevarebransjen, byggevarekjeden Byggmakker og Per Strand AS, som er vår casebedrift.

### 1.2.1 Byggevarebransjen

Per Strand konsernet driver virksomhet innen byggevarebransjen, som er en del av bygg-, anleggs- og eiendomsnæringen i Norge. Næringen har stor betydning for norsk økonomi og representerer en betydelig del av den totale verdiskapningen i Norge. Vi finner byggevareforretninger lokalisert i alle deler av landet. Selv om bransjen er mest representert i byene, er bransjen også viktig for sysselsetting i distriktsområdene (Virke, 2013a).

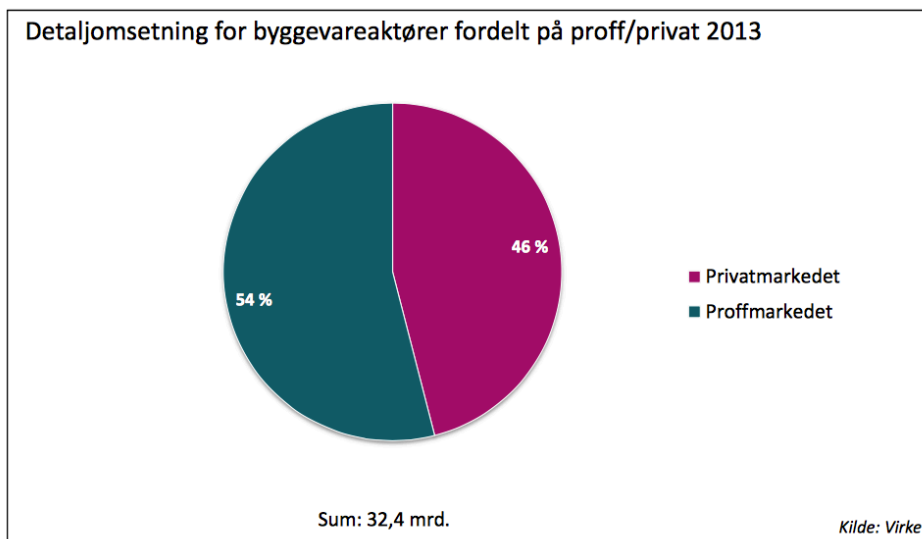
Direktoratet for byggkvalitet (2015) definerer byggevarer som:

*«Enhver vare og ethvert byggesett som er produsert og bragt i omsetning med sikte på å inngå permanent i byggverk eller deler av byggverk, og hvis ytelse påvirker byggverkets ytelse når det gjelder de grunnleggende krav til byggverket.»*

Virksomheten i byggevarebransjen består av å drive handel med tradisjonelle byggevarer til proff- og privatmarkedet. I privatmarkedet er det privatpersoner som utgjør kundegruppen, mens proffmarkedet hovedsakelig består av entreprenører og byggmestere.

Omsetningen for ti av de største aktørene i byggevarebransjen var 32,4 milliarder i 2013. Av figur 1 ser vi at omsetningen fordeler seg med 54 % i proffmarkedet, og 46 % i privatmarkedet (Virke, 2014). Omsetningen fordeler seg imidlertid ulikt for proff- og privatmarkedet i ulike deler av landet. I Nord-Norge, der vår casebedrift er lokalisert, er omsetningen høyere i privatmarkedet enn i proffmarkedet. Andelen i proffmarkedet var 44 - 45 % av omsetningen i 2012 (Virke, 2013a).





Figur 1: Omsetning fordelt på proff- og privatmarked. Kilde: Virke (2014)

Den økonomiske utviklingen i bransjen viser bra vekst. Fra 1998 til 2008 hadde byggevarebransjen god omsetningsutvikling. Mye av veksten blir forklart med høyere byggeaktivitet, økt investeringstakt i hus og fritidseiendom, samt kraftig prisstigning på trelast og byggevarer. I 2008 og 2009 fikk omsetningen en nedgang som følge av finanskrisen. Ikke før i 2012 kom omsetningen opp på samme nivå som før finanskrisen (Virke, 2013a). De påfølgende årene har omsetningen i byggevarebransjen holdt seg stabilt god (Virke, 2015).

#### 1.2.1.1 Lønnsomhet i byggevarebransjen

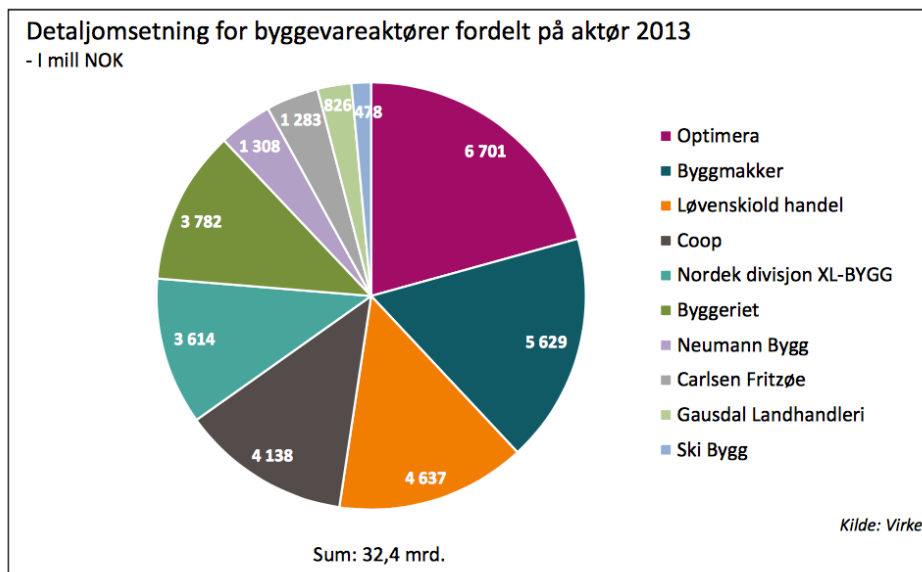
I byggevarebransjen kan lønnsomheten endre seg raskt fra år til år. Det skyldes i stor grad at bransjen blir påvirket av ytre forhold, slik som konjunkturer nasjonalt og internasjonalt, rentenivå og valutakurser (Virke, 2009).

Konjunkturer gir et bilde av den økonomiske situasjonen i et land (Stoltz, 2014). At byggevarebransjen er konjunkturutsatt gjør at bransjen blir påvirket av den generelle utviklingen i norsk økonomi (Virke, 2013a), og rammes derfor i økonomiske opp- og nedgangstider. Under finanskrisen var byggevarebransjen en av bransjene som merket krisen mest (Virke, 2009), noe som reduserte omsetningen betydelig i 2008 og 2009.

#### 1.2.2 Byggmakker AS

Per Strand konsernet er en del av byggevarekjeden Byggmakker AS. Kjeden er en av Norges ledende byggevarekjeder bestående av 84 utsalgssteder over hele landet, med kunder i både privat- og proffmarkedet (Byggmakker, 2015). I 2013 var omsetningen i Byggmakker 5,6

milliarder, og i figur 2 ser vi at Byggmakker er en av de store byggevarekjedene i Norge (Virke.no, 2014).

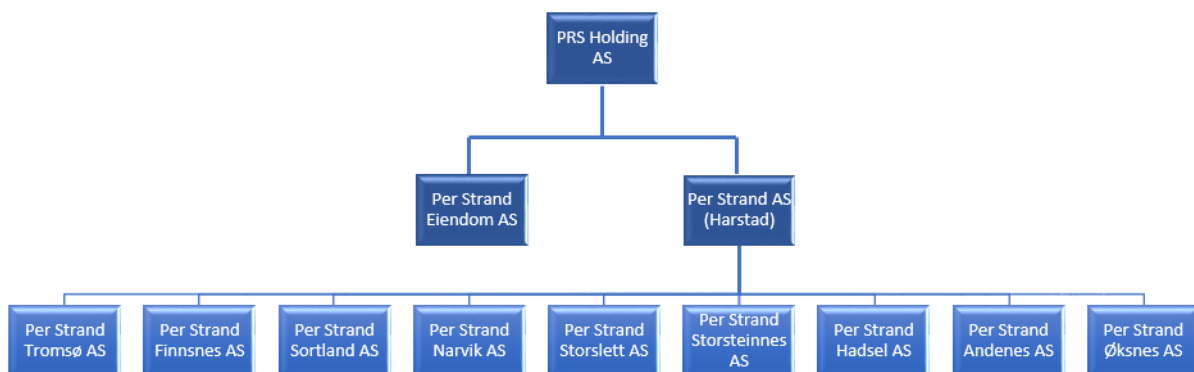


Figur 2: Omsetning fordelt på 10 av de største byggevareaktørene. Kilde: Virke (2014)

### 1.2.3 Konsernet Per Strand AS

Per Strand konsernet består av selskapene PRS Holding AS, Per Strand Eiendom AS og Per Strand AS. PRS Holding AS (morselskap) eier Per Strand Eiendom AS og Per Strand AS 100 %. Per Strand AS er majoritetseier i ti avdelinger som alle selger byggevarer. I figur 3 viser vi en oversikt over organiseringen i konsernet.

#### Organisasjonskart Per Strand konsernet



Figur 3: Organisasjonskart Per Strand konsernet.

### *1.2.3.1 PRS Holding AS*

PRS Holding AS er eier av datterselskapene Per Strand Eiendom AS og Per Strand AS. Selskapet ble stiftet i 2006 og har hovedkontor i Harstad.

### *1.2.3.2 Per Strand Eiendom AS*

Per Strand Eiendom AS eies av PRS Holding AS. Selskapet ble stiftet i 2006 og driver med handel og utleie av fast eiendom. Per Strand Eiendom AS er ikke en del av vår undersøkelse.

### *1.2.3.3 Per Strand AS*

Per Strand AS eies av PRS Holding AS og ble etablert januar 1974 i Harstad. I dag er Per Strand AS majoritetseier av ti Bygghandlere i Troms og Nordre Nordland (Fjellstad, 2014). Disse er lokalisert til Andenes, Hadsel, Narvik, Sortland og Øksnes i Nordland, og Finnsnes, Harstad, Storslett, Storsteinnes og Tromsø i Troms.

Per Strand AS er Nord-Norges største privateide handelsbedrift (Bjørkli, 2014), og samlet står avdelingene for en markedsandel på over 30 prosent i regionen. Fordelingen av omsetningen i konsernet er omtrent lik mellom proff- og privatmarkedet (Fjellstad, 2014).

### *1.2.3.4 Lønnsomheten i konsernet*

Analysen viser at lønnsomheten i Per Strand konsernet samlet sett er god, også sammenlignet med andre konsern i Bygghandlerekjeden. For å vurdere lønnsomheten i konsernet bruker vi nøkkeltallet avkastningsgraden. I neste kapittel definerer vi formelen for avkastningsgraden, og hva dette nøkkeltallet viser. Omsetningen i PRS Holding AS var 885 millioner kroner i 2014. Samlede eiendeler utgjør 809 millioner kroner, og driftsresultat + finansinntekter er 142 millioner kroner. Dette gir en avkastningsgrad på 17,6 %.

Vi sammenligner lønnsomheten med to andre konsern i Bygghandlerekjeden, Skattum Holding AS i Gjøvik og Byggsenteret AS i Steinkjer. Siden vi ikke har tilgang til årsregnskap fra 2014 for andre konsern i Bygghandlerekjeden, baserer vi sammenligningen på regnskapstall fra 2013. I PRS Holding AS var avkastningsgraden 15,9 % i 2013. Det samme året var avkastningsgraden 3,8 % i Skattum Holding, samtidig som Byggsenteret AS hadde en avkastningsgrad på 3,1 % (Proff, 2015). Dette indikerer at lønnsomheten i Per Strand konsernet er på et høyere nivå sammenlignet med andre konsern i Bygghandlerekjeden.

### 1.3 Problemstilling

Årsregnskap og tilhørende nøkkeltall viser lønnsomheten i avdelingene, men ikke hvordan lønnsomheten er oppnådd. Vi ønsker å undersøke hva som har betydning for oppnådd lønnsomhet i konsernets avdelinger, og undersøker derfor ulike forhold i hver enkelt avdeling som kan ha betydning for dette.

Vi formulerer vi følgende problemstilling:

«Hvilke forhold har betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet?»

### 1.4 Forskningsspørsmål

I oppgaven velger vi å utdype problemstillingen i flere forskningsspørsmål. Vi har utarbeidet fem forskningsspørsmål med fokus på ulike områder i avdelingene. Denne inndelingen skal hjelpe oss å undersøke lønnsomheten nærmere innenfor hvert område, og samlet vise hva som har betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingen. Vi strukturerer områdene slik: *bedriften, markedet, daglig ledelse, drift og innsatsfaktorer*. Hvert av områdene betegner vi som et forklaringsområde for oppnådd lønnsomhet. I undersøkelsen ønsker vi å se om det er sammenheng mellom forklaringsområdene og lønnsomheten i avdelingene.

#### 1.4.1 Forskningsspørsmål 1

I forskningsspørsmål 1 fokuserer vi på forklaringsområdet vi velger å kalle *bedriften*. Vi undersøker forhold knyttet til bedriften som kan ha betydning for oppnådd lønnsomhet. Dette er forhold avdelingene i stor grad kan påvirke selv. Ved å være dyktige innenfor dette forklaringsområdet kan avdelingen skape en effektiv og markedsbevisst bedrift. I forskningsspørsmål 1 undersøker vi om forholdene *avdelingens størrelse, organisering, markedsorientering og opplevd kundetilfredshet* har betydning for oppnådd lønnsomhet i den enkelte avdeling i Per Strand konsernet.

Under forklaringsområdet *bedriften* har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

**Forskningsspørsmål 1:** *Vil forholdene avdelingens størrelse, organisering, markedsorientering og opplevd kundetilfredshet ha betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet?*

#### **1.4.2 Forskningsspørsmål 2**

I forskningsspørsmål 2 fokuserer vi på forklaringsområdet vi velger å kalle *markedet*. Vi undersøker eksterne forhold som kan ha betydning for oppnådd lønnsomhet. Siden dette er ytre påvirkninger, kan avdelingene i liten grad påvirke disse forholdene selv. I forskningsspørsmål 2 undersøker vi om forholdene *konkurransesituasjonen* og *konjunkturpåvirkning* har betydning for oppnådd lønnsomhet i den enkelte avdeling i Per Strand konsernet.

Under forklaringsområdet *markedet* har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

**Forskningsspørsmål 2:** *Vil forholdene konkurransesituasjonen og konjunkturpåvirkning ha betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet?*

#### **1.4.3 Forskningsspørsmål 3**

I forskningsspørsmål 3 fokuserer vi på forklaringsområdet vi velger å kalle *daglig ledelse*. Daglig leder har ansvaret for den daglige driften gjennom blant annet produksjon, effektivitet, kvalitet, tilfredshet, konkurransedyktighet og utvikling (Gibson et al., 2003, ref. i Elmuti et al., 2005). Vi ønsker å undersøke forhold som kan ha innvirkning på daglig leders oppnåelse av dette. I forskningsspørsmål 3 undersøker vi om *daglig leders utdanning, erfaring, lederstil* og *kommunikasjon* har betydning for oppnådd lønnsomhet i den enkelte avdeling i Per Strand konsernet.

Under forklaringsområdet *daglig ledelse* har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

**Forskningsspørsmål 3:** *Vil forholdene daglig leders utdanning, erfaring, lederstil og kommunikasjon ha betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet?*

#### 1.4.4 Forskningsspørsmål 4

I forskningsspørsmål 4 fokuserer vi på forklaringsområdet vi velger å kalle *drift*. Vi undersøker om forhold knyttet til avdelingenes drift kan ha betydning for oppnådd lønnsomhet. Dette er forhold avdelingene kan påvirke selv. Ved å være dyktige innenfor dette forklaringsområdet kan avdelingene skape produktivitet og effektivitet i sin anvendelse av ressurser. I forskningsspørsmål 4 undersøker vi om forhold knyttet til avdelingens *rutiner*, *varelagerstyring*, *debitorstyring* og *fokus på lønnsomhet* har betydning for oppnådd lønnsomhet i den enkelte avdeling i Per Strand konsernet.

Under forklaringsområdet drift har vi utformet følgende forskningsspørsmål:

**Forskningsspørsmål 4:** *Vil forholdene rutiner, varelagerstyring, debitorstyring og fokus på lønnsomhet ha betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet?*

#### 1.4.5 Forskningsspørsmål 5

I forskningsspørsmål 5 fokuserer vi på forklaringsområdet vi velger å kalle *innsatsfaktorer*. Vi undersøker om forhold knyttet til innsatsfaktorer kan ha betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene. Innsatsfaktorer er det avdelingen må tilføre virksomheten for å kunne produsere og selge et produkt. Disse innsatsfaktorene er varekostnader, lønn, transport og andre driftskostnader. Vi undersøker kostnadsbevissthet i bruken av innsatsfaktorer.

Kostnadsbevissthet er et forhold avdelingene kan påvirke selv. I forskningsspørsmål 5 undersøker vi om forholdet *kostnadsbevissthet* har betydning for oppnådd lønnsomhet i den enkelte avdeling i Per Strand konsernet.

Under forklaringsområdet *innsatsfaktorer* har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

**Forskningsspørsmål 5:** *Vil forholdet kostnadsbevissthet ha betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet?*

## **1.5 Struktur**

I kapittel 2 redegjør vi for teorigrunnlaget i oppgaven, herunder relevante begreper og teori om hvilke forhold som har betydning for lønnsomhet i en bedrift. I metodekapittelet beskriver vi forskningsprosessen og gjør rede for metodevalgene våre. Deretter presenterer vi resultatene fra undersøkelsen i kapittel 4, før vi i kapittel 5 gjør en analyse av innsamlet materiale og drøfter resultatene. I kapittel 6 oppsummerer vi oppgaven og legger frem avsluttende konklusjoner. Til slutt går vi gjennom oppgavens begrensninger og gir en kort begrunnelse for videre forskning.

## 2. Teori

I dette kapitlet presenterer vi teori som er relevant for problemstillingen. Først redegjør vi for begrepene lønnsomhet, årsregnskap og nøkkeltall. Deretter begrepet benchmarking, som er sentralt når vi skal sammenligne lønnsomheten mellom avdelingene. Til slutt i kapitlet presenterer vi teori om hvilke forhold som forklarer oppnådd lønnsomhet i en bedrift.

### 2.1 Lønnsomhet

Lønnsomhet oppfattes tradisjonelt som evnen bedriften har til å tjene penger. En enkel fremstilling av lønnsomhet er at bedriften minimum må ha større inntekter enn kostnader for å tjene penger på egen virksomhet (Kristoffersen, 2010).

Å skape tilstrekkelig lønnsomhet i en bedrift er en sentral forutsetning for at bedriften skal overleve på lengre sikt. En lønnsom drift gir handlefrihet til å investere og utvikle bedriften videre, noe som gjør lønnsomhet til en overordnet målsetting for bedriftsutvikling (Heimly, 2011). Gjennom analyse av lønnsomheten kan vi vurdere bedriftens inntjening (Kristoffersen, 2010), og undersøke bedriftens evne til å tjene penger gitt de ressursene bedriften har til rådighet (Langli, 2010).

### 2.2 Årsregnskap

For å vurdere lønnsomheten bruker vi årsregnskapet til hver enkelt avdeling. Ifølge Langli (2010) informerer årsregnskapet om bedriftens finansielle stilling og utvikling. Årsregnskapet tar utgangspunkt i aktivitetene som skjer i en bedrift i løpet av regnskapsåret, og består av resultatregnskap og balanse. Resultatregnskapet viser inntjening og skal inneholde alle opptjente inntekter og kostnader i løpet av regnskapsåret. Balansen viser en oversikt over eiendeler, gjeld og egenkapital ved regnskapsårets slutt. De som kan ha interesse av årsregnskapet er blant annet eiere, långivere, revisor, kreditorer, kunder, ansatte, konkurrenter, myndighetene og allmennheten generelt (Langli, 2010).

#### 2.2.1 Nøkkeltall basert på regnskapsanalyse

Årsregnskapet viser den økonomiske situasjonen i en bedrift, men ikke hvordan det økonomiske resultatet er oppnådd. For å få større innsikt i bedriftens økonomi må vi analysere



årsregnskapet. Det gjør vi i en regnskapsanalyse hvor formålet er å vise den økonomiske stillingen gjennom å sette sammen tallstørrelser fra ulike kontoer i årsregnskapet, og beregne nøkkeltall. Hensikten med å beregne nøkkeltall er å vise hvilke forhold og forklaringer som ligger bak regnskapstallene. Analysen kan også vise utviklingen i bedriften gjennom å sammenligne regnskap for flere år.

En regnskapsanalyse gir nøkkeltall som belyser bedriftens rentabilitet, likviditet, finansiering og soliditet. Rentabilitet viser bedriftens evne til å skape overskudd og likviditeten viser bedriftens betalingsevne. Finansiering viser hvordan kapitalen anskaffes og anvendes i bedriften, og soliditet viser bedriftens evne til å tåle tap (Eklund & Knutsen, 2011).

Nøkkeltall er et språk vi trenger for å forstå en bedrift bedre, og gi en dypere forståelse av lønnsomheten i bedriftens årsregnskap (Heimly, 2011). For å vurdere lønnsomheten i konsernavdelingene velger vi å bruke det nøkkeltallet som best beskriver lønnsomhet. Avkastningsgraden måler bedriftens lønnsomhet med å se på forholdet mellom inntekter, kostnader og bundet kapital, noe som gjør avkastningsgraden godt egnet til å beskrive lønnsomheten i en bedrift. Videre i oppgaven er begrepet lønnsomhet sidestilt med nøkkeltallet avkastningsgraden.

### **2.2.2 AG-treet**

Et eksempel på en modell som brukes for å dekomponere avkastningsgraden, eller total kapitalrentabiliteten, er Du Pont-modellen. Modellen synliggjør ulike tallstørrelser fra årsregnskapet som er grunnlag for nøkkeltallet, og gjør det lettere for bedriften å gjøre nødvendige grep for å øke lønnsomheten (Tellefsen & Langli, 2005). For å analysere avkastningsgraden bruker vi et analyseverktøy som er utviklet med inspirasjon fra Du Ponts økonomiske analyser. Denne modellen er en speilvendt utgave av Du Pont-modellen, og kalles AG-treet (Heimly, 2011).

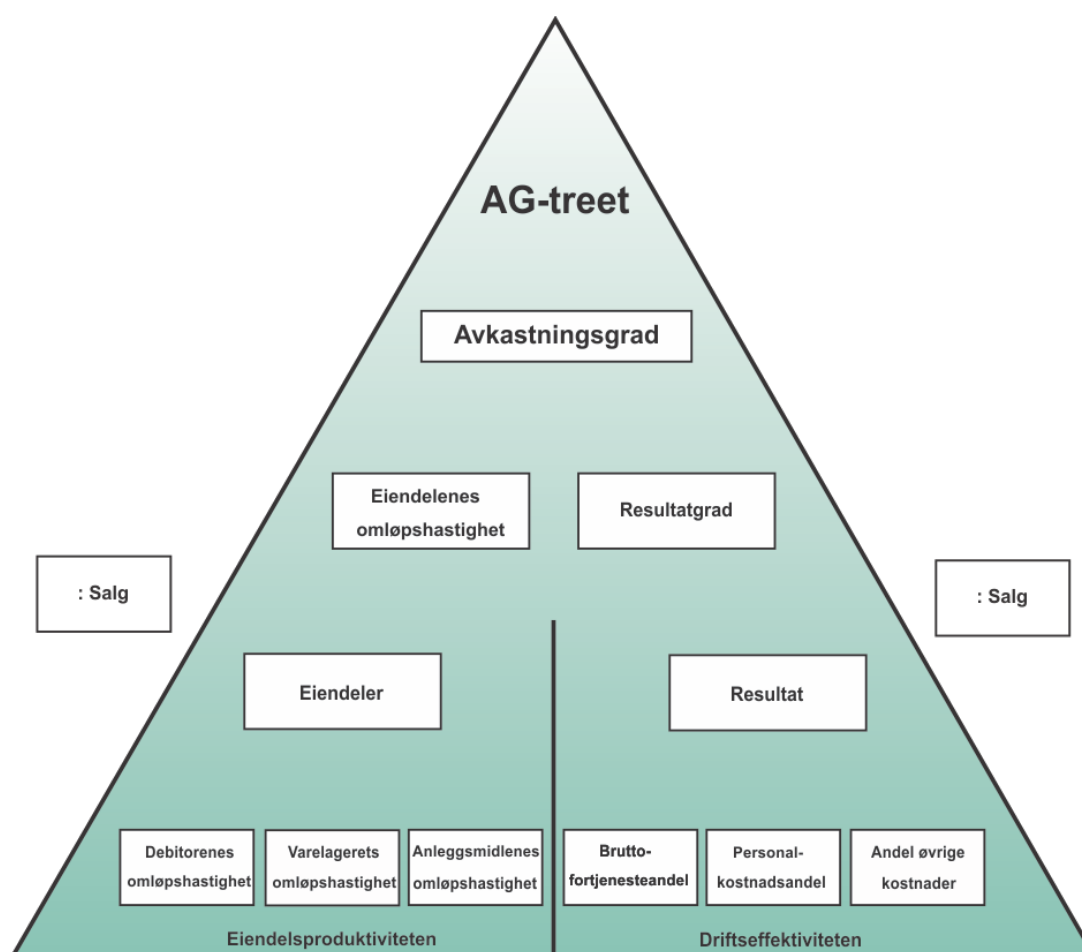
AG-treet er en modell som dekomponerer avkastningsgraden for å beskrive sterke og svake sider bak oppnådd lønnsomhet. I modellen beskrives bedriftens lønnsomhet gjennom evne til kostnadseffektiv drift, evne til å anvende eiendelene produktivt og forhold til marked og kunder. Det dynamiske perspektivet med lønnsomhet som målsetting er at bedriften har som ambisjon å øke lønnsomheten. AG-treet viser tre hovedveier til økt lønnsomhet. Disse er økt omfang og lønnsomhet i salget, reduksjon i kostnader eller reduksjon av eiendeler. Heimly

(2011) kaller dette 2+3+3 fokusområder for økt lønnsomhet, hvor hvert fokusområde har konkrete arbeidsoppgaver som skal hjelpe bedriften å øke lønnsomheten. I tabell 1 viser vi en oversikt over alle fokusområdene.

Tabell 1: Fokusområder for økt lønnsomhet.

Salg:	Kostnader:	Eiendeler:
- Økt lønnsomhet i salget	- Redusert vareforbruk	- Reduserte anleggsmidler
- Økt omfang i salget	- Reduserte personalkostnader	- Redusert varelager
	- Reduserte driftskostnader	- Reduserte debitorer

AG-treet beskriver oppnådd lønnsomhet i en bedrift med å beskrive sterke og svake sider knyttet til 2+3+3 fokusområder for økt lønnsomhet. Gjennom ulike nøkkeltall viser AG-treet nivået og utviklingen av lønnsomheten i bedriften. AG-treet kan illustreres slik:



Figur 4: AG-treet. Kilde: Heimly (2011)

Hovednøkkeltallet i AG-treet er avkastningsgraden. Nøkkeltallet viser hvor lønnsom bedriften er målt i avkastningen på de eiendeler bedriften har anskaffet. Dette viser to måter å øke lønnsomheten på, enten ved å øke resultatet eller ved å redusere eiendelene.

Høyresiden av AG-treet viser bedriftens driftseffektivitet. Hovednøkkeltallet på driftssiden er resultatgraden. På driftssiden finnes også flere nøkkeltall som forklarer hovednøkkeltallet. Disse er bruttofortjenesteandelen, personalkostnadsandelen og andelen øvrige driftskostnader. Alle nøkkeltallene på høyresiden av AG-treet beskriver bedriftens evne til kostnadseffektiv drift.

Venstresiden av AG-treet viser bedriftens eiendelsproduktivitet. Hovednøkkeltallet på eiendelssiden er eiendelenes omløpshastighet. Eiendelssiden viser også nøkkeltall som forklarer hovednøkkeltallet. Disse er debitorenes omløpshastighet, varelagerets omløpshastighet og anleggsmidlenes omløpshastighet. Alle nøkkeltallene på venstresiden av AG-treet beskriver bedriftens evne til produktiv anvendelse av eiendelene (Heimly, 2011).

Videre definerer vi hovednøkkeltallene i AG-treet. De øvrige nøkkeltallene er definert i vedlegg 6.

#### *2.2.2.1 Avkastningsgraden (AG)*

$$\text{Avkastningsgraden} = \frac{(\text{Driftsresultat} + \text{finansinntekter}) \times 100 \%}{\text{Sum eiendeler}}$$

Avkastningsgraden er hovednøkkeltallet i AG-treet og er et overordnet nøkkeltall for lønnsomhet. Nøkkeltallet viser hvor lønnsom bedriften er målt i avkastning på sum eiendeler. Normen sier at avkastningsgraden bør være over 20 % (Heimly, 2011).

#### *2.2.2.2 Resultatgraden (RG)*

$$\text{Resultatgraden} = \frac{(\text{Driftsresultat} + \text{finansinntekter}) \times 100 \%}{\text{Salg}}$$

Resultatgraden er hovednøkkeltallet på driftssiden i AG-treet. Nøkkeltallet viser i hvor stor grad bedriften skaper resultat av salget og hvor mye bedriften tjener på virksomheten. Normen for resultatgraden er bransjeavhengig.

### *2.2.2.3 Eiendelenes omløpshastighet (EO)*

$$\text{Eiendelenes omløpshastighet} = \frac{\text{Salg}}{\text{Sum eiendeler}}$$

Eiendelenes omløpshastighet er hovednøkkeltallet på eiendelssiden i AG-treet. Nøkkeltallet viser i hvor stor grad bedriften anvender eiendelene til å oppnå salgssinntekter. Siden en bedrift eier eiendeler med det formål å skape salgssinntekter, er nøkkeltallet for eiendelenes omløpshastighet bedre jo større det er. Normen for eiendelenes omløpshastighet er bransjeavhengig.

## **2.2.3 Sammenligning av nøkkeltall**

For å sammenligne nøkkeltall bør vi ha regnskapsmateriale for minimum to år. Regnskapstall fra et enkelt år sier lite om økonomien i bedriften, og fordi de fleste analyser har som mål å beskrive bedriftens utvikling er det behov for regnskapsmateriale fra flere år (Eklund & Knutsen, 2011). Ved å sammenligne nøkkeltall for flere år kan vi se utviklingstrekk, utvikling i nøkkeltall som forklarer lønnsomhet og endring i oppnådd lønnsomhet over tid, noe som gir innsikt i bedriftens økonomiske stilling og utvikling i perioden. Nøkkeltallene kan sammenlignes med bedriftens egne nøkkeltall fra tidligere perioder eller med nøkkeltall fra andre bedrifter (Heimly, 2011). For å gjennomføre en regnskapsanalyse hevder Eklund & Knutsen (2011) vi bør ha regnskapstall for minst tre år.

## **2.3 Benchmarking**

Etter å ha beregnet nøkkeltall bruker vi benchmarking til å ordne avdelingene i rekkefølge etter oppnådd lønnsomhet. Vi sammenligner nøkkeltallet avkastningsgraden, og identifiserer avdelingen med best lønnsomhet. Avdelingen med best nøkkeltall blir tradisjonelt ansett som avdelingen med best arbeidsmåte (Best Practice) i konsernet.

Benchmarking er en produktivitets- og effektivitetsfremmende teknikk. Ved hjelp av benchmarking kan en bedrift måle egne operasjonelle prestasjoner for deretter å sammenligne

seg med andre, studere beste arbeidsmåte og hente inspirasjon til forbedringer i egen virksomhet. Teknikken kan benyttes i mange sammenhenger, men blir ofte brukt som metode og prosess for kostnadsreduksjon og kvalitetsforbedring (Gjønnes & Tangenes, 2013).

International Benchmarking Clearinghouse Design Steering Committee (1993) referert i Gjønnes & Tangenes (2013) definerer benchmarking slik:

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

Ved å bruke benchmarking kan bedriften hente læring og inspirasjon fra andre bedrifter til å forbedre aktiviteter, prosesser og produkter i egen virksomhet. Å sammenligne egen virksomhet mot ledende bedrifter sikrer at virksomheten lærer av de beste og henter inspirasjon til forbedringer fra suksessfulle bedrifter. Sammenligningen kan skje mot andre aktører i samme bransje eller internt mellom bedrifter i samme konsern eller lignende (Gjønnes og Tangenes, 2013). Benchmarking er et verktøy til forbedring og er en kontinuerlig forbedringsprosess. Dette innebærer jevnlig observasjon av beste arbeidsmåte for ikke å havne bak i utviklingen (Gustavsson, 1994).

## **2.4 Hypoteser**

Vi undersøker ulike forhold som er påvist å ha innvirkning på lønnsomheten i en bedrift. Utredningen bygger videre på tidligere lønnsomhetsundersøkelser, og på bakgrunn av tidligere forskning utarbeider vi hypoteser for hva vi antar kan ha betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene.

Vi utarbeider hypoteser innenfor hvert forskningsspørsmål. Tidligere i oppgaven redegjorde vi for at forskningsspørsmålene tar utgangspunkt i hvert sitt forklaringsområde for lønnsomhet. Hypotesene er strukturert slik at hver hypotese kan plasseres under et av forskningsspørsmålene basert på hvilket område i avdelingen hypotesen kan knyttes til. I dette kapitlet definerer vi de alternative hypotesene. Nullhypotesene for hvert forhold kommer vi

tilbake til i analysedelen av oppgaven. Videre presenterer vi hypotesene innenfor hvert av forskningsspørsmålene.

## 2.4.1 Forskningsspørsmål 1

I forskningsspørsmål 1 undersøker vi forklaringsområdet *bedriften*. Vi utarbeider hypoteser angående forholdene *avdelingens størrelse, organisering, markedsorientering og opplevd kundetilfredshet*.

### 2.4.1.1 Avdelingens størrelse

Vi undersøker om det er korrelasjon mellom avdelingens størrelse og oppnådd lønnsomhet. Enkelte tidligere undersøkelser konkluderer med en sammenheng mellom bedriftens størrelse og lønnsomhet, andre undersøkelser finner ikke en slik sammenheng. Undersøkelser som finner en sammenheng knytter resultatet mot at større bedrifter oppnår skalafordeler. Skalafordelene gir lavere kostnader, og dermed høyere lønnsomhet.

En undersøkelse gjennomført av Hall & Weiss (1967) påviste positiv sammenheng mellom lønnsomhet og bedriftens størrelse. Undersøkelser av Stekler (1963) og Osborn (1970) konkluderte med det motsatte. En nyere studie av Kaen & Baumann (2003) viser at forholdet mellom bedriftens størrelse og lønnsomhet kan ha to ulike utfall. I det ene utfallet kan lønnsomheten øke, men deretter flate ut eller få en nedgang. I det andre utfallet har lønnsomhet ingen sammenheng med størrelse. Undersøkelsen gjorde ingen funn som indikerer at små selskap er mer lønnsomme enn store selskap.

I undersøkelsen bruker vi regnskapsstørrelser som sammenligningsgrunnlag, og det vil derfor være naturlig å bruke omsetning som mål på avdelingens størrelse.

På bakgrunn av tidligere forskning har vi utformet følgende hypotese:

**HI:** *Størrelsen på den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

### 2.4.1.2 Organisering

Vi undersøker om det er korrelasjon mellom avdelingens organisering og oppnådd lønnsomhet. Avdelingene i konsernet er organisert i et styre, daglig leder og en ledergruppe.

Steer & Cable (1978) har gjennomført en undersøkelse i England i perioden 1967-1971, med et utvalg bestående av 63 store foretak. Undersøkelsen påviser sammenheng mellom organisasjonsstrukturen og lønnsomheten i en bedrift.

På bakgrunn av tidligere forskning har vi utformet følgende hypotese:

**H2:** *Organiseringen av den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

#### **2.4.1.3 Markedsorientering**

I undersøkelsen av 140 bedrifter innenfor ulike bransjer, finner Slater & Narver (2000) sammenheng mellom markedsorientering og lønnsomhet. Vi ønsker å undersøke i hvilken grad avdelingene er markedsorienterte, og om det er korrelasjon mellom markedsorientering og oppnådd lønnsomhet.

Slater & Narver (2000) definerer markedsorientering som fokus på hva som blir etterspurt i markedet, i tillegg til fokus på hva konkurrentene tilbyr. Fokus på konkurrenter gir bedriften mulighet til å skape et produkt med merverdi for kunden sammenlignet med tilsvarende produkter hos konkurrentene.

Kotler (2010) undersøker også sammenhengen mellom markedsorientering og lønnsomhet. Han hevder at en bedrift som øker sin markedsorientering, også øker sin markedsandel.

På bakgrunn av tidligere forskning har vi utformet følgende hypotese:

**H3:** *Markedsorientering i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

#### **2.4.1.4 Opplevd kundetilfredshet**

Vi undersøker om opplevd kundetilfredshet har betydning for oppnådd lønnsomhet. Kundetilfredshet blir av mange sett på som den viktigste indikatoren på en bedrifts attraktivitet.

Oliver (2010) definerer kundetilfredshet slik:

*«Satisfaction is the consumer's fulfillment response. It is a judgement that a product/service feature, or the product or feature itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under- or overfulfillment.»* (s. 8).

Definisjonen viser at kundetilfredshet er et mål på hvor fornøyd kunden er. Hvis kunden er fornøyd øker sjansen for at kunden kommer tilbake til forretningen, noe som over tid kan gi lojale kunder og større omsetning (Anderson & Sullivan, 1993).

«*The service profit chain*», presentert av Heskett & Schlesinger (1994), etablerer et forhold mellom kundetilfredshet, kundelojalitet og lønnsomhet. Forholdet mellom begrepene er presentert slik: Kundetilfredshet → Kundelojalitet → Lønnsomhet. Kjeden viser at kundetilfredshet kan føre til kundelojalitet, noe som igjen gir lønnsomhet i bedriften.

Ifølge en undersøkelse av Fornell (1992) er produktkvalitet en viktig indikator for kundetilfredshet. Er kunden fornøyd med produktet eller tjenesten, øker sjansen for at kunden kommer tilbake fremfor å velge en annen leverandør. Dette gjør bedriften mindre sårbar for konkurranse (Fornell, 1992).

På bakgrunn av tidligere forskning har vi utarbeidet følgende hypotese:

**H4:** *Opplevd kundetilfredshet i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

## **2.4.2 Forskningsspørsmål 2**

I forskningsspørsmål 2 undersøker vi forklaringsområdet *markedet*. Vi utarbeider hypoteser angående forholdene *konkurransesituasjonen* og *konjunkturpåvirkning*.

### **2.4.2.1 Konkurransesituasjonen**

Byggevarerbransjen er preget av stor konkurranse (Virke, 2013b). Aktørene i bransjen selger tilnærmet like produkter, og mange av aktørene er store, kjedeetablerte og kapitalsterke. De mange aktørene gir kunden et stort utvalg i byggevarerforretninger, noe som fører til høy konkurranse om kundene.

Et kjent rammeverk for konkurranseanalyser er Porters fem krefter. Rammeverket beskriver konkurransesituasjonen i en bransje ved hjelp av fem konkurransekrefter og samspillet mellom dem. De fem kreftene er konkurrenter i bransjen, potensielle nykommere, substitutter, kjøpere og leverandører. Samlet viser kreftene hva som gjør et marked lønnsomt og attraktivt. Rammeverket til Porter påviser en sammenheng mellom konkurransesituasjon og lønnsomhet (Kotler, 2010).



For å kartlegge konkurransesituasjonen undersøker vi avdelingens konkurranse fra nærliggende aktører. Vi velger å bruke opplevd konkurranse som et mål på konkurransesituasjonen.

Vi har utarbeidet følgende hypotese:

**H5:** *Konkurransesituasjonen i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

#### **2.4.2.2 Konjunkturpåvirkning**

Stoltz (2014) definerer konjunkturer som: «*en betegnelse på den økonomiske situasjonen i et land, en gruppe av land eller spesielle næringer*». Byggevarebransjen er svært konjunkturutsatt og blir i stor grad påvirket av den generelle utviklingen i norsk økonomi, enten det er oppgangstider eller nedgangstider (Virke 2009, 2013a). Vi ønsker å undersøke om det er korrelasjon mellom konjunkturer og oppnådd lønnsomhet.

Det er to sentrale konjunkturindikatorer som viser den forventede utviklingen i byggevarebransjen. Den ene indikatoren er ordrestatistikken for bygg- og anleggsvirksomheten. Ordrestatistikken viser utvikling og nivå på tilgangen av nye ordrer innen nybygg og rehabilitering av bygg. Den andre indikatoren er igangsetting av bolig- og andre byggeprosjekt. Igangsetting av bolig- og andre byggeprosjekt viser hvor mange kvadratmeter bygg det settes i gang bygging av. Begge indikatorene viser at aktiviteten i byggevarehandelen er svært konjunkturutsatt (Virke, 2009).

Vi har utarbeidet følgende hypotese:

**H6:** *Konjunkturpåvirkning i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

### **2.4.3 Forskningsspørsmål 3**

I forskningsspørsmål 3 undersøker vi forklaringsområdet *daglig ledelse*. Vi utarbeider hypoteser angående forholdene *daglig leders utdanning, erfaring, lederstil og kommunikasjon*.

#### **2.4.3.1 Daglig leders utdanning og erfaring**

Vi undersøker om det er korrelasjon mellom daglig leders utdanningsnivå, ledererfaring, lederskifter og oppnådd lønnsomhet.

En daglig leder med utdanning har tilegnet seg kunnskap om å lede en bedrift gjennom teori, i motsetning til en daglig leder uten utdanning som opparbeider seg kunnskap gjennom praktisk erfaring. Antall år med ledererfaring i byggevarerbransjen kan gi en indikasjon på hvor mye bransjekunnskap daglig leder har opparbeidet. I undersøkelsen måler vi ledererfaring gjennom antall år personen har jobbet som daglig leder, i tillegg til antall år som daglig leder i konsernet. Vi ønsker også å undersøke om lederskifter har betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene.

Vi har utarbeidet følgende hypoteser:

**H7a:** *Utdanningsnivået til daglig leder i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

**H7b:** *Erfaringen til daglig leder i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

**H7c:** *Lederskifter i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

#### **2.4.3.2 Lederstil**

Lederstil er et begrep som forteller hvordan en leder opptrer, og måten lederen utøver ledelse på. Vi velger å dele lederstil i tre kategorier, *transformasjonsledelse*, *transaksjonsledelse* og *Laissez-faire ledelse*. Teorien er i hovedsak hentet fra modellene til Burns (1978) og Bass (1985, 1996).

*Transformasjonsledelse* baserer seg på fire grunnleggende elementer (Bass, 1996), idealisert innflytelse, individuell oppfølging, inspirerende motivasjon og intellektuell stimulering. En slik måte å lede på gjør at de ansatte føler tillit, beundring, lojalitet og respekt ovenfor lederen (Yukl, 2010). Dette gir som effekt at de ansatte er motivert til å yte mer. Ifølge Bass (1996) transformerer og motiverer lederen sine ansatte ved å rette oppmerksomhet mot viktigheten av arbeidsoppgavene, og til å prioritere bedriftens suksess foran personlige interesser. Målet er at de ansatte blir drevet av indre motivasjon. Lederen vil aktivere de ansattes behov for tilhørighet til en større sak (Yukl, 2010). En transformasjonsleder formidler en klar og appellerende visjon, og forklarer hvordan visjonen kan oppnås. En slik leder opptrer selvsikkert og optimistisk, bruker dramatiske og symbolske virkemidler for å understreke viktige verdier og går foran som et godt eksempel (Yukl, 2010).

*Transaksjonsledelse* er ledelse innenfor et gitt rammeverk av regler, der det er stort fokus på ytre motivasjon. De ansatte blir motivert ved å appellere til egeninteresse og utveksling av goder (Yukl, 2010). Godene er lønn eller andre fordeler som bytte mot den ansattes arbeidsinnsats. Det kan foreligge en form for straff eller sanksjoner når den ansatte gjør feil eller ved manglende arbeidsinnsats. Straffen kan være i form av bortfall av goder eller kritikk fra ledelsen. Burns (1978) og Bass (1996) kaller dette *passiv ledelse ved avvik*. Det vil si at det ikke gjøres korrigeringer av de ansattes adferd før det oppdages åpenbare avvik fra det som ansees å være akseptabel standard (Yukl, 2010). En annen tilnærming innenfor teorien om transaksjonsbasert ledelse, er det Bass og Avolio (1990) kaller *aktiv ledelse ved avvik*. Det vil si at ledelsen går aktivt inn for å kontrollere og lete etter avvik. Deretter korrigeres adferden ved å håndheve regler og rutiner for å unngå lignende feil i fremtiden.

Ifølge Bass (1985) er transformasjonsledelse og transaksjonsledelse motsetninger, men ikke nødvendigvis gjensidig utelukkende. Lederstilene er ytterpunkter i måten å utøve ledelse på, men det er mulig å kombinere disse to ledelsesteoriene. Transformasjonsledelse øker de ansattes motivasjon og ytelse mer enn ved transaksjonsledelse. Gode ledere bruker en kombinasjon av begge typer lederskap (Yukl, 2010).

*Laissez-faire ledelse* er et begrep som er lagt til i modellen til Burns (1978) og Bass (1985) i de senere år. Begrepet er fransk og betyr «la det skure». Denne type ledelse kan beskrives som fravær av effektivt lederskap. Lederen er passiv og indifferent til arbeidet som skal gjøres og til oppfølging av de ansatte. Problemene og behovene til de ansatte blir ignorert (Yukl, 2010). En slik lederstil betinger at de ansatte klarer å lede seg selv i stor grad, og er ansvarsbevisste og pliktoppfyllende. I de fleste sammenhenger er *Laissez-faire ledelse* et negativt ladet begrep, og ikke en ønsket lederstil.

En undersøkelse gjennomført av Valdiserri & Wilson (2010) i små bedrifter i USA viser en positiv korrelasjon mellom lønnsomhet og ledere med transaksjonsbasert eller transformasjonsbasert tilnærming til ledelse. I tillegg viser studien en negativ korrelasjon mellom *Laissez-faire ledelse* og bedriftens lønnsomhet.

På bakgrunn av tidligere forskning har vi utarbeidet følgende hypoteser:

**H8a:** *Transaksjonsledelse i den enkelte avdeling har positiv korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

**H8b:** Transformasjonsledelse i den enkelte avdeling har positiv korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.

**H8c:** Laissez-faire ledelse i den enkelte avdeling har negativ korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.

#### 2.4.3.3 Kommunikasjon

Avdelingene i Per Strand konsernet er organisert med et styre, daglig leder og en ledergruppe. I hypotesen undersøker vi kommunikasjonen mellom de ulike leddene i organisasjonen. Vi undersøker om det er en korrelasjon mellom kommunikasjonen og oppnådd lønnsomhet.

Ifølge Snyder & Morris (1984) ligger kommunikasjon til grunn for alle sider i bedriften, og er kritisk for effektiv drift. De undersøker kommunikasjonsvariabler, kvalitet på kommunikasjonen fra lederen og kvalitet på informasjonsutveksling i bedriften. Resultatene viser en sterk sammenheng med bedriftens prestasjoner.

For å undersøke kommunikasjonen fokuserer vi på hvor ofte det blir arrangert styremøter, ledermøter, avdelingsmøter og personalmøter. Vi undersøker også om det blir gjennomført medarbeidersamtaler, og om medarbeidernes behov for kompetanseutvikling og intern informasjon dekkes.

Vi har utarbeidet følgende hypotese:

**H9:** Kommunikasjon i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.

### 2.4.4 Forskningsspørsmål 4

I forskningsspørsmål 4 undersøker vi forklaringsområdet *drift*. Vi utarbeider hypoteser angående forholdene *rutiner, varelagerstyring, debitorstyring* og *fokus på lønnsomhet*.

#### 2.4.4.1 Rutiner

Alle avdelingene er styrt av rutiner, politikk og arbeidsprosedyrer utarbeidet i konsernadministrasjonen. Vi ønsker å undersøke om det er korrelasjon mellom rutiner og oppnådd lønnsomhet.

Grant (1991) definerer rutiner i en bedrift slik: «*regular and predictable patterns of activity which are made up of a sequence of coordinated actions by individuals*» (s. 10). Ifølge definisjonen er rutiner faste og forutsigbare, noe som gjør det lettere å forstå og gjennomføre

arbeidsoppgaver i bedriften. Rutiner viser også hvorfor en bedrift endrer seg (Becker & Zirpoli, 2008).

I undersøkelsen ser vi på rutiner knyttet til salg, kundebehandling og økonomi. Vi undersøker hvordan skrevne retningslinjer tilknyttet disse blir fulgt opp i avdelingene. Rutiner i forhold til salg og kundebehandling er knyttet til salgsprosessen og kundeservice. Økonomirutiner innebærer bruk av regnskap og budsjett i den daglige driften, i tillegg til rapportering, avviksoppfølging og inkludering av de ansatte i økonomiske resultater.

Vi har utarbeidet følgende hypotese:

**H10:** *Rutiner i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

#### **2.4.4.2 Varelagerstyring**

En undersøkelse gjennomført av Shockley og Turner (2014) blant detaljister i USA, viser en sammenheng mellom effektiv varelagerstyring og lønnsomhet. I byggevarebransjen utgjør varelageret en stor del av bedriftens eiendeler, og varekostnader utgjør den største delen av bedriftens samlede kostnader. En effektiv håndtering av varelageret, samt god inngående og utgående logistikk kan tenkes å være viktig for lønnsomheten i denne bransjen.

Varelagerets omløpshastighet er et nøkkeltall som viser hvor ofte bedriften i gjennomsnitt bytter ut verdien av lagerbeholdningen i året, og hvor effektiv lagringsfunksjonen er. En reduksjon i varelageret tilsier at sum eiendeler reduseres, og lønnsomheten øker. Reduksjon i varekostnader har positiv innvirkning på driftsresultatet, noe som øker lønnsomheten (Heimly, 2011).

Varer til varelageret bestilles, mottas, legges til lagring, tas ut og transporteres til kunden. I prosessen kan det oppstå komplikasjoner og uønskede hendelser, slik som feilbestillinger, brekkasje, tyveri, fraktproblemer, plassering og varer som går ut på dato. Vi undersøker hvordan slike hendelser håndteres og hvilke rutiner avdelingene har for varelagerstyring.

Vi har utarbeidet følgende hypotese:

**H11:** *Varelagerstyring i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

#### **2.4.4.3 Debitorstyring**

En bedrift som selger varer på kreditt har debitorstyring som en del av sin eiendelsforvaltning. Byggmakker Per Strand selger varer på kreditt, og en del av rutinene er knyttet til utfakturering og oppfølging av debitorer. Vi undersøker om avdelingens debitorstyring har korrelasjon med lønnsomhet.

Debitorenes omløpshastighet er et av nøkkeltallene på eiendelssiden i AG-treet. Nøkkeltallet viser hvor ofte bedriften i gjennomsnitt får oppgjør fra kundene sine. En betalingstid på en måned eller mindre er norm, og tallet bør derfor være over 12. Siden debitorenes omløpshastighet er en del av AG-treet, er det også et av nøkkeltallene som er grunnlag for avkastningsgraden. Vi måler lønnsomhet ved hjelp av avkastningsgraden, og har tidligere nevnt to måter å øke lønnsomheten. Det ene er å øke resultatet, det andre er å redusere eiendelene. Debitorene er en eiendel. Det vil si at en reduksjon i debitorene reduserer sum eiendeler i formelen for avkastningsgraden og gir høyere lønnsomhet for bedriften. Det motsatte skjer om debitorene øker (Heimly, 2011).

Vi har utarbeidet følgende hypotese:

**H12:** *Debitorstyring i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

#### **2.4.4.4 Fokus på lønnsomhet**

Vi undersøker om fokus på lønnsomhet har en korrelasjon med oppnådd lønnsomhet i avdelingene. Budsjettet viser bedriftens mål. Undersøkelsen bygger på om avdelingene har fastsatte mål om lønnsomhet (Heimly, 2011), og konkrete handlingsplaner for å nå målene. Vi undersøker også om alle medarbeiderne blir informert om målsettingen.

**H13:** *Fokus på lønnsomhet i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet*

### **2.4.5 Forskningsspørsmål 5**

I forskningsspørsmål 5 undersøker vi forklaringsområdet *innsatsfaktorer*. Vi utarbeider en hypotese angående forholdet *kostnadsbevissthet*.

#### **2.4.5.1 Kostnadsbevissthet**

En bedrift som skal gå med overskudd må minimum ha større inntekter enn kostnader (Kristoffersen, 2010). Bedriften bør derfor jobbe bevisst mot å redusere og holde et lavt

kostnadsnivå. Vi undersøker avdelingens fokus på kostnader, og om kostnadsnivået på innsatsfaktorene kan ha betydning for oppnådd lønnsomhet.

En masterstudie fra 2014 undersøker lønnsomheten i norske filmprosjekter- og selskap. Undersøkelsen konkluderer at kostnadsbevissthet er viktig for lønnsomheten i en bedrift, og identifiserer kostnadsbevissthet som en forutsetning for lønnsomhet (Enger & Kirkevold, 2014).

Vi har utarbeidet følgende hypotese:

***H14: Kostnadsbevissthet i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.***

### **3. Metode**

I dette kapittelet presenterer vi forskningsmetodene vi velger for å belyse vår problemstilling. En forskningsmetode er definert som fremgangsmåter eller teknikker som brukes for å gi svar på vitenskapelige spørsmål (Ringdal, 2013). Metoden kan betegnes som en oppskrift på hvordan undersøkelser skal gjennomføres (Jacobsen, 2005). Videre påpeker Jacobsen (2005) at det er nødvendig med et gjennomtenkt valg av metode slik at resultatene fra studien gir en korrekt gjenspeiling av virkeligheten. Først beskriver vi vårt vitenskapsteoretiske utgangspunkt, etterfulgt av en redegjørelse for forskningsdesignet. Deretter gjennomgår vi våre metoder for innsamling og analyse av data. Avslutningsvis i kapittelet drøfter vi metodekvaliteten, samt forskningsetiske spørsmål.

#### **3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming**

Vitenskap kan defineres som systematiske studier av fysiske og sosiale fenomener. Vitenskapene er som regel empiriske eller erfaringsbaserte, der kunnskapen skapes i et samspill mellom teoretisk grunnlag og observasjon av virkeligheten (Ringdal, 2013).

I undersøkelsen tar vi utgangspunkt i Poppers kritiske rasjonalisme når vi belyser problemstillingen. Ifølge Ringdal (2013) er Poppers vitenskap en prøve- og feilemetode. Metoden går ut på å fremsette teorier (hypoteser) man gjør sitt beste for å forkaste gjennom empiriske undersøkelser. Teoriene som beholdes blir stående som kunnskap helt til det motsatte er bevist. Det er mulig å etterprøve kunnskapen for å se om den holder stand.

For å skaffe kunnskap om hva som har betydning for lønnsomheten i avdelingene formulerer vi hypoteser. Hypotesene eller antakelsene er basert på eksisterende teori. Deretter tester vi hypotesene mot empirien bestående av innsamlet data. Vi analyserer data og tester om våre hypoteser stemmer. De hypotesene det ikke finnes tilstrekkelig bevis for, forkastes.

#### **3.2 Forskningsdesign**

I denne delen gjennomgår vi vårt forskningsdesignvalg. Metoden vi benytter oss av i denne studien er en deduktiv metode. Forskningstilnærmingen baserer seg på teori som allerede finnes. Vi utformer som nevnt hypoteser om mulige utfall ut fra eksisterende teori for hva vi



antar resultatene av undersøkelsen vil bli. Metoden blir å sammenligne de faktiske resultatene av undersøkelsen mot det forventede eller antatte resultatet. Vi går fra teori til empiri (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Det er problemstillingen og forskningsspørsmålene som bør avgjøre valg av forskningsdesignet.

### **3.2.1 Kvantitativ forskningsstrategi**

Vi kan i hovedsak skille mellom to ulike forskningsstrategier, kvalitativ metode og kvantitativ metode (Johannessen et al., 2011). Valg av strategi varierer ut fra hvilken undersøkelse som skal gjennomføres og hvilken problemstilling som skal besvares.

Vi bruker en kvantitativ metode i vår undersøkelse. Kvantitativ metode er innsamling av data som kan tallfestes eller er informasjon i form av tallverdier. En slik metode brukes som regel for å beskrive noe på avstand, og ikke i dybden. Datasettene kan behandles med statistiske teknikker (Johannessen et al., 2011). Spørreskjemaer som er satt opp med svaralternativer på forhånd i form av en skala, kan konverteres til tallmateriale ved å sette ulike tallverdier på skalaen.

I sekundærundersøkelsen bruker vi regnskapsdata fra avdelingene i Per Strand konsernet. Regnskapet består av tallstørrelser som vi regner om til nøkkeltall for å belyse lønnsomheten i avdelingene. Vi bruker benchmarkingsmetoder for å sammenligne avdelingenes nøkkeltall mot hverandre. Våre primærdata vil hovedsakelig være data fra spørreskjemaundersøkelse utført blant de daglige lederne i avdelingene i Per Strand konsernet.

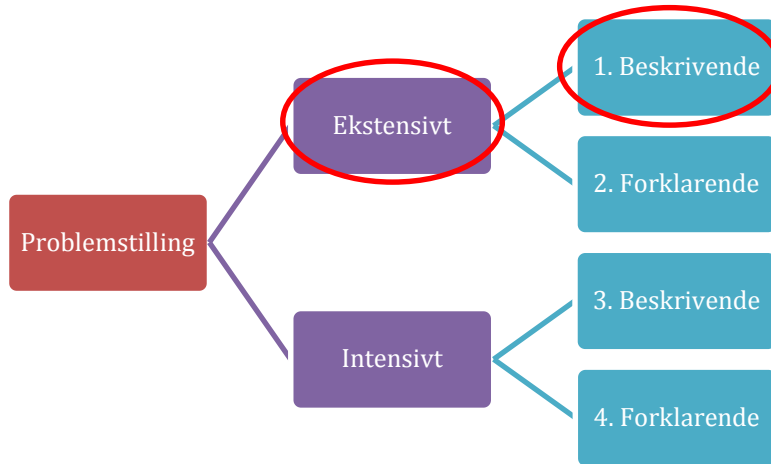
### **3.2.2 Ekstensivt design**

En undersøkelse kan ha et intensivt eller et ekstensivt design. I intensivt design går undersøkelsen i dybden og fanger opp stor grad av detaljrikdom og nyanser (Jacobsen, 2005). Ekstensivt design passer til en undersøkelse som går i bredden der det ikke legges stor vekt på detaljer og nyanser (Jacobsen, 2005). Det er som regel stor avstand til enhetene eller fenomenet som skal undersøkes. Dette designet passer til kvantitative undersøkelser.

Vår undersøkelse er kvantitativ. Vi går i bredden og undersøker flere forhold som kan ha betydning for lønnsomhet. Derfor velger vi et ekstensivt design.

### 3.2.3 Beskrivende undersøkelse

En undersøkelse kan være beskrivende eller forklarende, også kalt henholdsvis deskriptive eller kausale design. Jacobsen (2005) forklarer de metodiske designvalgene slik:



Figur 5: Metodiske designvalg. Kilde: Jacobsen (2005).

Beskrivende undersøkelser brukes til å beskrive et fenomen, men ikke nødvendigvis si noe om hvorfor det er slik. Forklarende undersøkelser søker å finne kausale sammenhenger. En slik undersøkelse vil forklare hvorfor fenomenet oppstår, altså en sammenheng mellom årsak og virkning.

Vår undersøkelse er en beskrivende undersøkelse. Undersøkelsen beskriver hvilke forhold som har betydning for lønnsomhet i en bedrift. Vi tester korrelasjon mellom forholdene og lønnsomheten i avdelingene, men ikke noe om sammenhengen mellom årsak og virkning.

### 3.2.4 Casestudie

Vi utfører en casestudie. Ifølge Ringdal (2013) er det vanlig å bruke casestudier til kvantitative spørreundersøkelser i bedrifter. Målet med oppgaven er å tilegne oss kunnskap om forhold som har betydning for lønnsomhet i byggevarebransjen. Derfor har vi valgt Per Strand AS som en case.

Ifølge Yin (2007) referert i Johannesen et al. (2011), er det fire designstrategier for casestudier:

1. *Enkeltcasedesign med en analyseenhet.*
2. *Enkeltcasedesign med flere analyseenheter.*
3. *Flercasedesign med en analyseenhet.*
4. *Flercasedesign med flere analyseenheter.*

Vår studie har et *enkeltcasedesign med flere analyseenheter*. Undersøkelsen består av en enkelt case, konsernet Per Strand AS. I konsernet er det flere analyseenheter i form av avdelinger.

### **3.2.5 Tidsperspektiv**

Tidsperspektiv i undersøkelsen kan deles i to ulike design. Det skilles mellom tverrsnittdesign og langsgående tidsdesign (Ringdal, 2013). Tverrsnittdesignet tar utgangspunkt i et gitt tidspunkt, mens langsgående studier baserer seg på data som er samlet inn over flere perioder. Tverrsnitt brukes mye i kvantitativ forskning og gir et bilde som beskriver et avgrenset tidsrom. Hensikten er som regel å belyse forhold i nåtid, ifølge Ringdal (2013). Langsgående tidsdesign brukes både i kvalitative og kvantitative undersøkelser. Hensikten med designet er å kartlegge endring og oppnå stabilitet i data, eller følge et fenomen over en viss tid.

Vår undersøkelse har i utgangspunktet et tverrsnittdesign. I primærundersøkelsen gjøres innsamling av data kun en gang, på et gitt tidspunkt. Sekundærundersøkelsen omfatter innsamling av regnskapsdata. I denne delen bruker vi elementer fra langsgående tidsdesign fordi vi samler inn data for flere perioder. Dette er fordi vi ønsker stabilitet i sekundærdata og ønsker å se utviklingen i lønnsomheten i de ulike avdelingene. Ved å bruke elementer fra langsgående design demper vi tilfeldige variasjoner fra et år til et annet, og får stabilitet i datagrunnlaget. Selv om vi bruker et langsgående design i denne delen av undersøkelsen tar vi ikke med flere tidsperioder enn nødvendig.

I undersøkelsen analyserer vi regnskapsdata for fire år. Vi har fått tilgang til regnskapsdata for 2014, og vil implementere disse i vår undersøkelse. Det vil si at vi bruker regnskapsdata for perioden 2011 til og med 2014. Når vi gjennomfører benchmarking av lønnsomheten i avdelingene, bruker vi et aritmetisk gjennomsnitt av avkastningsgraden for de fire siste årene. Dette gjør vi for å jevne ut virkninger av tilfeldige hendelser som kan påvirke nøkkeltallene, slik at det gir et bedre bilde på lønnsomheten.

### **3.3 Metode for datainnsamling**

I denne delen redegjør vi for datainnsamlingsmetodene våre. I undersøkelsen samler vi inn data som gir informasjon og kunnskap som kan hjelpe oss å belyse problemstillingen.

#### **3.3.1 Datakilder**

Datakilder kan deles inn i kategoriene primærdata og sekundærdata. Primærdata er data som samles inn av forskeren selv, for eksempel gjennom spørreundersøkelser og intervjuer.

Sekundærdata er data som allerede eksisterer og er innsamlet av andre enn forskeren selv.

Innhenting av regnskapsdata fra offentlige registre vil defineres som sekundærdata.

Primærdata benyttes til å gi et detaljert bilde av problemstillingen og sekundærdata bidrar til en større forståelse av helheten (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010).

I undersøkelsen samler vi inn data fra to kilder. Den ene kilden er basert på primærdata, og den andre er basert på sekundærdata. Primærdata samles inn gjennom spørreundersøkelse hos daglig leder i avdelingene. I tillegg samler vi inn sekundærdata i form av regnskapsdata.

Sekundærdata brukes for å beregne og utarbeide nøkkeltall som gir et bilde av lønnsomheten i avdelingene. Ved hjelp av primærdata ønsker vi å belyse hvilke forhold som kan ha betydning for oppnådd lønnsomhet.

##### *3.3.1.1 Sekundærdata*

Regnskapsdata er hentet fra Proff.no for årene 2011 til 2013. Årsregnskapene for 2014 har vi fått direkte fra Per Strand AS. Vi bearbeider regnskapsdata for videre analyse og utarbeider nøkkeltall for lønnsomhet.

##### *3.3.1.2 Primærdata*

Primærundersøkelsen skal hjelpe oss å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene, og bekrefte eller avkrefte hypotesene. Vi samler inn data gjennom en spørreundersøkelse. En spørreundersøkelse er en systematisk innsamlingsmetode av data fra et utvalg personer, organisasjoner eller bedrifter (Ringdal, 2013). Utspørringen er standardisert, og alle respondentene får de samme spørsmålene stilt på samme måte (Fowler & Mangione, 1990 referert i Ringdal, 2013).

Vi bruker selvutfyllingsskjema med faste svaralternativer som sendes til daglig leder i avdelingene, og som deretter returneres ferdig utfylt. Spørreskjemaet består av fire innledende

spørsmål som skal kartlegge daglig leders utdanningsnivå og ledererfaring. Resten av spørreundersøkelsen består av 49 spørsmål der respondenten blir bedt om å gradere svarene fra *svært liten grad* til *svært stor grad* i en syv-punkts skala. Vi velger en syv-punkts skala for å få frem detaljrikdom i svarene, i motsetning til for eksempel en tre- eller fem-punkts skala. Vi bruker en skala som har et naturlig midtpunkt der svaralternativene har en jevn fordeling fra *svært liten grad* til *svært stor grad* (1-7). Noen av spørsmålene har en «negativ» vinkling, det vil si at *svært liten grad* er positivt og *svært stor grad* er negativt. I noen av tilfellene reverserer vi skalaen når vi registrerer svarene for videre analyse.

### **3.3.2 Utvalg**

I kvantitative undersøkelser er det viktig å finne rett utvalgsstørrelse. Utvalget bør være stort nok til å være representativt for populasjonen, men samtidig lite nok til at kostnadene med å gjennomføre undersøkelsen ikke blir for store. I tillegg må det tas høyde for svarprosent i forbindelse med for eksempel spørreundersøkelser og intervju (Holton & Burnett, 1997).

Vi ønsker et utvalg som er sammenlignbart, men samtidig representativt for hele konsernet. Det er derfor enkelte avdelinger i Per Strand konsernet vi utelukker fra undersøkelsen.

#### **3.3.2.1 Avdelingen i Harstad**

Avdelingen i Harstad er Per Strand AS. I tillegg til å drive handelsvirksomhet med byggevarer, er avdelingen hovedkontor i konsernet og utfører konsernfunksjoner som regnskapsføring, IT, markedsføring og økonomistyring. Avdelingen fordeler kostnader for felles administrasjon og tjenester til resten av avdelingene i konsernet (internfakturering). Bonuser som opparbeides i Byggmakker-systemet blir også inntektsført i avdelingen. På grunn av disse forholdene vil regnskapene til avdelingene i Harstad være annerledes enn for de øvrige avdelingene. Lønnsomheten i avdelingen vil påvirkes av andre forhold enn hos de øvrige avdelingene, og vil ikke kunne sammenlignes i like stor grad. Derfor velger vi å utelukke avdelingen fra undersøkelsen.

#### **3.3.2.2 Avdelingen på Øksnes**

Byggevarerforretningen på Øksnes har eksistert i lengre tid utenfor konsernet, men ble i 2013 kjøpt opp av Per Strand AS. Det finnes derfor regnskapstall for bedriften i lengre tid tilbake, men som avdeling i konsernet finnes det bare regnskapstall for 2014. Vi baserer undersøkelsen utelukkende på regnskapstall fra Per Strand konsernet. Derfor velger vi å ekskludere Per Strand Øksnes AS fra undersøkelsen.

Vi står igjen med et utvalg på åtte avdelinger innenfor Per Strand konsernet. Utvalget vårt består av avdelingene Andenes, Finnsnes, Hadsel, Narvik, Sortland, Storslett, Storsteinnes og Tromsø.

### 3.3.3 Kategorisering av lønnsomhet

For å finne svar på hva som har betydning for lønnsomhet definerer vi først hva det vil si å være lønnsom. Vi kategoriserer lønnsomheten, det vil si avkastningsgraden (AG), i fire kategorier. Disse viser grad av oppnådd lønnsomhet. Kategoriene definerer fire ulike størrelser som skal hjelpe oss å skille lønnsomheten for avdelingene i Per Strand konsernet. Vi ønsker som nevnt at eventuelle tilfeldige svingninger i nøkkeltallene jevnes ut, og bruker derfor et aritmetisk gjennomsnitt for avkastningsgraden for de fire siste år. Siden konsernet samlet sett har god lønnsomhet, og ingen av avdelingene har negativ eller svært lav lønnsomhet, har vi tilpasset kategoriseringen til vårt utvalg. Våre fire kategorier er som følger:

	<u>Grad av lønnsomhet</u>	<u>AG (%)</u>
Kategori 1:	Lav lønnsomhet.	<10
Kategori 2:	Middels lønnsomhet	10 - 15
Kategori 3:	God lønnsomhet	>15 - 25
Kategori 4:	Meget god lønnsomhet	>25

### 3.3.4 Operasjonalisering

Operasjonalisering vil si å klargjøre hvordan de ulike variablene i en undersøkelse skal måles (Dahlum, 2014). I primærundersøkelsen har vi i syv ulike variabler basert på svaralternativene i spørreskjemaet. Vi operasjonaliserer variablene slik at vi kan måle dataene metodisk etter at undersøkelsen er gjennomført.

I spørreskjemaet bruker vi en skala fra 1-7, der 1 = *svært liten grad* og 7 = *svært stor grad*. Svaralternativene har en tallverdi slik at resultatene er kvantitative data. Enkelte spørsmål avviker fra skalaen. Dette gjelder spørsmål knyttet til hypotesene vedrørende avdelingens størrelse, daglig leders utdanning og erfaring og lederskifter. Videre redegjør vi for operasjonaliseringen av svaralternativene for disse hypotesene.

#### *3.3.4.1 Operasjonalisering, hypotese 1 - avdelingens størrelse*

Som mål på avdelingenes størrelse bruker vi omsetning, som nevnt tidligere. I analysen av hypotese 1 grupperer vi avdelingene i tre ulike kategorier basert på størrelse. Inndelingen av de tre størrelseskategoriene er mindre avdelinger (0-50 millioner), middels avdelinger (>50-150 millioner) og større avdelinger (>150 millioner).

Størrelse basert på omsetning finner vi i årsregnskapene til hver enkelt avdeling. Vi inkluderer derfor ikke spørsmål knyttet til hypotese 1 i spørreskjemaet. Hypotese 1 er likevel en del av primærundersøkelsen, og analyseres på likt grunnlag som de andre hypotesene.

I analysen setter vi tallverdier på hver størrelseskategori, hvor 1 = mindre avdelinger, 2 = middels avdelinger og 3 = større avdelinger.

#### *3.3.4.2 Operasjonalisering, hypotese 7a - daglig leders utdanningsnivå*

Svaralternativene i hypotesen er delt inn i fem ulike kategorier basert på utdanningsnivå. Vi ber respondentene angi høyest fullførte utdanning. Tallverdiene for svaralternativene er slik: 1 = grunnskole, 2 = videregående skole, 3 = høyere utdanning - årsstudium, 4 = høyere utdanning - bachelor og 5 = høyere utdanning - master.

#### *3.3.4.3 Operasjonalisering, hypotese 7b - daglig leders ledererfaring*

Undersøkelsen er basert på hvor mange år daglig leder har vært leder i nåværende avdeling, i tillegg til totalt antall år med ledererfaring. Vi deler disse svaralternativene i fem kategorier. Intervallene er slik: 1 = 1-5 år, 2 = 6-10 år, 3 = 11-15 år, 4 = 16-20 år og 5 = 21-25 år.

#### *3.3.4.4 Operasjonalisering, hypotese 7c - lederskifter*

Informasjon om lederskifter får vi ved henvendelse til konsernet. Vi inkluderer derfor ikke spørsmål relatert til denne hypotesen i spørreskjemaet.

### **3.4 Metoder for dataanalyse**

I denne delen av kapittelet redegjør vi for metoder vi bruker for å analysere data. Vi begynner med sekundærundersøkelsen. Deretter gjennomgår vi dataanalyse av primærundersøkelsen og korrelasjonsanalyse mellom sekundær- og primærdata.

### 3.4.1 Analyse av sekundærdata

Sekundærdata er som nevnt regnskapsdata for perioden 2011 til og med 2014. Vi systematiserer innsamlet data ved å bruke regneprogrammet Excel til å beregne nøkkeltall som vi benytter i den videre analysen.

Som en innledende undersøkelse for å teste om det er signifikante forskjeller i lønnsomheten mellom avdelingene over tid, bruker vi en statistisk metode kalt Student t-test. For å gjøre dette formulerer vi regresjonsmodeller med dummy-variabler. Analysene utføres i databehandlingsprogrammet Stata. Vi velger et signifikansnivå på  $\alpha = 0,10$  i disse analysene. Avdelingene grupperer vi etter størrelseskategori og tester om det er forskjeller i lønnsomhet mellom grupperingene og innad i gruppene.

For å finne ut hvilke avdelinger som har best lønnsomhet bruker vi benchmarking. Videre klassifiserer vi avdelingene i fire grupper basert på oppnådd lønnsomhet. Vi klassifiserer som nevnt lønnsomheten basert på et aritmetisk gjennomsnitt av avkastningsgraden de siste fire årene (2011-2014).

### 3.4.2 Analyse av primærdata

Primærdata består av innsamlede data i form av spørreundersøkelse utført blant daglige ledere i avdelingene. Det innsamlede datamaterialet klargjøres og settes inn i en matrise i regneprogrammet Excel.

Vi bruker verdiene fra 1 til 7 for svaralternativene til spørsmålene. I enkelte spørsmål snur vi skalaen slik at svarene har like referansepunkt i forhold til om spørsmålet har positiv eller negativ betydning for lønnsomheten. Det vil si at positivt svar er *svært stor grad* (7) og negativt svar er *svært liten grad* (1). I de tilfeller det er flere spørsmål knyttet til samme hypotese, bruker vi aritmetisk gjennomsnitt av svarene. Dette gjør vi for å kunne analysere primærdata mot sekundærdata for å se om det finnes sammenhenger mellom lønnsomhet i avdelingene og forholdene som hypotesene våre baserer seg på. Vi utarbeider deskriptiv statistikk på hypotesenivå og for svar på hvert enkelt spørsmål i undersøkelsen.



### 3.4.3 Korrelasjonsanalyse

Etter at primærdata og sekundærdata er behandlet, gjør vi statistiske analyser for å teste om det er korrelasjon mellom primærdata og sekundærdata. Dette for å se om det er korrelasjon mellom oppnådd lønnsomhet og besvarelsene fra daglige ledere i avdelingene i konsernet.

Datamatrixene utarbeides i Excel og testes deretter i databehandlingsprogrammet SPSS. Vi bruker *ikke-parametriske bivariate korrelasjonsanalyser* (Spearman's rho) som testverktøy. Våre primærdata består av verdier basert på ordinalskala. Ringdal (2013) hevder at Spearman's rho er et egnet korrelasjonsmål for data på ordinalnivå. Vi velger et signifikansnivå på  $\alpha = 0,10$ . Signifikansnivået angir risikoen for å forkaste en sann nullhypotese, og dermed beholde en falsk alternativ hypotese. Det vil si at sannsynligheten for å begå en *type I feil* er 10 %.

Siden testverktøyet er en *bivariat* korrelasjonsanalyse kan den kun teste to variabler mot hverandre av gangen. Vi tester for signifikant korrelasjon mellom avkastningsgraden og besvarelsene fra primærundersøkelsen innenfor hver hypotese, samt tester for korrelasjon mellom hver hypotese innenfor sitt forklaringsområde.

Målet på korrelasjon oppgis i et intervall mellom 1,00 og -1,00. En korrelasjon på 1,00 er en perfekt positiv samvariasjon, mens en korrelasjon på -1,00 er en perfekt negativ samvariasjon. For å kunne konkludere med en korrelasjon mellom variablene må analysen fastslå at korrelasjonen er signifikant. Hvis signifikansen er over det valgte signifikansnivået på  $\alpha = 0,10$ , er korrelasjonen ikke signifikant. Det betyr at vi ikke kan trekke konklusjoner basert på analysen. Et signifikansnivå under  $\alpha = 0,10$  betyr at analyseresultatet er signifikant, og vi har større grad av mulighet for å trekke konklusjoner.

### 3.5 Metodekvalitet

Kvaliteten på undersøkelsen er et viktig moment. Valg av riktig metode er viktig for å belyse problemstillingen på en god måte. Vi ser med et kritisk blick på vår egen undersøkelse, og gjennomgår begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet.

### 3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet stammer fra det engelske *reliability*, som betyr pålitelighet (Johannessen et al., 2011). Resultatene i en undersøkelse bør være konsistente over tid. Det vil si at resultatene kan repeteres. Reliabiliteten dreier seg om nøyaktigheten i undersøkelsen, hvilke data som samles inn, måten de samles inn på og hvordan data blir bearbeidet (Johannessen et al., 2011). Det kan tenkes at det er stilt ledende spørsmål i undersøkelsen, et intervjuobjekt kan ha blitt påvirket av å bli intervjuet, det kan ha blitt notert feil data og data kan ha blitt behandlet og analysert på feil måte. Reliabilitet kan knyttes til om det er utvist godt håndverk i løpet av undersøkelsen. (Jacobsen, 2005).

Det er noe usikkerhet knyttet til primærdata i vår undersøkelse. Primærdata baserer seg på en spørreundersøkelse blant daglige ledere i avdelingene i Per Strand konsernet. Hensikten med undersøkelsen er å finne sammenheng mellom oppnådd lønnsomhet og våre hypoteser om hvilke forhold som påvirker lønnsomheten. Grunnet begrensninger i oppgavens omfang og tidsbruk, tar vi noen valg som kan påvirke reliabiliteten i primærundersøkelsen. Blant annet ville en forundersøkelse styrket reliabiliteten i undersøkelsen. Forundersøkelsen ville sikret at spørsmålene i spørreskjemaet ikke mistolkes eller er stilt på en ledende måte. En gjentakelse av undersøkelsen ville også sikret at svarene er pålitelige og konsistente over tid.

Sekundærundersøkelsen baserer seg som nevnt på innsamling av regnskapsdata, utarbeidelse av nøkkeltall, statistiske analyser og benchmarking av avdelingene. En feilkilde kan være feil i forbindelse med registrering under behandling og analysering av data. Derfor er det viktig med fokus på kvalitet og nøyaktighet i arbeidet. En liten feil i datagrunnlaget kan føre til gale resultater og konklusjoner. Konklusjoner som fører til at vi forkaster en alternativ hypotese som egentlig er sann (*type 2 feil*), eller godtar en alternativ hypotese selv om den er falsk (*type 1 feil*) er noe vi ønsker å unngå i denne undersøkelsen.

### 3.5.2 Validitet

Begrepet validitet er hentet fra det engelske ordet *validity*, som betyr gyldighet (Johannessen et al., 2011). Validitet viser om undersøkelsen måler det den skal måle. Vi kan i hovedsak skille mellom to typer validitet, begrepsmessig validitet og intern validitet.

### *3.5.2.1 Begrepsmessig validitet*

Begrepsmessig validitet dreier seg om forholdet mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete data som er samlet inn (Johannessen et al., 2011). Det handler om vi måler det vi påstår vi har målt, får riktig informasjon og bruker korrekte måleapparater (Jacobsen, 2005). Ifølge Lund (1996) referert i Johannessen et al. (2011) er ikke validitet noe absolutt, men et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt. Ved innsamling av primærdata er forholdene som danner grunnlag for våre hypoteser relativt grundig belyst med flere forskjellige spørsmålsformuleringer. Våre sekundærdata er regnskapsdata som er registrert i henhold til gjeldende lover, forskrifter og regnskapsstandarder. Regnskapene er også revisorgodkjent. Derfor mener vi den begrepsmessige validiteten er godt ivaretatt i oppgaven.

### *3.5.2.2 Intern validitet*

Intern validitet dreier seg om i hvor stor grad vi har dekning i våre data til å trekke de konklusjoner vi gjør (Jacobsen, 2005). Hvis vi for eksempel trekker slutninger om kausale forhold (årsak-virkning) uten at vi har tilstrekkelig dekning for dette, vil det bety at den interne validiteten eller gyldigheten i undersøkelsen er svekket. Vi har relativt mange hypoteser som testes. Størrelsen på utvalget er  $N=8$ . Dette fører til få frihetsgrader i eventuelle analyser. Enkelte analysemetoder vil ikke være mulig å gjennomføre for vårt datasett. Analysene vi gjennomfører er tilpasset vårt datasett og gjør at de konklusjoner vi trekker har en tilfredsstillende intern validitet.

## **3.5.3 Overførbarhet**

Overførbarhet dreier seg om i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen kan overføres til en større gruppe, eller eventuelt til en hel populasjon. Det handler også om tidsperspektiv og om resultatene i undersøkelsen vil kunne være gyldige for et annet tidsrom enn det vi har undersøkt (Jacobsen, 2005). Det finnes forskjellige begreper i litteraturen som omhandler overførbarhet, men vi velger å skille mellom statistisk validitet og ytre (ekstern) validitet.

### *3.5.3.1 Statistisk validitet*

Statistisk validitet handler om det er mulig å generalisere fra et utvalg til hele populasjonen (Johannssen et al., 2011). Ut fra en casestudie er det vanskelig å trekke paralleller til resten av bransjen, uten å gjøre flere studier. Denne studien kan være med på å danne grunnlag for videre forskning om forhold som fører til lønnsomhet. Undersøkelsen hjelper oss å danne et bilde av lønnsomheten i konsernet Per Strand AS, men vi mener resultatene ikke kan generaliseres til resten av populasjonen.

### 3.5.3.2 Ytre (ekstern) validitet

Ytre validitet handler om resultater fra en undersøkelse kan overføres i tid og rom (Johannessen et al., 2011). For å oppfylle den ytre (ekstern) validiteten må først kravet om statistisk validitet være oppfylt. Når det gjelder tid og rom handler det om resultatene fra undersøkelsen kan overføres til for eksempel andre land eller kulturer. Det kan også dreie seg om gyldighet fremover eller bakover i tid. Dette dreier seg om en enda bredere generalisering enn statistisk validitet. I vår undersøkelse er ikke den ytre validiteten et tema for drøfting siden vi allerede har slått fast at vi har en lav statistisk validitet. Siden vi ikke kan generalisere våre resultater til populasjonen kun ut fra denne undersøkelsen, kan vi heller ikke si at den ytre validiteten er ivaretatt.

## 3.6 Forskningsetiske spørsmål

Forskningsetiske spørsmål handler om etiske vurderinger som forskeren må gjøre, samt lover og regler man må forholde seg til i forbindelse med forskning. En lov som er viktig når det gjelder forskning er «Lov om behandling av etikk og redelighet i forskning (forskningsetikkloven) 30. juni 2006 nr. 56». Formålet med loven er beskrevet i §1:

*«Loven skal bidra til at forskning i offentlig og privat regi skjer i henhold til anerkjente etiske normer.»*

Loven har også en tilhørende forskrift. Loven henviser i hovedsak til De nasjonale forskningsetiske komiteene. Loven slår fast at det skal opprettes uavhengige statlige komiteer som til sammen skal dekke alle fagområder innen forskning. De nasjonale forskningsetiske komiteene (2014) definerer hvorfor forskningsetikk er så viktig:

*«Forskning er av stor betydning – for enkeltmennesker, for samfunnet, og for global utvikling. Forskning er også en betydelig maktfaktor på alle disse nivåene. Av begge grunner er det vesentlig at forskning foregår på måter som er etisk forsvarlige.»*

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2014) har utarbeidet generelle etiske retningslinjer for forskning. Vi skal ikke gjengi alle punktene i retningslinjene, men vi siterer de overordnede prinsipper som er lagt til grunn:

- *«Respekt. Personer som deltar i forskning, som informanter eller på annen måte, skal behandles med respekt.*
- *Gode konsekvenser. Som forsker skal man etterstrebe at ens aktivitet har gode konsekvenser, og at mulige uheldige konsekvenser er akseptable.*
- *Rettferdighet. Et hvert forskningsprosjekt skal være rettferdig utformet og utført.*
- *Integritet. Forskeren plikter å følge anerkjente normer og å opptre ansvarlig, åpent og ærlig overfor kolleger og offentlighet.»*

Prinsippene og retningslinjene er viktig å ha med seg i alle faser i forskningen. Er man i tvil om det man har tenkt å gjøre er etisk forsvarlig, vil disse prinsippene være retningsgivende. I vår undersøkelse ligger disse prinsippene til grunn og vi følger de etiske retningslinjene som er relevant for denne oppgaven.

### **3.6.1 Informert samtykke**

Punkt 4 i de generelle retningslinjene handler om frivillig informert samtykke. Det vil si at personer som er med i forskning må ha gått med på dette frivillig, og godkjent bruk av eventuelle personlige data. Nedenfor er noe av punkt 4 gjengitt.

*«4. Frivillig informert samtykke*

*Samtykke er hovedregelen ved forskning på mennesker eller på opplysninger og materiale som kan knyttes til enkeltindivider. Samtykket skal være informert, uttrykkelig, frivillig og dokumenterbart. (...).» (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2014)*

Vi ber ikke om personlige opplysninger i vår primærundersøkelse. Leder i selskapet har samtykket til undersøkelsen og godkjent bruk av spørreskjema. Respondenter i undersøkelsen er med på frivillig basis.

### **3.6.2 Habilitet**

Habilitet handler om sammenblanding av roller og (skjulte) relasjoner. Det er viktig at vi som forskere ikke har roller som kommer i konflikt med undersøkelsen, eller motiver og interesser som gjør at habiliteten i undersøkelsen settes under tvil.

#### *«6. Habilitet*

*Habilitet dreier seg om å unngå sammenblandinger av roller og relasjoner som kan gi rimelig mistanke om interessekonflikter. Åpenhet om relevante roller og relasjoner som forskeren inngår i, skal avklares overfor kolleger, forskningsdeltakere, finansieringskilder og andre relevante aktører.» (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2014)*

Vår habilitet i denne undersøkelsen er godt ivaretatt. Ingen av oss har kjennskap til Per Strand konsernet eller ansatte som jobber i avdelingene fra før. Vi har heller ingen relasjon til noen av konkurrentene eller andre relevante aktører. Vi kan ikke se at vi har noen roller eller relasjoner som kommer i konflikt med vår undersøkelse.

Det bør nevnes at vår veileder Finn-Steinar Heimly har en tilknytting til konsernet. Han er styremedlem i konsernstyret, og har hatt en tilknytting til selskapet over lengre tid. Vi føler ikke at den rollen har skapt noen føringer fra veileders side for utførelsen av vår undersøkelse. Det har imidlertid gitt oss lettere tilgang til datamateriale for primærundersøkelsen, samt tilgang til sekundærdata i form av for eksempel årsregnskap for 2014.

### **3.6.3 Personvern**

Aspekter vedrørende personvern blir regulert i «Lov om behandling av personopplysninger (personvernloven) 14. april 2000 nr. 31» og dens tilhørende forskrifter. Formålet til personvernloven (2000) er presentert i §1 og lyder følgende:

*«Formålet med denne loven er å beskytte den enkelte mot at personvernet blir krenket gjennom behandling av personopplysninger. Loven skal bidra til at personopplysninger blir behandlet i samsvar med grunnleggende personvern hensyn, herunder behovet for personlig integritet, privatlivets fred og tilstrekkelig kvalitet på personopplysninger.»*

Loven omhandler blant annet meldeplikt, jf. personvernlovens § 31. Denne paragrafen pålegger en forsker å gi melding til Datatilsynet hvis personopplysninger skal behandles med elektroniske hjelpemidler, og/eller det skal opprettes et personregister som inneholder sensitive opplysninger. Meldingen skal gis minst 30 dager før arbeidet settes i gang, jfr. § 31, 4. ledd. Personvernlovens § 33 omhandler konsesjonsplikt. §33 1. ledd lyder følgende: «Det

*kreves konsesjon fra Datatilsynet for å behandle sensitive personopplysninger».* Det vil si at før en undersøkelse settes i gang må det søkes om konsesjon fra Datatilsynet, i den grad undersøkelsen omfatter innsamling av sensitive personopplysninger.

Slik vi vurderer det omfattes ikke vår undersøkelse av personvernlovens §§ 31 eller 33. Vi skal ikke behandle personopplysninger elektronisk, eller opprette et register og behandle sensitive personopplysninger.

## 4. Empiri

I dette kapittelet presenterer vi resultatene fra undersøkelsen. Først presenterer vi benchmarking basert på avkastningsgraden. Denne viser rekkefølge på oppnådd lønnsomhet i avdelingene. Deretter presenterer vi resultatene fra primærundersøkelsen og korrelasjonsanalysene innenfor hvert forskningsspørsmål. Resultatene danner grunnlag for å belyse problemstillingen, og er grunnlaget for drøftingen i kapittel 5.

### 4.1 Benchmarking

Vår innledende undersøkelse av lønnsomheten i avdelingene gir indikasjoner på at avkastningsgraden ikke holder seg stabil over tid. Enkelte avdelinger har signifikant forskjell i lønnsomhet over tid sammenlignet med andre avdelinger i utvalget, blant andre avdelingen på Finnsnes. Undersøkelsen gir indikasjoner på at det ikke er forskjeller i lønnsomhet når det gjelder gruppering etter størrelse (Se vedlegg 5). Korrelasjonsanalyse mellom forholdet størrelse og lønnsomhet kommer vi tilbake til senere i kapittelet.

Vi ønsker å analysere resultatene fra spørreundersøkelsen mot benchmarking av oppnådd lønnsomhet i konsernavdelingene. Med utgangspunkt i gjennomsnittlig avkastningsgrad for årene 2011 - 2014, er resultatet av benchmarking-analysen denne:

Tabell 2: Benchmarking av lønnsomheten i avdelingene

Per Strand AS							
Avkastningsgrad (AG) 2011-2014							
Gjennomsnitt (aritmetisk)							
Avdeling	2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-2014	Klassifisering	Utvikling
Finnsnes	22,0 %	24,7 %	32,0 %	30,7 %	27,4 %	4	
Storslett	20,4 %	18,7 %	17,1 %	20,6 %	19,2 %	3	
Sortland	6,3 %	17,9 %	14,8 %	22,8 %	15,5 %	3	
Tromsø	8,6 %	12,2 %	11,0 %	23,6 %	13,8 %	2	
Storsteinnes	14,7 %	21,0 %	3,9 %	14,2 %	13,4 %	2	
Narvik	4,2 %	7,0 %	12,3 %	17,4 %	10,2 %	2	
Hadsel	16,9 %	9,5 %	13,1 %	0,1 %	9,9 %	1	
Andenes	16,2 %	9,4 %	2,3 %	4,6 %	8,1 %	1	
Klassifisering	AG (%)						
1. Lav lønnsomhet	<10						
2. Middels lønnsomhet	10-15						
3. God lønnsomhet	>15-25						
4. Meget god lønnsomhet	>25						



Avdelingene Andenes og Hadsel klassifiseres i kategorien *lav lønnsomhet*, <10 % avkastningsgrad. Narvik, Storsteinnes og Tromsø befinner seg i kategorien *middels lønnsomhet*, 10-15 % avkastningsgrad. I kategorien *god lønnsomhet* finner vi avdelingene på Sortland og Storslett med en avkastningsgrad på mellom >15 og 25 %. Og til sist avdelingen på Finnsnes som utmerker seg med *meget god lønnsomhet*, > 25 % avkastningsgrad.

Avdelingen på Finnsnes har høyest avkastningsgrad med gjennomsnittlig 27,4 %, og er den eneste avdelingen i klassifiseringen *meget god lønnsomhet*. Avdelingen har en lønnsomhet over *normen* for avkastningsgraden på 20 % (Heimly, 2011). Nest høyest lønnsomhet har avdelingen på Storslett. Den har en gjennomsnittlig avkastningsgrad på 19,2 % og kommer inn under klassifiseringen *god lønnsomhet*. Avdelingene med lavest avkastningsgrad over de fire siste årene er Hadsel og Andenes. Hadsel har en gjennomsnittlig avkastningsgrad på 9,9 %, mens Andenes har den laveste avkastningsgraden på 8,1 %.

Det er viktig å påpeke at ingen avdelinger har *dårlig* lønnsomhet. Alle avdelingene i konsernet går med overskudd og har en positiv avkastningsgrad alle de fire årene vi har analysert. Klassifiseringen gjelder kun innenfor konsernet og er bare basert på sammenligning mellom avdelingene. Grunnen til at vi har klassifisert lønnsomheten slik er for å skille lønnsomheten i avdelingene og gjøre det enklere å analysere.

## 4.2 Analyse av data

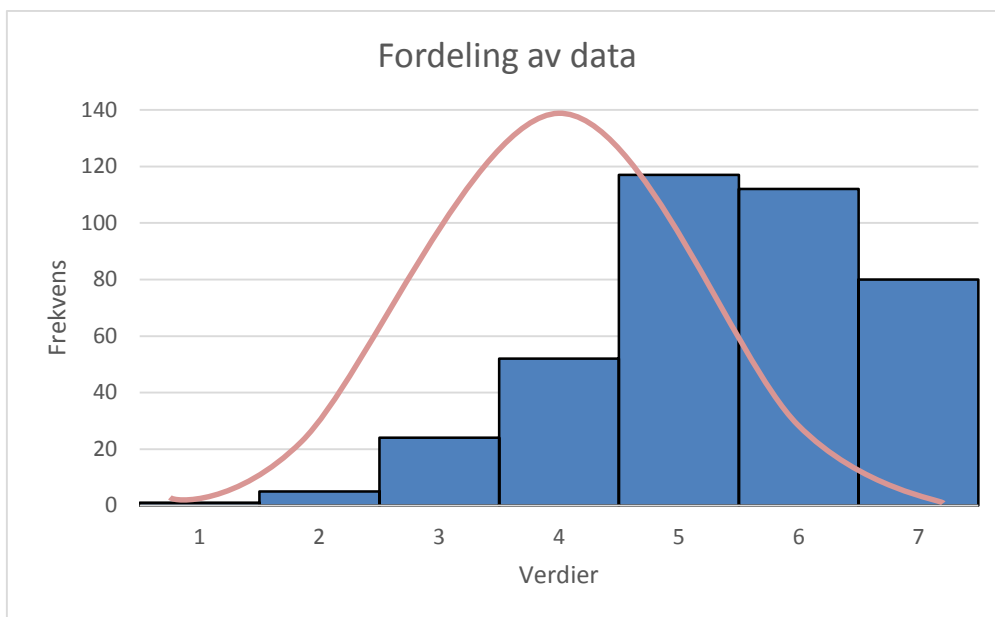
Her presenterer vi resultatene fra primærundersøkelsen for hvert forskningsspørsmål. Det gjør vi i form av deskriptiv statistikk som viser minimumsverdi, maksimalverdi, gjennomsnitt og standardavvik for utvalget på åtte avdelinger, N=8. Undersøkelsen er sendt til daglig leder i åtte avdelinger i konsernet. Alle åtte respondenter har svart på undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 100 %.

Med grunnlag i data fra primærundersøkelsen og benchmarking av lønnsomheten i avdelingene, gjennomfører vi analyser for å finne mulige signifikante korrelasjoner mellom datagrunnlaget og gjennomsnittlig avkastningsgrad for de fire siste år.

Vi kunne valgt å bruke *Pearson's r*, som er et av de mest brukte verktøyene innenfor korrelasjonsanalyser. I en slik analyse er det lettere å konkludere, men for å bruke analysen

stilles det flere krav til datasettet. Data bør blant annet være normalfordelt, og være basert på kontinuerlige variabler (Ringdal, 2013). Våre data har en skala på ordinalnivå, og analyser av innsamlet data viser at datasettet ikke er normalfordelt. Derfor velger vi å gjennomføre en bivariat korrelasjonsanalyse av typen *Spearman's rho*.

Vi illustrerer fordelingen av svarene i primærundersøkelsen ved hjelp av et histogram (Se figur 6). Fordelingen er basert på svarene til hvert enkelt spørsmål i undersøkelsen. Dataene er skjevfordelt til høyre for middelveien, noe som gjør at kravet om normalfordeling ikke er oppfylt. De fleste verdier ligger mellom 5 og 7. I histogrammet er det lagt inn intervaller for hver søyle slik at verdien 4 blir midtpunktet, og det er tatt høyde for at skalaen ikke begynner på 0, men verdien 1. Kurven som er lagt over histogrammet viser omtrent hvordan fordelingen ville sett ut hvis datasettet hadde vært normalfordelt.



Figur 6: Histogram som viser fordeling av svarene i primærundersøkelsen.

#### 4.2.1 Forskningsspørsmål 1

Videre presenterer vi resultatene for forholdene *avdelingens størrelse, organisering, markedsorientering og opplevd kundetilfredshet* samlet under forskningsspørsmål 1. Resultatene viser hvordan respondentene jobber og tilnærmer seg disse forholdene i hver avdeling.

#### 4.2.1.1 Deskriptiv statistikk - forklaringsområdet bedriften

Tabell 3 gir en oversikt over deskriptiv statistikk av avkastningsgraden og forholdene knyttet til de fire hypotesene i forskningsspørsmål 1.

Tabell 3: Deskriptiv statistikk forskningsspørsmål 1.

Forskningsspørsmål 1	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Avkastningsgrad (%)	8	8,1	27,4	14,688	6,2281
H 1: Størrelsen (1-3)	8	1	3	1,63	,744
H 2: Organsiering	8	4,0	7,0	5,438	1,0155
H 3: Markedsorientering	8	4,50	5,50	5,0938	,32562
H 4: Opplevd kundetilfredshet	8	4,4	6,0	5,125	,5751
Valid N (listwise)	8				

Avkastningsgraden er definert og analysert tidligere, men det er verdt å legge merke til en relativt stor variasjon mellom avdelingene med høyest og lavest avkastningsgrad. Vi ser at gjennomsnittlig avkastningsgrad for avdelingene, som på forhånd allerede er et beregnet gjennomsnitt for årene 2011-2014, er 14,69 %. Standardavviket for avkastningsgraden er 6,23.

Avdelingens størrelse er som nevnt delt inn i tre størrelseskategorier med verdi fra 1-3. På grunn av få kategorier gir ikke gjennomsnitt og standardavvik mye mening, og vi går derfor ikke inn på disse verdiene for denne hypotesen. For forholdet organisering i hypotese 2 varierer svarene fra minimumsverdi 4,00 til maksimumsverdi 7,00, med et gjennomsnitt på 5,44 og et standardavvik på 1,02. Vi ser at forholdet markedsorientering under hypotese 3 har relativt jevnt fordelte svar mellom 4,50 og 5,50, med et gjennomsnitt på 5,09 og standardavvik på 0,33. Opplevd kundetilfredshet i hypotese 4 varierer fra 4,40 til 6,00. Gjennomsnittet er på 5,13 og standardavviket er på 0,58. Svarene fordeler seg relativt jevnt mellom avdelingene også her.

#### 4.2.1.2 Korrelasjonsanalyse - forklaringsområdet bedriften

I tabell 4 presenterer vi resultatene fra korrelasjonsanalysen for forholdene knyttet til de fire hypotesene i forskningsspørsmål 1.

Tabell 4: Korrelasjoner forskningsspørsmål 1.

Forskningsspørsmål 1			AG (%)	H 1	H 2	H 3	H 4
Spearman's rho N=8	Avkastningsgrad (%)	Correlation Coefficient	1,000				
		Sig. (2-tailed)	.				
	H 1: Størrelsen (1-3)	Correlation Coefficient	,391	1,000			
		Sig. (2-tailed)	,338	.			
	H 2: Organsiering	Correlation Coefficient	-,024	,499	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,955	,209	.			
H 3: Markedsorientering	Correlation Coefficient	-,507	-,285	-,204	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,199	,494	,628	.		
H 4: Opplevd kundetilfredshet	Correlation Coefficient	-,156	-,505	,151	,108	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,713	,202	,722	,798	.	

Ingen av forholdene knyttet til hypotese 1-4 har en signifikant korrelasjon med avkastningsgraden. Resultatene viser at ingen av korrelasjonskoeffisientene har en signifikans under signifikansnivået på  $\alpha = 0,10$ . Vi ser heller ingen signifikante korrelasjoner mellom forholdene knyttet til hypotesene.

## 4.2.2 Forskningsspørsmål 2

Videre presenterer vi resultatet for forholdene *konkurransesituasjonen og konjunkturpåvirkning* samlet under forskningsspørsmål 2. Resultatene viser hvordan respondentene opplever at avdelingene er utsatt for disse forholdene. I denne delen av undersøkelsen betyr verdien 7 *svært stor grad* av opplevd konkurranse og konjunkturpåvirkning, mens en lav verdi viser liten opplevd grad av disse forholdene.

### 4.2.2.1 Deskriptiv statistikk – forklaringsområdet markedet

Den deskriptive statistikken for forholdene knyttet til hypotesene i forskningsspørsmål 2 vises i tabell 5.

Tabell 5: Deskriptiv statistikk forskningsspørsmål 2.

Forskningsspørsmål 2	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
H 5: Opplevd konkurranse	8	5	7	6,25	,707
H 6: Opplevd konjunktursensitivitet	8	4,5	6,0	5,188	,5939
Valid N (listwise)	8				

Hypotese 5 dreier seg om forholdet opplevd konkurranse. De daglige lederne i avdelingene opplever noe grad av konkurranse (verdien 5,00), til svært høy grad av konkurranse (verdien 7,00). Gjennomsnittet av svarene knyttet til hypotesen viser 6,25, noe som er relativt høyt.

Dette indikerer at de fleste avdelingene opplever stor grad av konkurranse. Standardavviket er 0.71.

Graden av konjunkturpåvirkning oppleves noe lavere hos avdelingene enn konkurransen. Her er minimumsverdien 4,50 og maksimumsverdien 6,00. Dette gir et gjennomsnitt på 5,19, med et standardavvik på 0,59. Verdiene er lavere enn for forholdet opplevd konkurranse, men likevel gir svarene en tydelig indikasjon på at avdelingene opplever å være påvirket av konjunkturer.

#### 4.2.2.2 Korrelasjonsanalyse – forklaringsområdet markedet

Tabell 6 viser korrelasjonsanalysen for forholdene knyttet til hypotesene innenfor forskningsspørsmål 2.

Tabell 6: Korrelasjoner forskningsspørsmål 2.

Forskningsspørsmål 2			AG (%)	H 5	H 6
Spearman's rho N=8	Avkastningsgrad (%)	Correlation Coefficient	1,000		
		Sig. (2-tailed)	.		
	H 5: Opplevd konkurranse	Correlation Coefficient	-,548	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,160	.	
	H 6: Opplevd konjunktursensitivitet	Correlation Coefficient	,210	,176	1,000
		Sig. (2-tailed)	,618	,677	.

Som tabellen viser er det ingen av forholdene knyttet til hypotese 5 eller 6 som har signifikant korrelasjon med avkastningsgraden, eller hverandre. Opplevd konkurranse har en negativ korrelasjon med avkastningsgraden. Signifikansen er relativt lav (0,160), men ikke under signifikansnivået på  $\alpha = 0,10$ . Forholdet er derfor ikke signifikant, men resultatet kan gi indikasjoner på at grad av konkurranse har en betydning for lønnsomheten i negativ forstand.

### 4.2.3 Forskningsspørsmål 3

Videre presenterer vi resultatene for forholdene *daglig leders utdanning, erfaring, lederstil og kommunikasjon* samlet under forskningsspørsmål 3. Resultatene viser hvilken bakgrunn respondentene har, hvilket forhold daglig leder har til de ansatte og grad av kommunikasjon innad i avdelingen.

#### 4.2.3.1 Deskriptiv statistikk - forklaringsområdet daglig ledelse

I tabell 7 presenteres deskriptiv statistikk for forholdene knyttet til hypotesene i forskningsspørsmål 3.

Tabell 7: Deskriptiv statistikk forskningsspørsmål 3.

Forskningsspørsmål 3	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
H 7a: Utdanning daglig leder (1-5)	8	2	4	2,75	,886
H 7b: Erfaring daglig leder (1-5)	8	2,0	4,0	3,125	,8763
H 8a: Transaksjonsledelse	8	4,5	6,0	4,938	,4955
H 8b: Transformasjonsledelse	8	5,17	6,50	6,0200	,41099
H 9: Kommunikasjon	8	3,89	6,00	4,8050	,76579
Valid N (listwise)	8				

Ut fra den deskriptive statistikken for forskningsspørsmål 3 ser vi at respondentenes svar innenfor forholdene daglig leders utdanning og erfaring, varierer mellom kategori 2 og 4. I forholdet om daglig leders utdanning er kategori 2 definert som utdanning på videregående nivå, kategori 4 er utdanning på bachelornivå. Det vil si at utdanningsnivået blant daglige ledere i avdelingene varierer fra utdanning på videregående nivå opp til bachelornivå.

Under forholdet daglig leders erfaring er kategori 2 definert som ledererfaring i 6-10 år, mens kategori 4 er definert som ledererfaring mellom 16-20 år. For å måle dette forholdet regner vi et gjennomsnitt av antall år som daglig leder i avdelingen, og antall år med eventuell annen ledererfaring (samlet ledererfaring). Hypotesen vedrørende lederskifter er ikke med i tabellen. Dette kommer vi tilbake til i neste kapittel.

Forholdet transaksjonsledelse under hypotese 8a har en minimumsverdi på 4,50 og en maksverdi på 6,00. Gjennomsnittet er 4,94 og standardavviket er 0,50. Forholdet transformasjonsledelse har minimumsverdi 5,17 og maksverdi 6,50. Gjennomsnittet for grad av transformasjonsledelse er 6,02, med et standardavvik på 0,41. Respondentenes svar tilsier at avdelingene samlet sett har høyere grad av transformasjonsledelse enn transaksjonsledelse i sine avdelinger. Undersøkelsen viser at vi finner elementer fra begge lederstilene i avdelingene, men en klart høyere verdi når det gjelder forholdet transformasjonsledelse. Vi ser at det er stor grad av homogenitet i besvarelsene. I forholdet kommunikasjon under hypotese 9 er besvarelsene noe mer spredt med et gjennomsnitt på 4,81 og et standardavvik på 0,77.

Hypotese 8c omhandler forholdet Laissez-faire ledelse, og er ikke med i tabellen. I primærundersøkelsen har vi ingen direkte spørsmålsformuleringer knyttet mot dette forholdet. Vi vurderer det slik at ved stor grad av transaksjons- eller transformasjonsledelse utelukkes Laissez-faire ledelse, i og med at lederstilene er gjensidig utelukkende (Yukl, 2010). Ut fra jevnt høye verdier i undersøkelsen vedrørende forholdene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, vil det være rimelig å anta at forholdet Laissez-faire ledelse i liten grad er tilstede i avdelingene.

#### 4.2.3.2 Korrelasjonsanalyse - forklaringsområdet daglig ledelse

Tabell 8 viser korrelasjonen mellom avkastningsgraden og forholdene knyttet til hypotesene i forskningsspørsmål 3.

Tabell 8: Korrelasjoner forskningsspørsmål 3.

Forskningsspørsmål 3			AG (%)	H 7a	H 7b	H 8a	H 8b	H 9
Spearman's rho N=8	Avkastningsgrad (%)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000 .					
	H 7a: Utdanning daglig leder (1-5)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,463 ,248	1,000 .				
	H 7b: Erfaring daglig leder (1-5)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,098 ,817	,093 ,827	1,000 .			
	H 8a: Transaksjonsledelse	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,600 ,116	-,338 ,413	,343 ,406	1,000 .		
	H 8b: Transformasjonsledelse	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,700 <b>,053</b>	-,517 ,189	-,082 ,846	,229 ,586	1,000 .	
	H 9: Kommunikasjon	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,325 ,432	,716 <b>,046</b>	,298 ,473	,178 ,673	-,242 ,563	1,000 .

Tabellen viser en signifikant negativ korrelasjon mellom avkastningsgraden og transformasjonsledelse. Korrelasjonskoeffisienten er -0,700 med en signifikans på 0,053. En negativ korrelasjon som dette indikerer at en avdeling med stor grad av transformasjonsledelse sannsynligvis også har lav lønnsomhet. I tillegg ser vi en signifikant positiv korrelasjon mellom forholdene daglig leders utdanning og kommunikasjon. Korrelasjonskoeffisienten er 0,716 med signifikans 0,046. Dette tyder på at i en avdeling som har en daglig leder med høyt utdanningsnivå, vil det være sannsynlig at vi finner høy grad av kommunikasjon. Det er ingen andre signifikante korrelasjoner mellom avkastningsgraden og forholdene knyttet til hypotesene i forskningsspørsmål 3.

## 4.2.4 Forskningsspørsmål 4

Videre presenterer vi resultatet for forholdene *rutiner*, *varelagerstyring*, *debitorstyring* og *fokus på lønnsomhet* samlet under forskningsspørsmål 4. Resultatene viser hvordan respondentene jobber og tilnærmer seg disse forholdene i hver avdeling.

### 4.2.4.1 Deskriptiv statistikk - forklaringsområdet drift

Tabell 9 viser den deskriptive statistikken for forskningsspørsmål 4, og forholdene knyttet til hypotese 10-13.

Tabell 9: Deskriptiv statistikk forskningsspørsmål 4.

Forskningsspørsmål 4	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
H 10: Rutiner	8	4,25	7,00	5,8438	,86538
H 11: Varelagerlogistikk	8	5,0	5,6	5,138	,2200
H 12: Debitorer	8	5,00	7,00	6,3750	,65363
H 13: Fokus på lønnsomhet	8	5,00	6,67	5,8738	,59003
Valid N (listwise)	8				

Ut fra tabellen ser vi en relativt stor variasjon i besvarelsene knyttet til forholdet rutiner, med verdier fra 4,25 til 7,00. Det gir et gjennomsnitt på 5,84 og et standardavvik på 0,87.

Forholdet varelagerlogistikk har en jevn fordeling i svarene, fra 5,00 til 5,60. Det kan tyde på like arbeidsmåter blant avdelingene når det gjelder varelagerstyring. Gjennomsnittet er 5,14 og standardavviket er kun 0,22. Forholdet debitorstyring under hypotese 12 har en større variasjon i verdiene. Minimumsverdi er 5,00 og maksimumsverdien er 7,00, noe som gir et gjennomsnitt på 6,38 og standardavvik på 0,65. Forholdet fokus på lønnsomhet er knyttet til den siste hypotesen innenfor forskningsspørsmål 4. Verdiene i besvarelsene strekker seg fra laveste verdi 5,00 til høyeste verdi 6,67. Gjennomsnittet ligger på 5,87 og standardavviket er 0,59. Svarene tyder på relativt høyt fokus på lønnsomhet hos de fleste avdelinger.

### 4.2.4.2 Korrelasjonsanalyse - forklaringsområdet drift

Tabell 10 viser korrelasjonen mellom avkastningsgraden og forholdene knyttet til hypotesene i forskningsspørsmål 4.



Tabell 10: Korrelasjoner forskningsspørsmål 4.

Forskningsspørsmål 4			AG (%)	H 10	H 11	H 12	H 13
Spearman's rho N=8	Avkastningsgrad (%)	Correlation Coefficient	1,000				
		Sig. (2-tailed)	.				
	H 10: Rutiner	Correlation Coefficient	-,512	1,000			
		Sig. (2-tailed)	,194	.			
	H 11: Varelagerlogistikk	Correlation Coefficient	,027	,699	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,949	,054	.			
H 12: Debitorer	Correlation Coefficient	-,655	,733	,264	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,078	,039	,528	.		
H 13: Fokus på lønnsomhet	Correlation Coefficient	,606	-,335	,264	-,469	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,111	,417	,528	,241	.	

Tabellen viser en signifikant negativ korrelasjon mellom avkastningsgraden og debitorstyring. Korrelasjonskoeffisienten er -0,655, med en signifikans på 0.078. Dette kan tyde på at i en avdeling med høy lønnsomhet vil det være sannsynlig å finne et lavt fokus på debitorstyring. I tabellen ser vi også en signifikant positiv korrelasjon mellom forholdene rutiner og varelagerstyring, samt rutiner og debitorer. Dette viser at det er sannsynlig at en avdeling med høyt fokus på rutiner også har høyt fokus på varelagerstyring og debitorstyring.

#### 4.2.5 Forskningsspørsmål 5

Videre presenterer vi resultatet for forholdet *kostnadsbevissthet* under forskningsspørsmål 5. Resultatene viser hvordan respondentene jobber og tilnærmer seg dette forholdet i hver avdeling.

##### 4.2.5.1 Deskriptiv statistikk - forklaringsområdet innsatsfaktorer

I tabell 11 presenterer vi deskriptiv statistikk for forskningsspørsmål 5. Forskningsspørsmålet knyttes til en hypotese. Denne hypotesen omhandler kostnadsbevissthet vedrørende innsatsfaktorer i avdelingene.

Tabell 11: Deskriptiv statistikk forskningsspørsmål 5.

Forskningsspørsmål 5	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
H 14: Innsatsfaktorer	8	4,00	7,00	5,1450	,91475
Valid N (listwise)	8				

Ut fra tabellen ser vi at det er relativt stor forskjell mellom laveste og høyeste verdi, sammenlignet med andre forhold i undersøkelsen. Minimumsverdien er 4,00, mens maksimumsverdien er 7,00. Det gir et gjennomsnitt på 5,15 og et standardavvik på 0,91. Den

deskriptive statistikken kan tyde på at det er noe forskjeller mellom avdelingene når det gjelder fokus på kostnadsbevissthet.

#### 4.2.5.2 Korrelasjonsanalyse - forklaringsområdet innsatsfaktorer

I tabell 12 viser vi korrelasjonsanalysen mellom avkastningsgraden og forholdet kostnadsbevissthet.

Tabell 12: Korrelasjonsanalyser forskningsspørsmål 5.

Forskningsspørsmål 5			AG (%)	H 14
Spearman's rho N=8	Avkastningsgrad (%)	Correlation Coefficient	1,000	
		Sig. (2-tailed)	.	
	H 14: Innsatsfaktorer	Correlation Coefficient	,299	1,000
		Sig. (2-tailed)	,471	.

Det er ingen signifikant korrelasjon mellom kostnadsbevissthet og lønnsomhet. Selv om respondentenes svar angående kostnadsbevissthet varierer, tyder analysen på at fokus på kostnadsbevissthet når det gjelder innsatsfaktorer ikke har betydning for oppnådd lønnsomhet.

## 5. Analyse og drøfting

I dette kapittelet analyserer vi resultater og viktige funn fra undersøkelsen. Med utgangspunkt i teorigrunnet drøfter vi hvilke forhold som bidrar til oppnådd lønnsomhet i avdelingene. I kapittelet blir hypotesene bekreftet eller avkreftet, for på den måten å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen.

I analysekapittelet definerer vi nullhypoteser i tillegg til de alternative hypotesene definert i kapittel 2. Analysen bekrefter enten nullhypotesen eller den alternative hypotesen.

### 5.1 Forskningsspørsmål 1

Her drøfter vi resultatene av hypotesene tilknyttet forskningsspørsmål 1. I drøftingen bekrefter eller avkrefter vi hypotesene, før vi til slutt gir en oppsummering av forskningsspørsmålet.

#### 5.1.1 Avdelingens størrelse

***H<sub>0</sub>***: Størrelsen på den enkelte avdeling har ingen korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.

***H<sub>1</sub>***: Størrelsen på den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.

Med hensyn på omsetning er avdelingene kategorisert slik:

Tabell 13: Kategorisering av avdelingenes størrelse.

Mindre avdelinger	Middels avdelinger	Større avdelinger
- Storslett	- Finnsnes	- Tromsø
- Andenes	- Sortland	
- Storsteinnes	- Narvik	
- Hadsel		

Etter å ha testet størrelseskategoriene mot oppnådd lønnsomhet i avdelingene finner vi ingen signifikant korrelasjon mellom avdelingens størrelse og avkastningsgraden. Vår antakelse er at størrelsen har betydning for oppnådd lønnsomhet og at analysene viser en positiv korrelasjon mellom lønnsomhet og størrelse.

Resultatene fra undersøkelsen kan tyde på at skalafordeler ikke utgjør lønnsomhetsforskjeller i avdelingene, og at undersøkelsen vår støtter konklusjoner av Stekler (1963), Osborn (1970) og Kaen & Baumann (2003) i tidligere forskning. På bakgrunn av resultatene forkaster vi den alternative hypotesen og beholder nullhypotesen.

### **5.1.2 Organisering**

*H2<sub>0</sub>: Organiseringen av den enkelte avdeling har ingen korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

*H2: Organiseringen av den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

Steer & Cable (1978) kom i sin undersøkelse frem til resultater som viser at organisasjonsstruktur har sammenheng med lønnsomheten i en bedrift. Vi undersøker hvordan avdelingene er organisert og om det har betydning for oppnådd lønnsomhet.

Våre antakelser baserer seg på at grad av organisering vil ha en korrelasjon med lønnsomhet i positiv retning. Dette støttes ikke av undersøkelsen. Korrelasjonsanalysen viser ingen signifikant korrelasjon mellom forholdet organisering i hypotese 2 og oppnådd lønnsomhet. På bakgrunn av resultatene forkaster vi den alternative hypotesen og beholder nullhypotesen.

### **5.1.3 Markedsorientering**

*H3<sub>0</sub>: Markedsorientering i den enkelte avdeling har ingen korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

*H3: Markedsorientering i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

Vi undersøker i hvilken grad markedsorientering har en korrelasjon med oppnådd lønnsomhet i avdelingene. Ifølge teorigrunnet er en markedsorientert bedrift fokusert på hva som blir etterspurt i markedet, hva konkurrentene kan tilby og på å skape merverdi for eget produkt i forhold til tilsvarende produkter hos konkurrenter.

Vår antakelse om utfallet av undersøkelsen er en korrelasjon mellom markedsorientering og lønnsomhet i positiv retning. Denne antakelsen støttes ikke av undersøkelsen. I analysen finner vi ingen signifikant korrelasjon mellom markedsorientering og oppnådd lønnsomhet. På bakgrunn av resultatene forkaster vi den alternative hypotesen, og beholder nullhypotesen.

### **5.1.4 Opplevd kundetilfredshet**

*H4<sub>0</sub>: Opplevd kundetilfredshet avdeling har ingen korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

*H4: Opplevd kundetilfredshet i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

Vi undersøker om opplevd kundetilfredshet har en korrelasjon med oppnådd lønnsomhet i avdelingene. Tidligere forskning viser at produktkvalitet er en viktig betingelse for kundetilfredshet. God kundeservice kan derfor tenkes å være viktig for at kunden skal bli fornøyd. I byggevarebransjen er god og riktig kompetanse viktig blant de ansatte, slik at kunden får den hjelpen de trenger. Dette forsterker viktigheten av fokus på kundeservice. Høy grad av klagesaker trenger ikke være indikasjon på dårlig kundetilfredshet. En bedrift kan rette opp mye av inntrykket hos kunden ved å behandle saken på en god måte.

Tidligere undersøkelser viser at kundetilfredshet kan føre til kundelojalitet, som igjen gir lønnsomhet i bedriften. Å gi kunden en god opplevelse er derfor viktig for at kunden skal vende tilbake. Byggevarebransjen har mange aktører som selger tilnærmet like produkter. På grunn av det brede utvalget i forretninger kan det være utfordrende å få kundene til å returnere. Desto viktigere er det å gi kunden en god opplevelse slik at sjansen for at kunden returnerer øker.

Vi finner ingen signifikant korrelasjon mellom opplevd kundetilfredshet og lønnsomhet. Dette strider mot vår antakelse om at kundetilfredshet har betydning for oppnådd lønnsomhet. På bakgrunn av resultatene forkaster vi den alternative hypotesen og beholder nullhypotesen.

### **5.1.5 Konklusjon forskningsspørsmål 1**

I forskningsspørsmål 1 har vi forsøkt å besvare følgende spørsmål:

*Vil forholdene avdelingens størrelse, organisering, markedsorientering og opplevd kundetilfredshet ha betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet?*

Utførte analyser viser ingen signifikante korrelasjoner mellom lønnsomhet og forholdene knyttet til hypotesene i forskningsspørsmål 1. Basert på dette kan vi ikke konkludere at forholdene avdelingens størrelse, organisering, markedsorientering og opplevd kundetilfredshet har betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet.

## 5.2 Forskningsspørsmål 2

Her drøfter vi resultatene av hypotesene tilknyttet forskningsspørsmål 2. I drøftingen bekrefter eller avkrefter vi hypotesene, før vi til slutt gir en oppsummering av forskningsspørsmålet.

### 5.2.1 Konkurransesituasjonen

*H5<sub>0</sub>: Konkurransesituasjonen i den enkelte avdeling har ingen korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

*H5: Konkurransesituasjonen i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

I undersøkelsen forsker vi på om opplevd konkurranse fra nærliggende byggevareaktører påvirker oppnådd lønnsomhet i avdelingene. Slik vi har nevnt tidligere er byggevarebransjen preget av stor konkurranse blant mange like aktører. Med bakgrunn i modellen Porters fem krefter, kan det derfor tenkes at konkurrenter og substitutter kan spille en stor rolle for konkurransesituasjonen i byggevarebransjen.

Ut fra resultatene ser vi at opplevd konkurransesituasjon ikke har signifikant sammenheng med lønnsomhet. Selv om korrelasjonen ikke er signifikant, kan en negativ korrelasjonskoeffisient gi indikasjoner på økt lønnsomhet ved liten grad av opplevd konkurranse. Indikasjonen er i samsvar med antakelsen vi har på forhånd. Undersøkelsen viser også at avdelingene opplever relativt stor grad av konkurranse. Dette tyder på at informasjonen vi har innhentet vedrørende konkurransesituasjonen i byggevarebransjen også gjelder for avdelingene i Per Strand konsernet. Likefullt kan vi ikke beholde den alternative hypotesen. På grunn av manglende signifikant korrelasjon forkaster vi den alternative hypotesen, og beholder nullhypotesen.

### 5.2.2 Konjunkturpåvirkning

*H6<sub>0</sub>: Konjunkturpåvirkning i den enkelte avdeling har ingen korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

*H6: Konjunkturpåvirkning i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

I oppgaven undersøker vi om konjunkturpåvirkning har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet. Vi måler dette med å undersøke i hvilken grad respondentene opplever at avdelingene er konjunkturutsatt. Antakelsen vår på forhånd er at konjunktursvingninger både kan ha positiv og negativ betydning for lønnsomheten. Dette er fordi den økonomiske situasjonen opplever oppgangstider, så vel som nedgangstider. Som følge av konjunktursvingninger kan det være utfordrende å planlegge og dimensjonere driften på riktig nivå.

Vår undersøkelse viser at avdelingene opplever relativt høy grad av påvirkning fra konjunktursvingninger. Dette bekrefter informasjonen vi har samlet inn om byggevarebransjen, og viser at konjunkturpåvirkning også merkes i avdelingene i Per Strand konsernet. Analysen viser imidlertid ingen signifikant korrelasjon mellom forholdet opplevd konjunkturpåvirkning og lønnsomhet. Dette er ikke et uventet resultat siden vår antakelse bygger på at det kan være både positiv og negativ korrelasjon mellom disse. På bakgrunn av resultatene forkaster vi den alternative hypotesen, og beholder nullhypotesen.

### **5.2.3 Konklusjon forskningsspørsmål 2**

I forskningsspørsmål 2 har vi forsøkt å besvare følgende spørsmål:

*Vil forholdene konkurransesituasjonen og konjunkturpåvirkning ha betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet?*

Svarene i undersøkelsen kan tyde på at respondentene opplever høyere grad av konkurranse, enn de opplever at avdelingen er konjunkturutsatt. Utførte analyser viser ingen signifikante korrelasjoner mellom lønnsomhet og forholdene knyttet til hypotesene tilhørende forskningsspørsmål 2. Basert på dette kan vi ikke konkludere med at forholdene konkurransesituasjonen og konjunkturpåvirkning har betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet.

### **5.3 Forskningsspørsmål 3**

Her drøfter vi resultatene av hypotesene tilknyttet forskningsspørsmål 3. I drøftingen bekrefter eller avkrefter vi hypotesene, før vi til slutt gir en oppsummering av forskningsspørsmålet.

### 5.3.1 Daglig leders utdanning og erfaring

Vi undersøker om det er en korrelasjon mellom oppnådd lønnsomhet og daglig leders utdanning og erfaring, i tillegg til lederskifter og oppnådd lønnsomhet.

#### 5.3.1.1 Daglig leders utdanning

*H7a<sub>0</sub>: Utdanningsnivået til daglig leder i den enkelte avdeling har ingen korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

*H7a: Utdanningsnivået til daglig leder i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

Utdanningsnivået for respondentene er forholdsvis likt i de ulike avdelingene. Svarene fra respondentene fordeler seg fra kategori 2 som er videregående utdanning, til kategori 4 som er høyere utdanning på bachelornivå. På forhånd har vi en antakelse om positiv korrelasjon. Ut fra korrelasjonsanalysene finner vi ingen signifikant korrelasjon mellom oppnådd lønnsomhet og daglig leders utdanningsnivå. Analysen viser en svak positiv korrelasjonskoeffisient, men denne er ikke signifikant. I analysen kan vi ikke konkludere med at utdanningsnivå har betydning for lønnsomheten. Dette betyr ikke at teoretisk kompetanse er irrelevant i forhold til det å være daglig leder i en avdeling i Per Strand konsernet. Vi undersøker kun om den teoretiske bakgrunnen i form av utdanningsnivå har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet. På bakgrunn av resultatene forkaster vi den alternative hypotesen og beholder nullhypotesen.

#### 5.3.1.2 Daglig leders erfaring

*H7b<sub>0</sub>: Erfaringen til daglig leder i den enkelte avdeling har ingen korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

*H7b: Erfaringen til daglig leder i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

Utdanningsnivået alene er ikke et tilstrekkelig mål på den kompetansen daglig leder innehar. Vi undersøker hvor lenge respondentene har vært daglig leder i avdelingen, i tillegg til samlet ledererfaring. Vi mener det er viktig for undersøkelsen å få med annen relevant ledererfaring, og ikke bare antall år med erfaring som daglig leder i Per Strand konsernet. Analysen viser ingen signifikant korrelasjon mellom antall år med ledererfaring og oppnådd lønnsomhet i avdelingen. Vår antakelse er at utdanningsnivå har en positiv korrelasjon med avkastningsgraden. Undersøkelsen tyder på at daglig leders erfaring ikke er et forhold som har betydning for oppnådd lønnsomhet. Dette er et interessant funn, selv om det ikke stemmer



med vår antakelse om utfall i undersøkelsen. På bakgrunn av resultatene forkaster vi den alternative hypotesen, og beholder nullhypotesen.

#### **5.3.1.3 Lederskifter**

**H7c<sub>0</sub>:** Lederskifter i den enkelte avdeling har ingen korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.

**H7c:** Lederskifter i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.

I undersøkelsen forsøker vi finne ut om lederskifter i avdelingene har betydning for lønnsomheten. På forhånd antar vi at lønnsomheten har en korrelasjon med utskiftinger i ledelse, enten positivt eller negativt.

Informasjon om lederskifter i perioden 2010-2014 viser at tre av åtte avdelinger har hatt utskiftinger av daglig leder en eller flere ganger i løpet av perioden. I undersøkelsen ser vi etter svingninger i oppnådd lønnsomhet ved å bruke horisontale analyser, og sammenstiller dette med informasjonen vi innhenter. I målingen tar vi hensyn til en viss forsinkelse før vi ser eventuell effekt i lønnsomheten. Det gjør vi fordi det kan ta tid før en ny daglig leder kan vise til økonomiske resultater i positiv eller negativ retning. En av avdelingene har variasjoner i lønnsomheten som mulig kan forklares med utskifting av daglig ledelse. Disse svingningene trenger ikke ha noe med lederskifter å gjøre, og det kan også være andre faktorer som spiller inn. Vi har ikke tilstrekkelig mengde data for å gjennomføre analyse av forholdet lederskifter. På grunnlag av undersøkelsen kan vi ikke konkludere at det er korrelasjon mellom utskiftinger i ledelse og oppnådd lønnsomhet. Derfor må vi forkaste vår alternative hypotese og beholde nullhypotesen.

### **5.3.2 Lederstil**

Vi velger å dele hypotese 8 inn i tre delhypoteser basert på de tre nevnte lederstilene, transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og Laissez-faire ledelse.

#### **5.3.2.1 Transaksjonsledelse**

**H8a<sub>0</sub>:** Transaksjonsledelse i den enkelte avdeling har ingen positiv korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.

**H8a:** Transaksjonsledelse i den enkelte avdeling har positiv korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.

I den første hypotesen undersøker vi om det er positiv korrelasjon mellom lønnsomhet og transaksjonsledelse. Den deskriptive statistikken viser middels til høy tilstedeværelse av transaksjonsledelse. Dette tyder på at daglige ledere i avdelingene bruker elementer fra denne lederstilen i sitt lederskap. Analysen viser middels negativ korrelasjon. Signifikansen er ikke under signifikansnivået på  $\alpha = 0,10$ . Vår antakelse er at det er en positiv sammenheng. Vi finner ikke en signifikant positiv korrelasjon mellom oppnådd lønnsomhet og transaksjonsledelse. På bakgrunn av resultatene forkaster vi den alternative hypotesen og beholder nullhypotesen.

### **5.3.2.2 Transformasjonsledelse**

***H8b<sub>0</sub>***: *Transformasjonsledelse i den enkelte avdeling har ingen positiv korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

***H8b***: *Transformasjonsledelse i den enkelte avdeling har positiv korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

Den neste hypotesen omhandler transformasjonsledelse. Vi undersøker om det er positiv korrelasjon mellom lønnsomhet og transformasjonsledelse. Ifølge teorien er det en sammenheng mellom denne tilnærmingen til ledelse og god lønnsomhet.

Transformasjonsledelse øker motivasjonen og ytelsen blant de ansatte i større grad enn transaksjonsledelse. På grunnlag av dette er det rimelig å anta at vi har å gjøre med en sterk positiv korrelasjon. Analysen av innsamlet data viser signifikant negativ korrelasjon mellom transformasjonsledelse og oppnådd lønnsomhet. Korrelasjonskoeffisienten er  $-0,700$  med en signifikans på  $0,053$ . Dette er innenfor signifikansnivået på  $\alpha = 0,10$ . Resultatet strider mot både det teoretiske grunnlaget og våre antakelser.

Vi ser av den deskriptive statistikken at tilstedeværelsen av transformasjonsledelse synes å være høy i de fleste avdelinger. Det må påpekes at dette er basert på daglig leders svar om sin egen lederadferd og forholdet til de ansatte. Dette betyr at daglig leder ser på seg selv som transformasjonsleder. Våre antakelser om at lønnsomheten har en positiv korrelasjon med transformasjonsledelse stemmer ikke basert på denne undersøkelsen. Selv om analysen viser en signifikant korrelasjon kan vi ikke beholde vår alternative hypotese. På bakgrunn av resultatene forkaster vi den alternative hypotesen og beholder nullhypotesen.

### 5.3.2.3 Laissez-faire ledelse

**H8c<sub>0</sub>:** *Laissez-faire ledelse i den enkelte avdeling har ingen negativ korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

**H8c:** *Laissez-faire ledelse i den enkelte avdeling har negativ korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

Denne hypotesen gjelder Laissez-faire ledelse. I primærundersøkelsen er ingen av spørsmålene knyttet direkte til denne lederstilen. Årsaken til dette er at vi opplever det som utfordrende å formulere spørsmålsstillinger om Laissez-faire ledelse uten at spørsmålene ender opp med å bli ledende og/eller ha en negativ undertone.

Tidligere i oppgaven beskriver vi Laissez-faire ledelse som et «fravær av ledelse» og at daglig leder lar ting «skure og gå». Dette mener vi er utfordrende å kartlegge gjennom spørreskjemaet. Vi undersøker istedenfor i hvor stor grad transaksjonsledelse og/eller transformasjonsledelse (altså hypotese 8a og 8b) er tilstede i avdelingen. En sterk tilstedeværelse av en eller begge lederstilene kan i stor grad utelukke Laissez-faire ledelse. I motsatt fall, hvis spørreundersøkelsen viser liten grad av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, vil det kunne gi en indikasjon på Laissez-faire ledelse.

Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse er som nevnt ikke gjensidig utelukkende, og en leder kan derfor ifølge teorien bruke momenter fra begge lederstilene. En som leder med Laissez-faire ledersstil kan ikke samtidig være en markant transaksjons- eller transformasjonsleder.

Analysen gir tydelige indikasjoner på lav tilstedeværelse av Laissez-faire ledelse siden verdien for de andre lederstilene i undersøkelsen (særlig transformasjonsledelse) er høy. Også her må vi poengtere at besvarelsene i stor grad er basert på daglig leders egenvurdering. Undersøkelsen tyder på at daglige ledere i avdelingene ikke ser på seg selv som en Laissez-faire leder som lar ting «skure og gå». Av resultatet kan vi ikke trekke en definitiv konklusjon, og kan ikke beholde den alternative hypotesen ut fra informasjonen vi har tilgjengelig. Vi forkaster den alternative hypotesen og beholder nullhypotesen.

### **5.3.3 Kommunikasjon**

*H<sub>0</sub>: Kommunikasjon i den enkelte avdeling har ingen korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

*H<sub>1</sub>: Kommunikasjon i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

Hypotesen baserer seg på en antakelse om at høy grad av kommunikasjon er positivt. Vi antar at høy grad av kommunikasjon, eller god kommunikasjon, har positiv korrelasjon med lønnsomheten. Vår hypotese tar utgangspunkt i teori fra undersøkelse gjennomført av Snyder & Morris (1984). I undersøkelsen deres tas det utgangspunkt i at kommunikasjon ligger til grunn for alle sider i bedriften og er viktig for effektiv drift. Flere kommunikasjonsvariabler blir studert, og resultatene viser at kommunikasjonsvariablene er sterkt relatert til bedriftens prestasjoner.

For å kartlegge hvordan og i hvilken grad kommunikasjonen flyter i avdelingen, inkluderer vi ni forskjellige spørsmål knyttet mot denne hypotesen i spørreundersøkelsen.

Korrelasjonsanalysen viser svak positiv korrelasjon mellom oppnådd lønnsomhet og kommunikasjon. Korrelasjonen er ikke signifikant, noe som kan tyde på at graden av kommunikasjon ikke er av avgjørende betydning for lønnsomheten. Undersøkelsen tyder også på at ingen avdelinger har liten eller lav grad av kommunikasjon. I og med at avdelingene er i samme konsern, er det rimelig å anta at selv om det er noen forskjeller er det også mye som er likt. Ut fra våre analyser beholder vi nullhypotesen og forkaster den alternative hypotesen.

Analysen viser signifikant positiv korrelasjon mellom forholdene kommunikasjon og daglig leders utdanning. Korrelasjonen er relativt sterk, noe som tyder på at i avdelinger der daglig leder har høy utdanning er det også sannsynlig å finne høy grad av kommunikasjon. Dette kan bety at en daglig leder med høyt utdanningsnivå også ser viktigheten av kommunikasjon innad i avdelingen og er flink til å legge til rette for dette. Vi finner ikke resultater som tilsier at dette har en positiv korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.

### **5.3.4 Konklusjon forskningsspørsmål 3**

I oppgaven har vi forsøkt å belyse forskningsspørsmålet:

*Vil forholdene daglig leders utdanning, erfaring, lederstil og kommunikasjon ha betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet?*

Utførte analyser viser en signifikant negativ korrelasjon mellom lønnsomhet og transformasjonsledelse. Vi finner ingen signifikante korrelasjoner mellom lønnsomhet og de resterende forholdene knyttet til hypotesene i forskningsspørsmål 3. Basert på dette kan vi ikke konkludere med at forholdene daglig leders utdanning, erfaring og kommunikasjon har betydning for oppnådd lønnsomhet. Analysen tyder på at transformasjonsledelse har negativ betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet.

## 5.4 Forskningsspørsmål 4

Her drøfter vi resultatene av hypotesene tilknyttet forskningsspørsmål 4. I drøftingen bekrefter eller avkrefter vi hypotesene, før vi til slutt gir en oppsummering av forskningsspørsmålet.

### 5.4.1 Rutiner

*H10<sub>0</sub>: Rutiner i den enkelte avdeling har ingen korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

*H10: Rutiner i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

Vi har en antakelse om at fokus på og overholdelse av rutiner innenfor salg, kundebehandling, regnskap og budsjettarbeid har positiv korrelasjon med lønnsomheten i avdelingene. Svarene fra respondentene viser at enkelte avdelinger har middels fokus på rutiner, mens andre har svært stor grad av fokus på opprettholdelse av rutiner innenfor de tema som er valgt i undersøkelsen.

Korrelasjonsanalysen viser at fokus på rutiner korrelerer negativt med lønnsomheten. Forholdet har middels sterk korrelasjonskoeffisient, men denne er ikke signifikant. Selv om korrelasjonen ikke er signifikant kan resultatet indikere at lavt fokus på rutiner kan ha sammenheng med høy lønnsomhet. Undersøkelsen kan også tyde på at avdelingene med relativt lav lønnsomhet har en oppfatning om at deres rutiner er gode og at de følges opp. Samtidig kan det tyde på at de avdelingene med god lønnsomhet har en oppfatning om at deres rutiner, og graden av praktisering av rutinene, kan bli bedre. Ut fra de data som foreligger i undersøkelsen kan vi ikke fastslå en signifikant korrelasjon mellom fokus på rutiner og oppnådd lønnsomhet. Dermed forkaster vi den alternative hypotesen og beholder nullhypotesen.

## 5.4.2 Varelagerstyring

*H110: Varelagerstyring i den enkelte avdeling har ingen korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

*H11: Varelagerstyring i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

For at varelagerlogistikken skal være god bør avdelingen ha en effektiv håndtering av varelageret. Dette omfatter blant annet gode rutiner for bestilling, mottak, lagring, uttak og transport. I tillegg til å fokusere på minimering av uønskede hendelser slik som feilbestilling, brekkasje, tyveri, fraktproblemer, plassering og varer som går ut på dato. Vår antakelse er at god varelagerlogistikk har en positiv sammenheng med lønnsomhet.

Korrelasjonskoeffisienten i hypotesen er tilnærmet 0 og signifikansen er 0,949. Dette er langt over signifikansnivået på  $\alpha=0,10$ . Vi ser ingen signifikant korrelasjon mellom varelagerstyring og oppnådd lønnsomhet basert på denne undersøkelsen. Hovedårsaken til dette er relativt liten forskjell mellom besvarelsene i avdelingene. Resultatene tyder på meget stor grad av homogenitet mellom avdelingene når det gjelder varelagerstyring. Dette kan være naturlig siden vi undersøker avdelinger innenfor samme konsern. Avdelingene har de samme leverandørene og bestillingssystemene. De har sannsynligvis stor grad av like rutiner når det gjelder bestilling, mottak, uttak og transport. På bakgrunn av resultatene forkaster vi den alternative hypotesen og beholder nullhypotesen.

I tillegg til å analysere data for å finne korrelasjon mellom lønnsomhet og forhold som kan ha betydning for lønnsomheten, analyser vi korrelasjon mellom forholdene innenfor samme forklaringsområde. Varelagerstyring har signifikant positiv korrelasjon med forholdet rutiner. Korrelasjonskoeffisienten er 0,699 og signifikansen er 0,054, altså under signifikansnivået på  $\alpha=0,10$ . Dette virker logisk. Det er naturlig å tenke seg at varelagerlogistikk baserer seg mye på fastlagte rutiner og arbeidsbeskrivelser. Hvis en avdeling har gode rutiner innen salg, regnskap og budsjett, er det også naturlig å anta at rutiner fungerer og følges innenfor bestilling, varelagerstyring, distribusjon av varer også videre. Selv om hypotesene har en signifikant korrelasjon seg imellom, tyder ikke våre data på at noen av disse har positiv korrelasjon med oppnådd lønnsomhet i avdelingene.

### 5.4.3 Debitorstyring

*H12<sub>0</sub>: Debitorstyring i den enkelte avdeling har ingen korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

*H12: Debitorstyring i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

Debitorer er personer eller bedrifter som er skyldig penger til avdelingen som følge av kredittsalg. I balansen registreres debitorer som en eiendel. For at avdelingen skal få betalt for sine varer og tjenester som er solgt på kreditt, er det viktig at kundefordringer følges opp. For å sørge for dette er det i noen tilfeller nødvendig å sende purringer eller ringe debitorer som ikke betaler innen forfallsdato. I enkelte saker er det nødvendig å bringe saken til inkasso, eller ta saken videre til rettslige instanser. Vi måler hvor stort fokus avdelingene har på oppfølging av debitorer. Vår hypotese er at tett og god oppfølging av debitorer korrelerer positivt med oppnådd lønnsomhet.

Besvarelsene fra avdelingene tyder jevnt over på god oppfølging av debitorer. Besvarelsene varierer fra 5,00 til 7,00, med et gjennomsnitt på 6,38. Dette er relativt høye verdier. Analysen av dataene viser signifikant negativ korrelasjon mellom fokus på debitorer og oppnådd lønnsomhet. Dette strider mot våre antakelser. Resultatet tyder på at i en avdeling med høy lønnsomhet vil det også være sannsynlig med relativt lavt fokus på debitorstyring. Dette virker noe ulogisk etter vår mening. Det kan likevel ha sammenheng med at det ikke er stort behov for oppfølging av debitorer i disse avdelingene. Avdelingene kan være mer forsiktig med å gi kunder mulighet for kjøpe på kreditt og mer nøye med å gjøre kredittsjekk av kundene på forhånd, slik at det ikke er like stort behov for oppfølging av debitorer som ikke gjør opp for seg innen avtalt tid. Det kan også hende at våre data ikke måler dette på en god nok måte, siden svarene i undersøkelsen er relativt like og det virker som avdelingene har stor grad av homogenitet på dette området. Basert på undersøkelsen beholder vi den alternative hypotesen og forkaster nullhypotesen.

På samme måte som forholdet varelagerstyring har signifikant positiv korrelasjon med forholdet rutiner, finner vi korrelasjon mellom forholdene debitorstyring og rutiner. Oppfølging av debitorer kan også betegnes som rutiner etter vår oppfatning, og det er ikke unaturlig at debitorstyring korrelerer positivt med rutiner på andre områder.

#### **5.4.4 Fokus på lønnsomhet**

*H13<sub>0</sub>: Fokus på lønnsomhet i den enkelte avdeling har ingen korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

*H13: Fokus på lønnsomhet i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet*

I undersøkelsen ønsker vi å finne ut om fokus på lønnsomhet har positiv korrelasjon med lønnsomheten. Bakgrunnen for hypotesen er en antakelse om at fokus på lønnsomhet også fører til bedre lønnsomhet. Vi undersøker blant annet om det er fastsatte mål for lønnsomhet (Heimly, 2011), om avdelingen har lagt en handlingsplan for å nå målet, samt i hvor stor grad de ansatte involveres i målsettingen om å oppnå god lønnsomhet. Svarene viser at avdelingene har relativt høy grad av fokus på lønnsomhet.

Analysen viser positiv korrelasjon mellom fokus på lønnsomhet og oppnådd lønnsomhet. Korrelasjonskoeffisienten er 0,606 og signifikansen er 0,111. Korrelasjonen er ikke signifikant i forhold til signifikansnivået på  $\alpha=0,10$ , men det er nærme. Svarene i undersøkelsen tyder på at fokuset på lønnsomhet er tilstede i alle avdelingene, og at det er liten forskjell avdelingene imellom. Dette er ikke unaturlig siden avdelingene er en del av et konsern og er underlagt den samme eierstrukturen. Hvis eier og leder av konsernet har høyt fokus på lønnsomhet, er det også naturlig at dette forplantes nedover i avdelingene. Selv om korrelasjonen ikke er signifikant er det en klar indikasjon på at fokus på lønnsomhet har positiv korrelasjon med oppnådd lønnsomhet. Vi kan likefullt ikke beholde vår alternative hypotese. På bakgrunn av resultatene forkaster vi den alternative hypotesen og beholder nullhypotesen.

#### **5.4.5 Konklusjon forskningsspørsmål 4**

Undersøkelsen forsøker å belyse forskningsspørsmålet:

*Vil forholdene rutiner, varelagerstyring, debitorstyring og fokus på lønnsomhet ha betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet?*

Utførte analyser viser en signifikant negativ korrelasjon mellom lønnsomhet og debitorstyring. Vi finner ingen signifikante korrelasjoner mellom lønnsomhet og de resterende forhold knyttet til hypotesene i forskningsspørsmål 4. Basert på dette kan vi ikke konkludere



med at rutiner, varelagerstyring eller fokus på lønnsomhet har betydning for oppnådd lønnsomhet.

Analysen tyder på at debitorstyring har betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet, men i negativ forstand. Det vil være sannsynlig at en avdeling med høy lønnsomhet har lavt fokus på debitorstyring.

## **5.5 Forskningsspørsmål 5**

Her drøfter vi resultatene av analysene vedrørende forholdet knyttet til hypotesen i forskningsspørsmål 5. I drøftingen bekrefter eller avkrefter vi hypotesene, før vi til slutt gir en oppsummering av forskningsspørsmålet.

### **5.5.1 Kostnadsbevissthet**

*H14<sub>0</sub>: Kostnadsbevissthet i den enkelte avdeling har ingen korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

*H14: Kostnadsbevissthet i den enkelte avdeling har korrelasjon med oppnådd lønnsomhet.*

Vi undersøker om kostnadsbevissthet har sammenheng med oppnådd lønnsomhet i avdelingene. Teorikapittelet viser til en tidligere undersøkelse som identifiserer kostnadsbevissthet som et forhold som bør være til stede for at bedriften i det hele tatt kan drive lønnsomt. I undersøkelsen har vi fokus på kostnadsbesparelse vedrørende innsatsfaktorer. Vi har derfor tatt for oss spørsmål som omhandler fokus på kostnadsbesparelse, om avdelingene har satt i gang tiltak for å redusere kostnader og inkludering av ansatte i målsetting om å spare kostnader. Samlet gir spørsmålene en indikasjon på i hvilken grad avdelingene er kostnadsbevisste.

På forhånd av analysen antar vi positiv korrelasjon mellom avkastningsgraden og forholdet i hypotesen. Den deskriptive statistikken for dette forholdet tyder på at avdelingene har relativt varierende grad av kostnadsbevissthet, sett i forhold til jevne svar vedrørende andre forhold i undersøkelsen. Korrelasjonsanalysen viser ingen signifikant korrelasjon mellom forholdet kostnadsbevissthet og lønnsomhet. Dette strider mot våre antakelser. Vår oppfatning er at forholdet kostnadsbevissthet belyses på en god måte i spørreundersøkelsen, og vi har

forventninger om å finne en signifikant positiv korrelasjon mellom kostnadsbevissthet og oppnådd lønnsomhet. Undersøkelsen viser imidlertid ingen sammenheng mellom dette forholdet og lønnsomhet. På bakgrunn av resultatene forkaster vi den alternative hypotesen og beholder nullhypotesen.

### **5.5.2 Konklusjon forskningsspørsmål 5**

I forskningsspørsmål 5 har vi forsøkt å besvare følgende spørsmål:

*Vil forholdet kostnadsbevissthet ha betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet?*

Utførte analyser viser ingen signifikante korrelasjoner mellom lønnsomhet og hypotesen tilhørende forskningsspørsmål 5. Basert på dette kan vi ikke konkludere med at kostnadsbevissthet har betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet.

## 6. Konklusjon

Formålet med studien har vært å få innsikt i hvilke forhold som har betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet. Gjennom benchmarking basert på avkastningsgraden og gjennomføring av spørreundersøkelse i avdelingene, forsøker vi å belyse dette. I kapittelet oppsummerer vi oppgaven og legger frem avsluttende konklusjoner knyttet til problemstillingen. Avslutningsvis gjennomgår vi oppgavens begrensninger og gir en kort begrunnelse for videre forskning.

### 6.1 Oppsummering

I masteroppgaven har vi undersøkt følgende problemstilling:

*«Hvilke forhold har betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet?»*

For å belyse problemstillingen benytter vi relevant teori og formulerer hypoteser vedrørende forhold som kan ha betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene. Vi utfører lønnsomhetsanalyse basert på avkastningsgraden, spørreundersøkelse av daglig leder i avdelingene og korrelasjonsanalyser av innsamlet data for å bekrefte eller avkrefte hypotesene.

Lønnsomhetsanalysen viser at Per Strand konsernet samlet sett har god lønnsomhet. Enkelte avdelinger skiller seg ut med særlig god lønnsomhet, slik som avdelingen på Finnsnes med gjennomsnittlig avkastningsgrad på 27,4 % i perioden 2011-2014.

I undersøkelsen finner vi enkelte signifikante korrelasjoner mellom forhold knyttet til hypotesene og oppnådd lønnsomhet. Analysen viser signifikant korrelasjon mellom lederstilen transformasjonsledelse og oppnådd lønnsomhet, samt forholdet debitorstyring og oppnådd lønnsomhet.

Korrelasjonen mellom forholdet transformasjonsledelse og oppnådd lønnsomhet er negativ, noe som ikke stemmer med vår hypotese og antakelse på forhånd. Resultatet fra undersøkelsen viser at det er sannsynlig at en avdeling med høy lønnsomhet har liten grad av transformasjonsledelse. Teorigrunnlaget støtter ikke en slik sammenheng. Selv om vi må forkaste vår alternative hypotese som omhandler dette forholdet, viser resultatet fra

undersøkelsen at transformasjonsledelse kan ha en negativ betydning for oppnådd lønnsomheten i avdelingene i Per Strand konsernet.

Korrelasjonsanalysen mellom forholdet debitorstyring og oppnådd lønnsomhet viser signifikant negativ korrelasjon. Resultatet viser at det er sannsynlig at avdelinger med høy lønnsomhet også har lavt fokus på debitorstyring. Dette strider mot våre antakelser på forhånd. Et slikt resultat kan bety at avdelingene med høy lønnsomhet ikke er dårlig på debitorstyring, men ikke har behov for debitorstyring i like stor grad. Det kan tenkes at avdelinger med god lønnsomhet er mer forsiktige med å gi kunder mulighet til å handle på kreditt, og i tillegg er nøye med å gjøre kredittsjekk av kunder. Basert på undersøkelsen konkluderer vi med at fokus på debitorstyring kan ha en negativ betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i konsernet.

Analysen viser ingen andre signifikante korrelasjoner mellom forholdene i de øvrige hypotesene og lønnsomhet. Vi finner derfor ingen andre indikasjoner på hvilke forhold som kan ha betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet.

Vår oppfatning er at Per Strand AS er et gjennomgående veldrevet konsern med god lønnsomhet. I primærundersøkelsen ser vi at svarene fra respondentene på mange områder er relativt like, og analysen viser stor grad av homogenitet mellom avdelingene i konsernet. Det gjør det utfordrende å registrere tydelige forskjeller mellom avdelingene, og å trekke konklusjoner basert på ulikheter mellom dem. Det er likevel naturlig at svarene fra respondentene i stor grad er like, i og med at de tilhører samme konsern. Avdelingene har samme eierstruktur, samme overordnede målsetninger og flere fellestrekk når det gjelder rutiner, arbeidsmåter og politikk. Muligheten er derfor til stede for at de undersøkte forhold håndteres noe likt i avdelingene, og at det ikke finnes store forskjeller mellom avdelingene i konsernet. Det er derfor ikke overraskende at det er få områder som skiller seg signifikant ut når vi analyserer innsamlede data.

## **6.2 Oppgavens begrensninger**

Forholdene i hypotesene i studien kan ikke vise en komplett forståelse av hva som har betydning for lønnsomhet i avdelingene. Det kan være flere forhold vi ikke har hatt med i undersøkelsen som også kan ha innvirkning. For å få en større innsikt kan det være interessant

å undersøke flere lønnsomhetsforhold og se om disse gir indikasjoner på hva som har betydning for lønnsomhet.

Vår undersøkelse av forhold som kan ha betydning for lønnsomhet baserer seg på utspørring av daglig leder i avdelingene. Dette kan føre til en viss grad av subjektive vurderinger i respondentenes svar. Hvis omfanget av oppgaven og tidsperspektivet hadde tillatt det ville det vært ønskelig å innhente opplysninger også fra andre ansatte i avdelingene. Dette ville ført til en større grad av reliabilitet i datagrunnlaget.

For å øke reliabiliteten og sikre at vi måler det vi ønsker å måle (begrepsmessig validitet) i spørreskjemaet, ville det vært ønskelig å gjennomføre en forundersøkelse eller gjentatt primærundersøkelsen i avdelingene etter en viss periode. Dette lar seg ikke gjøre på grunn av tidsperspektivet i oppgaven.

### **6.3 Bidrag og videre forskning**

I videre forskning kan det være interessant å gjennomføre undersøkelser rettet mot andre ansatte i konsernet i tillegg til daglig leder. For eksempel ved intervju av styreleder, ledergruppe og andre ansatte. Datagrunnlaget vil da gi en bredere oversikt og vise flere synsvinkler. Det kan i tillegg være interessant å sammenligne lønnsomheten mot andre konsern i bransjen. En slik undersøkelse vil gi et større sammenligningsgrunnlag og perspektiv. Det vil også kunne føre til større grad av overførbarhet (statisk og ytre validitet).

Lønnsomhet bør være et interessant tema for alle bedrifter. Analyser og studier av lønnsomhet er viktig for å skape innsikt i hvordan bedriften kan øke lønnsomheten, og dermed sin levedyktighet. Videre forskning på lønnsomhet kan være til stor nytte, og vi håper at vår undersøkelse kan være med på å bidra til dette.

## Litteraturliste

- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, 12(2), 125-143.
- Bass, B. M. & Avolio B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1996). *New paradigm of leadership: an inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Becker, M. C., & Zirpoli, F. (2008). Applying organizational routines in analyzing the behavior of organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66(1), 128-148.
- Bjørkli, V. (2014, 02.02.). Driver suksessbedrift - feiret 40 år i helga. *Folkebladet*. Hentet fra <http://www.folkebladet.no/nyheter/article9065033.ece>
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: The Free Press.
- Byggmakker. (2014) Informasjon om Byggmakkerkjeden. Hentet 01.05.2015, fra <http://www.byggmakker.no>
- Dahlum, S. (2014) Operasjonalisering. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/operasjonalisering>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2014). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Hentet 08.04.2015, fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>
- Direktoratet for byggkvalitet. (2015). *Byggeregler, definisjoner*. Hentet 08.02.2015, fra <http://dibk.no/no/BYGGEREGLER/Gjeldende-byggeregler/Forskrift-om-dokumentasjon-av-byggevarer-DOK/?dpx=/dpx/content/byggevarer/6/>
- Eklund, T. & Knutsen, K. (2011). *Regnskapsanalyse: Aktiv bruk av regnskapet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Elmuti, D., Minnis, W., & Abebe, M. (2005). Does education have a role in developing leadership skills? *Management Decision*, 43(7/8), 1018-1031.
- Enger, K. K. & Kirkevold, M. K. (2014). *Lønnsomhet i norske filmprosjekter og -selskap: en studie av den norske filmbransjen*. (Mastergradsavhandling, Norges Handelshøyskole). Hentet fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/223259>
- Fjellstad, J. G. (2014, 08.08.). Solid fra Byggmakker Per Strand. *Byggeindustrien*. Hentet fra <http://www.bygg.no/article/1203312>

- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *the Journal of Marketing*, 6-21.
- Forskningsetikkloven (2006). Lov om behandling av etikk og redelighet i forskning av 30. juni 2006, nr. 56. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-06-30-56>
- Gjønnes, S. H & Tangenes, T. (2013). *Økonomi- og virksomhetsstyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Knowledge and strategy*, 3-23.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Gustavsson, L. (1994). *Best i klassen. Benchmarking for økt effektivitet. Ideer, erfaringer og råd*. TI-forlaget/Teknologisk Inst.
- Hall, M., & Weiss, L. (1967). Firm size and profitability. *The Review of Economics and Statistics*, 49(3), 319-331.
- Heimly, F. (2011) *Jakten på lønnsomheten. Lønnsomhet som varig konkurransefortrinn*. Oslo: Hegnar Media.
- Heskett, J. L., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.
- Holton, E. H., & Burnett, M. B. (1997). *Qualitative research methods. Human resource development research handbook: Linking research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansund: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaen, F. R., & Baumann, H. D. (2003). Firm size, employees and profitability in US manufacturing industries. *Employees and Profitability in US Manufacturing Industries (January 13, 2003)*.
- Kotler, P. (2010). *Markedsføringsledelse*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kristoffersen, T. (2010). *Årsregnskapet - en grunnleggende innføring*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Langli, J. C. (2010). *Årsregnskapet*. 9. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: ME sharpe.

- Osborn, R. C. (1970). Concentration and profitability of small manufacturing corporations. *Quarterly Review of Economics and Business*, 10(2), 15-26.
- Personvernloven (2000). Lov om behandling av personopplysninger av 14. april 2000, nr. 31. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31>
- Proff (2015). Regnskapsdata. Hentet 15.01.2015, fra <http://www.proff.no/bransjes%C3%B8k?q=byggmakker+per+strand>
- Ringdal, Kristen. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Shockley, J., & Turner, T. (2014). Linking inventory efficiency, productivity and responsiveness to retail firm outperformance: empirical insights from US retailing segments. *Production Planning & Control*, (ahead-of-print), 1-14.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. *Journal of business research*, 48(1), 69-73.
- Snyder, R. A., & Morris, J. H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 461-465.
- Steer, P., & Cable, J. (1978). Internal organization and profit: an empirical analysis of large UK companies. *The Journal of Industrial Economics*, 27(1), 13-30.
- Stekler, H. O. (1963). *Profitability and size of firm* (Institute of Business and Economic Research, University of California, Berkeley, CA.).
- Stoltz, G. (2014). Konjunktur. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/konjunktur>
- Tellefsen, J. T. & Langli, J. C. (2005) *Årsregnskapet*. 8. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Valdiserri, G. A., & Wilson, J. L. (2010). The study of leadership in small business organizations: Impact on profitability and organizational success. *Entrepreneurial Executive*, 15, 47.
- Virke (2009). *Fakta om norsk byggevarehandel*. Hentet 08.12.2014, fra <http://www.virke.no/bransjer/bransjeartikler/Documents/Fakta%20om%20norsk%20byggevarehandel.pdf>
- Virke (2013a). *Bygg & anlegg. Rapport 2013*. Hentet 08.12.2014, fra [http://www.virke.no/talloganalyse/Documents/VirkeBygg%20og%20Anlegg%20Rapport%202013\\_Low.pdf](http://www.virke.no/talloganalyse/Documents/VirkeBygg%20og%20Anlegg%20Rapport%202013_Low.pdf)
- Virke (2013b). *Handelsrapporten 2013*. Hentet 19.02.2015, fra [http://www.virke.no/omvirke/konferanser/Documents/Handelsrapporten\\_2013.pdf](http://www.virke.no/omvirke/konferanser/Documents/Handelsrapporten_2013.pdf)



Virke (2014). *Brukbart for byggevarehandelen i 2013*. Hentet 19.02.2015, fra  
<http://www.virke.no/bransjer/bransjeartikler/Documents/20140324.pdf>

Virke (2015). *Utsikter for norsk handel*. Hentet 19.02.2015, fra  
<http://www.virke.no/talloganalyse/Documents/Utsikter%20for%20norsk%20handel%202015.pdf>

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. USA: Pearson Education.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Spørreskjema.

#### Spørreundersøkelse i konsernet Per Strand AS

Til daglig leder.

Som avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen i Tromsø, skriver vi en masteroppgave innenfor regnskap. I oppgaven ønsker vi å undersøke hva som forklarer oppnådd lønnsomhet i avdelingene i konsernet Per Strand AS.

Gjennom vår veileder Finn-Steinar Heimly er denne undersøkelsen klarert med Per Strand, som også er interessert i hva slags resultater undersøkelsen vil gi.

Problemstillingen vår er:

*«Hvilke forhold har betydning for oppnådd lønnsomhet i avdelingene i Per Strand konsernet?»*

For å finne svar på problemstillingen, henvender vi oss til daglig leder i avdelinger i konsernet. Vi ber om at du tar deg tid til å svare på en spørreundersøkelse som skal hjelpe oss til å finne svar på hva som forklarer oppnådd lønnsomhet i avdelingen.

I undersøkelsen spør vi om forhold knyttet til avdelingen. Spørsmålene omfatter interne og ytre forhold, daglig drift, innsatsfaktorer og daglig leders bakgrunn og vektlegging av oppgaver. Vi håper å finne sammenhenger mellom disse forholdene og lønnsomhet. Svarene du gir blir behandlet anonymt i masteroppgaven. Vi ber om at du svarer på alle spørsmålene slik at konklusjonene ikke blir usikre.

Vi takker deg på forhånd for at du tar deg tid til å svare på undersøkelsen.

Lykke til med utfyllingen!

## Persondata og informasjon om avdelingen

Avdeling:

Ditt utdanningsnivå:

Grunnskole

Videregående skole

Høgskole eller universitet

Hvis høgskole/universitet; kryss av for fullført grad:

Årsstudier

Bachelorgrad

Mastergrad

Hvor lenge har du vært daglig leder i avdelingen?  år

Hvor mange år har du hatt en lederstilling (daglig leder, eller tilsvarende), uavhengig av om det er i konsernet eller ikke?  år

## Organisering

Svært liten grad	2	3	4	5	6	Svært stor grad
------------------	---	---	---	---	---	-----------------

I hvilken grad fungerer organiseringen i avdelingen?

I hvilken grad er det etablert ledergrupper i avdelingen?

## Markedsorientering

Svært liten grad	2	3	4	5	6	Svært stor grad
------------------	---	---	---	---	---	-----------------

I hvilken grad tar avdelingen inn nye produkter på grunn av endret etterspørsel i markedet?

I hvilken grad oppdaterer avdelingen seg på hvilke produkter andre byggevareforhandlere tilbyr?

I hvilken grad har du inntrykk av at kundene finner de produktene de leter etter hos avdelingen?

I hvilken grad finnes produkter i avdelingen som ikke selges på grunn av liten etterspørsel?

## Kunder

Svært liten grad	2	3	4	5	6	Svært stor grad
------------------	---	---	---	---	---	-----------------

I hvilken grad fokuserer avdelingen på kvaliteten på produktene avdelingen selger?

I hvor stor grad vender kundene tilbake?

I hvilken grad er det behov for oppfølging av klagesaker?

I hvor stor grad er det fokus på kundeservice i avdelingen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

I hvilken grad utføres kundetilfredshetsundersøkelser i avdelingen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

## **Konkurransesituasjonen**

Svært liten grad	2	3	4	5	6	Svært stor grad
------------------	---	---	---	---	---	-----------------

I hvilken grad oppleves det at avdelingen har konkurranse fra andre aktører i bransjen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

## **Konjunkturer**

Svært liten grad	2	3	4	5	6	Svært stor grad
------------------	---	---	---	---	---	-----------------

I hvilken grad er avdelingen utsatt for konjunktursvingninger?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

I hvor stor grad påvirkes avdelingen av økt aktivitet i bygge-bransjen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

## **Forholdet mellom deg og de ansatte**

Svært liten grad	2	3	4	5	6	Svært stor grad
------------------	---	---	---	---	---	-----------------

I hvilken grad formidles et felles mål til de ansatte og hvordan dette målet kan oppnås i fellesskap?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

I hvilken grad mener du at de ansatte blir påvirket av dine holdninger og adferd?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

I hvilken grad er du involvert i den daglige driften i avdelingen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

I hvilken grad blir problemer i avdelingen tatt opp med de involverte?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

I hvilken grad opplever du at de ansatte yter mer enn det som er forventet av dem?

I hvilken grad opplever du at de ansatte jobber selvstendig?

I hvilken grad behøver de ansatte ytre motivasjon for å gjennomføre arbeidsoppgavene sine?

I hvilken grad blir de ansatte korrigert ved avvik?

## **Kommunikasjon**

Svært liten grad	2	3	4	5	6	Svært stor grad
------------------	---	---	---	---	---	-----------------

I hvilken grad gjennomføres møter mellom deg og styret?

I hvilken grad søker du råd hos styret?

I hvilken grad gjennomføres ledermøter?

I hvilken grad søker (mellom)lederne råd hos deg?

I hvilken grad samarbeider lederne i avdelingen med hverandre?

I hvilken grad gjennomføres avdelingsmøter for alle ansatte i avdelingen?

I hvilken grad gjennomføres medarbeidersamtaler?

I hvilken grad er informasjon tilgjengelig?

I hvilken grad kommer informasjon frem til rette personer?

## Rutiner

Svært liten grad	2	3	4	5	6	Svært stor grad
------------------	---	---	---	---	---	-----------------

I hvilken grad bevisstgjøres de ansatte på skrevne retningslinjer?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

I hvilken grad brukes regnskapet som et verktøy i den daglige driften av avdelingen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

I hvilken grad presenteres de økonomiske resultatene for de ansatte?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

I hvilken grad brukes budsjettet aktivt i beslutninger i den daglige driften av avdelingen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

## Debitorer

Svært liten grad	2	3	4	5	6	Svært stor grad
------------------	---	---	---	---	---	-----------------

I hvilken grad blir debitorer fulgt opp?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

I hvilken grad sender avdelingen purring på utestående fordringer som ikke betales?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

I hvilken grad brukes inkasso som virkemiddel for å kreve inn utestående fordringer som ikke blir betalt?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

## Fokus på lønnsomhet

Svært liten grad	2	3	4	5	6	Svært stor grad
------------------	---	---	---	---	---	-----------------

I hvilken grad baserer budsjettet seg på konkrete målsetninger om lønnsomhet?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

I hvilken grad har avdelingen konkrete handlingsplaner for å nå denne målsetningen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

I hvilken grad inkluderes de ansatte i målsetningen?

## **Varelagerlogistikk**

Svært liten grad	2	3	4	5	6	Svært stor grad
------------------	---	---	---	---	---	-----------------

I hvilken grad har avdelingen varene kundene etterspør på lager?

I hvilken grad skjer feilbestillinger?

I hvilken grad følges fastsatte rutiner for mottak, lagring og uttak på lageret?

I hvilken grad skjer uønskede hendelser som brekkasje og varer som går ut på dato på lager?

I hvilken grad opplever avdelingen frakt/transportproblemer?

## **Innsatsfaktorer**

Svært liten grad	2	3	4	5	6	Svært stor grad
------------------	---	---	---	---	---	-----------------

I hvilken grad fokuseres det på kostnadsbesparelse i avdelingen?

I hvilken grad er det satt i gang tiltak for å redusere kostnader?

I hvilken grad er de ansatte bevisst på å holde kostnadene lave?



## **Avsluttende kommentarer**

Hva mener du er viktigst for å oppnå god lønnsomhet i avdelingen?

Har du noen andre kommentarer?

Takk for hjelpen!

## Vedlegg 2: Nøkkeltallsanalyse

# Andenes

### LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	16,2 %	9,4 %	2,3 %	4,6 %
RG	Resultatgrad	6,9 %	4,3 %	1,4 %	3,4 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	2,37	2,17	1,57	1,37

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	407,6 %	375,2 %	299,9 %	179,4 %
	Likviditetsreserve	469	2 623	1 996	779

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	66,6 %	69,4 %	54,6 %	44,9 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	25,9 %	24,7 %	24,4 %	26,7 %
PKA	Pers.kostnadsandel	47,1 %	54,2 %	57,0 %	55,1 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	27,2 %	25,4 %	33,4 %	34,2 %
VO	Varelagerets oml.hast.	3,2	3,1	3,1	3,3
DO	Debitorenes oml.hast.	30,3	23,2	21,2	18,7
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	7,0	5,7	3,0	2,1

# Finnsnes

### LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	22,0 %	24,7 %	32,0 %	30,7 %
RG	Resultatgrad	9,4 %	9,6 %	10,9 %	10,2 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	2,33	2,58	2,93	3,01

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	586,5 %	236,6 %	240,3 %	229,7 %
	Likviditetsreserve	19 495	17 599	15 423	15 441

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	83,5 %	59,4 %	59,5 %	57,4 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	23,4 %	23,7 %	24,0 %	23,3 %
PKA	Pers.kostnadsandel	32,5 %	32,4 %	31,6 %	32,2 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	26,5 %	25,4 %	22,5 %	23,5 %
VO	Varelagerets oml.hast.	6,5	6,7	6,4	7,1
DO	Debitorenes oml.hast.	19,0	20,2	19,0	14,0
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	69,6	65,6	105,6	137,9

# Hadsel

## LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	16,9 %	9,5 %	13,1 %	0,1 %
RG	Resultatgrad	6,7 %	3,9 %	6,2 %	0,0 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	2,53	2,42	2,11	2,35

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	598,4 %	699,3 %	567,8 %	371,3 %
	Likviditetsreserve	2 180	2 727	3 036	2 844

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	83,4 %	86,0 %	82,7 %	73,5 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	25,4 %	25,4 %	26,5 %	22,8 %
PKA	Pers.kostnadsandel	43,4 %	49,5 %	47,2 %	57,8 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	32,0 %	35,9 %	31,6 %	44,0 %
VO	Varelagerets oml.hast.	3,5	3,6	3,0	3,6
DO	Debitorenes oml.hast.	19,4	44,1	24,0	22,5
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	344,3	101,2	129,0	164,1

# Narvik

## LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	4,2 %	7,0 %	12,3 %	17,4 %
RG	Resultatgrad	1,5 %	2,8 %	3,3 %	5,7 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	2,86	2,53	3,72	3,09

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	195,0 %	204,4 %	472,1 %	268,4 %
	Likviditetsreserve	8 144	10 569	3 222	7 865

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	50,5 %	52,4 %	79,2 %	63,3 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	20,8 %	23,2 %	23,0 %	26,1 %
PKA	Pers.kostnadsandel	47,4 %	47,0 %	43,8 %	40,3 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	46,5 %	42,0 %	43,3 %	38,0 %
VO	Varelagerets oml.hast.	5,2	4,8	4,8	4,4
DO	Debitorenes oml.hast.	13,1	13,3	15,9	18,4
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	80,6	91,2	233,3	201,5

# Sortland

## LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	6,3 %	17,9 %	14,8 %	22,8 %
RG	Resultatgrad	1,7 %	5,5 %	4,8 %	8,2 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	3,61	3,27	3,11	2,77

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	422,8 %	329,4 %	355,9 %	226,3 %
	Likviditetsreserve	205	2 887	2 949	8 059

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	62,5 %	60,4 %	63,4 %	52,3 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	23,9 %	26,6 %	25,0 %	26,3 %
PKA	Pers.kostnadsandel	42,3 %	38,5 %	41,4 %	34,9 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	49,0 %	39,8 %	39,1 %	33,9 %
VO	Varelagerets oml.hast.	4,9	5,1	4,9	5,6
DO	Debitorenes oml.hast.	24,2	23,2	19,0	15,9
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	13,3	15,2	16,0	20,0

# Storslett

## LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	20,4 %	18,7 %	17,1 %	20,6 %
RG	Resultatgrad	7,7 %	6,9 %	6,0 %	7,0 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	2,64	2,71	2,84	2,95

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	480,2 %	347,4 %	344,6 %	299,4 %
	Likviditetsreserve	3 997	3 831	3 527	2 540

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	29,1 %	28,3 %	34,2 %	40,7 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	32,4 %	32,5 %	30,4 %	32,7 %
PKA	Pers.kostnadsandel	48,1 %	52,9 %	49,8 %	43,5 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	29,5 %	27,9 %	31,5 %	36,3 %
VO	Varelagerets oml.hast.	3,5	3,7	4,0	3,9
DO	Debitorenes oml.hast.	11,3	9,6	10,1	11,1
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	93,5	82,2	84,2	28,5

# Storsteinnes

## LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	14,7 %	21,0 %	3,9 %	14,2 %
RG	Resultatgrad	5,1 %	7,4 %	1,3 %	5,5 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	2,87	2,85	2,91	2,59

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	121,9 %	141,8 %	152,3 %	135,0 %
	Likviditetsreserve	608	2 008	1 271	3 243

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	19,2 %	31,0 %	35,5 %	27,6 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	26,8 %	27,9 %	23,3 %	24,4 %
PKA	Pers.kostnadsandel	53,0 %	45,8 %	58,5 %	45,6 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	28,9 %	28,9 %	37,2 %	32,6 %
VO	Varelagerets oml.hast.	3,1	3,7	3,5	4,2
DO	Debitorenes oml.hast.	12,8	19,4	18,0	23,6
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	194,0	130,6	170,9	114,3

# Tromsø

## LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	8,6 %	12,2 %	11,0 %	23,6 %
RG	Resultatgrad	2,8 %	4,2 %	3,5 %	7,2 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	3,08	2,89	3,17	3,27

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	453,5 %	261,0 %	403,3 %	196,5 %
	Likviditetsreserve	6 318	17 206	5 741	9 581

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	55,7 %	45,8 %	59,6 %	48,8 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	24,3 %	26,2 %	26,6 %	24,2 %
PKA	Pers.kostnadsandel	42,9 %	40,3 %	39,7 %	34,3 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	38,9 %	37,5 %	39,9 %	35,7 %
VO	Varelagerets oml.hast.	6,8	7,3	6,5	9,0
DO	Debitorenes oml.hast.	9,4	9,4	8,1	8,9
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	16,7	24,3	23,9	16,4

### Vedlegg 3: Benchmarking av lønnsomhet

Tabellen viser avkastningsgraden for perioden 2011-2014 for hver av de åtte avdelingene og klassifisering i fire kategorier.

Per Strand AS		2011	2012	2013	2014	Gj.snitt 2011-2014	Klassifisering	Utvikling	
Avkastningsgrad (AG) 2011-2014									
Gjennomsnitt (aritmetisk)									
<b>Avdeling</b>		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Gj.snitt 2011-2014</b>	<b>Klassifisering</b>	<b>Utvikling</b>	
Finnsnes		22,0 %	24,7 %	32,0 %	30,7 %	27,4 %	4		
Storslett		20,4 %	18,7 %	17,1 %	20,6 %	19,2 %	3		
Sortland		6,3 %	17,9 %	14,8 %	22,8 %	15,5 %	3		
Tromsø		8,6 %	12,2 %	11,0 %	23,6 %	13,8 %	2		
Storsteinnes		14,7 %	21,0 %	3,9 %	14,2 %	13,4 %	2		
Narvik		4,2 %	7,0 %	12,3 %	17,4 %	10,2 %	2		
Hadsel		16,9 %	9,5 %	13,1 %	0,1 %	9,9 %	1		
Andenes		16,2 %	9,4 %	2,3 %	4,6 %	8,1 %	1		
Klassifisering		AG (%)							
1. Lav lønnsomhet		<10							
2. Middels lønnsomhet		10-15							
3. God lønnsomhet		>15-25							
4. Meget god lønnsomhet		>25							

## Vedlegg 4: Deskriptiv statistikk primærundersøkelse

Tabellen viser deskriptiv statistikk for hvert enkelt spørsmål i spørreundersøkelsen.

Descriptive Statistics					
	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.
Avkastningsgrad (%)	8	8,1	27,4	14,688	6,2281
1. Avdelingens størrelse (1-3)	8	1,0	3,0	1,625	,7440
2. Utdanningsnivå daglig leder (1-5)	8	2,0	4,0	2,750	,8864
3. Antall år som daglig leder (1-5)	8	1,0	4,0	2,625	1,3025
4. Ledererfaring (1-5)	8	2,0	5,0	3,625	,9161
5. I hvilken grad fungerer organiseringen i avdelingen?	8	4,0	7,0	5,625	1,0607
6. I hvilken grad er det etablert ledergrupper i avdelingen?	8	3,0	7,0	5,250	1,6690
7. I hvilken grad tar avdelingen inn nye produkter på grunn av endret etterspørsel i markedet?	8	4,0	6,0	5,250	,8864
8. I hvilken grad oppdaterer avdelingen seg på hvilke produkter andre byggevarerforhandlere tilbyr?	8	4,0	6,0	5,250	,8864
9. I hvilken grad har du inntrykk av at kundene finner de produktene de leter etter hos avdelingen?	8	4,0	6,0	5,250	,7071
10. I hvilken grad finnes produkter i avdelingen som ikke selges på grunn av liten etterspørsel?	8	1,0	6,0	3,375	1,5059
11. I hvilken grad fokuserer avdelingen på kvaliteten på produktene avdelingen selger?	8	4,0	7,0	5,625	,9161
12. I hvor stor grad vender kundene tilbake?	8	4,0	7,0	5,750	1,1650
13. I hvilken grad er det behov for oppfølging av klagesaker?	8	2,0	6,0	4,250	1,3887
14. I hvor stor grad er det fokus på kundeservice i avdelingen?	8	6,0	7,0	6,625	,5175
15. I hvilken grad utføres kundetilfredshetsundersøkelser i avdelingen?	8	1,0	7,0	3,875	2,1671
16. I hvilken grad oppleves det at avdelingen har konkurranse fra andre aktører i bransjen?	8	5,0	7,0	6,250	,7071
17. I hvilken grad er avdelingen utsatt for konjunktursvingninger?	8	3,0	6,0	4,375	,9161
18. I hvor stor grad påvirkes avdelingen av økt aktivitet i bygge-bransjen?	8	5,0	7,0	6,000	,5345
19. I hvilken grad formidl. et felles mål til de ansatte og hvordan dette målet kan oppnås i fellesskap?	8	5,0	7,0	6,125	,6409
20. I hvilken grad mener du at de ansatte blir påvirket av dine holdninger og adferd?	8	5,0	7,0	6,250	,8864
21. I hvilken grad er du involvert i den daglige driften i avdelingen?	8	5,0	7,0	6,500	,9258
22. I hvilken grad blir problemer i avdelingen tatt opp med de involverte?	8	6,0	7,0	6,500	,5345
23. I hvilken grad opplever du at de ansatte yter mer enn det som er forventet av dem?	8	4,0	6,0	5,000	,5345
24. I hvilken grad opplever du at de ansatte jobber selvstendig?	8	5,0	7,0	5,750	,8864
25. I hvilken grad behøver de ansatte ytre motivasjon for å gjennomføre arbeidsoppgavene sine?	8	3,0	6,0	4,500	1,0690
26. I hvilken grad blir de ansatte korrigert ved avvik?	8	4,0	7,0	5,375	1,0607
27. I hvilken grad gjennomføres møter mellom deg og styret?	8	2,0	7,0	4,750	1,4880
28. I hvilken grad søker du råd hos styret?	8	3,0	6,0	4,750	1,0351
29. I hvilken grad gjennomføres ledermøter?	8	4,0	7,0	5,125	1,1260
30. I hvilken grad søker (mellom)lederne råd hos deg?	8	4,0	6,0	5,000	,9258
31. I hvilken grad samarbeider lederne i avdelingen med hverandre?	8	3,0	6,0	4,375	1,0607
32. I hvilken grad gjennomføres avdelingsmøter for alle ansatte i avdelingen?	8	3,0	6,0	4,500	1,0690
33. I hvilken grad gjennomføres medarbeidersamtaler?	8	2,0	7,0	4,125	1,7269
34. I hvilken grad er informasjon tilgjengelig?	8	4,0	6,0	5,000	,7559
35. I hvilken grad kommer informasjon frem til rette personer?	8	5,0	6,0	5,625	,5175
36. I hvilken grad bevisstgjøres de ansatte på skrevne retningslinjer?	8	4,0	7,0	5,750	1,1650
37. I hvilken grad brukes regnskapet som et verktøy i den daglige driften av avdelingen?	8	3,0	7,0	5,750	1,2817
38. I hvilken grad presenteres de økonomiske resultatene for de ansatte?	8	4,0	7,0	5,750	1,0351
39. I hvilken grad brukes budsjettet aktivt i beslutninger i den daglige driften av avdelingen?	8	5,0	7,0	6,125	,8345
40. I hvilken grad blir debitorer fulgt opp?	8	4,0	7,0	5,875	1,1260
41. I hvilken grad sender avdelingen purring på utestående fordringer som ikke betales?	8	5,0	7,0	6,625	,7440
42. I hvilken grad brukes inkasso som virkemidl. for å kreve inn utestående fordr. som ikke blir betalt?	8	5,0	7,0	6,625	,7440
43. I hvilken grad baserer budsjettet seg på konkrete målsetninger om lønnsomhet?	8	5,0	7,0	6,000	,7559
44. I hvilken grad har avdelingen konkrete handlingsplaner for å nå denne målsetningen?	8	5,0	6,0	5,375	,5175
45. I hvilken grad inkluderes de ansatte i målsetningen?	8	5,0	7,0	6,250	,8864
46. I hvilken grad har avdelingen varene kundene etterspør på lager?	8	4,0	6,0	5,250	,7071
47. I hvilken grad skjer feilbestillinger?	8	,0	5,5	2,438	1,6353
48. I hvilken grad følges fastsatte rutiner for mottak, lagring og uttak på lageret?	8	4,0	6,0	5,500	,7559
49. I hvilken grad skjer uønskede hendelser som brekkasje og varer som går ut på dato på lager?	8	2,0	5,0	3,625	1,3025
50. I hvilken grad opplever avdelingen frakt/transportproblemer?	8	1,0	4,0	2,750	1,0351
51. I hvilken grad fokuseres det på kostnadsbesparelse i avdelingen?	8	5,0	7,0	5,688	,7990
52. I hvilken grad er det satt i gang tiltak for å redusere kostnader?	8	3,0	7,0	5,000	1,1952
53. I hvilken grad er de ansatte bevisst på å holde kostnadene lave?	8	3,0	7,0	4,750	1,1650
Valid N (listwise)	8				

## Vedlegg 5: Innledende undersøkelse av nøkkeltall

Vi gjør innledende analyserer for å finne ut om det er forskjeller i lønnsomhet ved å teste gjennomsnitt av avkastningsgraden med *Student t-test*. Vi tester også om det er stabilitet avkastningsgraden over tid. I tillegg tester vi om det er forskjeller i lønnsomhet mellom grupperingene basert på størrelser.

Regresjonsligning for testing mellom grupperingene av større, middels og mindre avdelinger. Basis er mindre avdelinger. Bruker signifikansnivå  $\alpha=0,10$ .

$y = \beta_1 + \beta_2 DS + \beta_3 DMS + \beta_4 t + \beta_5 DST + \beta_6 DMST$				
DS: Dummyvariabel for store bedrifter (1= Stor, 0= Øvrige)				
DMS: Dummy for mellomstore bedrifter (1= Mellom, 0= Øvrige)				
t: Tidsvariabel (1= 2011, 2= 2012, ..., 4= 2014)				
DST: Dummy store multiplisert med tid				
DMST: Dummy mellomstore multiplisert med tid				

Regresjonsligning for testing av avdelinger innad i gruppene. Denne ligningen er for gruppen middels avdelinger. Bruker signifikansnivå  $\alpha= 0,10$ .

$y = \beta_1 + \beta_2 DF + \beta_3 DS + \beta_4 t + \beta_5 DST + \beta_6 DMST$				
(Modell for gruppen mellomstore bedrifter)				
DF: Dummyvariabel for Finnsnes. (Finnsnes = 1, Øvrige = 0)				
DS: Dummy for Sortland. (Sortland =1. Øvrige = 0)				
Basis er Narvik, når DF og DS = 0				
Samme prinsipp for de andre grupperingene.				
t: Tidsvariabel (1= 2011, 2= 2012, ..., 4= 2014)				
DST: Dummy store multiplisert med tid				
DMST: Dummy mellomstore multiplisert med tid				



Tester mellomstore mot små (uten tid). Viser ingen forskjell mellom gruppene.

yag	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
dm	-1.113333	2.410143	-0.46	0.647	-6.016806	3.790139
_cons	15.64	1.577809	9.91	0.000	12.42992	18.85008

Det er forskjell mellom Finnsnes og Narvik, og Sortland og Narvik i lønnsomhet

Det er også en forskjell mellom Finnsnes og Sortland.

yag	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
df	13.76	4.169856	3.30	0.009	4.32713	23.19287
ds	8.86	4.169856	2.12	0.063	-.5728699	18.29287
dn	4.01	4.169856	0.96	0.361	-5.42287	13.44287
dft	3.16	1.257259	2.51	0.033	.3158828	6.004117
dnt	1.13	1.257259	0.90	0.392	-1.714117	3.974117
dsot	1.36	1.257259	1.08	0.308	-1.484117	4.204117

Finnsnes gjør det bedre over tid. Det er ingen forskjell mellom årene for Narvik og Sortland.

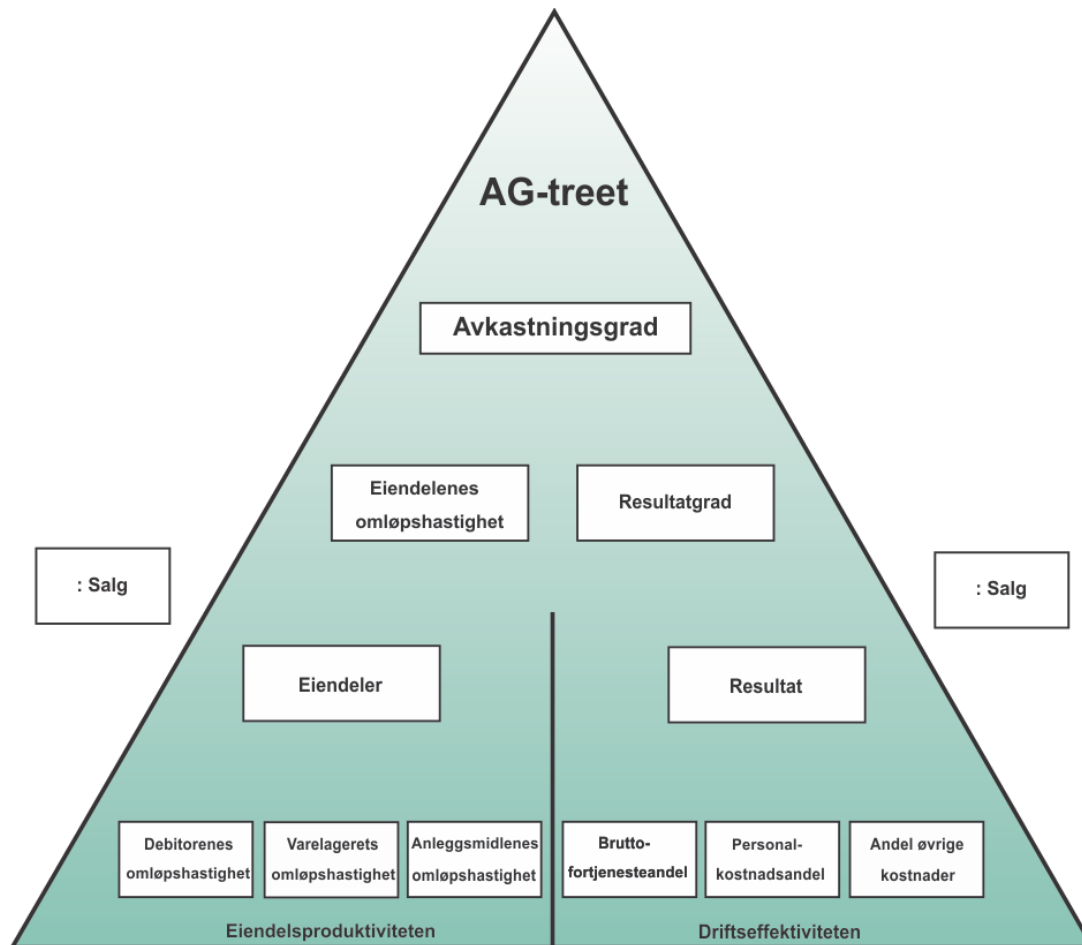
yag	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
dh	3.42	3.808635	0.90	0.383	-4.653946	11.49395
dst	7.46	3.808635	1.96	0.068	-.6139455	15.53395
dsn	4.64	3.808635	1.22	0.241	-3.433946	12.71395
_cons	11.76	2.693112	4.37	0.000	6.050859	17.46914

Tester alle mot hverandre. Andenes er basis. Finnsnes og Storslett er signifikant forskjellig fra Andenes, men ikke mellom hverandre. Finnsnes er også bedre enn Hadsel og Storsteinnes. Storslett er bedre enn Narvik og Sortland.

yag	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
df	11.48	3.492056	3.29	0.003	4.326847 18.63315
ds	1.18	3.492056	0.34	0.738	-5.973153 8.333153
dn	-4.36	3.492056	-1.25	0.222	-11.51315 2.793153
dst	7.46	3.492056	2.14	0.042	.3068469 14.61315
dh	3.42	3.492056	0.98	0.336	-3.733153 10.57315
dsn	4.64	3.492056	1.33	0.195	-2.513153 11.79315
_cons	11.76	2.469257	4.76	0.000	6.701957 16.81804

## Vedlegg 6: AG-treet

Oversikt over AG-treet og definisjoner på tilhørende nøkkeltall (Heimly, 2011).



### Avkastningsgraden (AG)

$$\text{Avkastningsgraden} = \frac{(\text{Driftsresultat} + \text{finansinntekter}) \times 100 \%}{\text{Sum eiendeler}}$$

Avkastningsgraden er hovednøkkeltallet i AG-treet og er et overordnet nøkkeltall for lønnsomhet. Nøkkeltallet viser hvor lønnsom bedriften er målt i avkastning på sum eiendeler. Normen sier at avkastningsgraden bør være over 20 % (Heimly, 2011).

### Resultatgraden (RG)

$$\text{Resultatgraden} = \frac{(\text{Driftsresultat} + \text{finansinntekter}) \times 100 \%}{\text{Salg}}$$

Resultatgraden er hovednøkkeltallet på driftssiden i AG-treet. Nøkkeltallet viser i hvor stor grad bedriften skaper resultat av salget, og hvor mye bedriften tjener på virksomheten. Normen for resultatgraden er bransjeavhengig.

#### *Prosentvis endring i salg*

$$\text{Prosentvis endring i salg} = \frac{\text{Salgsutvikling siste år} \times 100 \%}{\text{Salg forrige år}}$$

Prosentvis endring i salg beskriver salgsutviklingen fra år til år. Nøkkeltallet viser hvor mye salget prosentvis har økt sammenlignet med det foregående år. Det er ingen norm for hvor stort tallet for prosentvis endring i salg bør være.

#### *Bruttofortjenesteandelen (BFA)*

$$\text{Bruttofortjenesteandelen} = \frac{\text{Bruttofortjeneste} \times 100 \%}{\text{Salg}}$$

Bruttofortjenesteandelen er et av nøkkeltallene som forklarer resultatgraden. Nøkkeltallet viser i hvor stor grad bedriften skaper fortjeneste av salget. Normen for bruttofortjenesteandelen er bransjeavhengig.

#### *Personalkostnadsandelen (PKA)*

$$\text{Personalkostnadsandelen} = \frac{\text{Personalkostnader} \times 100 \%}{\text{Bruttofortjeneste}}$$

Personalkostnadsandelen er et av nøkkeltallene som forklarer resultatgraden. Nøkkeltallet viser hvor flink medarbeiderne er til produktiv drift. Normen for personalkostnadsandelen er bransjeavhengig.

### *Andelen øvrige driftskostnader (AØD)*

$$\text{Andelen øvrige driftskostnader} = \frac{\text{Øvrige driftskostnader} \times 100 \%}{\text{Bruttofortjeneste}}$$

Andelen øvrige driftskostnader er et av nøkkeltallene som forklarer resultatgraden. Nøkkeltallet viser i hvor stor grad bedriften skaper en kostnadseffektiv drift. På grunn av at enkelte bedrifter velger leasing istedenfor å eie, er ikke andel øvrige driftskostnader direkte sammenlignbart mellom bedrifter. Normen for andelen øvrige driftskostnader er bransjeavhengig.

### *Eiendelenes omløpshastighet (EO)*

$$\text{Eiendelenes omløpshastighet} = \frac{\text{Salg}}{\text{Sum eiendeler}}$$

Eiendelenes omløpshastighet er hovednøkkeltallet på eiendelssiden i AG-treet. Nøkkeltallet viser i hvor stor grad bedriften anvender eiendelene til å oppnå salgsinntekter. Siden en bedrift eier eiendeler med det formål å skape salgsinntekter, er nøkkeltallet for eiendelenes omløpshastighet bedre jo større det er. Normen for eiendelenes omløpshastighet er bransjeavhengig.

### *Debitorenes omløpshastighet (DO)*

$$\text{Debitorenes omløpshastighet} = \frac{\text{Kreditsalg inkl. merverdiavgift}}{\text{Debitorer}}$$

Debitorenes omløpshastighet er et av nøkkeltallene som forklarer eiendelenes omløpshastighet. Nøkkeltallet viser i hvor stor grad bedriften får inn utestående fordringer, og hvor ofte bedriften i gjennomsnitt får oppgjør fra kundene sine i året. Normen sier at debitorernes omløpshastighet bør være over 12. Det tilsvarer en gjennomsnittlig betalingstid på en måned.

### *Varelagerets omløpshastighet (VO)*

$$\text{Varelagerets omløpshastighet} = \frac{\text{Vareforbruk}}{\text{Varelager}}$$

Varelagerets omløpshastighet er et av nøkkeltallene som forklarer eiendelenes omløpshastighet. Nøkkeltallet viser hvor ofte bedriften i gjennomsnitt bytter ut verdien av lagerbeholdningen i året og hvor effektiv lagringsfunksjonen er. Normen for varelagerets omløpshastighet er bransjeavhengig.

### *Anleggsmidlenes omløpshastighet (AO)*

$$\text{Anleggsmidlenes omløpshastighet} = \frac{\text{Salg}}{\text{Sum anleggsmidler}}$$

Anleggsmidlenes omløpshastighet er et av nøkkeltallene som forklarer eiendelenes omløpshastighet. Nøkkeltallet viser i hvor stor grad bedriften utnytter anleggsmidlene til å skape salgsinntekter. På grunn av at enkelte bedrifter velger å eie og andre velger å leie, er ikke anleggsmidlenes omløpshastighet direkte sammenlignbart mellom bedrifter. Normen for anleggsmidlenes omløpshastighet er bransjeavhengig, men jo større nøkkeltallet er jo bedre.