

*Hvilke forhold har betydning for oppnådd lønnsomhet i bilbransjen
- en casestudie*

Ellen Beate Jensen Lundberg og Lars Kristian Lundberg

*Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi/ Master of Business Administration –
januar 2016*

Forord

Denne masteroppgaven er en avsluttende del av utdanningen i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi ved Handelshøgskolen, UiT Norges arktiske universitet. Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Oppgaven markerer slutten på 2,5 år med studier på masternivå, som har vært gjennomført ved siden av fulle jobber. Det har vært utfordrende, utviklende og lærerike år som vi ikke ville vært foruten – til tross for at det til tider har vært krevende.

I oppgaven undersøker vi hvilke forhold som kan ha betydning for lønnsomheten i bruktbilbransjen. Vi har tilegnet oss ny kunnskap og bredere forståelse av begrepet lønnsomhet, og videre om regnskapsanalyse, benchmarking, strategi og profesjonelt styrearbeid.

Det å velge tema og finne retningen vi ønsket å gå var innledningsvis utfordrende, men det løste seg etter hvert. Vi har underveis i prosessen hatt konstruktive diskusjoner som har bidratt til å sette ting i perspektiv og skapt bredere forståelse av oppdraget.

Vi ønsker å takke styreledere og daglig ledere i bedriftene som stilte opp til intervju i vår innsamling av primærdata. Takk også til Ole Farmen som var med på testintervju og som kom med nyttige innspill.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Finn-Steinar Heimly som underveis har veiledet, rettleidet og gitt nyttige råd. Tilbakemeldingene har vært til inspirasjon og til hjelp for at vi kom oss videre når vi opplevde å stå fast.

Tromsø, 15.januar 2016

Ellen Beate Jensen Lundberg

Lars Kristian Lundberg

Sammendrag

Årsregnskap og tilhørende nøkkeltall viser lønnsomheten i bedrifter, men ikke bakgrunnen for oppnådd lønnsomhet. Vi ønsker å undersøke hva som har betydning for oppnådd lønnsomhet i bilbransjen. For en bedrift med lønnsomhet som mål kan det realiseres gjennom å øke omfang og lønnsomhet i salget, å redusere kostnadene og å redusere eiendelene i bedriften. Hvorvidt bruktbilbransjen har lønnsomhet som mål, og fokus på aktiviteter som skaper lønnsomhet, er det vi ønsker å bli kjent med. I tillegg til lønnsomhet som målsetting har vi også sett på om strategisk tenkning (fokus) og profesjonelt styrearbeid kan være med på å forklare oppnådd lønnsomhet i bransjen. På bakgrunn av dette er følgende problemstilling formulert:

Hvilke forhold har betydning for oppnådd lønnsomhet i bilbransjen?

Formålet med masteroppgaven er å få innsikt i hvilke forhold som har betydning for oppnådd lønnsomhet ved å gjennomføre et casestudie. Samsvar mellom relevante forhold og lønnsomheten i bedriftene testes, og vi ser på om det finnes sammenhenger som kan forklare oppnådd lønnsomhet. Med i undersøkelsen er ti bedrifter, hvorav tre er med i primærundersøkelsen. De er alle selvstendige bruktbilforhandlere, med eierskap etablert i små aksjeselskap og med få eiere. Bransjen preges av hard konkurranse med mange aktører som selger tilnærmet like produkter. Det er ulike oppfatninger om bruktbilbransjens omdømme, noe som bl.a. bunner i forhold ved kjøp og salg. Dette fanget vår interesse i valg av bransje.

Lønnsomheten i hver bedrift er analysert ved å ta utgangspunkt i årsregnskapet og beregne nøkkeltall for lønnsomhet. Avkastningsgraden er nøkkeltallet som er brukt. Vi sammenligner bedriftene mot hverandre ved å gjennomføre benchmarking av oppnådd lønnsomhet.

Benchmarking viser variasjon i avkastningsgraden for årene 2012-2014. Resultatene fra primærundersøkelsen viser at det i bransjen er fokus på lønnsomhet som målsetting, og at de gjennomfører aktiviteter som bidrar til økt lønnsomhet. Imidlertid er det i ulik grad av samsvar mellom oppnådd lønnsomhet og lønnsomhetsfokus i bedriftene. Det viser seg å være et betydelig potensial for å øke lønnsomheten i bransjen. Undersøkelsen viser ikke entydig korrelasjon mellom sekundærdata og primærdata.

Om bevissthet rundt strategi i bedriftene kan forklare oppnådd lønnsomhet, er ikke entydig. I undersøkelsen kan man se en svak korrelasjon mellom strategisk tenkning og bedriftens resultater, men det er stor variasjon i funn. Videre viser det seg at det i varierende grad utføres profesjonelt styrearbeid i bruktbilbransjen. Oppnådd lønnsomhet i bedriftene bidrar imidlertid ikke til å klargjøre at det er sammenheng mellom utførelse av styrearbeid og lønnsomhet. Resultatene indikerer at det er fullt mulig å være lønnsom uten at det utøves profesjonelt styrearbeid - og motsatt. Uten entydig resultat kan det ikke fastslås at det er samsvar mellom resultater i sekundærundersøkelsen og funn i primærundersøkelsen.

Samlet sett er det ut fra denne undersøkelsen vanskelig å bekrefte eller avkrefte forskningsspørsmålene og sammenheng mellom oppnådd lønnsomhet og bedriftenes fokus på lønnsomhet som målsetting, deres aktiviteter knyttet til dette, samt deres fokus på strategi og styrearbeid.

Nøkkelbegreper: Lønnsomhet som mål, nøkkeltall, benchmark, forklaringer på oppnådd lønnsomhet, strategi og styrearbeid.

Innhold

1 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING	1
1.1 PRESENTASJON AV TEMA.....	1
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	1
1.3 PROBLEMSTILLING	2
1.3.1 <i>Forskningsspørsmål</i>	2
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR.....	4
2 TEORI.....	5
2.1 ÅRSREGNSKAPET	5
2.1.1 <i>Styrets beretning</i>	7
2.2 LØNNSOMHET.....	7
2.3 NØKKELTALL OG ANALYSE AV REGNSKAP.....	8
2.3.1 <i>AG-treet</i>	8
2.3.2 <i>Regnskapsanalyse og sammenligning av nøkkeltall</i>	11
2.4 BENCHMARKING.....	12
2.6 STRATEGI.....	13
2.6.1 <i>Begrepsavklaring</i>	13
2.6.2 <i>Bedriftens valg av retning</i>	13
2.6.3 <i>Utvikling av strategi</i>	15
2.6.4 <i>Analyse som hjelp til å utvikle bedriftens strategi</i>	17
2.6.5 <i>Strategiplan</i>	18
2.7 STYRE.....	19
2.7.1 <i>Det profesjonelle styret</i>	19
2.7.2 <i>Styrets sammensetning</i>	20
3 METODE	23
3.1 VITENSKAPSTEORETISK UTGANGSPUNKT OG FORSKNINGSSTRATEGI	23
3.2 FORSKNINGSDESIGN.....	24
3.2.1 <i>Caseundersøkelse</i>	24
3.2.2 <i>Tidsperspektiv</i>	24
3.3 METODER FOR DATAINNSAMLING	25
3.4 DATAKILDER	25
3.4.1 <i>Sekundærdata</i>	25
3.4.2 <i>Primærdata</i>	26
3.5 UTVALG AV UNDERSØKELSESENHETER.....	27
3.6 VARIABLER	27
3.6.1 <i>Kategorisering av lønnsomhet</i>	28
3.6.2 <i>Kategorisering av strategi</i>	29
3.6.3 <i>Kategorisering av profesjonelt styre</i>	30
3.7 OPERASJONALISERING AV VARIABLENE	31
3.8 METODER FOR DATAANALYSE	32
3.8.1 <i>Analyse av sekundærdata</i>	33
3.8.2 <i>Analyse av primærdata</i>	33
3.9 METODEKVALITET.....	33
3.9.1 <i>Reliabilitet</i>	33
3.9.2 <i>Validitet</i>	34
3.9.3 <i>Overførbarhet</i>	36
3.10 FORSKNINGSETISKE SPØRSMÅL	36
4 PRESENTASJON AV EMPIRI MED DRØFTING	38
4.1 BENCHMARKING AV LØNNSOMHET.....	38
4.2 FORSKNINGSPØRSMÅL 1 - LØNNSOMHET SOM MÅLSETTING.....	40
4.2.1 <i>Undersøkelsens primærdata</i>	40
4.2.2 <i>Funn med analyse og diskusjon</i>	41

4.2.3 Oppsummering – lønnsomhet som målsetting	45
4.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 – STRATEGI OG LØNNSOMHET	46
4.3.1 Undersøkelsens primærdata	46
4.3.2 Funn med analyse og diskusjon.....	47
4.3.3 Oppsummering – strategi og lønnsomhet.....	52
4.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3 – PROFESJONELT STYREARBEID OG LØNNSOMHET	52
4.4.1 Presentasjon av data.....	52
4.4.2 Funn med analyse og diskusjon.....	54
4.4.3 Oppsummering – profesjonelt styrearbeid og lønnsomhet.....	57
5 KONKLUSJON.....	59
5.1 OPPSUMMERING AV RESULTATENE	59
5.2 OPPGAVENS BEGRENSNINGER	60
5.3 IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING OG PRAKSIS.....	61
KILDER.....	63
VEDLEGG.....	66
VEDLEGG 1: SPØRREMANUAL FOR INTERVJU.....	66
VEDLEGG 2: SAMTYKKEERKLÆRING.....	71
VEDLEGG 3: NØKKELTALLSANALYSE	72
VEDLEGG 4: AG-TREET	77
VEDLEGG 5: KORT INFORMASJON OM BEDRIFTENE.....	81
VEDLEGG 6: STYRESCORE.....	82
FIGUROVERSIKT	
FIGUR 1: AG-TREET.....	9
FIGUR 2: PORTERS GENERISKE STRATEGIER.....	16
FIGUR 3: STYRE - TANTE, BARBAR ELLER KLAN	21
TABELLOVERSIKT	
TABELL 1: FOKUSOMRÅDER FOR ØKT LØNNSOMHET	9
TABELL 2: KATEGORISERING - GRAD AV LØNNSOMHET	28
TABELL 3: KATEGORISERING – GRAD AV LØNNSOMHET SOM MÅLSETTING I BEDRIFTENE	29
TABELL 4: KATEGORISERING – GRAD AV BEVISST STRATEGI	30
TABELL 5:KATEGORISERING – GRAD AV PROFESJONELT STYREARBEID	31
TABELL 6: BENCHMARKING AV LØNNSOMHET I BEDRIFTENE SOM ER MED I UNDERSØKELSEN	39
TABELL 7: OVERORDNET GJENNOMSNITT AV INTERVJUSVAR – FORSKNINGSSPØRSMÅL 1	41
TABELL 8: SAMMENSTILLING AV DATA FOR BEDRIFT 1 - LØNNSOMHET SOM MÅLSETTING.....	42
TABELL 9: SAMMENSTILLING AV DATA FOR BEDRIFT 2 - LØNNSOMHET SOM MÅLSETTING.....	43
TABELL 10: SAMMENSTILLING AV DATA FOR BEDRIFT 3 - LØNNSOMHET SOM MÅLSETTING.....	44
TABELL 11: OVERORDNET GJENNOMSNITT AV INTERVJUSVAR – FORSKNINGSSPØRSMÅL 2	46
TABELL 12: SAMMENSTILLING AV DATA FOR BEDRIFT 1 - STRATEGI.....	48
TABELL 13: SAMMENSTILLING AV DATA FOR BEDRIFT 2 – STRATEGI.....	49
TABELL 14: SAMMENSTILLING AV DATA FOR BEDRIFT 3 – STRATEGI.....	51
TABELL 15: OVERORDNET GJENNOMSNITT AV INTERVJUSVAR – FORSKNINGSSPØRSMÅL 3	53
TABELL 16: SAMMENSTILLING AV DATA FOR BEDRIFT 1 – PROFESJONELT STYREARBEID.....	54
TABELL 17: SAMMENSTILLING AV DATA FOR BEDRIFT 2 – PROFESJONELT STYREARBEID.....	55
TABELL 18: SAMMENSTILLING AV DATA FOR BEDRIFT 3 – PROFESJONELT STYREARBEID.....	56

1 Bakgrunn og problemstilling

I dette kapitlet kommer vi inn på bakgrunn for studien, formålet med oppgaven og hvordan vi har formulert problemstillingen og forskningsspørsmål. Vi definerer noen sentrale begrep som brukes gjennomgående i masteroppgaven, før vi til sist i kapitlet beskriver oppgavens disposisjon.

1.1 Presentasjon av tema

Tema for studien er lønnsomhet, og formålet med masteroppgaven er å få innsikt i hvilke forhold som kan ha betydning for oppnådd lønnsomhet. Lønnsomhet som tema er det skrevet mye om fra mange bransjer, og forklaringer som god økonomi- og virksomhetsstyring, godt lederskap, etablering av mål og strategier, styrearbeid etc. forekommer ofte. Når lønnsomhet er temaet behøver virksomhetenes størrelse ikke være avgjørende. Beskrivelsene handler derimot ofte om hva som er de riktige grepene for å oppnå økt lønnsomhet.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Bedrifter er avhengig av lønnsom drift for å overleve over tid (Langli, 2010). Det er derfor viktig at bedriften har fokus på lønnsomhet som målsetting. Vi ønsker å se nærmere på hvilke forhold som kan forklare oppnådd lønnsomhet i bruktbilbransjen. Bransjen preges av hard konkurranse med mange aktører som selger tilnærmet like produkter. I tillegg til at det er mange bruktbilforhandlere, konkurrerer de også med de store etablerte bilforhandlerne. Vi registrerer at det er ulikt syn og omdømme i forhold til bruktbilbransjen, og at bruktbilbransjen har hatt en del negativ publisitet. Blant annet bunner dette i kjøp og salg av biler, og kunnskap og holdninger i den sammenheng. Det skrives om useriøse bruktbilforhandlere, og dette er ifølge Forbrukerrådet en av bransjene der kunder klager oftest (Forbrukerrådet, 2015). I tillegg viste en undersøkelse utført av TV 2s forbrukermagasin - TV 2 hjelper deg - at 70 % av forhandlerne i bruktbilbransjen, som ble oppsøkt i undersøkelsen, ikke var kjent med lovverket rundt kjøp og salg (TV 2, 2006). Programmet hadde følgende overskrift: «Kan du stole på at bilselgere kan loven, eller risikerer du å bli ført bak lyset?». Videre skrev Skatt Øst at de hadde mistanke om uryddige forhold i bransjen. En undersøkelse i Skatt Øst viser at flere driver svart handel og at mange heller ikke fører regnskap (e24.no/bil).

Det kan være flere forhold som kan forklare hvorfor enkelte bedrifter oppnår høyere lønnsomhet enn andre. Strategisk fokus kan være et forhold. Omdømme, ledelse, organisering og bemanning kan være andre forhold, og eierstyring med profesjonelt styrearbeid kan også være et anliggende som påvirker resultatene i en virksomhet. For en bedrift med lønnsomhet som mål kan det «realiseres gjennom å øke omfang og lønnsomhet i salget, å redusere kostnadene og å redusere eiendelene i bedriften» (Heimly 2011:4). Hvorvidt bruktbilbransjen har lønnsomhet som mål, og fokus på aktiviteter som skaper lønnsomhet, kjenner vi ikke til. Og vi er heller ikke kjent med hvordan, og i hvilken grad, eller om bruktbilbransjen i det hele tatt arbeider aktivt med strategi. Ei heller om det er en bevissthet rundt bedriftens prestasjoner, og hvordan bedriftene forholder seg til styrearbeid med hensyn til utvikling av selskapet. På bakgrunn av dette har vi formulert en problemstilling.

1.3 Problemstilling

Årsregnskap og tilhørende nøkkeltall viser lønnsomheten i bedrifter, men ikke bakgrunnen for oppnådd lønnsomhet. Vi ønsker å undersøke hva som har betydning for oppnådd lønnsomhet i bruktbilbransjen. Vårt masterarbeid har derfor denne problemstillingen:

Hvilke forhold har betydning for oppnådd lønnsomhet i bilbransjen?

1.3.1 Forskningsspørsmål

Problemstillingen ønskes belyst gjennom tre forskningsspørsmål, som har fokus på ulike forhold som kan være med på å forklare oppnådd lønnsomhet. De tre forholdene er: 1) lønnsomhet som målsetting for bedriftsutvikling, 2) strategisk tenkning og 3) profesjonelt styrearbeid. Hver av disse er mulige forhold som kan være med på å forklare oppnådd lønnsomhet. I undersøkelsen vil vi se nærmere på om det er sammenheng mellom disse forholdene og bedriftenes lønnsomhet.

Forskningsspørsmål 1: Vil lønnsomhet som målsetting for bedriftsutvikling og fokus på aktiviteter som skaper lønnsomhet ha betydning for oppnådd lønnsomhet i bransjen?

I forskningsspørsmål 1 er det lønnsomhet som målsetting for utvikling i bedriften som er i fokus. Målestokken for lønnsomhet og fokusområder til økt lønnsomhet problematiseres i

dette forskningsspørsmålet. Det første vi ønsker å undersøke er om bedriftene har lønnsomhet som målsetting, og om de har fokus på aktiviteter som skaper lønnsomhet. Mulige aktiviteter er: økning i salgsinntekter, beregning av marginer på salgsinntektene, styring og kontroll av driftskostnader, produktivitet i arbeidet, effektiv innkreving av utestående fordringer og effektiv styring av varelager.

Forskningsspørsmål 2: Vil strategisk tenkning ha betydning for oppnådd lønnsomhet i bransjen?

Forskningsspørsmål 2 dreier seg om strategisk tenkning kan være forklaring på oppnådd lønnsomhet. Vi undersøker i hvilken grad det foregår strategisk arbeid og om bedriftene har et bevisst forhold til de fortrinn som gjør dem attraktive i konkurranse med andre bruktbilforhandlere. Videre undersøker vi om bedriftene velger de kundene som er mest lønnsomme, og om de er bevisst på å velge de produktene som er mest lønnsomme og som er attraktive for de prioriterte kundene. Vi ønsker i tillegg å finne ut om deres strategi er uttrykt i en skriftlig plan. Ved å ha bevissthet innen dette området kan bedriftene legge et godt grunnlag for å møte konkurransen i bransjen, blant annet ved å ha en plan for anvendelsen av ressurser. Siden bransjen preges av hard konkurranse med mange aktører som selger tilnærmet like produkter, ønsker vi å undersøke i hvilken grad bedriftene har tatt høyde for dette i sitt strategiarbeid, med utgangspunkt i lønnsomhet som målsetting.

Forskningsspørsmål 3: Vil profesjonelt styrearbeid ha betydning for oppnådd lønnsomhet i bransjen?

I forskningsspørsmål 3 fokuserer vi på forholdet profesjonelt styrearbeid som mulig forklaring på oppnådd lønnsomhet. Vi undersøker om det gjennomføres styremøter og om formelle forhold som skriftlig møteinnkalling og skriftlig styreprotokoll i tilknytning til møtene ivaretas. Forhold som beslutningstaking i styret, og oppfølging av beslutningene i daglig drift, undersøkes også. Profesjonelt styrearbeid innebærer at styret fokuserer på de forhold som er av grunnleggende betydning for at selskapet skal kunne skape verdier i den hensikt å oppnå god lønnsomhet. I følge Huse (2003) er det indikasjoner på sammenhenger mellom styrets aktivitet og bedriftens resultater, men forklarer at dette bare er ett av flere redskaper som har sammenheng med bedriftens resultater. For å få større innsikt innen dette området vil styrets

rolle og kompetanse, styrets funksjon i forhold til lov- og avtaleverk og styresammensetning også bli belyst.

1.4 Oppgavens struktur

For å svare på problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål, er rapporten disponert slik:

Kapittel 2 beskriver den teoretiske referanserammen som skal belyse perspektiver omkring problemstillingen og plassere den i en forskningsmessig kontekst. Kapittel 3 beskriver metodevalgene som er gjort i tilknytning til innsamling av empiriske data.

Kapittel 4 omhandler empiri og drøfting av funn. I denne delen analyserer vi innsamlet materiale og hvordan vi har kommet frem til resultatene som presenteres. Resultatene drøftes med utgangspunkt i problemstillingen og valgt teori. Drøftingen knyttes til hver enkelt av de tre forskningsspørsmålene. Kapittel 5 gir oppsummering og konklusjon med utgangspunkt i problemstillingen, og hva vi mener det kan være interessant å forske videre på.

2 Teori

I dette kapitlet presenteres teori som er relevant for problemstillingen. I det følgende vil derfor årsregnskapet, lønnsomhet og benchmarking bli gjort rede for, da dette er sentralt for å sammenligne lønnsomheten i bransjen. I tillegg beskrives andre relevante forhold som kan ha innflytelse på bedriftens resultater. Videre i teoridelen omhandles strategi og strategiutvikling, før teori om styret til slutt er tema.

2.1 Årsregnskapet

Årsregnskapet er virksomhetens offisielle regnskap. Utarbeidelse av årsregnskapet og årsberetning er lovpålagt. Dette er hjemlet i regnskapsloven kapittel 3 § 3-1 og beskriver plikt til å utarbeide årsregnskap for hvert regnskapsår og årsberetning i samsvar med bestemmelsene. Av bestemmelsene fremgår det at årsregnskapet også skal utarbeides etter noen grunnleggende prinsipper fastsatt i lov om årsregnskap, kapittel 4 (Regnskapsloven, 1998). Utgangspunktet for årsregnskapet er knyttet til aktivitetene i en bedrift i løpet av regnskapsåret og består av resultatregnskap og balanse. Av resultatregnskapet fremkommer inntekter, kostnader og resultater siste år. Oversikt over eiendeler, gjeld og egenkapital ved regnskapsårets slutt (31.12.) fremkommer i balansen. Langli (2010) beskriver resultatregnskapet som best egnet til å forklare den historiske inntjeningen til selskapet, og dette skyldes at: *«resultatregnskapet gir bedre innsikt i og kunnskap om verdiskapningsprosessen fordi det viser hvilke inntekter og kostnader selskapet har»* (Langli, 2010: 77). I følge Sending (2003) består årsregnskapet normalt av tre regnskapsrapporter; resultatregnskap, balanseregnskap og kontantstrømoppstilling.

Resultatregnskap

Regnskapsrapporten viser selskapets resultater, og gode resultater vil naturlig nok trygge bedriften, muliggjøre utvikling og gjøre det enklere å skaffe finansering til videre vekst (Sending, 2003). Av resultatregnskapet skal salgsinntekter og eventuelle andre inntekter, kostnader og ulike resultater i løpet av regnskapsåret fremkomme. Resultatregnskapet gir god innsikt i selskapets verdiskapningsprosess og et bilde på selskapets evne til å skape positive resultater, i følge Langli (2010).

Balanseregnskap

Balanseregnskapet viser oversikten over selskapets eiendeler på den ene siden, og gjeld og egenkapital på den andre siden (Langli, 2010). Denne sammenstillingen viser altså hva bedriften eier og hvordan eiendelene er finansiert. Eiendelssiden i rapporten består av anleggsmidler og omløpsmidler. Egenkapitalsiden og gjeld i balansen består av langsiktig og kortsiktig gjeld, samt selskapets aksjekapital og annen egenkapital. Disse to sidene skal være i balanse, og derav navnet (Sending, 2003).

Noter

Noteopplysninger er tilleggsinformasjon til årsregnskapet som kommenterer tallene i årsregnskapet slik at man får en bedre forståelse av regnskapsinformasjonen. I følge Langli (2010) tjener notene en hensikt; å øke regnskapsoppstillingens informasjonsverdi for de som er brukere av regnskapet. Notene inneholder beskrivelser som utfyller postene i resultatregnskapet og balansen. «*Noteopplysningskravene skal ha som siktemål å gjøre den samlede regnskapsinformasjon egnet for analyse*» (NOU, 1995:30). Det blir da viktig at informasjonen er relevant, pålitelig og sammenlignbar (Langli, 2010). Formålet og kravene til notene er beskrevet i regnskapsloven kapittel 7 (Regnskapsloven, 1998).

Årsregnskapets funksjon og brukere

Årsregnskapet fyller flere funksjoner og kan ha mange brukere. Oftest er det bedriftens ledelse som anvender regnskapet som viktig grunnlag for beslutninger. Bedriftens årsregnskap kan også ha eksterne interessenter som konkurrenter, banker, revisorer, kunder og potensielle investorer (Langli, 2010). For mindre selskaper synker vanligvis andelen eksterne brukere, men årsregnskapet er fortsatt nyttig for myndigheters- og kredittopplysningsselskapers statistikk og kontrollformål (Langli, 2010).

I følge Langli (2010) kan årsregnskapet brukes til prestasjonsanalyser, som er vurderinger av hvordan utviklingen har vært. Årsregnskapet kan i den sammenheng blant annet gi svar på spørsmålene som: Hvilken inntjening har selskapet hatt det siste året? Viser nøkkeltall en tilfredsstillende avkastning på forvaltning av eiendelene? Er overskuddet større eller mindre enn hos konkurrentene?

2.1.1 Styrets beretning

Årsberetningen er en rapport som gir oversikt over bedriftens sentrale forhold vedrørende virksomhetens økonomiske situasjon. Det gjelder i hovedsak bedriftens utvikling, resultat og finansielle situasjon. Alle regnskapspliktige virksomheter skal hvert år utarbeide en årsberetning. Denne beretningen er styrets rapport til eierne, og det er her styret gir sine kommentarer og supplerende informasjonen gitt i årsregnskapet (Langli, 2010).

Informasjonen i årsberetningen skal omhandle virksomhetens art, hvor virksomheten drives og skal inneholde en rettvise oversikt over virksomhetens resultater og utvikling. Kravene til innhold i en årsberetning er nedfelt i regnskapsloven, kapittel 3. For små selskaper regulerer § 3-3 utformingen av beretningen (Regnskapsloven, 1998).

2.2 Lønnsomhet

Lønnsomhet forstås vanligvis som evnen en bedrift har til å tjene penger, og angir avkastningen av innsatsen som legges i en bedrift i form av penger, arbeid og kunnskap (Langli, 2010). En bedrift med god lønnsomhet vil kunne ha handlingsrom til å investere og utvikle bedriften videre, og det er det som gjør lønnsomhet til en overordnet målsetting for bedriftsutvikling (Heimly, 2011). Det gis imidlertid ikke entydige svar når bedriftsledere gir tilbakemelding på spørsmålet om hva som er målet for bedriftens utvikling. Dette kan vises til slik Heimly (2011) beskriver: «Spør du bedriftsledere om målet for utvikling av bedriften, får du mange svar, oftest med vekt på salg, verdiskapning, sikre arbeidsplasser o.l.». Dette viser at det ikke alltid er slik at lønnsomhet settes som mål. Det å arbeide for god lønnsomhet i en bedrift er en grunnleggende forutsetning for at bedriften skal være levedyktig over sikt. Det bør være fundamentalt for en bedrift å fremstå som en trygg arbeidsplass, en som oppfyller sine forpliktelser ovenfor leverandører og banker, samt å fremstå som en seriøs aktør i forhold til samfunnets krav innen miljø, skatter og avgifter. En bedrift kan ha forskjellige strategier for å tilfredsstille interessegrupper, og ikke minst eierens behov for utbytte.

For å fastsette en bedrifts lønnsomhet er det i følge Langli behov for «å undersøke et selskaps evne til å tjene penger gitt de ressurser det rår over» (Langli, 2010:683). Og for å si noe om lønnsomheten, og kunne bruke dette i sammenligningsøyemed, er det nødvendig å bruke forholdstall. Det nøkkeltallet som er spesielt egnet til å beskrive oppnådd lønnsomhet er avkastningsgraden (Heimly, 2011). Avkastningsgraden (AG) måler bedriftens lønnsomhet ved å se på forholdet mellom inntekter, kostnader og bedriftens samlede eiendeler, og dette

gjør AG til et velegnet nøkkeltall til å beskrive lønnsomheten i en bedrift. Dette er også det nøkkeltallet som i studien blir brukt som målestokk for oppnådd lønnsomhet. Formelen for beregning av AG er slik:

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

2.3 Nøkkeltall og analyse av regnskap

I følge Sending (2003) er formålet med å beregne nøkkeltall å måle virksomhetens økonomiske tilstand og utvikling over tid. Og beregning av nøkkeltall gjør man for å få fram hvilke forhold og forklaringer som ligger bak regnskapstallene ved å sette sammen tallstørrelser fra ulike kontoer i årsregnskapet. Det kan beregnes nøkkeltall for blant annet lønnsomhet, likviditet, finansiering og soliditet, der lønnsomhet viser bedriftens evne til å skape overskudd. Likviditeten fokuserer på betalingsevnen på kort sikt, mens soliditet går på evnen til å innfri forpliktelser på lang sikt og til å tåle tap. Finansiering viser hvordan eiendelene finansieres (Langli, 2010). I følge Heimly (2011) representerer nøkkeltall et språk som gir en dypere forståelse av bedriftens resultater, med utgangspunkt i årsregnskapet.

2.3.1 AG-treet

Nøkkeltallene som forteller oss nivå og utvikling på oppnådd lønnsomhet, og de sterke og svake sidene som kan forklare nivået, er uttrykt i det såkalte AG-treet. I studien benyttes AG-treet som modell for analyse av årsregnskapet, og i det videre vil sentrale nøkkeltall knyttet til lønnsomhet bli beskrevet.

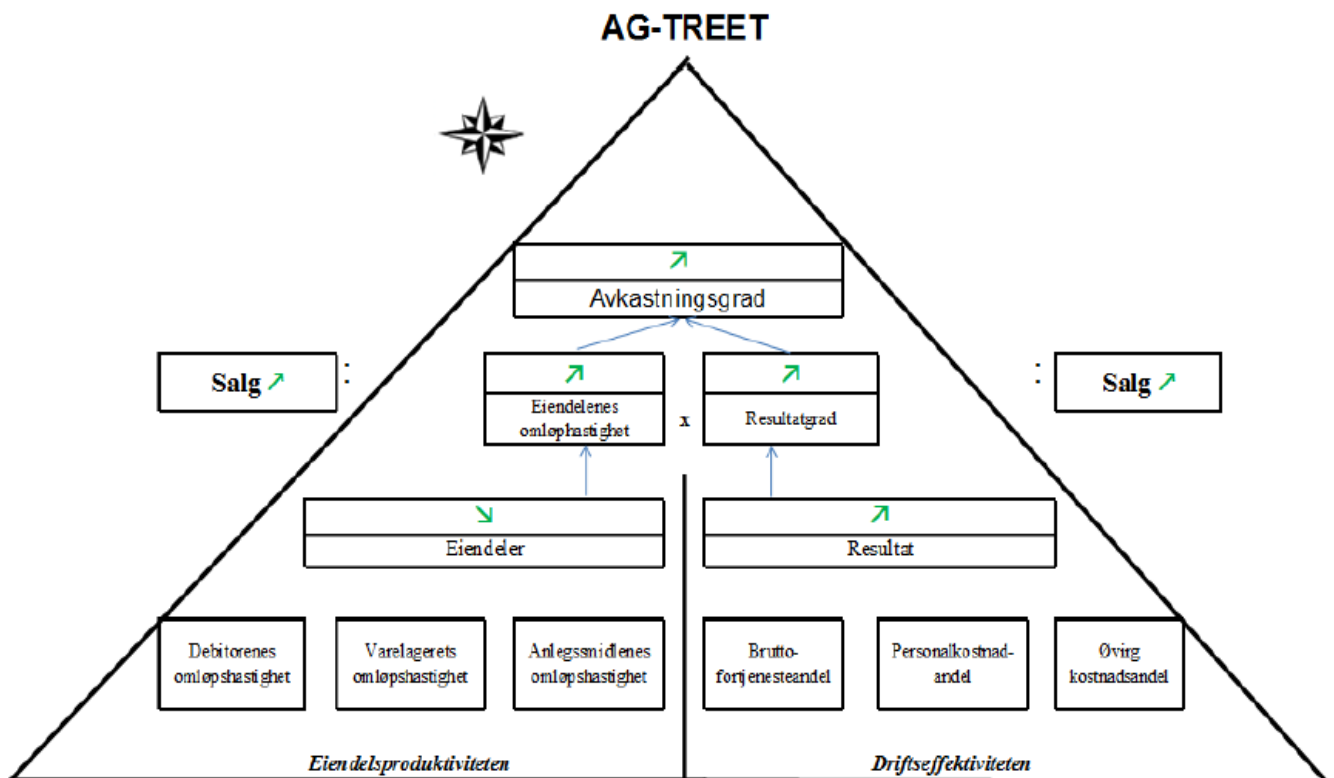
AG-treet er basert på Du Ponts økonomiske analysemodell som går ut på å dekomponere avkastningsgraden, dog er AG-treet speilvendt (Heimly, 2011). Modellen gir informasjon om bedriftens lønnsomhet ved å vurdere kostnadseffektiviteten, evnen til å anvende eiendelene produktivt, og bedriftens forhold til marked og kunder. Ut fra denne informasjonen kan en bedriften iverksette nødvendige grep for å øke lønnsomheten ut fra kunnskap om historiske prestasjoner.

Heimly (2011) beskriver 2+3+3 fokusområder for økt lønnsomhet, og som innebærer økt omfang og lønnsomhet i salget, reduksjon i kostnader eller reduksjon av eiendeler. Innenfor hvert fokusområde er definerte arbeidsoppgaver som har som mål å bidra til økt lønnsomhet i bedriften, og disse kan fremstilles slik

Tabell 1: Fokusområder for økt lønnsomhet

Salg	Kostander	Eiendeler
Økt lønnsomhet i salget	Redusert vareforbruk	Reduserte anleggsmidler
Økt omfang i salget	Reduserte personalkostnader	Reduserte varelager
	Reduserte driftskostnader	Reduserte debitorer

Denne tilnærmingen forutsetter at bedriften har lønnsomhet som målsetning, og gjennom å beskrive sterke og svake sider relatert til 2+3+3 fokusområdene for økt lønnsomhet, gir AG-treet innsikt i en bedrifts lønnsomhet og hvilken utvikling den har hatt. AG-treet kan fremstilles slik den vises under



Figur 1: AG-treet (Kilde: Heimly 2011, i masteroppgave av Olsen og Knudsen, 2015)

Avkastningsgraden er hovednøkkeltallet i AG-treet, og av dette nøkkeltallet fremkommer bedriftens lønnsomhet målt i avkastning på de eiendeler som bedriften har anvendt. Videre viser dette to måter å øke lønnsomheten på, enten ved å øke resultatet eller ved å redusere eiendelene.

Som figur 1 illustrerer er den delt inn i to sider. Venstresiden viser bedriftens eiendelsproduktivitet, og eiendelssiden har hovednøkkeltallet; eiendelenes omløpshastighet (EO). Dette viser bedriftens evne til å bruke eiendelene til å skape salgsinntekter. Videre omfatter venstresiden nøkkeltall som forklarer hovednøkkeltallet, og disse er debitorenes omløpshastighet (DO), varelagerets omløpshastighet (VO) og anleggsmidlenes omløpshastighet (AO). Disse nøkkeltallene beskriver i hvilken grad bedriften evner å bruke eiendelene produktivt (Heimly, 2011).

Bedriftens driftseffektivitet vises i høyresiden i AG-treet. Resultatgraden (RG) er hovednøkkeltallet på driftssiden og viser forholdet mellom resultat og salg. Videre inneholder høyresiden undernøkkeltall knyttet til resultatgraden. Disse er bruttofortjenesteandelen (BFA), personalkostnadsandelen (PKA) og andelen øvrige driftskostnader (AØD). Felles for alle nøkkeltallene på høyresiden i AG-treet er at de knytter seg til bedriftens evne til kostnadseffektiv drift (Heimly, 2011).

Under definerer vi først de tre hovednøkkeltallene i AG-treet. I tillegg velger vi å ta med noen underliggende nøkkeltall som er relevant i studien. Resterende nøkkeltall finnes i vedlegg 4.

Avkastningsgrad

Avkastningsgraden viser bedriftens lønnsomhet ved å se på forholdet mellom inntekter, kostnader og bedriftens eiendeler (Finansleksikon, 2015). Dette er AG-treets hovednøkkeltall til beskrivelse av oppnådd lønnsomhet. Normen sier at AG bør være over 20 % (Heimly, 2011). Formelen for AG er:

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

Utover AG som nøkkeltall mener vi at nøkkeltallene resultatgraden og eiendelenes omløpshastighet – som vi har valgt å ta med og som beskrives under – bidrar til innsikt i

bedriftenes effektivitet i driften og hvor god de er til å skape resultater av salget, samt at vi får innsikt i eiendelsstyringen i bedriftene, som viser hvordan de forvalter eiendelene.

Resultatgraden (RG)

Resultatgraden viser bedriftens evne til å skape resultater av salget. For eksempel vil RG på 10 % bety 10 kroner i resultat pr 100 kroner i salg. På driftssiden i AG-treet er RG hovednøkkeltallet. Normen for resultatgraden er bransjeavhengig. Formelen for RG er:

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

Eiendelenes omløpshastighet (EO)

Eiendelenes omløpshastighet forteller oss hvor flinke medarbeiderne er til å skape salgssinntekter fra forvaltningen av eiendelene. Er EO 5 betyr det at for hver krone i eiendeler får bedriften 5 kroner i salgssinntekter. Jo høyere tall jo bedre, siden hensikten med eiendeler er å skape salgssinntekter. EO er hovednøkkeltallet på eiendelssiden i AG-treet. Normen for eiendelenes omløpshastighet er bransjeavhengig. Formelen for EO er:

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

2.3.2 Regnskapsanalyse og sammenligning av nøkkeltall

For å skaffe innsikt i hva som påvirker lønnsomheten hos bilforhandlere analyseres regnskapet, fordi årsregnskapet viser bedriftens økonomiske situasjon. Ifølge Langli (2010) er poenget med å gjøre en analyse av tallene i regnskapet å vurdere de historiske prestasjonene til selskapet. Analysen kan da også vise utviklingen i selskapet gjennom å sammenligne nøkkeltall for flere år (Langli, 2010).

Nøkkeltallet som i studien blir brukt som mål på lønnsomhet er avkastningsgrad. I følge Heimly (2011) trengs det nøkkeltall for flere år for å kunne identifisere utviklingen i bedriften. I studien benyttes årsregnskap for tre år i regnskapsanalysen. Dette gir innsikt i bilforhandlernes økonomiske stilling og utvikling i perioden.

I tillegg til at nøkkeltallene kan sammenlignes med bedriftens egne nøkkeltall fra tidligere perioder, kan det også være vesentlig informasjon å hente ved å sammenligne nøkkeltall fra sammenlignbare bedrifter (Heimly, 2011), altså sammenligne nøkkeltallene og dermed kunne rangere bedriftene fra best til nest best, osv.

2.4 Benchmarking

Benchmarking er utgangspunkt for å gjøre forbedringer ved å sammenligne nøkkeltall fra en bedrift med andre bedrifter som er ansett som de beste innen de aktuelle bransjer. Teknikken kan benyttes i mange sammenhenger, men blir ofte brukt som metode og prosess for kostnadsreduksjon og kvalitetsforbedring (Gjønnes og Tangenes, 2012). I studien er benchmarking et egnet redskap til å sammenligne om en bedrifts resultater og prestasjoner er gode eller dårlige, sett opp mot andre i samme bransje. Etter beregning av nøkkeltall settes derfor bedriftene i rekkefølge etter oppnådd lønnsomhet blant annet for benchmark av avkastningsgraden og dernest identifiseres bedriften med best lønnsomhet. Beste nøkkeltall blir normalt ansett som den bedriften med best arbeidsmåte (Gjønnes og Tangenes, 2012).

Benchmarking kan defineres som: «et benchmark er et prestasjonsnivå anerkjent som det beste for en forretningsprosess (best in class) og som kan tjene som referanse for sammenlikning» (Andersen og Pettersen 1995:13). En annen litt mer fyllestgjørende definisjon er slik Gjønnes og Tangenes (2012) har gjengitt fra International Benchmarking Clearinghouse Design Steering Committee (1993) referert 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).

Ifølge Andersen og Pettersen (1995) kan et perspektiv på benchmarking også forstås som å sammenlikne nøkkeltall mellom bedrifter - hvor poenget er å rangere seg selv mot sammenlignbare bedrifter. Dette kan, til en viss grad, gi innsikt i hvordan bedriften presterer i forhold til andre aktører, men blir ansett som en noe snever tilnærming til benchmarking (Andersen og Pettersen, 1995). Benchmarking handler om å kunne drive forbedringstiltak på sine metoder, rutiner og prosesser for å bli en mer lønnsom bedrift gjennom å sammenligne seg med andre som er ansett som de beste. Ofte er dette internt i en bransje, men det er også mulig å sammenligne seg med aktører i andre bransjer for å hente inspirasjon og motivasjon

for hvorledes driften kan forbedres (Gjønnes og Tangenes, 2012). Det sentrale er at benchmarking representerer et supplement til de løpende forbedringene som en bedrift bør gjennomføre. Dette gjøres ved at man finner kilder til forbedring eksternt som kan representere et innovativt sprang for bedriften. I tillegg kan det føre til at listen legges høyere på målsetninger, noe som kan føre til at bedriften forpliktes til å ønske å ta igjen de beste (Andersen og Pettersen, 1995).

2.6 Strategi

Forskningsspørsmål 2 spør om strategisk tenkning kan ha betydning for oppnådd lønnsomhet i bransjen. Når strategi i hovedsak handler om å foreta valg for å nå mål, enten å velge noe eller å velge noe bort (Johnson et al., 2014), vil dette være sentralt for en hver bedrift å ha gjort seg opp en mening om. Strategien er svaret på spørsmålene om hvordan bedriften skal skaffe fremtidige inntekter og hva bedriften må foreta seg for å skaffe sitt unike konkurransefortrinn.

2.6.1 Begrepsavklaring

Følgende definisjon av strategi er lagt til grunn i oppgaven: «*Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities*» (Porter, 1996).

Vi velger i tillegg å ta med en beskrivelse av hva strategi kan være: «*The long-term direction of an organization*» (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regnèr, 2014).

2.6.2 Bedriftens valg av retning

I følge Kaplan og Norton (2001) har strategi å gjøre med virksomhetens fremtidige retningsvalg – både de planlagte veiene og de som blir til underveis. Det handler om visjoner, ambisjoner og ressurser, og hvordan samhandlingen med omgivelsene skal foregå. Og foruten dette handler det også om langsiktighet, og spesielt opptatt er man av bedriftens langsiktige utvikling (Kaplan og Norton, 2001). Strategiske spørsmål kan derfor omfatte valg av nye markeder, investeringer i maskiner, mennesker, markeder – eller ulike former for samarbeid med andre organisasjoner. I følge Løwendahl og Wenstøp (2003) handler strategi om det som er vanskelig å forutsi, om det som er langsiktig, om veivalg, og om det som er overordnet. Strategiske spørsmål blir derfor behandlet i organisasjonens styre og toppledelse, og generell oppfatning er at dette gjelder særlig for store bedrifter. For mindre bedrifter er det ikke alltid

at bedriftslederen tar seg tid til å jobbe skriftlig med strategi, daglig drift har prioritet for å overleve. Det hevdes imidlertid at det nettopp i slike situasjoner, der blant annet ressursene er knappe, at det er spesielt viktig at bedriften har en strategi for å styre ressursbruken riktig (Løwendahl og Wenstøp, 2003). Alle bedrifter har imidlertid en strategi – bevisst eller ubevisst – selv om ikke alle har en skriftlig utformet strategiplan.

Den strategiske prosess tar i hovedsak utgangspunktet i tre spørsmål og må behandles i bedriftens strategiarbeid. Disse tre er:

- Hvor vil vi?
- Hvordan kommer vi dit?
- Hva er vår handlingsplan for å komme dit?

(Holving, 2001)

Arbeid med strategi krever erkjennelse og beskrivelse av dagens situasjon og ønsket situasjon. Det er i følge Holving (2001) ikke uvanlig at man i arbeidet med utvikling av strategier kan oppleve at bedriften har: 1) uklar forretningsidé, 2) manglende presiseringer/operasjonaliseringer, 3) divergerende begrepsapparat og sammenblanding av begreper, 4) det brukes ikke tilstrekkelig med tid på strategiarbeidet i ledelsen og ofte er det utålmodighet som preger situasjonen, 5) manglende bevissthet rundt strategitenkning, og 6) det kan være brist i forankringen eller manglende samstemthet i ledelsen om strategien. Videre kan prosesser i arbeidet med å utforme strategier være med utgangspunkt i mange ulike teoretiske perspektiver. Eksempler på dette er slik Mintzberg, Ahlstand og Lampel (1998) presenterer, sentrert rundt ulike «skoler»: the design school, the planning school, the positioning school, the cognitive school og the learning school. I tillegg kan strategi i en virksomhet deles inn i flere nivåer; corporate-level strategy, business-level strategy og operational strategies (Johnson et al., 2014). Dette synliggjør at strategi kan være et stort tema og kan særlig bli omfattende for små bedrifter. Derfor blir disse strategiteoriene i det videre ikke beskrevet nærmere, foruten positioning school (Mintzberg et al. 1998), fordi dette i hovedsak tar utgangspunkt i innholdet i strategien ved analytisk prosess når bedriften skal posisjonere seg i markedet. Dette er særlig relevant i denne sammenheng hvor det i bilbransjen er mange aktører som selger tilnærmet like produkter. Om positioning school vises det blant annet til følgende:

«The positioning school, in contrast, argues, that only a few key strategies – as positions in the economic marketplace – are desirable in any given industry: ones that can be defended against existing and future competitors» (Mintzberg et al. 1998:83).

Bransjen kjennetegnes av hard konkurranse og bedriftene må finne sitt konkurransefortrinn.

2.6.3 Utvikling av strategi

Hvorfor arbeid med mål og strategi?

Utvikling av en god strategi er viktig, da denne skal fortelle hva som er bedriftens målsetninger og strategier de kommende år, og siden konkurransesituasjonen i dagens marked er tøft, er det også viktig å forsøke å legge alternative scenarier i utviklingsoppgaven (Johnson et al., 2014). Det må altså gjøres noen valg, og disse valgene kan blant annet knyttes til hvordan bedriften ønsker å konkurrere i markedet. Dette kan dreie seg om konkurranse knyttet til pris, fleksibilitet eller kostnadsnivå (Johnsen et al., 2014). I bilbransjen kan pris være et konkurransefortrinn. Her kan noen satse på lav pris og høyt volum som sitt fortrinn. Videre kan det dreie seg om produkter og markeder som bedriften ønsker å fokusere mot, for eksempel om volum eller posisjonering mot nisjeprodukter. En av bedriftene i studien har valgt Volvo som sitt hovedprodukt, og de konkurrer mot bruktimporterte nyere Volver. En annen har valgt å konkurrere på dyrere luksusbiler med hovedvekt på import av nyere Audi i luksussegmentet. Dette illustrerer to ulike valg av retning. Men valg av retning er ikke tilstrekkelig i denne sammenheng. Metode for å oppnå strategiene må også behandles, og det må blant annet vurderes om strategien skal oppnås ved utvikling av virksomheten, ved oppkjøp eller ved å etablere strategiske allianser med andre organisasjoner (Johnson et al., 2014).

Strategiprosesser

Michael Porter har introdusert tre generiske strategier for å utvikle varige konkurransefortrinn: kostnadsledelse, differensiering og fokus (Kotler, 2003). Kjennetegn ved generiske strategier er at de må velges og de må justeres sett i lys av konkurrenters strategier. Under illustreres generiske strategier slik Porter fremmer dette.

		Competitive Advantage	
		Lower Cost	Differentiation
Competitive Scope	Broad Target	1. Cost Leadership	2. Differentiation
	Narrow Target	3A. Cost Focus	3B. Differentiation Focus

Figur 2: Porters generiske strategier (M. Porter (1985) i Mintzberg et al. 1998:103)

Når forretningsstrategier skal utvikles legger Porter - med sin økonomiske tilnærming - vekt på at bedriften må posisjonere seg og ikke gjøre det samme som konkurrentene, og bedriften må prioritere ulike aktiviteter for å oppnå dette (Porter, 1996). Prisfastsettelse kan være et eksempel på en aktivitet. Lav pris er oftest bra for kunden, men er ikke nødvendigvis bra for bedriften. Med kostnadsledelse menes at bedriften søker å ta markedsandeler ved å produsere til lavest kostnad i bransjen, og dermed kunne tilby lavere priser enn konkurrentene (Kotler, 2003). En strategi som har kostnadsfokus skapes ofte gjennom erfaringer og ved å monitorere kostnadene nøye slik at unødvendige kostnader kan fjernes (Mintzberg et al. 1998). For bruktbilforhandlerne kan det for eksempel bety å velge bort å ta inn eldre bruktbiler i innbytte, da disse kan representere store garantikostnader for forhandlere, og blant annet må slike vurderinger tas hensyn til i utvikling av bedriftens strategi.

Bedriften må ta stilling til hvordan de skal operere i markedet, herunder hvordan de skal konkurrere med andre i bransjen om produkter, pris, markedsføring og merkevarebygging. Differensieringsstrategien bygger i hovedsak på å bli ledende innen et område som verdsettes høyt av en stor del av markedet. Det gjelder for bedriften å rendyrke de sterke sidene som skal bidra til den differensieringen man ønsker. Eksempler på dette kan være at produktene er av høyere kvalitet, har høyere omdømme eller har spesielle egenskaper som oppfattes som unike og verdifulle i forhold til konkurrerende aktører (Kotler, 2003). En forutsetning for å lykkes med denne strategien er at man er få eller alene i bransjen med å differensiere produktene eller leveransene sine, og de må oppfattes som verdifulle for kundene. Med fokusstrategi menes å innrette bedriftens målgruppe mot ett eller flere utvalgte segmenter, som nevnt ovenfor om spesifisering mot nisjeprodukter. En forutsetning for denne strategien er at

bedriften kan tilby segmentene noe annet som oppfattes som fordelaktig og/eller verdifullt for kundene. Porter (1996) fremmer en vesentlig dimensjon innen konkurransemessige fortrinn: segmentet av kunder som bedriften ønsker å treffe. Vurdering av hvem bedriften i hovedsak ønsker å henvende seg til må gjøres. Skal de favne om en bred kundegruppe eller en smal kundegruppe, som for eksempel de med høy inntekt og de som foretrekker luksusbiler. Ofte vil demografiske variabler kunne være sentrale elementer i slike vurderinger (Johnson et al., 2014).

2.6.4 Analyse som hjelp til å utvikle bedriftens strategi

I utvikling av strategi gjennomføres ofte analyser av omgivelsene. Det er mange forhold som påvirker konkurransen. Overgangen fra flere mindre forhandlere til større kjeder (med flere bilmerker), har gitt seg utslag i prispress og hard konkurranse mellom aktørene (e24.no, 2014). Det å stå på utsiden av de veletablerte kjedene som mindre bruktbilforhandlere gjør, kan være utfordrende. Bruktbilforhandlerne kan ved bruk av analyser som verktøy bli bedre kjent med egen styrke i konkurransen og gi større bevissthet blant annet på valg av egne produkter. For posisjonering i bransjen påpeker Porter (1996) at innenfor samme bransje vil aktørene stå ovenfor de samme eksterne krefter, og det er derfor viktig å skille seg ut for å kunne oppnå konkurransefortrinn. Bruk av analyseverktøy som for eksempel «Five Forces» (Porters fem konkurransekrefter) og SWOT-analyse kan være et ledd i å ta beslutning, og bruk av analyseverktøy er del av en nødvendig prosess for å utvikle strategier (Kotler, 2003).

Porters fem konkurransekrefter

I analyseverktøyet Five Forces, som er en modell for å kartlegge og analysere virksomhetens omgivelser og konkurransearena, beskrives fem grunnleggende konkurransekrefter og selskapenes evne til å posisjonere seg ovenfor disse (konkurransestrategi). Analysen bygger på disse konkurransekreftene: trussel fra nye aktører, trussel fra etablerte aktører, press fra substitutter, kundenes forhandlingsmakt og leverandørenes forhandlingsmakt (Porter, 1980). Krefte belyser de interne og eksterne forhold som kan påvirke konkurransesituasjonen og posisjon for bransjen i markedet. Grunnlaget for oppsving kan ligge i pris, kostnad og investeringer, fordi konkurransekreftene influerer og påvirker bedriftens inntjeningssevne (Kotler, 2003). Årsaken til at disse faktorene påvirker bedriftens lønnsomhet skyldes at pris er påvirket av kundenes evne til å prute og trusselen fra eventuelle substitutter. Leverandørenes evne til å forhandle og deres makt i den sammenheng påvirker bedriftens kostnadsstruktur. Her inngår også konkurransen i markedet etter varer og tjenester fra leverandøren.

Inntjeningsnivåen påvirkes også av de nødvendige investeringene som må til for å komme seg inn i et marked. Oppsummert kan man si at styrken og påvirkningskraften fra de ulike faktorene i analyseverktøyet også indikerer bransjestrukturen. Hvordan bedriften selv oppnår varig konkurransefortrinn er avhengig av hvilken strategi de velger.

SWOT-analyse

Dette er en generell vurdering av bedriftens sterke og svake sider, muligheter og trusler, og kalles for en SWOT-analyse (Kotler, 2003). SWOT står for styrker (Strengths), svakheter (Weakness), muligheter (Opportunities) og trusler (Threats). Forhold som knytter seg til muligheter og trusler dreier seg i hovedsak om eksterne forhold, mens styrker og svakheter knyttes til selskapets ressurser eller eventuelt mangler av sådanne (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Det å gjennomføre en analyse kan gi verdifull innsikt når fremtidige strategiske valg skal fattes, og hensikten blir da å respondere på omgivelsene gjennom å utnytte fordelene og mulighetene og å redusere de identifiserte trusler (Johnsen et al., 2014). Et av de viktigste formålene med analysen av omgivelsene er å finne nye markedsmuligheter. Bruk av SWOT innebærer i så måte overvåking av markedet både internt (styrker og svakheter) og eksternt (muligheter og trusler), og isolert for å kunne ta beslutning på en aktivitet (Kotler, 2003). SWOT kan benyttes som metode for å støtte formuleringen av en strategi, og dermed kan SWOT-analysen være et hensiktsmessig verktøy i den sammenheng.

2.6.5 Strategiplan

Det er ikke noen fasit på hva og hvordan en god strategiplan skal være utformet. Det kan til og med hende at noen vil hevde at «vår strategi er å ikke ha en strategisk plan, vi følger markedet fra dag til dag». For enkelte kan dette oppleves som en tilstrekkelig plan, men for de fleste er det en stor fordel å ha skrevne retningslinjer å følge (Løwendahl og Wenstøp, 2003). Det er også forskjell på virksomheter; noen er konsentrert om salg, andre om kun teknologi, noen er produksjonsintensive og andre er personavhengige, noe som påvirker strategien. Uansett - det er vesentlig for en bedrift å foreta retningsvalg for å nå bedriftens mål, det være seg innen konkurransemessige forutsetninger eller andre forhold (Haugstad, 2008). Til sist handler det - enklest sett - om å være i stand til å overføre planlagte aktiviteter til handling for å oppnå lønnsomhet hos bilforhandlerne. Til dette kan en strategiplan være et hjelpemiddel og en rettesnor. Holving (2001) er opptatt av det som skaper helhet, det vi si det som bringer strategi og drift sammen for å få til helhetlig styring.

2.7 Styre

Lov om aksjeselskaper, heretter benevnt aksjeloven (asl), krever at aksjeselskaper skal ha et styre (Aksjeloven, 1997), men den sier lite om hvordan styret skal arbeide eller hvilken kompetanse som er nødvendig for at et styre skal fungere optimalt. Selskapets aksjekapital bestemmer størrelsen på styret, og i følge aksjeloven § 6-1 heter det: «Selskapet skal ha et styre med minst tre medlemmer. I selskaper med aksjekapital på mindre enn tre millioner kroner kan styret likevel ha færre medlemmer» (asl, 1997). Dette er hva loven krever, et annet perspektiv er styrekompetanse og hvordan styret kan representere et potensial for å oppnå bedre lønnsomhet i bedriften. Vil profesjonelt styrearbeid ha betydning for oppnådd lønnsomhet i bransjen? For å få større innsikt innen dette området vil styrets rolle og kompetanse, styrets funksjon i forhold til lov- og avtaleverk og styresammensetning bli beskrevet.

2.7.1 Det profesjonelle styret

Et profesjonelt styre kan defineres som: «En samling av personer som har relevant kompetanse, og som arbeider profesjonelt for å bidra til verdiskaping i bedriften» (Huse, 2010). Videre er et profesjonelt styre et styre hvor «styremedlemmene profesjonelt forholder seg til roller og bevisst utnytter hensiktsmessige arbeidsformer» (Huse 2003:202). Huse (2010) fremmer at det profesjonelle styret består av personer med relevant kompetanse som aktivt bruker denne i styrearbeidet. Med relevant kompetanse menes kunnskap knyttet til styrets oppgaver i den respektive bedrift, og kompetanse som er relevant for den situasjonen og den bransjen bedriften er i. Dette kaller Huse (2010) bedriftsspesifikk kompetanse.

Styrets oppgaver og profesjonelt styrearbeid

Styrets oppgaver reguleres i aksjeloven (asl, 1997). I de senere år har det blitt satt et større fokus på styrets rolle, særlig knyttet til ansvaret som medfølger et styreverv. Det vil alltid være noen styremedlemmer som tar på seg styreverv uten å være bevisst hva dette faktisk innebærer av ansvar. Blant annet er det i den sammenheng pekt på eksempler der styremedlemmer er blitt rettslig anklaget for ikke å ha utført sitt verv. Et eksempel på dette er Tromskraft-saken der flere av de tidligere styremedlemmene er saksøkt (Dagens Næringsliv, 2015).

Profesjonelt styrearbeid tilsier at styret har fokus på de forhold som er av grunnleggende betydning for at selskapet skal kunne skape verdier. Operasjonalisering av profesjonelt styrearbeid innebærer at:

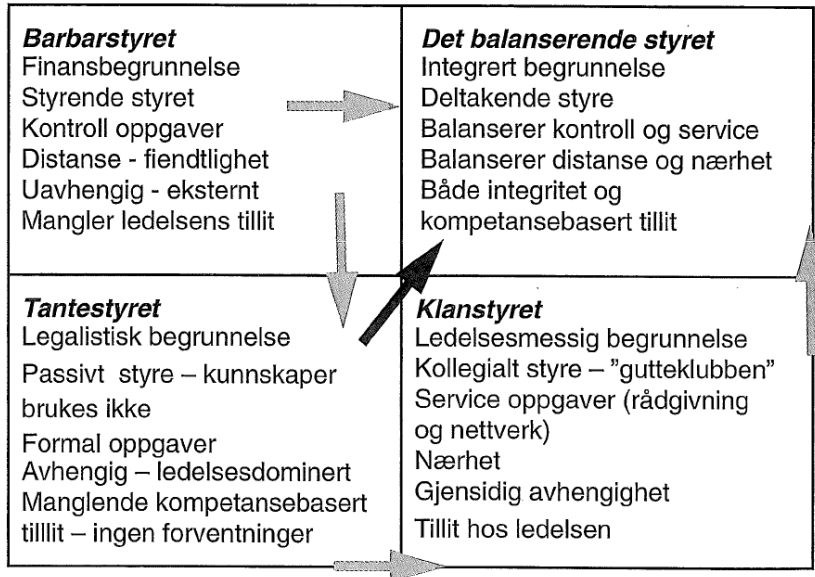
- Eierne skal bidra til kompetansemessig riktig sammensatt styre og kompetent daglig ledelse
 - Det er ikke styret som formelt velger styrets sammensetning, men styret skal være opptatt av hvilke behov for kompetanse styret bør ha for å sikre realisering av mål. Styret bør derfor kartlegge egen totalkompetanse, og eventuelt anbefale endringer i styrets sammensetning. Verdiskaping er styrets ansvar, og for å nå mål må de ha rett daglig ledelse av virksomheten. Styret må derfor jevnlig evaluere daglig leders utøvelse og bidra til forbedringer og evt. foreta utskifting.
- Styret skal sikre at virksomheten drives i henhold til lov- og avtaleverk.
- Styret skal sørge for klar strategi for virksomheten og bidra til posisjonering i markedet
 - Styret skal sørge for at det utarbeides strategier for virksomheten. Tilpasning av strategier til de foreliggende muligheter og trusler er i stor grad kilde til nyskaping og sikring av verdiskaping.
- Styret skal sørge for at det settes mål, og at målsettingene følges opp.
- Styret skal stimulere til utvikling.
 - I en hektisk hverdag har de aktuelle, operasjonelle problemstillinger lett for å få prioritet på bekostning av utvikling. Styret må rette oppmerksomhet mot og stimulere til utvikling.

Aksjeloven fastslår at styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten (asl, 1997). Ifølge Grønhaug og Kolltveit (2008) er en vanlig observasjon at styret er lite interessert når det gjelder organisering av virksomheten. Styrets hovedoppgave er ansett som å følge opp at daglig leder gjør en god jobb, og at styret i liten grad skal involvere seg i den daglige driften (Huse, 2003). Huse (2010) hevder at det er styremedlemmene som i fellesskap er ansvarlig for verdiskapingen i bedriften.

2.7.2 Styrets sammensetning

Styrer kan ha ulike sammensetninger og det profesjonelle styret er oftest det balanserende styret, som innebærer at styret balanserer mellom kontroll og støtte, distanse og nærhet, uavhengighet og avhengighet, og dette styret har både integritetsbasert og kompetansebasert

tillit eksternt og internt, inkludert ledelsen (Huse, 2003). Det balanserende styret argumenter både fra finans, jus, strategi og ledelse. Begrepene tante, barbar og klan kan hjelpe til med å beskrive det balanserende styre slik figuren under viser.



Figur 3: Tante, barbar eller klan: integrert typologi (Huse 2003:202)

I følge Huse (2003) har en del mindre aksjeselskaper styre som ingen har ment skal ha noen reell funksjon. Disse kalles i internasjonal styrelitteratur for tantestyre (Huse, 2003). Disse styrene er satt sammen med et formål, nemlig å fylle en formelt påkrevd funksjon. Dette er oftest styre som er satt sammen av tilfeldige bekjente, eller gjerne familiemedlemmer som har sagt ja til å fylle opp en kvote. Slike styre er gjerne ledelsesstyrt og det er ingen forventning om at de skal bidra til bedriftens utvikling. Det viser seg også som vanlig at familietunge styre har en tendens til å ha få styremøter, i tillegg til at møtene er dårlig forberedt (Huse, 2003). Det Huse kaller for barbarstyre og klanstyre i figur 3 vil ikke bli skrevet videre om, dette ses ikke på som relevant i studien som omhandler små selskap.

I små og mellomstore selskaper med tantestyre kan de ha noe å hente på å få inn eksterne styremedlemmer med riktig kompetanse og organisasjonsmessig forståelse (Grønhaug og Kolltveit, 2008). Kompetansebehovet til bedriften varierer med ståsted, og for å overleve på sikt trenger bedriften å opprettholde vedvarende konkurransefortrinn. Det er ikke uvanlig at små og mellomstore bedrifter ikke er i stand til å skaffe nødvendige ressurser og kompetanse som de trenger for å overleve, og de er derfor avhengig av å ha relasjoner med eksterne aktører og organisasjoner. Styremedlemmenes kompetanse, erfaringer og egenskaper vil

derfor kunne bidra til å skape og opprettholde et nødvendig konkurransefortrinn (Huse, 2007). Dette forutsetter at det velges styremedlemmer ut fra hvilke ressurser selskapet trenger. En slik tilnærming er særlig viktig for små bedrifter, fordi det kan sees på som en «billig inngang» til mer ressurser og større kunnskap gjennom styret, og på den måten kan styremedlemmene også fungere som bindeledd til bedriftens omgivelser (Huse, 2007). Styrets oppgave kan ut fra denne tilnærmingen være en rådgivningsgruppe og nettverksbygger for ledelsen (Randøy og Koekebakker, 2002). Siden det å ha et styre er lovpålagt, bør styrets sammensetning gjenspeile bedriftens situasjon og behov. I følge Huse (2003) er det indikasjoner på sammenheng mellom styrets adferd og bedriftens resultater, men han presiserer at dette bare er ett av mange forhold som kan ha sammenheng med bedriftens resultater. Videre har også styrets størrelse betydning. Huse og Ljunggren (1992) fant i sin studie av små selskaper ut at det var størst sannsynlighet for konkurs der antall styremedlemmer var lite. Risikoen er størst der det er færre enn tre medlemmer (Huse og Ljunggren, 1992). Styrene bør ikke være for store og heller ikke for små, derfor er fem til sju styremedlemmer det som anbefales i klassisk styrelitteratur i følge Huse (2010).

3 Metode

Metode kommer fra det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Forskningsmetode er definert som fremgangsmåte eller teknikk som brukes for å gi svar på vitenskapelige spørsmål (Ringdal, 2013). Metodekapitlet beskriver hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, og sikre at problemstillingen blir gyldig og pålitelig belyst (Jacobsen, 2005). I dette kapitlet presenteres de ulike metodiske fasene. Først beskrives vitenskapsteoretisk utgangspunkt, deretter valgt forskningsdesign, før det redegjøres for valg av metode for innsamling og analyse av data. Til slutt behandles metodekvalitet og forskningsetiske betraktninger. De som gjennomfører en studie har vitenskapelig ansvar overfor informantene om at studien produserer kunnskap av verdi og at forskningsprosessen er valid (Kvale, 2007).

3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt og forskningsstrategi

Det skilles i hovedsak mellom to vitenskapelige hovedretninger; hermeneutikk og positivisme. Hermeneutikken har sin opprinnelse i humanistiske fag og har fortolkning av menneskers opplevelser og erfaringer som mål (samfunnsvitenskap). Positivismen er knyttet til naturvitenskapen der målet er å finne fram til en absolutt og objektiv kunnskap (Befring, 2007). Innen samfunnsvitenskapelig retning skiller man i hovedsak mellom kvantitativ- og kvalitativt orienterte data som fremkommer ved ulike innsamlingsmetoder (Johannessen, Tufto og Kristoffersen, 2010) og sier noe om forskjellen mellom disse:

«Svært forenklet kan vi si at kvalitative metoder forholder seg til data i form av tekster og legger vekt på fortolkning, mens kvantitative metoder forholder seg til data i form av kategoriserte fenomener og legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomener».

(Johannessen et al. 2010:101)

I følge Gall kan forskning ha flere funksjoner; beskrivelse, prediksjon og forklaring (Befring, 2007). Vår studie har en deskriptiv funksjon med beskrivelser (hvordan), og studien er plassert i en kvalitativ forskningstradisjon fordi det er forståelse og mening som er det sentrale. Forskningsstrategien fremstilles som fortolkningskunst da observerte fakta ikke er tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag, men fordrer en prosess der grunnlaget må fortolkes for å skape forståelse i følge Malnes (2012). Metoden kan være av både induktiv og abduktiv art, som praktisk oversatt betyr for oss å hente ut regnskapstall fra Proff.no for de ulike bedriftene,

og deretter bruke dette materialet som kunnskapsgrunnlag. Regnskapstall alene gir ikke et fyllestgjørende bilde av helheten, derfor er det behov for å skaffe mer informasjon om dataene skal være grunnlag for tolkning (Johannessen et al, 2010).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er selve opplegget som har sitt utspring i en forskningsskisse (Halvorsen, 2000). En undersøkelse kan ha et intensivt eller et ekstensiv design. I intensivt design går undersøkelsen i dybden og fanger opp detaljer og nyanser, mens et ekstensivt design passer til undersøkelser som går i bredden der det i hovedsak legges vekt på surveybaserte forskningsstrategier (Jacobsen, 2005). Metoden vi benytter er et intensivt design. Case studier er en intensiv forskningsstrategi.

3.2.1 Caseundersøkelse

Caseundersøkelser består i å samle mest mulig informasjon om et avgrenset område/fenomen for å oppnå innsikt og forståelse. Med vår tilnærming er undersøkelsen beskrivende, fordi vi skal finne ut av hvilke forhold som kan ha betydning for oppnådd lønnsomhet i bedriftene. Samsvar mellom relevante forhold og lønnsomheten i bedriftene testes, og vi kommer inn på sammenhenger. Målet er å tilegne oss kunnskap om hvilke forhold som har betydning for oppnåelse av lønnsomhet i bruktbilbransjen.

Det er fire designstrategier for casestudier ifølge Yin (2007) referert i Johannesen et al. (2011). Disse er: 1) Enkeltcasedesign med en analyseenhet, 2) Enkeltcasedesign med flere analyseenheter, 3) Flercasedesign med en analyseenhet, og 4) Flercasedesign med flere analyseenheter. Vår studie har et *enkeltcasedesign med flere analyseenheter*. Undersøkelsen består av en enkelt case, bruktbilbransjen, og i bransjen er det flere analyseenheter (bedrifter) som er bilforhandlere.

3.2.2 Tidsperspektiv

Det kan deles i to ulike design når det gjelder tidsperspektiv i en undersøkelse: tverrsnittdesign og langsgående tidsdesign (Ringdal, 2013). Tverrsnittdesignet tar utgangspunkt i et gitt tidspunkt, mens det langsgående tar utgangspunkt i data som er samlet inn over flere perioder. Tverrsnitt benyttes oftest i kvantitativ forskning, og man får et bilde som beskriver et avgrenset tidsrom. Poenget er at forhold i nåtid blir belyst (Ringdal, 2013).

Langsgående tidsdesign benyttes både i kvalitative og kvantitative undersøkelser, og formålet med designet tar utgangspunkt i å kartlegge forandringer og oppnå stabilitet i data, eller med mål om å følge et fenomen over en viss tid.

Denne undersøkelsen tar i hovedsak utgangspunkt i et tverrsnittdesign i primærundersøkelsen og langsgående tidsdesign i sekundærundersøkelsen. I primærundersøkelsen samles data inn kun en gang, på et gitt tidspunkt (intervju). Sekundærundersøkelsen omfatter innsamling av regnskapsdata og styrescore. Data hentes for flere perioder (regnskapsdata for 3 år, fra 2012 til og med 2014). Sekundærdata vil vise utviklingen i bedriftenes lønnsomhet i denne perioden. Med dette unngås tilfeldige variasjoner fra et år til et annet. Ved benchmarking av lønnsomheten i bedriftene skal et gjennomsnitt av avkastningsgraden for de tre siste årene benyttes. Dette jevner ut virkninger av tilfeldige hendelser som kan påvirke nøkkeltallene, fordi det gir et mer realistisk bilde på lønnsomheten.

3.3 Metoder for datainnsamling

Vårt metodevalg er bruk av kvalitative innsamlingsmetoder der vi innhenter data fra to ulike kilder. Den ene kilden er basert på primærdata og den andre på sekundærdata.

3.4 Datakilder

Primærdata er datamateriale som forskeren selv samler inn, for eksempel gjennom intervju, mens sekundærdata er data som allerede eksisterer og er innsamlet av andre enn forskeren selv (Ringdal, 2013).

3.4.1 Sekundærdata

Regnskapsdata fra offentlige registre og informasjon om styre er data som allerede eksisterer og betegnes som sekundærdata. Regnskapsdata brukes for å beregne og utarbeide nøkkeltall. Dette bidrar til å forklare hvilke forhold som kan ha betydning for oppnådd lønnsomhet i bedriftene. Dokumenter som regnskapsdata og styrescore samles inn som sekundærdata. Innhenting av regnskapsdata og informasjon om styre ses i undersøkelsen – samlet sett – på som dokumentanalyse. Som selvstendig metode innenfor samfunnsvitenskapelige undersøkelser er dokumentanalyse sjelden benyttet. I vår undersøkelse skal dokumenter benyttes sammen med intervju.

Ved dokumentanalyse er kilden til data skriftlig nedtegnet materiale som er offentlig tilgjengelig. Regnskapsdata for årene 2012 til og med 2014 er hentet fra Proff.no, og informasjon om styre er hentet fra Purehelp.no. Wharton (i Duedahl og Jacobsen) har en bred og formell definisjon av hva dokumentanalyse kan være:

« Den detaljerte undersøgelse af dokumenter der er produceret på tværs af en række forskellige sociale praksisser og som kan antage en varierte af udtryksformer fra det skrevne ord til visuelle billeder. Betydningen af dokumenterne kan lokaliseres i de historiske omstændigheder, hvorunder de er skabt i deres cirkulasjon og modtagelse samt ligeledes i de sociale funktioner, fortolkninger, effekter og anvedelse der associeres med dem» (Duedahl og Jacobsen 2009:14).

Det offentlig tilgjengelige datagrunnlaget bearbejdes for videre analyse og undersøkelsen gjengir nøkkeltall for lønnsomhet.

3.4.2 Primærdata

Primærundersøkelsen skal bidra til å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Primærdata samles inn gjennom intervju av daglig leder og styreleder i bedriftene.

Problemstillingen er det som er bestemmende for hvilken informasjon som skal samles inn i intervjuet, og forskningsspørsmålene har dannet grunnlaget for utarbeidelse av spørsmål.

Spørsmålsstillingene er formulert i en spørremanual, se vedlegg 1

Undersøkelsen gjennomføres som et personlig intervju og alle informantene stilles de samme spørsmålene og på samme måte. Spørremanualen er bygd opp med 16 påstander som informantene skal ta stilling til ut i fra en skala fra 1 til 7, der 1 betyr helt enig og 7 betyr helt uenig. En slik skala kalles Likert-skala, oppkalt etter R. A. Likert som utviklet denne metoden i mellomkrigstiden (Undheim, 1996). I intervjuet bes informantene om å gradere svarene i henhold til skalaen. I tillegg er det i spørremanualen lagt opp til å stille utdypende spørsmål for å skaffe bedre grunnlag for å forstå informantenes svar (gradering) i skalaen. Hensikten med å bruke skala er å gjøre dataene enklere å analysere, ved å benytte summen av markeringer i spørremanualen istedenfor verbale utsagn gitt i et intervju. Ifølge Undheim (1996) øker en slik skala reliabiliteten og validiteten.

Før vi startet gjennomføring av intervjuene gjennomførte vi en test/prøveintervju med en som har erfaring både som styreleder og som administrerende direktør i privat næringsliv.

3.5 Utvalg av undersøkelsesenheter

I følge Johannessen et al. (2010) er det forskningsspørsmålene som avgjør utvalget av undersøkelsesenheter; hvem og hvor mange informanter som velges ut.

I bilbransjen finnes mange bruktbilforhandlere i Norge og antallet mulige respondenter var i utgangspunktet stort. I studien skal vi ikke foreta en statistisk generalisering og dermed har vi ikke vært inne på å gjøre et representativt utvalg undersøkelsesenheter. I kvalitative studier benyttes strategiske utvalg av intervjuobjekter, som innebærer at informantene velges ut ikke-tilfeldig med bakgrunn i problemstillingen (Thagaard, 2009). Dette er i motsetning til et tilfeldig representativt utvalg. I denne studiens problemstilling vil et strategisk utvalg være informanter med god kjennskap til bruktbilbransjen, samt at de har kjennskap til hvilket fokus det er i bransjen på lønnsomhet som mål, strategi og styring av virksomhet. Dette vil være mest relevant og mest interessant til analytiske formål. På grunnlag av dette er styreleder og daglig leder valgt som informanter i bedrifter (aksjeselskap) med inntil 20 ansatte i bruktbilbransjen.

Når det gjelder størrelsen på utvalget, er det en retningslinje innenfor kvalitativ metode at antall informanter ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre dyptgående analyser (Thagaard, 2009). Størrelsen på utvalget i denne studien er begrenset. Tre bilforhandlere med til sammen seks intervjuobjekter (tre daglige ledere og tre styreledere) er med i primærdataundersøkelsen. Svakheten ved å gjøre et strategisk utvalg er at vi ikke når ut til hele populasjonen. Dette gjør at vi ikke kan foreta en generalisering basert på funnene.

Foruten de tre nevnte undersøkelsesenheterne har vi valgt å ha med syv øvrige bruktbilforhandlere for benchmarking og innhenting av sekundærdata. Disse syv bruktbilforhandlerne ble valgt tilfeldig. I vedlegg 5 gis informasjon om bedriftene.

3.6 Variabler

En variabel er egenskaper eller kjennetegn ved undersøkelsesenheterne som kan påvirke det en ønsker å vite mer om (Fossåskaret, Fuglestad og Aase, 1997). En variabel kan variere ut fra ulike verdier. Verdier kan også betegnes som kategorier. Variabler i undersøkelsen skal bidra til å forklare bedriftenes prestasjoner og de får verdi gjennom kategorisering.

3.6.1 Kategorisering av lønnsomhet

Hva som ligger i å være lønnsom må først defineres for å finne svar på hva som har betydning for lønnsomhet. Lønnsomhet, eller betegnet som avkastningsgraden (AG), kategoriseres i fire kategorier som viser grad av oppnådd lønnsomhet. Disse kategoriene definerer fire ulike størrelser som skal hjelpe oss å skille lønnsomheten i de ulike bedriftene. Med utgangspunkt i normtallet på > 20 % (Heimly, 2011), og at det kan være variasjoner i bedriftenes lønnsomhet, har vi tilpasset kategoriseringen til vårt utvalg.

Tabell 2: Kategorisering - grad av lønnsomhet

	Grad av lønnsomhet	AG i prosent
Kategori 1	Ingen eller svært lav lønnsomhet	<5
Kategori 2	Lav lønnsomhet	5 - 10
Kategori 3	Middels lønnsomhet	>10 - 20
Kategori 4	God lønnsomhet	>20

Som kategoriseringen over viser, definerer kategoriene fire ulike størrelser som bidrar til å skille lønnsomheten i bedriftene i bruktbilbransjen. Gjennomsnitt for AG for de tre siste år brukes her. Med dette kan man ta høyde for mulige svingninger i nøkkeltallene ved at de da jevnes ut.

Lønnsomhet som målsetting

I primærdataundersøkelsen ønsker vi å få belyst i hvilken grad bedriftene har lønnsomhet som målsetting. Vi definerer lønnsomhet som mål/ fokus på aktiviteter til økt lønnsomhet for å finne graden av utførelse/handlinger i bedriften. Kategoriene definerer tre ulike grader som skal hjelpe oss å sortere og skille bedriftene i forhold til lønnsomhet som målsetting.

Lønnsomhet kategoriseres i tre kategorier og kategoriene er definert med utgangspunkt i at det skal benyttes en 7-punkts Likert skala for å kunne konkretisere og gjøre dette målbart.

Svaralternativene i spørremanual er delt inn i de nevnte tre kategorier basert på grad av planlagt strategi. Inndelingen av kategoriene er; i stor grad (definerer tallverdi 1-2 i skala), i noen grad (definerer tallverdi 3-5) og i liten grad (definerer tallverdi 6-7). Dette er ytterligere beskrevet i kapittel 3.7.

Tabell 3: Kategorisering – grad av lønnsomhet som målsetting i bedriftene

	Grad av lønnsomhet som målsetting	Utførelse
Kategori 1	I stor grad (definerer svar 1-2 i skala i spørremanual)	<ul style="list-style-type: none"> • Lønnsomhet er en overordnet målsetting for utvikling av bedriften • Bedriften fokuserer i det daglige på å øke salgsinntektene • Bedriften fokuserer i det daglige på å oppnå høye marginer på salgsinntektene • Bedriften fokuserer i det daglige på styring og kontroll av sine driftskostnader • Bedriften fokuserer i det daglige på produktivitet i arbeidet • Bedriften fokuserer i det daglige effektiv innkreving av på utestående fordringer • Bedriften fokuserer i det daglige på effektiv styring av varelager
Kategori 2	I noen grad (definerer svar 3-5 i skalaen)	Samme handlinger som i kategori 1
Kategori 3	I liten grad (definerer svar 6-7 i skalaen)	Samme handlinger som i kategori 1

3.6.2 Kategorisering av strategi

Hva som ligger i strategi må defineres for å finne svar på i hvilken grad strategisk tenkning finner sted i bedriften, som mulig forklaring på oppnådd lønnsomhet. Kategoriene definerer tre ulike grader som skal hjelpe oss å sortere og skille bedriftene i forhold til strategisk tenkning. Strategi kategoriseres i tre kategorier som viser grad av bevisst strategi og bedriftenes utførelse/handlinger. Kategoriene er også her definert med utgangspunkt i at det skal benyttes Likert skala, slik som forklart om lønnsomhet som målsetting i punktet over, 3.6.1. Det vises også til beskrivelser i kapittel 3.7.

Tabell 4: Kategorisering – grad av bevisst strategi

	Grad av bevisst strategi	Utførelse
Kategori 1	I stor grad (definerer svar 1-2 i skala i spørremanual)	<ul style="list-style-type: none">• Bedriften har definert sitt konkurransefortrinn i bransjen• Bedriften har valgt sin foretrukne kundegruppe som er mest lønnsom• Bedriften har valgt ut de de produktene som er mest lønnsomme, og som er attraktive for de prioriterte kundene• Bedriften har nedfelt bedriftens strategi i en skriftlig strategiplan
Kategori 2	I noen grad (definerer svar 3-5 i skalaen)	Samme handlinger som i kategori 1
Kategori 3	I liten grad (definerer svar 6-7 i skalaen)	Samme handlinger som i kategori 1

3.6.3 Kategorisering av profesjonelt styre

Hva som ligger i profesjonelt styre må defineres for å finne svar på i hvilken grad profesjonelt styrearbeid utføres, med mål om og som forklaring på oppnådd lønnsomhet.

Kategoriene definerer tre ulike grader som skal bidra til å skille bedriftene i forhold til denne variabelen. Profesjonelt styre kategoriseres i tre kategorier som viser grad av utførelse/handlinger. Kategoriene er som over definert med utgangspunkt i Likert skala som forklart i kapittel 3.6.1 og 3.7.

Tallscoren brukes til å se om dette samsvarer med de resultatene som bedriften har prestert, for eksempel dersom svarene tilsier at bedriften har kostnadsfokus, skal dette korrelere med lav andel øvrige driftskostnader og lav personalkostnadsandel.

I tillegg er det lagt opp til å stille utdypende spørsmål (åpne spørsmål) for å øke forståelsen og skaffe bedre grunnlag for å forstå informantenes svar.

Operasjonalisering – grad av bevisst strategi og profesjonelt styrearbeid

Svaralternativene her er delt inn i kategorier basert på grad av planlagt strategi og grad av profesjonelt styrearbeid. Inndelingen av de tre kategoriene er i stor grad (definerer tallverdi 1-2 i skala i spørremanual), i noen grad (definerer tallverdi 3-5) og i liten grad (definerer tallverdi 6-7). Her vil snittet for bedriftene regnes ut, og deretter regnes totalt snitt ut for alle bedriftene. Dette vil gjøres i alle påstandene om strategi og for profesjonelt styrearbeid - hver for seg og samlet. Hensikten er å få et godt grunnlag for å kunne si noe om i hvor stor grad det foregår strategisk arbeid og i hvilken grad virksomhetene utfører profesjonelt styrearbeid, og om dette kan bidra til å forklare oppnådd lønnsomhet. Relatert til styrearbeid henter vi i tillegg ut informasjon om styrescore på Purehelp.no. Styremedlemmenes score sammenholdes med bedriftenes prestasjoner for å se mulig sammenheng med grad av utførelse av profesjonelt styrearbeid.

3.8 Metoder for dataanalyse

Analyse av data kan gå ut på at man kategoriserer innsamlet informasjon med sikte på å beskrive hva man har funnet, beskrive det som karakteriserer dataene. Hvor langt en skal gå i dataanalysen er avhengig av formålet med undersøkelsen. Analysen går ut på å komme fram til pålitelige forklaringer på de fenomenene som er tema for undersøkelsen (Halvorsen, 2000). Dataanalysen har i følge Johannessen et al. (2010) i utgangspunktet to hensikter: 1) tematisk organisering av data og 2) analyse og tolkning.

Først gjøres det rede for sekundærundersøkelsen som viser grad av lønnsomhet, deretter gjennomgås primærundersøkelsen som skal gi svar på hva som ligger bak oppnådd lønnsomhet.

3.8.1 Analyse av sekundærdata

Sekundærdata består av regnskapsdata for årene 2012 til og med 2014, samt av styremedlemmenes styrescore (purehelp.no). I systematiseringen av disse data benyttes Excel regneprogram for å beregne nøkkeltall ut fra AG-treet, som redegjort for i kapittel 2.3. Dette gir innsikt i bedriftenes lønnsomhet med de underliggende nøkkeltall.

For å finne ut hvilke bedrifter som har best lønnsomhet benytter vi benchmarking. Bedriftene rangeres i en matrise etter hvem som er mest til minst lønnsom, klassifisert i grupper etter oppnådd lønnsomhet. Lønnsomheten baseres på et gjennomsnitt av avkastningsgraden for årene 2012-2014.

3.8.2 Analyse av primærdata

Primærdata består av innsamlede data etter gjennomføring av personlig intervju i henhold til en spørremanual som utføres blant daglige ledere og styreledere i tre selskaper. Informantenes svar ut fra verdiene fra 1 til 7 for svaralternativene, jf. kapittel 3.7, klargjøres og fylles inn i en matrise i regneprogrammet Excel. Her vil hver informant sitt svar i hver bedrift fremkomme, før det beregnes et gjennomsnitt for score av svar i hver bedrift. Det er det totale snittet som skal tas med som analysegrunnlag. Det stilles utdypende spørsmål til hver påstand under hvert forskningsspørsmål i intervjuet. Disse dataene (utsagn) skal presenteres i en sortert oversikt i empiridelen. Dette gjøres for å kunne analysere primærdata mot sekundærdata. Det som er interessant er å se om det finnes sammenhenger mellom lønnsomhet i bedriftene og det som fremkommer i intervjuene, og hvorvidt forhold som strategi og profesjonelt styrearbeid – som forskningsspørsmålene baseres på – har betydning for resultatene. Primærdataene skal derfor gi svar på og være med på å beskrive hvilke forhold som kan ha betydning for oppnådd lønnsomhet i bruktbilbransjen.

3.9 Metodekvalitet

For å definere kvaliteten i undersøkelsen er reliabilitet, validitet og overførbarhet vurdert.

3.9.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet. Reliabilitet er knyttet til hvilke data som er benyttet, hvordan dataene er samlet inn og hvordan dataene er bearbeidet i etterkant (Johannessen et al. 2010). Høy reliabilitet betyr at uavhengige undersøkelser vil gi tilnærmet

like resultater. Undersøkelsen skal kunne være ettersporbar («audit trail» Guba 1981 i Høie 2005:158). Reliabilitet i kvalitativ forskning knyttes til antallet intervju og at forskeren gjør rede for ulike deler i hele forskningsprosessen (Thagaard, 2009).

Det som kan ha påvirket reliabiliteten i sekundærundersøkelsen er feilregistrering under behandling og analyse av data. En liten feil i datagrunnlaget kan gi resultater og svar som er ukorrekt. Vi gjør en nøkkeltallsanalyse samt benchmarking av nøkkeltall i bedriftene, og i denne prosessen vil vi ha fokus på nøyaktighet og kvalitet slik at reliabiliteten ivaretas. I primærundersøkelsen kan reliabiliteten påvirkes av at informantenes svar ikke er oppfattet riktig, det vil si slik intervjuobjektet mente det, og data kan ha blitt notert feil. I tillegg kan data ha blitt behandlet og analysert på feil måte. For å styrke reliabiliteten formidler vi til informantene hva vi har forstått og vi sjekker ut med informantenes og deres utdypende svar før intervjuet avsluttes. I tillegg gjennomføres det testintervju, noe som vil styrke reliabiliteten i undersøkelsen. Med bakgrunn i dette mener vi at andre ville fått fram et tilnærmet likt resultat ved å intervju informantene i tilsvarende sammenheng.

Reliabilitet baseres også på at forskeren omtaler sine relasjoner til informantene. I vårt tilfelle er informantene ukjente for oss, foruten en styreleder i en av bedriftene. Dette kan ha betydning i denne sammenheng, men da vi verken er i samme bransje, ikke er i konkurrerende virksomhet, og det er heller ingen annen fellesskap, vurderes undersøkelsen som pålitelig.

Ved forståelse, bearbeiding og tolkning av data kan en viss usikkerhet alltid heftes ved, fordi hver enkelt forsker med sine «briller» legger merke til noen momenter som andre ikke gjør, og motsatt. Vi er derfor klar over at vi kan ha oversett mulige feilkilder, men samlet sett vurderer vi at hovedfunnene i undersøkelsen vil være forholdsvis lik, uavhengig av hvem som hadde gjennomført undersøkelsen.

3.9.2 Validitet

Validitet handler om gyldighet, og i vid tolkning handler validitet om i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke - måler vi det vi tror vi måler (Johannessen et al. 2010). Utfordringer knyttet til validitet kan oppstå fordi man befinner seg på to plan; teori og empiriplanet. Ved formulering av problemstilling, og under tolkning av resultatene av de empiriske undersøkelsene, er man på teoriplanet, mens når det skal samles inn data og under bearbeidelsen av disse dataene, er man på empiriplanet. Ideelt sett skal det være samsvar

mellom bruken av samme begreper på to plan. Hvor godt samsvaret er, kalles definisjonsmessig validitet (Halvorsen, 2000). Utfordringen er å samle inn data som er relevante for problemstillingen. Hvor god den definisjonsmessige validiteten er, kan man ikke måle empirisk. Ut over dette skilles det i hovedsak mellom to typer validitet; begrepsmessig validitet og intern validitet.

I følge Johannessen et al. (2010) handler begrepsmessig validitet om forholdet mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete data som er samlet inn. Det dreier seg om det måles det en mener at en har målt, og at en får riktig informasjon og bruker korrekte måleapparater (Jacobsen, 2005). Av dette skal man finne fram til mer eller mindre relevante versjoner av den virkelighet som man ønsker å få vite mer om. Derfor vil validitet berøre alle stadiene i forskningsprosessen, og fungere som kvalitetskontroll i alle stadiene av denne, slik Kvale (2007) hevder. I tematiseringen handler dette om hvor sterk studiens teoretiske antakelser og logiske utlegning er, og i planleggingsfasen dreier det seg om kvalitet med hensyn til undersøkelsesopplegget og de metodene som skal benyttes. Videre i selve intervjuet handler det om informantenes troverdighet, og ikke minst kvaliteten på selve intervjuet. I rapporteringen gjelder validitet om hvorvidt en rapport gir en gyldig beskrivelse av hovedfunnene, og til slutt leserens rolle som validitetsbetrakter av resultatene. Intern validitet innebærer å vurdere i hvilken grad slutninger/konklusjoner kan trekkes basert på innsamlet datagrunnlag (Jacobsen, 2005), og dersom det trekkes slutninger om kausale forhold (årsak-virkning) uten tilstrekkelig belegg for dette, kan det bety at den interne validiteten i undersøkelsen er svekket.

Oppgavens validitet ved innsamling av primærdata vil i stor grad være knyttet til utvalget av informanter, spørsmålene i spørremanualen og utformingen av disse. Utfordringen ligger i å utforme spørsmålene slik at de fanger opp og avdekker det problemstillingen spør om. Vi gjennomførte testintervju med en nøytral bedriftsleder. I etterkant av dette ble spørremanualen bearbeidet. Noen av spørsmålene ble justert da enkelte av disse hadde to spørsmål i en og samme setning. Det ble istedenfor lagt til nye spørsmål og det ble endret på enkelte av formuleringene. Spørsmålene ble etter dette bedre egnet til å belyse problemstillingen. Det som imidlertid kan være en mulig feilkilde er tolkning av data. Sekundærdata er regnskapsdata som er registrert i henhold til gjeldende lover, forskrifter og regnskapsstandarder, samt at regnskapene er revisorgodkjent. Vi mener at validiteten er tilfredsstillende ivaretatt i undersøkelsen.

3.9.3 Overførbarhet

For at kunnskap skal kunne deles med andre, må den være overførbar. Overførbarhet handler derfor om den forståelsen som utvikles i en oppgave, men som også kan ha relevans i andre arbeider. I hvilken grad resultatene fra undersøkelsen kan overføres til en større gruppe, eller eventuelt til en populasjon, er noe av det Johannessen et al. (2010) peker på i denne sammenheng. Overførbarhet kan også påvirkes av tidsperspektivet ved å ta stilling til om resultatene i undersøkelsen kan ha gyldighet i et annet tidsrom enn på undersøkelsestidspunktet (Jacobsen, 2005). Forskeren må argumentere for de betingelsene som bidrar til at tolkning basert på en studie kan ha relevans i en annen sammenheng. Overførbarhet knyttes også til om tolkningen kan gjenkjennes hos lesere med kjennskap til de fenomenene som studeres (Thagaard, 2009).

Tematiseringen i vår undersøkelse vil kunne være interessant også for andre, særlig for mindre aktører som kan få innblikk i lønnsomhet og hva som kan forklare oppnådd lønnsomhet. Imidlertid er det ut fra en casestudie fra bruktbilbransjen vanskelig å trekke paralleller til bransjen forøvrig uten å gjøre flere studier, og i så måte kan resultatene fra undersøkelsen ikke generaliseres til resten av populasjonen. Derimot kan dette arbeidet være med på å danne grunnlag for videre forskning om forhold som fører til lønnsomhet.

3.10 Forskningsetiske spørsmål

Forskningsetiske avgjørelser må foretas gjennom hele forskningsprosessen fra tematisering til rapportering. Der mennesker er objekt for forskningen, eller en del av dette, gjelder tre etiske regler; det informerte samtykke, konfidensialitet og konsekvenser for deltakeren (Kvale, 2007). Når forberedelser til denne undersøkelsen ble gjort, er det med utgangspunkt i disse retningslinjene og med betraktning om dette blir ivaretatt. Vi har fått intervjupersonene til å delta på frivillig basis, og derfor informerer vi om muligheten for å trekke seg underveis dersom det er ønskelig.

I forbindelse med informert samtykke sier Kvale (2007) at intervjupersonene ikke bare skal informeres om undersøkelsens overordnede mål og om hovedtrekkene i prosjektplanen, men også om mulige fordeler og ulemper med å delta i undersøkelsen. Og i forbindelse med mulige fordeler og ulemper, må bedriftenes konkurransemessige forhold vurderes i denne sammenheng. Kildene er alle bruktbilforhandlere og de er konkurrenter sentralt på Østlandet,

noe som kan oppleves som en ulempe. Vi stiller i intervjuet spørsmål som kan komme inn på deres konkurransemessige fortrinn, og det medfører at vi må ha anonymitet i fokus i undersøkelsen. I innledningen av intervjuet informerer vi om anonymisering i oppgaven og at intervjuene er nummererte. Likevel kan undersøkelsen ikke bli helt anonymisert på grunn av informantenes åpenbare roller, samt at det er et lite utvalg som er med i undersøkelsen. For øvrig hentes det ikke inn personsensitive data i undersøkelsen. I presentasjon av empiri og i vurderingene vil kildene kunne kjenne seg igjen, men utenforstående vil ikke kunne skille hvem som sier hva. Med denne informasjonen har likevel intervjupersonene gitt samtykke om deres deltakelse i undersøkelsen.

Vi har også reflektert over hvordan forskerens rolle og opptreden vil kunne påvirke studien. Stake (2000) påpeker at nærheten til informantene i en kvalitativ studie innebærer at forskeren må være bevissthet på hvilke verdier og holdninger som styrer prosessen. Denne nærheten stiller derfor krav til forskeren om sin etiske bevissthet i intervjusituasjonen. I denne sammenheng kan også intervju-effekt trekkes inn. Dette er en begrensning og feilkilde ved intervju (Haraldsen, 1999). Statistiske undersøkelser av intervju som datainnsamlingsmetode viser at gjensidig rolleforventning og interaksjon mellom intervjuer og informant ofte fører til at data går i spesielle retninger. En intervjuer får, til tross for samme spørsmålsstilling, en type informasjon som går i en retning, mens en annen intervjuer kan få informasjon som peker i en annen retning. Dette kan skyldes at informanten ønsker å svare så nært opp til det han/hun tror er forventet, for å gjøre et godt inntrykk eller for ikke å virke uvitende. Informanten kan gjøre seg mange tolkninger av intervjuerens kroppsspråk, og informasjonen kan da bli påvirket av dette. Hvor stort utslag dette gir er vanskelig å si noe om, men det er viktig å være oppmerksom på dette.

4 Presentasjon av empiri med drøfting

I dette kapittelet vil resultatene fra datainnsamlingen bli presentert og drøftet. Først viser vi til resultater fra benchmarking av sekundærdata, i en oppstilling av bedriftenes oppnådde avkastningsgrad. Videre redegjøres det for undersøkelsens primærdata, som presenteres under hvert av de tre forskningsspørsmålene. Med bakgrunn i teorigrunnet drøftes forhold som kan ha bidratt til oppnådd lønnsomhet. Hvert forskningsspørsmål blir besvart for seg med en oppsummering etter hvert av spørsmålene. Nøkkeltallsanalyse er vedlagt (vedlegg 3).

4.1 Benchmarking av lønnsomhet

Benchmarking er omhandlet i kapittel 2.4, der det redegjøres for hva benchmarking er og hvilken hensikt benchmarking har. Benchmarking er brukt i undersøkelsen for å kunne sammenligne om en bedrifts oppnådde lønnsomhet er bra eller mindre bra, sett opp mot andre i samme bransje. I vurderingen av god lønnsomhet er normen for avkastning satt til større enn 20 %, jf. kapittel 3.6.1 og 3.7. Etter beregning av nøkkeltall er bedriftene satt i rekkefølge etter oppnådd lønnsomhet. Avkastningsgraden hos bedriftene viser hvilken bedrift som har oppnådd best lønnsomhet, og som dermed setter standard for beste praksis sammenlignet med de øvrige. Analyse av avkastningsgraden er basert på årsregnskapet for tre år (årene 2012, 2013 og 2014) og det er her beregnet gjennomsnittlig avkastningsgrad, samt gjennomsnittlig resultatgrad (RG) og eiendelenes omløpshastighet (EO). Årsregnskapene for de nevnte årene er utgangspunktet for resultatene knyttet til benchmarking, og resultatene er som vist i tabellen som følger

Tabell 6: Benchmarking av lønnsomhet i bedriftene som er med i undersøkelsen

Bedriftene 1, 2 og 3 som er i uthevet skrift er de som er med i primærundersøkelsen

Rangering bedrift	2012	2013	2014	AG - gj.snitt 2012-2014	RG - gj.snitt 2012-2014	EO - gj.snitt 2012-2014
10	75,3 %	44,4 %	55,6 %	58,4	10,6	5,6
6	52,8 %	22,0 %	24,4 %	33,1	11,3	2,9
7	16,2 %	14,7 %	30,8 %	20,6	3,5	5,8
3	22,8 %	23,4 %	2,4 %	16,2	2,9	5,4
8	25,9 %	1,5 %	0,3 %	9,2	2,0	3,7
4	14,6 %	4,2 %	-2,4 %	5,5	0,7	5,9
1	8,2 %	-15,3 %	9,8 %	0,9	0,0	11,2
9	0,7 %	-66,5 %	21,8 %	-14,7	-1,4	4,4
2	-25,0 %	-36,2 %	-53,8 %	-38,3	-8,1	6,1
5	6,0 %	-89,9 %	-52,9 %	-45,6	-19,9	2,8

Oversikten viser at det er store forskjeller i lønnsomhet mellom de 10 bedriftene og flere av bilforhandlerne havner i kategorien *ingen eller svært lav lønnsomhet*. Bedriftene 1, 2, 5 og 9 er ikke lønnsomme, da den gjennomsnittlige AG for årene i perioden 2012-2014 er <5 %. Resultatene viser en gjennomsnittlig negativ AG for bedrift 2, 5 og 9. Videre viser resultatene at bedrift 4 og 8 rangeres i kategorien *lav lønnsomhet* da gjennomsnittlig AG er mellom 5- 10 %. Bedrift 3 er den eneste bedriften som har *middels god lønnsomhet* med gjennomsnittlig AG på mellom >10 – 20 % i perioden. Tre av bedriftene; 7, 6 og 10 havner i kategori 4 god lønnsomhet, da AG er >20 %. Sistnevnte kommer best ut med lønnsomhet som kan betraktes som meget god. Denne forhandleren skiller seg markant ut med en gjennomsnittlig AG på 58,4 %.

Av de tre bedriftene som er med i primærundersøkelsen kommer bedrift 3 best ut med middels god lønnsomhet. Det er verdt å merke seg at bedrift 3 i 2012 og 2013 hadde god lønnsomhet med AG >20 %, men at dette ble markant svakere i 2014. Dette skyldes i følge daglig leder at planlagte utviklingstiltak ble iverksatt. Bedrift 1 og 2 kategoriseres begge med ingen eller svært lav lønnsomhet og bedrift 2 kan betraktes som ikke lønnsom da bedriften har en negativ gjennomsnittlig avkastningsgrad.

Resultatene viser at bedriftene 1 og 2 er de med best EO. Det er interessant å merke seg at bedriftene med høyest avkastningsgrad kan se ut til å ha en lavere eiendelsproduktivitet enn

bedriftene med ingen eller svært lav lønnsomhet. Resultatene av benchmarking viser tydelig hvilket område bedriftene har et forbedringspotensial for å bedre lønnsomheten. Bedrift 3, 6, 7 og 10 har forbedringspotensial på eiendelssiden mens bedrift 1, og til dels bedrift 2, har god eiendelseffektivitet, men stort forbedringspotensial på driftseffektiviteten. Bedrift 4, 5, 8 og 9 har forbedringspotensial både på drift- og eiendelsstyring.

Denne studien tar for seg årsregnskap over tre år, som kan være noe kort, særlig siden to av bedriftene som er med i primærundersøkelsen er relativt nyetablerte selskaper. En periode med bedriftsetablering, som normalt sett er en relativt kritisk fase hvor en ikke oppnår de beste resultatene innledningsvis, kan være med på å forklare fraværet av lønnsomhet for bedrift 1 og 2. Disse to bedriftene bør særlig ha fokus på å forbedre lønnsomheten.

4.2 Forskningsspørsmål 1 - lønnsomhet som målsetting

Det første forskningsspørsmålet handler om hvorvidt lønnsomhet som målsetting for bedriftsutvikling, og fokus på aktiviteter som skaper lønnsomhet, har betydning for oppnådd lønnsomhet i bransjen. Vi beskriver innledningsvis innsamling av data etter intervju i primærundersøkelsen. Når funnene presenteres sammenstilles sekundær og primærdata, i den hensikt å identifisere sammenhenger mellom dataene.

4.2.1 Undersøkelsens primærdata

Årsregnskap og nøkkeltall viser lønnsomheten i bedriften, men ikke hvordan lønnsomheten er oppnådd. For å finne svar på dette ble intervju av daglig leder og styreleder i bedriftene gjennomført. Vi tar med en overordnet oversikt som viser gjennomsnitt av alle svarene etter intervju av 5 informanter. Utgangspunktet var at 6 personer skulle intervjues, men en informant trakk seg da vedkommende ikke lenger har en rolle i virksomheten. Resultatet etter intervjuene indikerer at bedriftene i hovedsak har lønnsomhet som målsetting, slik vi kan se i den overordnede oversikten i tabellen som følger.

Tabell 7: Overordnet gjennomsnitt av intervjusvar – forskningsspørsmål 1

Påstand i spørremanual med utg.punkt i lønnsomhet som målsetting	Totalt snitt av svarene - etter grad av enighet
Lønnsomhet er en overordnet målsetting for utvikling av bedriften	1,6
Vi fokuserer i det daglige på å øke salgsinntektene	1,6
Vi fokuserer i det daglige på å oppnå høye marginer på salgsinntektene	1,6
Vi fokuserer i det daglige på effektiv styring av varelager	1,6
Vi fokuserer i det daglige på styring og kontroll av våre driftskostnader	2,0
Vi fokuserer i det daglige på produktivitet i vårt arbeid	2,2
Vi fokuserer i det daglige på effektiv innkreving av utestående fordringer	5,2
Gjennomsnitt	2,3

Bedriftene er helt enig i at lønnsomhet er overordnet målsetting. Snittet på disse påstandene er 2,3 som betyr at svar som informantene ga havner i kategori 1 (kategorisering, se tabell 4 i kapittel 3.6.1). Dette uttrykker at de i stor grad er enig i påstandene som er stilt om lønnsomhet som mål og de har fokus på aktiviteter som bidrar til lønnsomhet. Den eneste påstanden hvor bedriftene havner i en annen kategori enn 1 - i stor grad enig - er påstanden om fordringer. Her er gjennomsnittet 5,2 og havner i kategori - i noe grad. Dette indikerer at bedriftene har liten fokus på å kreve inn sine fordringer, noe som normalt påvirker lønnsomheten negativt. I tillegg til informantenes valg av tall i skala - etter grad av enighet - ble det også stilt utdypende spørsmål til hvert av de syv påstandene i forskningsspørsmål 1. Dette ga noe utfyllende informasjon til påstandene om hva som er viktig for bedriftene Under presentasjon av funn i punkt 4.2.2 vises informantenes svar på påstandene i spørremanualen og deres utdypende informasjon. Dette er sammenstilt med bedriftens nøkkeltall.

4.2.2 Funn med analyse og diskusjon

Vi har stilt opp syv påstander i forskningsspørsmål 1 som informantene skulle ta stilling til. Svarene fra informantene i henholdsvis bedrift 1, 2 og 3 vises i tabellene under, hvor påstandene fremkommer fortløpende sammen med nøkkeltallene. I høyre kolonne presenteres de utdypende kommentarene fra informantene i bedriften. Under hver tabell følger en oppsummering av resultatene og diskusjon av funn.

4.2.2.1 Bedrift 1

Tabell 8: Sammenstilling av data for bedrift 1 - lønnsomhet som målsetting

Påstand i spørremanual med utg.punkt i lønnsomhet som målsetting	Snitt av svar etter grad av enighet	AG	RG	EO	Utdyping av påstanden
Lønnsomhet er en overordnet målsetting for utvikling av bedriften	1,0	0,9	0	11,2	Ingen utdyping
Vi fokuserer i det daglige på å øke salgsinntektene	1,0	0,9	0	11,2	Fokus på innkjøp (lav pris, godt tilbud) og holde lave transportkostnader ved at vi henter biler selv. Markesføring: finn.no og facebook er opplevd som gode kanaler, mindre respons ved bruk av lokalaviser/papir
Vi fokuserer i det daglige på å oppnå høye marginer på salgsinntektene	1,0	0,9	0	11,2	Vi er utsatt for valutavigninger ved import fra utland. Viktig for oss å ha god innkjøpspris i fokus samt å finne biler som er lett omsettelig
Vi fokuserer i det daglige på styring og kontroll av våre driftskostnader	1,0	0,9	0	11,2	Vi henter biler i utlandet selv og mener det gir lavere kostnader for bedriften. Vi kvalitetssikrer hvilke biler vi tar inn mht margin og erfart omsettelighet. Vurderer fortløpende øvrige driftskostnader. Kostnadskontroll ved bl.a. å presse husleien ned, endre mobilavtaler, presse ned priser på bildeler, forhandle om endrede betingelser ift avtaler, er tiltak som vi bl.a. gjør
Vi fokuserer i det daglige på effektiv styring av varelager	1,0	0,9	0	11,2	Kjøper biler som vi vet er raskt omsettelige. Er restriktiv på innbyttebiler (ikke hva som helst) og pris. Innbyttebiler er normalt de som står lengst på lager. Dersom biler står lenge på lager vurderes ny pris.
Vi fokuserer i det daglige på produktivitet i vårt arbeid	2,5	0,9	0	11,2	Ingen utdyping
Vi fokuserer i det daglige på effektiv innkreving av utestående fordringer	7,0	0,9	0	11,2	Vi har ikke dette særlig i fokus
Gjennomsnitt av svar - mål lønnsomhet	2,1				

Bedrift 1 har lønnsomhet som overordnet målsetting og bedriften/ledelsen har fokus på aktiviteter som skaper lønnsomhet. Dette kan forklares av svarene i påstandene som viser snitt på 2,1 (kategori 1- i stor grad) og som i tillegg fremkommer i de utdypende kommentarene.

Bedrift 1 har en gjennomsnittlig AG på 0,9 %. Dette resultatet synes ikke å være i samsvar med svarene som ble gitt om bedriftens fokus på lønnsomhet som målsetting og på aktiviteter som bidrar til å skape lønnsom drift. Funnene indikerer at det ikke er tilstrekkelig å ha *fokus* på aktiviteter, fordi fokus i seg selv ikke skaper en lønnsom bedrift. De områdene som viser seg å ha samsvar mellom sekundær og primærdata er påstand om innkreving av fordringer (påstand 6) samt effektiv styring av varelager (påstand 7). Bedrift 1 har lav omløpstid på debitorer (se vedlegg 3) og som kan være med på å forklare den lave lønnsomheten. Funn

viser at innkreving av utestående fordringer ikke er det bedrift 1 har i fokus. Videre viser funn at bedrift 1 har den høyeste EO i undersøkelsen. Dette indikerer en god eiendelsstyring, men at bedriften har mye å hente på driftssiden da RG er 0 %.

4.2.2.2 Bedrift 2

Tabell 9: Sammenstilling av data for bedrift 2 - lønnsomhet som målsetting

Påstand i spørremanual med utg.punkt i lønnsomhet som målsetting	Snitt av svar etter grad av enighet	AG	RG	EO	Utdyping av påstanden
Vi fokuserer i det daglige på å oppnå høye marginer på salgsinntektene	1,0	-38,3	-8,1	6,1	Vurderer hvert objekt ut i fra hva markedet vil gi. Ved import er dette viktig. Vi må finne de rette objektene å importere og tjene minst kr 100 000 pr bil
Lønnsomhet er en overordnet målsetting for utvikling av bedriften	1,5	-38,3	-8,1	6,1	Ingen utdyping
Vi fokuserer i det daglige på å øke salgsinntektene	2,0	-38,3	-8,1	6,1	Mer fokus på stabile og jevne salgsinntekter enn på å øke omsetningen
Vi fokuserer i det daglige på produktivitet i vårt arbeid	2,0	-38,3	-8,1	6,1	Ingen utdyping
Vi fokuserer i det daglige på effektiv styring av varelager	2,5	-38,3	-8,1	6,1	Innbytte kan være utfordrende, fordi man blir sittende med et stort varelager (ukurrante biler). Benytter i dag oppkjøpere for å unngå stort varelager, i praksis er da bilen som tas i innbytte allerede videresolgt. Vurderer forøvrig å starte et søsterselskap som skal omsette billigere bruktbiler
Vi fokuserer i det daglige på styring og kontroll av våre driftskostnader	2,5	-38,3	-8,1	6,1	Ved oppstart av bedriften var det krevende å ha kontroll, men det blir tydeligere etter hvert. Per i dag har vi meget god kontroll
Vi fokuserer i det daglige på effektiv innkreving av utestående fordringer	3,5	-38,3	-8,1	6,1	Ikke noe vi fokuserer så mye på i det daglige. Er satt bort til annet firma å drive innkreving
Gjennomsnitt	2,1				

Bedrift 2 har lønnsomhet som overordnet målsetting og ledelsen har fokus på aktiviteter som skaper lønnsomhet. Dette kan tolkes av svarene i påstandene som viser snitt på 2,1 (kategori 1) og som i tillegg fremkommer i de utdypende kommentarene.

Bedrift 2 har en gjennomsnittlig AG på -38,3 %. Dette resultatet samsvarer ikke med svarene som ble gitt om bedriftens fokus på lønnsomhet som målsetting, og på aktiviteter som bidrar til å skape lønnsom drift. Tvert om har bedriftens aktiviteter skapt negativ avkastning. De områdene som viser seg å ha samsvar mellom sekundær og primærdata er påstand om innkreving av fordringer (påstand 6) samt effektiv styring av varelager (påstand 7). Bedrift 2 har lav omløpstid på debitorer (se vedlegg 3) og som kan være med på å forklare oppnådd

lønnsomhet. Dette samsvarer med svar om at bedriften ikke prioriterer dette i det daglige. Videre har bedrift 2 den nest høyeste EO i undersøkelsen. Dette indikerer en relativt god eiendelsstyring, men at bedriften har forbedringspotensial på driftssiden da RG er -8,1 %. Bedriften har fokus på lønnsomhet som målsetting og på aktiviteter som bidrar til å skape lønnsom drift, men nøkkeltall viser at det ikke er tilstrekkelig å ha fokus på aktiviteter, fordi fokus i seg selv ikke skaper en lønnsom bedrift.

4.2.2.3 Bedrift 3

Tabell 10: Sammenstilling av data for bedrift 3 - lønnsomhet som målsetting

Påstand i spørremanual med utg.punkt i lønnsomhet som målsetting	Snitt av svar etter grad av enighet	AG	RG	EO	Utdyping av påstanden
Vi fokuserer i det daglige på å øke salgsinntektene	2,0	16,2	2,9	5,4	Godt samspill mellom importør og selger, og god kundetilfredshet er også viktig for lønnsomhet og å øke salsinntektene. Har som mål å selge mer
Vi fokuserer i det daglige på produktivitet i vårt arbeid	2,0	16,2	2,9	5,4	Fokus på å få de ansatte til å jobbe effektivt(unngå "dødtid")
Vi fokuserer i det daglige på effektiv styring av varelager	2,0	16,2	2,9	5,4	Fokus på å ha minst mulig biler på lager
Lønnsomhet er en overordnet målsetting for utvikling av bedriften	3,0	16,2	2,9	5,4	Ingen utdyping
Vi fokuserer i det daglige på styring og kontroll av våre driftskostnader	3,0	16,2	2,9	5,4	Ingen utdyping
Vi fokuserer i det daglige på å oppnå høye marginer på salgsinntektene	4,0	16,2	2,9	5,4	Vel så viktig å ha fornøyde kunder, som dessverre ofte fører til litt for høye rabatter. Tror det forventes høyere rabatter fra bedrifter på bygda enn i byene
Vi fokuserer i det daglige på effektiv innkreving av utestående fordringer	5,0	16,2	2,9	5,4	Regnskapsfirmaet tar seg at dette
Gjennomsnitt	3,0				

Bedrift 3 er verken enig eller uenig i at de har lønnsomhet som overordnet målsetning. Dette kan tolkes av svarene i påstandene som viser snitt på 3,0 (kategori 2). Bedriften presterer middels god lønnsomhet, AG 16,2 % (>10-20 %). Det som er interessant å merke seg er at det er denne bedriften som har best lønnsomhet sammenlignet med de øvrige bedriftene i primær undersøkelsen. Til tross for at bedrift 3 har noe mindre fokus på lønnsomhet som målsetting, har de den best oppnådde lønnsomheten. Dette kan tyde på at det er andre forhold som kan være med på å forklare oppnådd lønnsomhet. I primærundersøkelsen fremheves det blant annet hvor viktig det er å ha fornøyde kunder, noe som igjen kan ses i sammenheng med bedriftens strategi – som drøftes senere.

Funn viser at det i noe grad er samsvar mellom svar i primærundersøkelsen og resultatene som fremkommer i sekundærundersøkelsen. Det er samsvar i påstand 6 om innkreving av fordringer, og påstand 7 om effektiv styring av varelager. Bedriften har lav omløpstid på debitorer (se vedlegg 3), som er i samsvar med bedriftens prioritering og fokus innen dette i det daglige. Bedriftens manglende fokus og prioritering i å redusere debitorer kan være med på å svekke lønnsomheten. EO er 5,4 i bedrift 3 og dette er en gjennomsnittlig eiendelsstyring sammenlignet med de øvrige bedriftene i undersøkelsen. Dette samsvarer i noen grad. De er helt enige i påstanden om varelagerstyring og de fremhevet deres fokus på å ha få biler på lager. Lønnsomhet i seg selv er ikke ansett som en hovedmålsetting i bedrift 3. Det er rimelig å anta at dette kan være med på å forklare bedriftens oppnådde lønnsomhet (middels god).

4.2.3 Oppsummering – lønnsomhet som målsetting

Forskningsspørsmål1 handler om hvorvidt lønnsomhet som målsetting for bedriftsutvikling, og fokus på aktiviteter som skaper lønnsomhet, vil ha betydning for oppnådd lønnsomhet i bransjen. Resultatene viser at det er store forskjeller mellom bedriftene

Bedrift	AG Gj.snitt 2012-2014
Bedrift 3	16,2 %
Bedrift 1	0,9 %
Bedrift 2	-38,3 %

Informantene ble stilt ovenfor syv påstander relatert til lønnsomhet, og aktiviteter som bidrar til lønnsomhet. Funn viser at bedriftene i hovedsak har lønnsomhet som målsetting, og at de har fokus på aktiviteter som skaper lønnsomhet. Snittscoren av svar i påstandene ligger mellom 1,6 – 2,0 noe som betyr at de er bortimot helt enige i påstandene (kategori 1). I informantenes utdypende kommentarer til påstandene, bekrefter og beskriver informantene at de gjennomfører tiltak for å begrense personalkostnader, øvrige driftskostnader og varelageret. Videre bemerker de at deres bedrift er opptatt av å øke salgsinntektene og marginen på salget. Imidlertid viser informasjonen i sekundærundersøkelsen at bedriftenes resultater ikke entydig er i samsvar med det som kom fram i primærundersøkelsen.

Det er ikke mulig å bekrefte eller avkrefte sammenheng mellom oppnådd lønnsomhet og bedriftenes fokus på lønnsomhet som målsetting og deres aktiviteter tilknyttet dette. Vi finner

ikke at det er sammenfallende svar mellom resultatene fra sekundærundersøkelsen og de resultatene som fremkom i primærundersøkelsen. Med andre ord, det er ulik grad av samsvar mellom oppnådd lønnsomhet og lønnsomhetsfokus i bedriftene. Derfor er det med dette grunnlaget vanskelig å forklare en sammenheng mellom det å ha lønnsomhet i fokus og faktisk oppnådd lønnsomhet i bedriften.

4.3 Forskningsspørsmål 2 – strategi og lønnsomhet

I dette forskningsspørsmål handler det om strategisk tenkning som forklaring på grad av oppnådd lønnsomhet.

4.3.1 Undersøkelsens primærdata

Som forklart i kapittel 4.2.1 er samme fremgangsmåte brukt her for å få svar på forskningsspørsmål 2. Tabellen under viser overordnet gjennomsnitt av svarene etter intervjuene.

Tabell 11: Overordnet gjennomsnitt av intervjusvar – forskningsspørsmål 2

Påstand i spørremanual med utgangspunkt i strategi	Totalt snitt av svarene - etter grad av enighet
Vi har et bevisst fortrinn som gjør oss attraktive i konkurranse med andre forhandlere	1,6
Vi er bevisst på å velge de produktene som er mest lønnsomme for oss, og som er attraktive for våre prioriterte kunder	1,6
Vi er bevisst på å velge de kundene som er mest lønnsomme for oss	3,4
Vi har en skriftlig strategiplan i bedriften	6,8
Gjennomsnitt	3,4

Kategorisering av strategi, jf. kapittel 3.6.2, definerer ulike grader (i stor grad, i noen grad og i liten grad) av strategisk tenkning. Gjennomsnitt av svarene er 3,4 og det betyr at bedriftene i noen grad har strategi i fokus. Bedriftene synes å ha bevissthet om sitt konkurransefortrinn og valg av produkter, da svarene her viser gjennomsnitt på 1,6 (kategori 1) som betyr at de i stor grad er enig i disse påstandene. Påstanden om skriftlig uttrykt strategiplan skiller seg klart ut med 6,8 i gjennomsnitt (kategori 3), som betyr at bedriften i liten grad har skriftliggjort sin strategi. Det betyr imidlertid ikke at de ikke har en strategi, noe som fremkom når informantene utdypet sine svar. Det er ikke noen fasit på hva og hvordan en god strategiplan

skal være utformet. En av informantene uttrykte at skriftlig utforming av bedriftens strategi ikke har vært en prioritert oppgave, og annen hevdet at bedriftens strategi er tydelig for alle og derfor har de ikke brukt tid på å utforme en skriftlig plan. Løwendahl og Wenstøp (2003), jf. teoridel punkt 2.6.4, viser til at det som regel er en fordel å ha noen retningslinjer som bedriften skal følge, men det er ikke sagt at disse skal være skriftlige. Det kan likevel argumenteres for at det er hensiktsmessig å skriftlig formulere bedriftens valg av retning, fordi det kan redusere sannsynligheten for uklarheter om strategien som velges. Holving hevder at en av svakhetene som ofte inntreffer i virksomheter, er en uklar strategi og som muligens heller ikke er kommunisert ut (Holving, 2001). Da ingen av bedriftene har en skriftlig strategiplan er det ikke mulig å vurdere hvorvidt – og i hvilken grad – en skriftlig strategiplan har betydning for oppnådd lønnsomhet i bedriften.

Resultatene viser at informantene er helt enige i at deres bedrift gjør bevisste strategiske valg og at det foregår strategisk tenkning i bedriften, men at strategien ikke er uttrykt skriftlig. Det sentrale er om dette fokuset har betydning for oppnådd lønnsomhet.

4.3.2 Funn med analyse og diskusjon

Vi stilte opp fire påstander i forskningsspørsmål 2 som informantene tok stilling til. Svarene fra informantene i henholdsvis bedrift 1, 2 og 3 vises i tabellene under, hvor påstandene fremkommer fortløpende sammen med nøkkeltallene. Data fra primærundersøkelsen er sammenstilt med informasjon fra sekundærundersøkelsen. I høyre kolonne presenteres de utdypende kommentarene fra informantene i bedriften. Under hver tabell følger en oppsummering av resultatene og diskusjon av funn.

4.3.2.1 Bedrift 1

Tabell 12: Sammenstilling av data for bedrift 1 - strategi

Påstand i spørremanual med utg.punkt i strategi	Snitt av svar etter grad av enighet	AG	RG	EO	Utdyping av påstanden
Vi er bevisst på å velge de produktene som er mest lønnsomme for oss, og som er attraktive for våre prioriterte kunder	1,0	0,9	0	11,2	Vi bestiller det kunden vil ha
Vi har et bevisst fortrinn som gjør oss attraktive i konkurranse med andre forhandlere	2,0	0,9	0	11,2	Fordelen for oss er at vi er godt kjent med markedet, noe som gjør at vi greier å skaffe kundene riktige biler på bestilling (kundene får det de vil ha). Vi har valgt Volvo som konsept og det er en kjent merkevare. Høy andel av kunder som kommer tilbake etter først å ha kjøpt en bil av oss (høy servicegrad og høy kundetilfredshet)
Vi er bevisst på å velge de kundene som er mest lønnsomme for oss	3,5	0,9	0	11,2	Lettere å selge en dyr bil enn en billigere bil, og produktet Volvo treffer kunder med sterk kjøpekraft. For oss er en kunde er en kunde, og vi velger gjerne lokale kunder da dette oftest gir gjensalg
Vi har en skriftlig strategiplan	7,0				Vi har ikke prioritert dette
Gjennomsnitt av svar - strategi	3,4				

Strategisk fokus står sentralt når bedrifter skal utvikles. Johnson et al. (2014) peker på at dette blant annet handler om valg av bedriftens konkurransefortrinn. Dersom det å etablere gode strategier er en forutsetning for å være lønnsom, vil svarene for bedrift 1 ikke være i samsvar med det oppnådde resultatet til bedriften i sekundærundersøkelsen (AG 0,9 %). Informantene i bedrift 1 svarer i påstand 9 og 11 at de er helt enige i at de velger produkter som er mest lønnsomme for dem og at de har et bevisst konkurransefortrinn, med et gjennomsnitt på 1,0 og 2,0 på disse påstandene. Dette harmonerer imidlertid ikke med deres oppnådde resultat (kategori 4 - ingen eller svært lav lønnsomhet).

Bedrift 1 ble stiftet i 2010 og er derfor et relativt nyetablert selskap. Bedriftsutvikling er finansielt krevende inntil effekten av retningsvalg gjør seg gjeldene (Johnson et al., 2014). Det at nyetablerte bedrifter prøver og feiler innledningsvis er ikke uvanlig, og det kan i denne sammenheng være at de ennå ikke - i tilstrekkelig grad - har utviklet en egnet strategi. I så henseende kan det argumenteres for at en uklar strategi kan bidra til å forklare den svært lave lønnsomheten i selskapet. Holving (2001), jf. teoridel kapittel 2.6, viser til at det ofte ikke

brukes tilstrekkelig med tid på strategiarbeidet i bedrifter, ei heller å gjøre nødvendige avklaringer før man går i gang, fordi man er for utålmodig.

Siden det ikke er samsvar mellom svarene i intervjuene og oppnådd lønnsomhet, er det for bedrift 1 ikke mulig å forklare lønnsomhet ut fra deres fokus på strategi.

4.3.2.2 Bedrift 2

Tabell 13: Sammenstilling av data for bedrift 2 – strategi

Påstand i spørremanual med utg.punkt i strategi	Snitt av svar etter grad av enighet	AG	RG	EO	Utdyping av påstanden
Vi har et bevisst fortrinn som gjør oss attraktive i konkurranse med andre forhandlere	1,0	-38,3	-8,1	6,1	Ja, vi har valgt en nisje som vi tror på (eksklusive leverandører). Vi har høyt kunnskapsnivå om luksusbiler (Audi og Porsche). Fordelen for oss er at vi har gode leverandørkontakter, noe som gir produkter som andre ikke har. Vi hadde en feilslått strategi innledningsvis, noe som gjorde at vi tapte penger. Vi forsøkte å selge både dyre og billigere biler for å få nok volum. Dette viste seg å være lite lurt, da vi ikke traff noen av nisjene. De dyre bilene forsvant blant de mindre spesielle og blant de billigere bilene. De billige bilene ble ikke solgt, fordi vi hadde profilert oss som en forhandler i luksussegmentet, noe som førte til at kunder som skulle ha billigere bil ikke kom
Vi er bevisst på å velge de kundene som er mest lønnsomme for oss	2,0	-38,3	-8,1	6,1	Vi velger i utgangspunktet ikke kunder. Er i privatmarkedet, men har valgt nisje med høy pris, og da svarer kundegruppen seg av produktet
Vi er bevisst på å velge de produktene som er mest lønnsomme for oss, og som er attraktive for våre prioriterte kunder	2,0	-38,3	-8,1	6,1	Ingen utdyping
Vi har en skriftlig strategiplan i bedriften	6,5	-38,3	-8,1	6,1	Vi har en klar strategi som følges, men den er ikke skriftlig. Vi bruker ikke tid på skriftlighet fordi retningen vi jobber ut i fra er tydelig for alle
Gjennomsnitt	2,9				

Ut i fra gjennomsnittet av svar (2,9) i bedrift 2, foregår det i stor grad strategisk tenkning i henhold til kategori 1. Under beskrivelser av variabler, kapittel 3.6, defineres strategi ved å kategorisere grad av bevissthet rundt strategisk tenkning. Skillet mellom kategori 1 (i stor grad) og 2 (i noe grad) går ved svaralternativene henholdsvis 1-2 i Likert skala og 3-5 i kategori 2. Snittet her er 2,9 og viser dermed ikke en sterk tendens i at det foregår strategisk tenkning i stor grad.

Når forretningsstrategier skal utvikles legger Porter (1996) - med sin økonomiske tilnærming - vekt på at bedriften må posisjonere seg og ikke gjøre det samme som konkurrentene, og bedriften må ha ulike aktiviteter for å oppnå dette for å skille seg ut, jf. teori kapittel 2.6.3. For bedrift 2 gjelder samme diskusjon om nyetablering som for bedrift 1. Det at nyetablerte bedrifter prøver og feiler innledningsvis er ikke uvanlig, og det kan også i denne sammenheng være at bedrift 2 ennå ikke - i tilstrekkelig grad - har utviklet riktig strategi.

Resultatene fra primærundersøkelsen og funn i sekundærundersøkelsen viser at det ikke er samsvar mellom oppnådd lønnsomhet (AG -38,3 %) og strategisk fokus. I utdypende delen i intervjuet ble det imidlertid fremhevet at bedriften har fokus på strategi, men at de har hatt en feilslått strategi. Det ble blant annet nevnt at valgt strategi gjorde at bedriften tapte penger, slik de i bedrift 2 opplevde det. Det ble også trukket fram at det i ledelsen ikke var samstemthet om strategivalget og at forretningsideen dermed ble uklar. Holving (2001), jf. teorikapittel 2.6, hevder at uklarhet i ledelsen ofte fører til uklar strategi. Resultatene/funn - samlet sett for bedrift 2 - gjør det vanskelig å konkludere, fordi bedriften har bevissthet rundt strategi, men de er ikke lønnsomme. Ut fra dette kan det ikke vises til at det finnes sammenheng, men samtidig erkjenner bedriften at strategien de valgte var feil og at dette kan være med på å forklare den dårlige lønnsomheten. I så måte er resultatene ikke entydige.

Det er en svak korrelasjon mellom svarene i intervjuene og oppnådd lønnsomhet, selv om manglende lønnsomhet i noen grad kan forklares med erkjennelsen av feilslått strategi. Samlet sett er det likevel vanskelig å konkludere med en direkte sammenheng.

4.3.2.3 Bedrift 3

Tabell 14: Sammenstilling av data for bedrift 3 – strategi

Påstand i spørremanual med utg.punkt i strategi	Snitt av svar etter grad av enighet	AG	RG	EO	Utdyping av påstanden
Vi har et bevisst fortrinn som gjør oss attraktive i konkurranse med andre forhandlere	2,0	16,2	2,9	5,4	Vi er en familiebedrift som har sterkt fokus på service. Kundene skal oppleve personlig service. Vi får mange kunder pga dette. Vi har hatt svakere oppfølging i 2014 av vår strategi pga oppstart med nytt produkt. Det har ikke vært høyt nok prioritert
Vi er bevisst på å velge de produktene som er mest lønnsomme for oss, og som er attraktive for våre prioriterte kunder	2,0	16,2	2,9	5,4	Ingen utdyping
Vi er bevisst på å velge de kundene som er mest lønnsomme for oss	6,0	16,2	2,9	5,4	En kunde er en kunde for oss
Vi har en skriftlig strategiplan i bedriften	7,0	16,2	2,9	5,4	Vi har ikke prioritert dette, selv om vi har en strategi
Gjennomsnitt	4,3				

I bedrift 3 foregår det i noen grad strategisk tenkning. Ved å sammenligne bedriftene viser det seg at i bedrift 3 har de mindre fokus på strategisk arbeid. Likevel er bedrift 3 den bedriften med best lønnsomhet (kategori 2) og AG på 16,2 % Ut fra dette er det ikke samsvar mellom funn i primærundersøkelsen og resultatene i sekundærundersøkelsen. Det kan tenkes at bedriften tar strategiske valg selv om de ikke har stor bevissthet rundt dette, for som det kom fram i undersøkelsen har de valgt utgangspunkt i at «en kunde er en kunde», noe som også er et valg. Informanten i bedrift 3 fremhevet at de har operasjonalisert sin strategi i daglig drift. De har bevisst ikke valgt kundegruppe som de opplever som mest lønnsom, men deres mål er å gi god personlig kundeservice. Ut fra resultatene i sekundær og primærundersøkelsen kan de ha truffet riktig med lønnsomhet som målsetning.

Årsregnskapene viser at bedrift 2 har hatt lønnsomhet >20 % i flere av driftsårene fra 2009. Resultatet falt imidlertid i 2014. Ifølge informanter i primærundersøkelsen skyldes dette fallet videreutvikling av selskapet og at bedriften gjennomførte flere strategiske tiltak. Et slik kortsiktig fall i resultat er ikke uvanlig når selskap skal videreutvikles. Med utgangspunkt i dette kan det argumenteres for at det er sammenheng mellom strategi og oppnådd lønnsomhet. Dette kan anskueliggjøre at valg av retning – og operasjonalisering av retningsvalg – kan bidra både til god lønnsomhet og til svært lav lønnsomhet. For sistnevnte kan det vises til

bedrift 2 sin feilslåtte strategi som nevnt tidligere. Dette er i overensstemmelse med det Johnsen et al. (2014) hevder om at arbeidet med forretningsstrategi er viktig da den skal fortelle hva som er bedriftens målsettinger og strategier de kommende tre til fem år. Om dette blir feil eller uklart vil det kunne lede til svake resultater, jf. teoridel kapittel 2.6.

Resultatene for bedrift 3 viser korrelasjon mellom primærdata og oppnådd lønnsomhet. Det foregår strategisk arbeid i bedriften selv om strategien ikke er uttrykt skriftlig.

4.3.3 Oppsummering – strategi og lønnsomhet

Funnene i forskningsspørsmål 2 er ikke entydige og det gjør det vanskelig å forklare sammenheng mellom oppnådd lønnsomhet og strategisk tenkning. Det er stor variasjon i svarene og vi finner svak korrelasjon mellom resultater i sekundærundersøkelsen og ulike svar i primærundersøkelsen. Bedriftene har valgt sin strategi, men hvorvidt valgt strategi er riktig, eller i hvilken grad bedriftene har lyktes med å operasjonalisere strategien, er ikke entydig i undersøkelsen.

4.4 Forskningsspørsmål 3 – profesjonelt styrearbeid og lønnsomhet

I analyse og drøfting av dette forskningsspørsmålet handler det om profesjonelt styrearbeid som forklaring på oppnådd lønnsomhet i bruktbilbransjen.

4.4.1 Presentasjon av data

I sekundærundersøkelsen ble styremedlemmenes styrescore hentet fra purehelp.no. I primærundersøkelsen er det brukt samme fremgangsmåte med intervju som beskrevet tidligere, jf. kapittel 4.2.2. Først presenteres styrescore, deretter viser vi til overordnet gjennomsnitt av svarene etter intervju, og funnene som presenteres er sammenstilte data fra sekundær og primærundersøkelsen.

4.4.1.1 Styrescore

Vi hentet informasjon om bedriftene – og de som har roller i næringslivet – på purehelp.no. Der finnes en styrescore for personer som har styreverv i aksjeselskaper, og dette baserer seg på hvilke styreverv hver enkelt av personene har. Styreengasjementene vurderes blant annet innen områder jus, regnskapsbalanse, gjeldsansvar, selskapsstruktur og størrelse. Desto mer

omfattende styrevervet er, jo høyere score får styremedlemmer. Maksimal score er 100 poeng og relaterer seg til den enkeltes verdi som styremedlem (purehelp.no).

I vedlegg 6 er det utarbeidet en oversikt over styrescore til styremedlemmene til de tre selskapene som er med i primærundersøkelsen, samt de syv øvrige referansebedriftene. Av oversikten i vedlegget kan man se at styremedlemmene i selskapene i gjennomsnitt har lav styrescore. Styrescore under 50 poeng er normalt fremtredende for styremedlemmer i unoterte selskaper, og som ofte benevnes som *små og mellomstore bedrifter* (SMB) med begrenset økonomisk og juridisk ansvar (purehelp.no). Personer med score over 50 poeng har normalt tunge og ansvarsfulle styreverv. Styrescore til styremedlemmene i selskapene i studien varierer fra 20 til 75 poeng.

4.4.1.2 Primærdata

Tabellen under viser gjennomsnitt av svarene etter intervjuene. Kategorisering av profesjonelt styrearbeid, jf. kapittel 3.6.3, definerer tre ulike grader (i stor grad, i noen grad og i liten grad) av profesjonelt styrearbeid.

Tabell 15: Overordnet gjennomsnitt av intervjusvar – forskningsspørsmål 3

Påstand i spørremanual med utgangspunkt i profesjonelt styrearbeid		Totalt snitt av svarene - etter grad av enighet
Hvor mange styremøter gjennomføres i løpet av et år?	Antall styremøter:	2,6
Beslutninger fattet av styret blir fulgt opp i driften		2,4
Det utarbeides en skriftlig styreprotokoll etter hvert styremøte		3,4
Styret tar beslutninger som har betydning for driften av selskapet		3,4
Det sendes ut en skriftlig møteinnkalling til styremedlemmene til hvert styremøte		4,6
Gjennomsnitt		3,5

Med snitt score på 3,5 viser resultatene at bedriftene i noen grad har profesjonelt styrearbeid i fokus. Det gjennomføres imidlertid styremøter i varierende grad i selskapene, snittet av svarene er på 2,6 styremøter per år. Informantene i ett av selskapene (bedrift 1) svarte at det ikke gjennomføres noen styremøter, og i bedrift 3 gjennomføres det 1-2 styremøter i året. Det tredje selskapet (bedrift 2) skiller seg her ut da det gjennomføres 5-6 styremøter i året. Til styremøtene i bedrift 2 sendes det ut skriftlig innkalling og det føres skriftlig styreprotokoll etter møtene. I de to øvrige selskapene er dette ikke praksis.

4.4.2 Funn med analyse og diskusjon

Vi stilte opp fire påstander i forskningsspørsmål 3. Svarene fra informantene i henholdsvis bedrift 1, 2 og 3 vises i tabellene under, hvor påstandene fremkommer fortløpende sammen med nøkkeltall. Data fra primærundersøkelsen er sammenstilt med informasjon fra sekundærundersøkelsen. I en kolonne presenteres de utdypende kommentarene fra informantene i bedriften, og kolonnen til høyre viser selskapets styrescore. Under hver tabell følger en oppsummering av resultatene og diskusjon av funn.

4.4.2.1 Bedrift 1

Tabell 16: Sammenstilling av data for bedrift 1 – profesjonelt styrearbeid

Påstand i spørremanual med utg.punkt i profesjonelt styrearbeid	Snitt av svar etter grad av enighet	AG	RG	EO	Utdyping av påstanden
Hvor mange styremøter gjennomføres i løpet av et år?					Ingen styremøter
Beslutninger fattet av styret blir fulgt opp i driften	3,0	0,9	0	11,2	Det som besluttes (fortløpende) følges også opp i etterkant. Eksternt styremedlem er ikke med i dialogen.
Styret tar beslutninger som har betydning for driften av selskapet	6,5	0,9	0	11,2	Vi diskuterer hva vil skal foreta oss og fatter løpende beslutninger. Beslutningene er ikke skriftliggjort
Det sendes en skriftlig møteinnkalling til styremedlemmene til hvert styremøte	7,0	0,9	0	11,2	Proformasak som ivaretas av regnskapsfører ihht lovkrav
Det utarbeides en skriftlig styreprotokoll etter hvert styremøte	7,0	0,9	0	11,2	Nei, vi har ingen ordinære styremøter
Gjennomsnitt av svar - styrearbeid	5,9				
Gjennomsnittlig styrescore	20,7				

Lønnsomheten i bedriften er svært lav (AG 0,9 %) og det foregår i hovedsak ikke profesjonelt styrearbeid. Det gjennomføres ikke styremøter i bedriften. Beslutninger i selskapet tas ikke i styremøter, men fortløpende i daglig drift. Informantene mener at styret i noen grad tar beslutninger som har betydning for driften i selskapet. Selskapets styrescore er også lav, og selskapet har også få styremedlemmer. Dette kan ha sammenheng med at det er et lite selskap og at styret ikke er ment å ha noen funksjon, utover at det er et lovkrav. Dette er det som i styrelitteraturen kalles tantestyre, jf. beskrivelser i teoridelen, kapittel 2.7.2. Ofte er det også slik at små selskaper heller ikke tiltrekker seg, eller ønsker seg styremedlemmer som har høye styrescorer i følge Huse (2003).

Med dette datagrunnlaget kan vi ikke dra konklusjon om mulig sammenheng mellom profesjonelt styrearbeid og lønnsomhet, selv om funn viser at bedrift 1 har svært lav lønnsomhet og at selskapet ikke utøver profesjonelt styrearbeid.

4.4.2.2 Bedrift 2

Tabell 17: Sammenstilling av data for bedrift 2 – profesjonelt styrearbeid

Påstand i spørremanual med utg.punkt i profesjonelt styrearbeid	Snitt av svar etter grad av enighet	AG	RG	EO	Utdyping av påstanden
Hvor mange styremøter gjennomføres i løpet av et år?					5-6 møter pr år
Det sendes en skriftlig møteinnkalling til styremedlemmene til hvert styremøte	1,0	-38,3	-8,1	6,1	Ingen utdyping
Det utarbeides en skriftlig styreprotokoll etter hvert styremøte	1,0	-38,3	-8,1	6,1	Ingen utdyping
Styret tar beslutninger som har betydning for driften av selskapet	1,5	-38,3	-8,1	6,1	Det vi i hovedsak har brukt styret til å holde selskapet "i livet". Styreleder har måtte ta noen krevende valg. Underveis i prosessen har styret endret seg til å tenke mer langsiktig (strategisk)
Beslutninger fattet av styret blir fulgt opp i driften	2,5	-38,3	-8,1	6,1	Det er ikke alt vi har klart å følge opp i tilstrekkelig grad. Siste året ble antall styremøter redusert da vi jobbet med å få inn nye eiere og nytt styre. Nytt styre ble satt for å rydde opp, eksterne medlemmer ble tatt inn i styret for å bringe inn nye perspektiver
Gjennomsnitt	1,5				
Gjennomsnittlig styrescore	44,0				

Bedrift 2 havner i kategori 4 og er ikke lønnsom (AG -38,3 %), selv om det i stor grad foregår profesjonelt styrearbeid i bedriften. Svar til påstandene og utdypende informasjon fra informantene bekrefter dette, og det vises til at styret arbeider mot en forsvarlig drift og organisering av selskapet slik aksjeloven krever.

Resultatet etter vurdering av styrescore, med utgangspunkt i purehelps beskrivelser (purehelp.no) som nevnt tidligere, har styremedlemmene gjennomgående lav styrescore med unntak av styret til bedrift 2. Styrescoren her er vesentlig høyere enn hos de øvrige bedriftene, noe som indikerer mer styreefaring blant medlemmene, blant annet har styrelederen styrescore med 75 av totalt 100 poeng. Til tross for dette er samsvaret mellom profesjonelt styrearbeid og lønnsomhet negativt. Bedrift 2 er i kategorien ingen eller svært lav lønnsomhet

(<5 %), og er det selskapet med flest medlemmer i styret. Ut fra dette kan det tyde på at profesjonelt styrearbeid ikke har betydning for oppnådd lønnsomhet. På den annen side det stilles spørsmål om styremedlemmene har den rette kompetansebakgrunn for selskapet i etableringsfasen. Som nevnt i teoridelen, kapittel 2.7, er det vesentlig at når et styre etableres må det finnes bedriftsspesifikk kompetanse, i følge Huse (2010). En informant fremhever, i den utdypende informasjonen i primærundersøkelsen, at styreleder måtte ta noen krevende beslutninger i et forsøk på å skape lønnsomhet. Som tidligere nevnt er bedrift 2 i en oppstartsfase, og det fremkommer i primærundersøkelsen at de har opplevd å ha en feilslått strategi. Dette kan tolkes i retning av at bedriften ennå ikke har oppnådd ønsket effekt verken av deres strategifokus eller av selskapets styrearbeid, men at dette potensielt kan gi et positivt utslag på lønnsomheten på sikt.

4.4.2.3 Bedrift 3

Tabell 18: Sammenstilling av data for bedrift 3 – profesjonelt styrearbeid

Påstand i spørremanual med utg.punkt i profesjonelt styrearbeid	Snitt av svar etter grad av enighet	AG	RG	EO	Utdyping av påstanden
Hvor mange styremøter gjennomføres i løpet av et år?					1-2 møter pr år
Det utarbeides en skriftlig styreprotokoll etter hvert styremøte	1,0	16,2	2,9	5,4	ingen utdyping
Styret tar beslutninger som har betydning for driften av selskapet	1,0	16,2	2,9	5,4	Tar fortløpende beslutninger i det daglige som påvirker driften, men beslutningene nedfelles ikke skriftlig
Beslutninger fattet av styret blir fulgt opp i driften	1,0	16,2	2,9	5,4	Har vært svakere oppfølging i 2014 grunnet oppstart med nytt produkt, ikke vært høyt nok prioritert. Blir fattet fortløpende beslutninger som i hovedsak styres i daglig drift
Det sendes en skriftlig møteinnkalling til styremedlemmene til hvert styremøte	7,0	16,2	2,9	5,4	ingen utdyping

Gjennomsnitt

2,5

Gjennomsnittlig styrescore	30,5
-----------------------------------	-------------

Det foregår i stor grad profesjonelt styrearbeid med snittscore på 2,5 ut fra informantenes svar i bedrift 3. Lønnsomheten i bedriften er middels god (AG 16,2 %). Det gjennomføres 1-2 styremøter i året, men det ble uttrykt at beslutninger i hovedsak tas fortløpende i det daglige utenom styremøter. Det sendes ikke ut innkalling til styremøter, det føres imidlertid skriftlig protokoll etter møtene. Det kan synes som styret mer er en proformasak i denne bedriften for å fylle lovkrav, som nevnt i teorikapitlet 2.7, enn at styret er til for bedriftsutvikling. Antallet styremøter i året er lavt. Med dette fremstår ikke styret som et profesjonelt styre. Selskapet

har et styre med få medlemmer og som er i henhold til lovkrav i aksjeloven (asl, 1997). Styremedlemmene har lav styrescore med snitt på 30,5 poeng.

Med AG på 16,2 % (lønnsomhet >10-20 %) er bedrift 3 den med best prestasjon, og det utføres i stor grad profesjonelt styrearbeid, slik funn i både sekundærundersøkelsen og i primærundersøkelsen viser. Dette funnet divergerer med det som fremkom av data for bedrift 1, der det viser seg at denne bedriften både har svært lav lønnsomhet og det utøves ikke profesjonelt styrearbeid. Det er også forskjellig for bedrift 2 som ikke er lønnsom, men som utøver profesjonelt styrearbeid med blant annet 5-6 styremøter pr år. Ut fra dette grunnlaget kan vi ikke dra konklusjon om korrelasjon mellom profesjonelt styrearbeid og oppnådd lønnsomhet.

4.4.3 Oppsummering – profesjonelt styrearbeid og lønnsomhet

Funnene i undersøkelsen i forskningsspørsmål 3 er ikke entydige. Det viser seg at det foregår profesjonelt styrearbeid i varierende grad, og oppnådd lønnsomhet i bedriftene bidrar ikke til å forklare at det er sammenheng mellom styrearbeid og lønnsomhet. Av datamaterialet kan man tolke funn som at profesjonelt styrearbeid ikke synes å ha betydning for oppnådd lønnsomhet, da resultatene i indikerer at det er fullt mulig å være lønnsom uten at det utøves profesjonelt styrearbeid. Undersøkelsen sier imidlertid ingenting om bedriftenes resultater ville vært bedre med et mer profesjonalisert styre, men i styrelitteraturen vises det til at profesjonelt styrearbeid er en faktor som påvirker bedriftens lønnsomhet i positiv retning i følge Huse (2003), slik det er beskrevet i teorikapitlet.

Funn viser videre at to av bedriftene ikke synes å ha et styre med annen funksjon utover at det er et lovkrav (Asl, 1997), noe som ikke er uvanlig i mindre aksjeselskaper i følge Huse (2003), og det vises også til at styre med familiemedlemmer har en tendens til å ha få styremøter og at møtene som regel er dårlig forberedt, jf. kapittel 2.7. Funn i vår undersøkelse er i så måte i samsvar med styrelitteraturen, fordi det viser seg at styrene er familierepresentert og det gjennomføres – i to av selskapene – få eller ingen styremøter, og disse møtene gjennomføres i hovedsak uten verken skriftlig innkalling og møteprotokoll. Vurdering av styrescore, med utgangspunkt i purehelps beskrivelser (purehelp.no), viser at selskapene har styremedlemmer med gjennomgående lav styrescore, med unntak av ett medlem i bedrift 2. Selskapet som har høyest gjennomsnittlig styrescore og flest styremedlemmer er bedrift 2. Når selskapene i primærundersøkelsen sammenlignes med de

Øvrige selskapene i sekundærundersøkelsen, viser funn et gjennomgående bilde for alle; lav styrescore og få styremedlemmer (vedlegg 6).

Det er variasjon i funn og det kan ikke dras en konklusjon om hvorvidt det er sammenheng mellom oppnådd lønnsomhet og graden av utførelse av profesjonelt styrearbeid.

5 Konklusjon

I dette avslutningskapittelet oppsummerer vi resultatene i undersøkelsen og viser til konklusjon knyttet til problemstillingen. Oppgavens begrensninger med noen refleksjoner samt punkter for videre forskning beskrives til slutt.

5.1 Oppsummering av resultatene

Oppgavens problemstilling er:

Hvilke forhold har betydning for lønnsomhet i bilbransjen?

Vi har i studien sett på hvorvidt lønnsomhet som målsetting for bedriftsutvikling, og fokus på aktiviteter som skaper lønnsomhet, har betydning for oppnådd lønnsomhet i bransjen. Vi har også sett på om strategisk fokus og profesjonelt styrearbeid kan være med på å forklare oppnådd lønnsomhet. Resultatene fra primærundersøkelsen viser at bransjen har lønnsomhet som målsetting, og de har fokus på aktiviteter som bidrar til økt lønnsomhet. Imidlertid viser resultatene fra sekundærundersøkelsen at det er stor forskjell mellom bedriftene.

Benchmarking av lønnsomhet i bransjen viser variasjon i AG fra 58,4 % til -45,6 %. For de tre bedriftene som er med i primærundersøkelsen varierer oppnådd lønnsomhet i perioden 2012-2014 med AG fra -38,3 % til 16,2 %. Resultatene viser at det i bransjen et betydelig potensial for å øke lønnsomheten.

Studien viser at bedriftene har strategisk fokus, selv om ingen av bedriftene har uttrykt sin strategi skriftlig. Om bevissthet rundt strategi (strategisk tenkning) kan forklare oppnådd lønnsomhet, er ikke entydig. Av funn kan man se en viss sammenheng mellom strategisk valg og bedriftens resultater, men siden det er stor variasjon i funn samt et lite datagrunnlag, er det ikke mulig å konkludere med at det er samsvar mellom resultater i sekundærundersøkelsen og funn i primærundersøkelsen.

Funnene i undersøkelsen om lønnsomhet og profesjonelt styrearbeid er ikke entydige. Det viser seg at det foregår profesjonelt styrearbeid i varierende grad, og oppnådd lønnsomhet i bedriftene bidrar ikke til å forklare at det er sammenheng mellom styrearbeid og lønnsomhet. Av datamaterialet kan det synes som profesjonelt styrearbeid ikke har betydning for oppnådd lønnsomhet da resultatene i indikerer at det er fullt mulig å være lønnsom uten at det utøves

profesjonelt styrearbeid, og motsatt. Ut fra studiens datagrunnlag og på grunnlag av variasjon i funn, er det ikke mulig å konkludere med hvorvidt det er sammenheng mellom oppnådd lønnsomhet og graden av utførelse av profesjonelt styrearbeid.

Samlet sett er det ut fra denne undersøkelsen ikke mulig å bekrefte eller avkrefte sammenheng mellom oppnådd lønnsomhet og bedriftenes fokus på lønnsomhet som målsetting, deres aktiviteter knyttet til dette, samt deres fokus på strategi og styrearbeid. Det er ulik grad av samsvar mellom oppnådd lønnsomhet og lønnsomhetsfokus i bedriftene, men vi finner i hovedsak at det ikke er samsvar mellom resultatene fra sekundærundersøkelsen og de resultatene som fremkom i primærundersøkelsen.

5.2 Oppgavens begrensninger

Studien har begrenset datamengde, utvalget kunne vært større for å få en klarere oversikt og grunnlag for sikrere konklusjon. Det er vanskelig å kunne si noe entydig hva som har betydning for oppnådd lønnsomhet ut fra funn i undersøkelsen. I tillegg kan funn være resultat av tilfeldigheter. Omfang av utvalget med valg av tre relativt små bedrifter, gir ikke en helhetlig forståelse av hva som har betydning for lønnsomhet. Samtidig som vi erfarer de nevnte begrensningene, vet vi også at vi innledningsvis gjorde et forsøk på å få tilgang til flere bedrifter. Noen ønsket ikke å ta seg tid til å delta i undersøkelsen, og andre ga tilbakemelding om at de ikke ønsket å stille opp med hensyn til konkurrenter.

Det kan også være begrensninger i valg av spørsmål/påstander i forskningsspørsmålene. Det vi spør om kan ikke forklare alle forhold som kan ha betydning for lønnsomhet. Det kan være flere forhold som ikke er med i undersøkelsen, men som burde ha vært med for ytterlig å belyse hva som har betydning for lønnsomhet. For oss kunne det blant annet ha vært interessant å undersøke nærmere hvordan bilforhandlere operasjonaliserer målsettingen om å være lønnsomme, og hvorvidt bedriftene har lyktes med å gjennomføre valgt strategi og om dette kunne bidratt til forbedret lønnsomhet. Vi opplever ikke at datatilfanget nødvendigvis har gitt oss tilstrekkelig informasjon til å svare på problemstillingen, og at det derfor har gjort det utfordrende å tolke funn og dra slutninger.

Når det gjelder forskningsspørsmål 2 om strategi, har vi erfart at påstanden om skriftlig strategiplan (påstand 8 i spørremanual) kan ha fått for stor betydning/utslag på totalresultatet

om bedriftenes bevissthet rundt strategiarbeid. I etterkant tenker vi at dersom denne påstanden hadde vært utelukket fra beregningen av gjennomsnittsscore i undersøkelsen, og at vi heller hadde tatt med skriftlig strategiplan som et ja/nei-spørsmål, ville funnene i primærdataundersøkelsen muligens blitt enklere å tolke og gitt grunnlag for sikrere konklusjon om strategisk fokus.

Da det er ulik grad av samsvar mellom resultatene fra sekundærundersøkelsen og de resultatene som fremkom i primærundersøkelsen, har vi i ettertid reflektert over om vi – i gjennomføringen av personlig intervju – ubevisst kan ha ledet informantene i en retning (intervjueffekt). Dersom det er tilfellet kan de ha svart på det de trodde var det «riktige svaret», for eksempel i forhold til fokus på lønnsomhet som målsetting, fordi at de muligens vet at bedriften fullt ut ikke har fokus på alle de forhold/påstander som undersøkelsen omhandlet, men som de burde hatt med hensyn til forbedret lønnsomhet. Det kan i tillegg være slik at påstandene ble stilt på en slik måte at informantene i intervjuet svarte på det som fremsto som det riktige. Dette kan være potensielle begrensninger ved studien. Ved et eventuelt senere arbeid/undersøkelse er dette forhold som vi vil ta i større betraktning.

Svakheten ved at vi gjorde et begrenset utvalg av undersøkelsesenheter, er at vi ikke har nådd ut til en bredere populasjon i bransjen. Metodisk hadde det antakelig vært bedre og valgt en kvantitativ tilnærming, og vi burde hatt med flere undersøkelsesenheter/ respondenter i studien. Kvantitativ metode har den fordelen at innsamling av data kan tallfestes eller det fremkommer informasjon i form av tallverdier. Datasettene kan da behandles med statistiske metoder. Likens kan spørreskjemaer, som er satt opp med svaralternativer på forhånd i form av en skala, konverteres til tallmateriale ved å sette ulike tallverdier på skalaen. Det kunne muligens også ha vært hensiktsmessig å kombinere en kvantitativ undersøkelse med kvalitative data for å styrke oppgavens validitet og reliabilitet.

5.3 Implikasjoner for videre forskning og praksis

I videre forskning kan det være interessant å foreta følgende undersøkelser:

- Gjennomføre ytterligere undersøkelser med et større utvalg for å få bedre oversikt og bedre grunnlag for sikrere konklusjon.
- I en ny undersøkelse kunne det vært interessant å ha bragt inn flere forhold/perspektiver på hva som kan forklare lønnsomhet og som kan ha innvirkning.

- Styrearbeid er et spennende tema. En undersøkelse som tar for seg temaet for å se nærmere på sammenhenger mellom styrearbeid og lønnsomhet ville vært interessant å få innsikt i.

Til sist i det videre bør lønnsomhet være et interessant tema for alle bedrifter å fatte større bekjentskap med. Analyser og studier av lønnsomhet er viktig for å få innsikt i hvordan lønnsomheten kan forbedres i egen bedrift, derfor bør det være formålstjenlig hver gang temaet omhandles. Vi håper at vår undersøkelse i så måte kan være et lite bidrag.

I forhold til praksis bekrefter studien den generelle oppfatningen at mange selskaper har proforma styrer som ikke er tiltenkt noen funksjon, i følge Huse (2003). Funnene i seg selv representerer derfor ingen overraskelser og bidrar på den måten ikke med ny kunnskap om praksis, men denne innsikten underbygger den teoretiske tilnærmingen som eksisterer. Studien kan være et bidrag til at ledere og eiere i små og mellomstore selskaper får et perspektiv på sammenheng mellom lønnsomhet og styrearbeid, og kanskje kan dette skape interesse for å tilegne seg kompetanse innen styrearbeid.

Kilder

Aksjeloven (1997). *Lov om aksjeselskaper*. Av 13.juni 1997, nr 44. Cappelen Akademiske Forlag (2005), Oslo

Andersen B. og Pettersen P., G. (1995). *Benchmarking en praktisk håndbok*. Tano

Befring, E. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Det Norske Samlaget, Oslo.

Dagens Næringsliv, (2015). Risikerer ansvar for milliardkrav.

<http://www.dn.no/nyheter/finans/2015/04/17/2157/Kraft-Kultur/risikerer-ansvar-for-milliardkrav>

Duedahl, P. og Jacobsen, M. H. (2009). *Introduktion til Dokumentanalyse*. Syd dansk Universitetsforlag, Odense.

e24.no,(2015). Millioner unndratt skatt i bruktbilbransjen. Hentet 14.07.15:

<http://e24.no/bil/millioner-unndratt-skatt-i-bruktbilbransjen/22674958>

Finansleksikon (2015) formelsamling. Hentet fra:

<http://www.finansleksikon.no/Formelsamling/A/Avkastningsgrad.html>

Forbrukerrådet (2014). *Forbrukerrådet meglet mest om bil og bygg*. Hentet 03.01.16:

<http://www.forbrukerradet.no/pressemelding/forbrukerradet-meglet-mest-om-bil-og-bygg/>

Fossåskaret E., Laurits O. og Aase T.H. (1997). *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Universitetsforlaget, Oslo

Gjønnes, Svein H. og Tangnes, Tor (2012). *Økonomi- og virksomhetsstyring*. Fagbokforlaget

Grønhaug, K. og Kolltveit, B.J. (2008). TKT, styrekompetanse og organisering, artikkel i *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, nr 1/2008*.

Halvorsen, K. (2000). *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Bedriftsøkonomenes Forlag A/S, Oslo.

Haraldsen, G. (1999). *Spørreskjemametodikk*. ad Notam Gyldendal, Oslo

Haugstad, Bjørn (2008, februar). Forelesningsnotater fra samling 1 i studiet Master of Management, Ledelse og strategi. NTNU, Trondheim.

Heimly F.S. (2011). *Jakten på lønnsomheten*. Hegnar Media

Holving, P.A. (Holving Consulting) (2001): *Balanced Scorecard – en praktisk innføring*, Norske Siviløkonomers Forening (NSF), Oslo

Huse M. (2010). Styremedlemmene: Fra uavhengighet til mangfold og dynamisk kompetanse. *MAGMA 0710 s.25-35*.

- Huse M. (2003). *Styret: Tante, barbar eller klan?* 2. utg. Fagbokforlaget
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation (BGV)*, 1.edition, Cambridge University Press Cambridge
- Huse, M. og E. Ljunggren. (1992). «Konkurser og styrer.» *Nordlandsforskning, NF-rapport 21/92–70*.
- Høie, M. (2005). Aksjonsforskning (s.150-164). I Howe, A., Høium, K., Kvernmo, G. og Knutsen, I.R. (red.) (2005). *Studenten som forsker i utdanning og yrke. Vitenskapelig tenkning og metodebruk. Læremidler for profesjonsutdanning nr. 4*, Høgskolen i Akershus
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Cappelen Damm, Oslo
- Jacobsen D. I. og Thorsvik J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utg. Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P.A. og Kristoffersen, L. (2010). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2.utg. Abstrakt forlag, Oslo.
- Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regnèr P. (2014). *Exploring Strategy*. Tenth Edition. Pearson Education Limited, Edinburgh.
- Kaplan, R.S. og Norton, D. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Harvard Business School Press
- Kotler P. (2003). *Markedsføringsledelse*. 3. utg. 6. opplag 2011. Gyldendal Akademiske
- Kvale, S. (2007). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo
- Langli, John Christian (2010). *Årsregnskapet*. 9.utg, 2.opplag 2012. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Løwendahl, B.R. og Wenstøp, F.E. (2003). *Grunnbok i strategi*. 2. utg. N.W. Damm & Søn, Oslo
- Malnes R. (2012). *Kunsten å begrunne*. 1. utg., 2 opplag 2013. Gyldendal Akademiske, Oslo
- Mintzberg H., Ahlstrand B., og Lampel J., (1998). *Strategy Safari*. Prentice Hall, Financial Times.
- Norges Offentlige Utredninger (NOU), (1995: 30). Ny regnskapslov. *Statens forvaltningstjeneste*, Statens trykning.
- Olsen, K. og Knudsen, Ø. (2014). *Prosjektregnskap som styringsverktøy mot lønnsomhet*. Masteroppgave, Universitet i Tromsø, Handelshøgskolen.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* (March-April, p.162-163)

- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
- Proff.no (2015). Regnskapsdata. Hentet fra: www.proff.no
- Purehelp (2015) Styrescore. Hentet fra: www.purehelp.no/
- Randøy, T. og Koekebakker S. (2002). Verdiskapende eierstyring i norske børsnoterte selskaper. *Praktisk økonomi & finans*, s.57-64.
- Regnskapsloven (1998). Lov om årsregnskap. Av 17. Juli, 1998, nr 56. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56?q=regnskaploven>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Fagbokforlaget, Bergen
- Sending Aa. (2003). *Innføring i bedriftsøkonomi*. 3. utg. 2.opplag 2004. Fagbokforlaget
- Stake, R. S. (2000). Case studies. I: Denzin, K. Norman. & Lincoln, S. Yvonna (Red.) *Handbook of Qualitative Research* (2. utg.). Thousand oaks, London. SAGE Publications, New Dehli
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen
- Undheim J., O., (1996). *Innføring i statistikk og metode for samfunnsvitenskapelige fag*. Universitetsforlagets metodebibliotek.

Vedlegg

Vedlegg 1: Spørremanual for intervju

Innledning

Intervjuobjektene er styreleder og daglig leder i tre bedrifter. Beregnet tid til intervjuet er ca. 30 minutter pr. informant. Informantene er på forhånd orientert om hva masteroppgaven handler om i egen forespørsel med samtykkeerklæring om deltakelse.

Bedrift: _____

Informantens navn: _____

Rolle: _____

Vi skal gjennomføre casestudie fra bruktbilbransjen med å svare på følgende problemstilling:

Hvilke forhold har betydning for oppnådd lønnsomhet?

Årsregnskap og tilhørende nøkkeltall viser lønnsomheten i bedriften, men ikke hvordan lønnsomheten er oppnådd. For å finne svar på dette ønsker vi å intervju daglig leder og styreleder i bedriften. Spørremanualen er bygd opp rundt tre forskningsspørsmål (F-1, F-2 og F-3).

F-1: Lønnsomhet som målsetting/fokus på aktiviteter til økt lønnsomhet

Målestokken for lønnsomhet og fokusområdene til økt lønnsomhet problematiseres i denne delen av masteroppgaven. Vi ber om din grad av enighet til noen påstander om hva som kan forklare oppnådd lønnsomhet:

1. Lønnsomhet er en overordnet målsetting for utvikling av bedriften (sett ring rundt tallet etter grad av enighet)

Helt enig

Helt uenig

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Utdypning:

2. Vi fokuserer i det daglige på å øke salgsinntektene (sett ring rundt tallet etter grad av enighet)

Helt enig Helt uenig
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Utdypning:

3. Vi fokuserer i det daglige på å oppnå høye marginer på salgsinntektene (sett ring rundt tallet etter grad av enighet)

Helt enig Helt uenig
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Utdypning:

4. Vi fokuserer i det daglige på styring og kontroll av våre driftskostnader (sett ring rundt tallet etter grad av enighet)

Helt enig Helt uenig
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Utdypning:

5. Vi fokuserer i det daglige på produktivitet i vårt arbeid (sett ring rundt tallet etter grad av enighet)

Helt enig Helt uenig
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Utdypning:

6. Vi fokuserer i det daglige effektiv innkreving av på utestående fordringer (sett ring rundt tallet etter grad av enighet)

Helt enig Helt uenig
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Utdypning:

7. Vi fokuserer i det daglige på effektiv styring av varelager (sett ring rundt tallet etter grad av enighet)

Helt enig Helt uenig
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Utdypning:

F-2: Strategisk tenkning som forklaring på oppnådd lønnsomhet

8. Vi har en skriftlig strategiplan i bedriften (sett ring rundt tallet etter grad av enighet)

Helt enig Helt uenig
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Utdypning:

9. Vi har et bevisst fortrinn som gjør oss attraktive i konkurransen med andre bruktbilforhandlere (sett ring rundt tallet etter grad av enighet)

Helt enig Helt uenig
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Oppfølgingsspørsmål – hva er konkurransefortrinnet?

10. Vi bevisst på å velge de kundene som er mest lønnsomme for oss (sett ring rundt tallet etter grad av enighet)

Helt enig Helt uenig
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Utdypning:

11. Vi bevisst på å velge de produktene som er mest lønnsomme for oss, og som er attraktive for våre prioriterte kunder (sett ring rundt tallet etter grad av enighet)

Helt enig Helt uenig
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Utdypning:

F-3: Profesjonelt styrearbeid som forklaring på oppnådd lønnsomhet

12. Hvor mange styremøter gjennomføres i løpet av et år? _____

13. Det sendes en skriftlig møteinnkalling til styremedlemmene til hvert styremøte (sett ring rundt tallet etter grad av enighet)

Helt enig Helt uenig
1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Utdypning:

14. Det utarbeides en skriftlig styreprotokoll etter hvert styremøte (sett ring rundt tallet etter grad av enighet)

Helt enig
 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
 Helt uenig

Utdypning:

15. Styret tar beslutninger som har betydning for driften av selskapet (sett ring rundt tallet etter grad av enighet)

Helt enig
 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
 Helt uenig

Utdypning:

16. Beslutninger fattet av styret blir fulgt opp i driften (sett ring rundt tallet etter grad av enighet)

Helt enig
 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
 Helt uenig

Utdypning:

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Informert samtykke

Jeg har fått informasjon om prosjektet, om hensikt og gjennomføring, og gir mitt samtykke til dette.

Jeg skriver med dette under på at jeg har fått orientering om at dette er en frivillig deltakelse, og at jeg har rett til å trekke meg ut av prosjektet på et hvilket som helst tidspunkt, fram til oppgaven er skrevet, uten at det får konsekvenser for meg.

Jeg er også gjort kjent med at deltakelsen er anonym, intervju og opplysninger blir behandlet konfidensielt. Jeg har fått orientering om hva forskningen innebærer og formålet med dette. Jeg er kjent med hva resultatet skal brukes til. På dette grunnlag skriver jeg under denne erklæringen.

Sted, dato

Navn

Vedlegg 3: Nøkkeltallsanalyse

BEDRIFT 1

LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	-1,2 %	8,2 %	-15,3 %	9,8 %
RG	Resultatgrad	-0,1 %	0,7 %	-1,5 %	0,8 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	9,63	11,52	9,96	12,12

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	99,1 %	99,0 %	77,5 %	78,7 %
	Likviditetsreserve	36	40	24	5

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	4,5 %	2,7 %	-25,1 %	-26,7 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	-1,0 %	4,8 %	5,7 %	5,8 %
PKA	Pers.kostnadsandel	-358,9 %	67,6 %	83,9 %	47,0 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	-249,3 %	34,7 %	53,0 %	40,5 %
VO	Varelagerets oml.hast.	11,6	12,5	11,9	12,0
DO	Debitorenes oml.hast.	0,2	0,4	0,1	0,4
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	180,8	317,0	331,1	3 728,2

BEDRIFT 2

LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	-25,0 %	-36,2 %	-53,8 %
RG	Resultatgrad	-13,3 %	-5,2 %	-5,8 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	1,88	6,97	9,32

LIKVIDITET		2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	117,2 %	98,5 %	57,3 %
	Likviditetsreserve	1 436	967	637

SOLIDITET		2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	13,2 %	-22,9 %	-100,1 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	4,3 %	2,6 %	2,0 %
PKA	Pers.kostnadsandel	309,5 %	153,4 %	155,8 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	119,0 %	202,6 %	266,5 %
VO	Varelagerets oml.hast.	2,6	12,4	13,2
DO	Debitorenes oml.hast.	1,3	0,7	0,4

BEDRIFT 3

LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	19,5 %	22,8 %	23,4 %	2,4 %
RG	Resultatgrad	2,7 %	4,7 %	3,6 %	0,5 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	7,14	4,87	6,50	4,82

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	229,9 %	171,0 %	189,6 %	180,6 %
	Likviditetsreserve	1 432	5 048	2 679	1 981

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	48,8 %	47,8 %	55,6 %	41,4 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	28,1 %	25,2 %	25,1 %	28,8 %
PKA	Pers.kostnadsandel	48,4 %	51,3 %	52,5 %	62,4 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	40,9 %	28,8 %	31,3 %	34,7 %
VO	Varelagerets oml.hast.	14,7	28,0	17,5	7,1
DO	Debitorenes oml.hast.	0,7	0,8	0,8	0,8
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	27,9	45,4	41,3	33,7

BEDRIFT 4

LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	13,7 %	14,6 %	4,2 %	-2,5 %
RG	Resultatgrad	1,2 %	1,8 %	0,8 %	-0,6 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	11,71	8,14	5,33	4,12

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	186,0 %	166,7 %	141,2 %	158,5 %
	Likviditetsreserve	2 531	688	3 193	1 023

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	23,6 %	27,9 %	33,1 %	-1,8 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	4,0 %	3,7 %	5,9 %	4,7 %
PKA	Pers.kostnadsandel	54,9 %	38,7 %	44,5 %	54,9 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	54,9 %	61,2 %	62,7 %	74,4 %
VO	Varelagerets oml.hast.	23,7	16,7	150,9	8,8
DO	Debitorenes oml.hast.	0,0	0,0	0,0	0,0
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	107,3	69,9	82,5	#DIV/0!

BEDRIFT 5

LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	0,1 %	6,0 %	-89,9 %	-52,9 %
RG	Resultatgrad	0,1 %	1,9 %	-24,4 %	-37,1 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	2,17	3,19	3,68	1,43

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	711,8 %	803,1 %	234,8 %	1038,2 %
	Likviditetsreserve	1 164	262	104	231

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	31,9 %	42,7 %	18,6 %	43,8 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	22,8 %	22,3 %	8,8 %	-9,7 %
PKA	Pers.kostnadsandel	59,5 %	57,2 %	208,8 %	-164,2 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	42,7 %	38,8 %	180,6 %	-94,8 %
VO	Varelagerets oml.hast.	2,1	3,0	4,1	2,9
DO	Debitorenes oml.hast.	0,0	0,0	0,0	0,0
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	89,6	88,0	73,3	25,3

BEDRIFT 6

LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	21,5 %	52,8 %	22,0 %	24,4 %
RG	Resultatgrad	5,5 %	18,0 %	7,3 %	8,5 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	3,93	2,93	3,01	2,88

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	120,3 %	207,5 %	359,1 %	343,9 %
	Likviditetsreserve	258	274	301	190

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	16,8 %	51,8 %	72,2 %	70,9 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	15,0 %	13,0 %	11,8 %	13,2 %
PKA	Pers.kostnadsandel	56,5 %	-75,4 %	14,5 %	9,0 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	18,3 %	37,5 %	38,8 %	28,8 %
VO	Varelagerets oml.hast.	3,5	2,8	2,8	2,6
DO	Debitorenes oml.hast.	0,0	0,0	0,0	0,0
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

BEDRIFT 7

LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	11,9 %	16,7 %	14,2 %	30,8 %
RG	Resultatgrad	2,5 %	2,9 %	2,4 %	5,3 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	4,71	5,72	5,95	5,79

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	700,7 %	779,5 %	528,0 %	359,3 %
	Likviditetsreserve	174	245	195	674

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	20,6 %	33,2 %	38,9 %	45,6 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	18,8 %	19,3 %	19,5 %	17,0 %
PKA	Pers.kostnadsandel	44,5 %	48,5 %	52,3 %	43,3 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	47,4 %	38,9 %	40,0 %	30,8 %
VO	Varelagerets oml.hast.	5,3	6,5	6,0	7,2
DO	Debitorenes oml.hast.	0,0	0,0	0,0	0,0
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	50,6	85,7	133,6	318,6

BEDRIFT 8

LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	21,2 %	25,9 %	1,5 %	0,3 %
RG	Resultatgrad	4,8 %	5,5 %	0,5 %	0,1 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	4,47	4,68	2,68	3,78

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	234,4 %	435,6 %	144,6 %	222,9 %
	Likviditetsreserve	1 123	1 260	103	89

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	61,1 %	79,3 %	53,2 %	67,9 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	9,3 %	10,1 %	8,4 %	8,1 %
PKA	Pers.kostnadsandel	31,6 %	37,2 %	76,5 %	63,5 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	22,6 %	20,4 %	42,4 %	48,4 %
VO	Varelagerets oml.hast.	6,6	6,8	5,5	7,0
DO	Debitorenes oml.hast.	0,0	0,0	0,0	0,0
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	49,9	47,3	8,3	13,3

BEDRIFT 9

LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2011	2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	-3,9 %	0,7 %	-66,5 %	21,8 %
RG	Resultatgrad	-1,7 %	0,4 %	-9,7 %	5,1 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	2,22	1,95	6,83	4,29

LIKVIDITET		2011	2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	164,5 %	165,8 %	395,4 %	660,8 %
	Likviditetsreserve	67	50	327	301

SOLIDITET		2011	2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	29,4 %	34,0 %	75,3 %	85,2 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2011	2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	15,4 %	17,7 %	9,4 %	18,9 %
PKA	Pers.kostnadsandel	60,9 %	66,8 %	103,6 %	52,0 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	50,6 %	64,4 %	113,1 %	23,1 %
VO	Varelagerets oml.hast.	3,1	3,6	9,6	4,9
DO	Debitorenes oml.hast.	0,0	0,0	0,0	0,0
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	8,5	6,0	245,5	180,5

BEDRIFT 10

LØNNSOMHET

LØNNSOMHET		2012	2013	2014
AG	Avkastningsgrad	75,3 %	44,4 %	55,6 %
RG	Resultatgrad	10,2 %	8,3 %	13,3 %
EO	Eiendelenes oml.hastig.	7,38	5,36	4,19

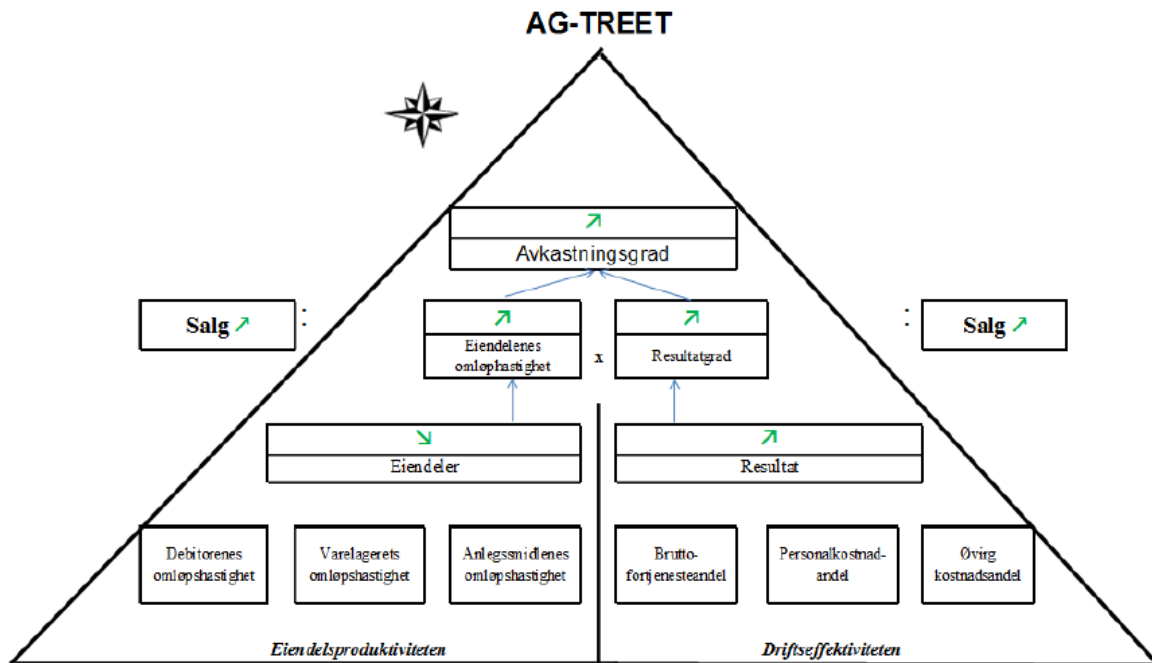
LIKVIDITET		2012	2013	2014
	Likviditetsgrad	180,9 %	238,5 %	367,9 %
	Likviditetsreserve	1 156	2 262	782

SOLIDITET		2012	2013	2014
	Egenkapitalandel	45,8 %	58,9 %	73,1 %

ØVRIGE NØKKELTALL		2012	2013	2014
BFA	Br.fortjenesteandel	16,9 %	16,8 %	19,9 %
PKA	Pers.kostnadsandel	20,7 %	36,2 %	24,8 %
AØD	Andel øvrig driftskostnad	25,5 %	26,0 %	16,8 %
VO	Varelagerets oml.hast.	12,4	9,4	3,9
DO	Debitorenes oml.hast.	0,0	0,0	0,0
AO	Anleggsmidlenes oml.h.	336,6	248,6	351,8

Vedlegg 4: AG-treet

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



Kilde: Heimly 2011, i masteroppgave av Olsen og Knudsen, 2015

Under presenteres kun en oversikt over resterende nøkkeltall og deres definisjoner tilknyttet AG-treet, som ikke presentert i selve oppgaven. Avkastningsgraden (AG) er redegjort for i oppgaven, samt resultatgrad (RG) og eiendelenes omløpshastighet (EO).

Likviditetsgrad

Et selskaps likviditet forteller noe om selskapets evne til å betjene sine kortsiktige forpliktelser, representert ved den kortsiktige gjelden i regnskapet. Likviditetsgraden bør være større enn 1 og gjerne større enn 2. Formelen for likviditet er:

Omløpsmidler

Kortsiktig gjeld

Soliditet

Mens likviditeten fokuserer på den kortsiktige evnen til å innfri forpliktelser så sier soliditeten noe om den langsiktige evnen til å betjene forpliktelser og tap.

Egenkapitalprosenten bør være så høy som mulig – og generelt på minimum 30 % etter normtallene. Dette viser hvor stor del av eiendelene som er finansiert med egenkapital og hva som er lånefinansiert. Dette forteller potensiell investorer hvilken risiko som gjenstår i private selskaper.

Prosentvis endring i salg

Dette tallet viser prosentvis endring i salgsutviklingen fra år til år. Nøkkeltallet viser hvor mye salget prosentvis har økt sammenlignet med det foregående år. Det er ikke gitt et normtall for stør økning bør være. Formelen for dette forholdstallet er:

Salgsutvikling siste år * 100 prosent

Salg forrige år

Bruttofortjenesteandel (BFA)

Dette tallet indikerer om medarbeiderne er flinke til å skape bruttoinntekt av salget.

Bruttofortjenesteandelen er et av nøkkeltallene som forklarer resultatgraden. Er denne f.eks. på 50 %, så betyr det, at det er 50 kroner igjen pr. 100 kroner salg, som skal dekke alle driftskostnader, finanskostnader, skatter og eventuelt utbytte til eiere. Hva som er norm her avhenger av bransje. Formelen for BFA er:

Bruttofortjeneste *100%

Salg

Personalkostnadsandel (PKA)

Personalkostnadsandelen er et av nøkkeltallene som forklarer resultatgraden. Dette handler om hvor mye av bruttofortjenesten som går til kostnader med ansatte. Er denne f.eks. 80%, så betyr det at for hver 100 lapp i brutto resultat så går 80 kroner til kostnader knyttet til medarbeiderne. Dette indikerer noe om hvor flinke medarbeiderne er til produktiv drift. Normtall her er bransjeavhengig. Formelen for PKA er:

Personalkostnader*100%

Bruttofortjeneste

Andelen øvrige driftskostnader (AØD)

AØD er også et av nøkkeltallene som forklarer resultatgraden. Dette tallet forteller noe om hvor flinke medarbeiderne er til å bedrive kostnadseffektiv drift. Dette tallet knytter seg også til bruttotallene og ikke salget. F.eks. AØD på 50% betyr at for hver 100 lapp så går 50 kroner til andre driftskostnader. Med bakgrunn i at mange selskaper i dag leaser eiendeler, er ikke andel øvrige driftskostnader direkte sammenlignbart mellom bedrifter. Normentall for AØD er bransjeavhengig. Formelen er:

$$\frac{\text{Øvrige driftskostnader}}{\text{Bruttofortjeneste}} * 100 \%$$

Varelagerets omløpshastighet (VO)

Varelagerets omløpshastighet er et av nøkkeltallene som forklarer eiendelenes omløpshastighet. Dette tallet knytter seg til om medarbeiderne er flinke til å selge med lite lager. Om tallet her er 10 så indikerer det at varebeholdningen skiftes ut 10 ganger i året. Normen for varelagerets omløpshastighet vil være bransjeavhengig. Formelen er:

$$\frac{\text{Årlig vareforbruk}}{\text{Varelager 31.12}}$$

Anleggsmidlenes omløpshastighet (AO)

Anleggsmidlenes omløpshastighet er et av nøkkeltallene som forklarer eiendelenes omløpshastighet. Dette tallet knytter seg til anleggsmidler og hvor flinke medarbeiderne er til å bruke anleggsmidlene til å skape salgsinntekter. Her er det en fordel med høyt tall, da f.eks. AO på 20 betyr at for hver krone i anleggsmiddel skapes det 20 kroner i salg. Disse tallene er ofte ikke direkte sammenlignbare mellom bedrifter da mange firmaer velger å lease sine anleggsmidler. Normen for anleggsmidlenes omløpshastighet er bransjeavhengig. Formelen er:

$$\frac{\text{Salg}}{\text{Anleggsmidler}}$$

Debitorenes omløpshastighet (DO)

DO er et av nøkkeltallene som forklarer eiendelenes omløpshastighet. Dette tallet handler om i hvor stor grad bedriften får inn utestående fordringer. Normen sier at debitorenes omløpshastighet bør være over 12. Formelen er:

Kreditsalg inkl. merverdiavgift

Debitorer

Vedlegg 5: Informasjon om bedriftene

Firma	Stiftet	Aksjekapital	Omsetning 2014	Antall eiere	Styre	Ansatte	Øvrige info
1	2010	kr 100 000,00		2	3	2 til 3	Selskapet har valgt å spesialisere seg på sideimport av nyere brukte Volvo fra Sverige. De importerer også nye biler på forespørsel.
2	2012	kr 3 100 000,00		6	4	2	Denne bedriften har som forretningside å importere biler i luksussegmentet. Med dette menes biler av typen Porsche, Premium modellene til Mercedes, Audi og BMW.
3	2009	kr 100 000,00	kr 40 123 000,00	1	2+1	20	Denne bedriften selger i hovedsak bilmerket Volvo og Peugeot, samt verksteddrift.
4	1977	kr 100 000,00		1	3	3	Forretningen omsetter i hovedsak brukte biler og skaffer spesielle biler på bestilling, gjerne via Tyskland. De selger også nye biler av merket Ssangyoung.
5	1995	kr 2 950 000,00	kr 3 992 000,00	1	2+1	2	Salg av bruktbiler. La ned sitt verksted i 2013.
6	2010	kr 100 000,00		2	2+1	1	En merkenøytral bilforretning som selger nyere bruktbiler i forskjellige prisklasser. De kan også skaffe biler på kundeforespørsel.
7	2006	kr 400 000,00	kr 13 698 000,00	1	2+1	3	Bedriften selger brukte varebiler og personbiler. Dem kan skaffe biler på kundeforespørsel.
8	2007	kr 100 000,00		1	1+1	4	Forretningen omsetter brukte biler. De har spesialisert seg på de store familie- og flerbruksbilene som Ford Galaxy, Ford S-Max og VW Sharan.
9	1992	kr 75 000,00	kr 5 775 000,00	1	1+1	2	Bedriften selger bruktbiler av alle typer og prisklasser.
10	2012	kr 30 000,00	kr 39 054 000,00	1	1+1	6	Forretningen omsetter brukte biler og driver også med oppkjøp av brukte biler for videresalg.

Intervjuobjekter

Informant	Rolle	
1	Styreleder	Kvinne, født 1969
2	Daglig leder	Mann, født 1972.
3	Styreleder	Mann, født 1974.
4	Daglig leder	Mann, født 1976.
5	Styreleder	Mann, født 1950.
6	Daglig leder	Mann, født 1976.

Vedlegg 6: Styrescore

Oversikt over styrescore

	Styremedlemmer	Styrescore
Bedrift 1	Styreleder	21
	Styremedlem	21
	Styremedlem	20
	<i>Snittscore</i>	<i>20,7</i>
Bedrift 2	Styreleder	75
	Styremedlem	43
	Styremedlem	30
	Styremedlem	28
	<i>Snittscore</i>	<i>44,0</i>
Bedrift 3	Styreleder	30
	Styremedlem	31
	Styremedlem (vara)	
	<i>Snittscore</i>	<i>30,5</i>
Bedrift 4	Styreleder	27
	Styremedlem	26
	Styremedlem	26
	<i>Snittscore</i>	<i>26,3</i>
Bedrift 5	Styreleder	30
	Styremedlem	20
	Styremedlem (vara)	
	<i>Snittscore</i>	<i>25</i>
Bedrift 6	Styreleder	30
	Styremedlem	29
	Styremedlem (vara)	16*
	<i>Snittscore</i>	<i>29,5</i>
Bedrift 7	Styreleder	22
	Styremedlem	21
	Styremedlem (vara)	
	<i>Snittscore</i>	<i>21,5</i>
Bedrift 8	Styreleder	21
	Styremedlem (vara)	
	<i>Snittscore</i>	<i>21</i>
Bedrift 9	Styreleder	17
	Styremedlem (vara)	
	<i>Snittscore</i>	<i>17</i>
Bedrift 10	Styreleder	29
	Styremedlem (vara)	
	<i>Snittscore</i>	<i>29</i>

*-Ikke tatt med i snittscore