



UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

Nord-Norsk gaselebedrift i 2007 - Fortsatte veksten?

av

Dag Erik Eliassen

Bengt Fjellheim

Jon-Arve Pedersen

Emnekode: BE323E

Studium: MBA HHB Tromsø 2010

Juni 2013



Abstract

This is all about finding the effect of growth for supergrowth companies in northern Norway. Our main research issue is as follows:

Supergrowth company in northern Norway 2007 – Did growth continue the following five years?

We found nine areas concerning growth from which we wanted more information. To get the information we started out with all the North-Norwegian supergrowth awarded companies in 2007, and then made a selection of eight. An interview guide of 25 questions were then made to cover all aspects of the selected areas. We used case study as our method for completing the research.

The interviews revealed five areas with particularly interesting findings. The fact that the other four areas gave us less information is interesting in itself.

The market provided the opportunity -, the entrepreneur had the motivation – and the companies grew. Each company grew in its own distinct manner. Companies who have succeeded overall are those with an active board to prepare good plans and strategies.

One of the effects of growth is that the companies with low administrative capacity and - knowledge got into serious problems at one point in time. Another effect is represented by the companies that grew “brick by brick” and had control of economy, competence and capacity to exploit the market. They kept up the good development.

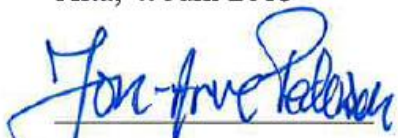
Forord

Denne oppgaven er siste del av den erfaringsbaserte MBA studiet ved Universitetet i Nordland. Oppgaven er utført på fritiden og i kombinasjon med en krevende jobbsituasjon. Arbeidet med oppgaven har vært en lang og krevende prosess. Den har vært lærerik, interessant og utfordrende, men også hektisk. Vi er glad for å kunne si oss fornøyd med resultatet av oppgaven, og vi sitter igjen med mye nyttig kunnskap som vi håper å få bruk for i jobbsammenheng fremover i tid.

Alle tre bidragsyterne har i løpet av tiden vi har jobbet med oppgaven opplevd store personlige forandringer i livet. Vi kan nevne sykdom, død og skilsmisse som de mest ekstreme eksemplene. Heldigvis var ikke alt selvopplevd, men det kan være like ille når det er nærmeste familie som rammes.

Arbeidet med oppgaven har gitt oss et stort læringsutbytte og vært med på å gi oss en bredere innsikt og forståelse for hva effekten av vekst for gasselbedrifter kan medføre. Vi har møtt flere spennende gründere som alle har bidratt med spennende historier og synspunkter. Vi ønsker å rette en takk til disse for at de tok seg tid til å dele sine erfaringer med oss. Spesielt takknemlig er vi overfor de ikke suksessfulle bedriftene som delte sin historie med oss. Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Lars Kolvereid for at han har gitt oss konstruktive tilbakemeldinger. Han har holdt oss på en noenlunde rett kurs, gitt oss noen gode råd og stilt kritiske spørsmål. Slik har han både rettleidet, inspirert og utfordret på en måte som forhåpentligvis har ført til mer læring hos oss til et bedre produkt. Vi vil også få uttrykke en stor takk til våre familier som har vært svært positive og tålmodige i vår prosess med oppgaven. Motivasjonen og oppmuntringen fra dere har vært uvurderlig.

Alta, 4. Juni 2013


Jon-Arve Pedersen


Dag Erik Eliassen


Bengt Fjellheim

Sammendrag

Vi var tidlig enige om at vi ønsket å skrive en oppgave som handlet om vekst. Vinklingen har vi jobbet lenge med og vi endte opp med å se på hvilken effekt vekst har hatt for et utvalg av nordnorske gasselbedrifter.

De siste årene har det vært en stor økning i antall gaseller i Norge. En grunn til dette kan være at perioden fra 2004 til 2007 er karakterisert som en av de sterkeste vekstperiodene i landet noensinne. Har disse bedriftene hatt det nødvendige grunnlaget for å takle effekten av veksten, og har de klart å utvikle bedriftene videre? Forskningsspørsmål ble derfor som følgende:

Nord-Norsk gasselbedrift i 2007 - Fortsatte veksten de neste fem årene?

Ovennevnte forskningstema ble valgt fordi vi gjennom studieløpet har vært involvert i flere kurs innen vekst og innovasjon. Det har vært et svært givende tema for oss å jobbe med.

Vi startet med alle nordnorske gaseller i 2007, og har, etter en utvalgsprosess, endt opp med å undersøke åtte bedrifter. Seks av disse er relativt store bygg-entreprenører og de to siste er produksjonsbedrifter som vi har funnet sammenlignbare.

For å finne svaret på spørsmålet måtte vi undersøke hvordan bedriftene hadde agert i perioden før og etter 2007. Vi fant frem litteratur som beskrev hvilke områder som er viktige for vekst i en bedrift og brukte det som utgangspunkt for vårt videre litteratursøk. Områdene vi bestemte oss for å undersøke var (ikke rangert etter viktighet):

- Marked
- Konkurrenter
- Tilfeldigheter
- Ledelse og eierskap
- Belønning og motivasjon
- Kompetanse og teknologi

- Organisasjon og vekst
- Styrearbeid og strategi
- Økonomi

Vi bestemte oss for å gå bredt ut med tanke på nyere forskning som peker på at årsaken til at bedrifter lykkes med vekst er sammensatt av mange faktorer. Gjennom å undersøke områdene over trodde vi at vi skulle finne svar.

Undersøkelsen ble gjennomført som et casestudium og dermed en kvalitativ forskningsmetode. Etter å ha utarbeidet en intervjuguide med 25 spørsmål totalt, gjennomførte vi åtte intervjuer, et for hver bedrift. Med bakgrunn i besvarelsene skulle vi ha nok materiale til å finne svar på problemstillingen.

I begynnelsen av intervjuet stilte vi et veldig åpent spørsmål som ga intervjuobjektet muligheten til å fortelle fritt. Her beskriver samtlige bedrifter markedsituasjonen som en viktig årsak til veksten de gjennomlevde. Markedet ga bedriftene mulighetene til å vokse. Det var opp til dem selv, hovedsakelig representert ved gründer, om de ville ta vare på muligheten. Et av våre funn er at gründer har vært motivert for å vokse i alle åtte tilfeller. Hvordan veksten gjennomføres er forskjellig fra bedrift til bedrift. De som har et styre som legger en god plan er de som lykkes best. Det kommer også frem at de som lykkes er de som bygger stein for stein, og har en solid økonomi hele veien.

Effekten av veksten for de ikke suksessfulle bedriftene var at de, på et tidspunkt, fikk store problemer med økonomi, kompetanse og kapasitet. To av disse gikk konkurs. For bedriftene som gjorde tingene riktig var effekten at de klarte å fortsette den gode utviklingen. Bedriftene som gjorde tingene riktig, men valgte ikke å vokse videre alene, realiserte det ved å selge til store entreprenører med organisasjon til å ivareta veksten.

Innholdsfortegnelse

Abstract	ii
Forord	iii
Sammendrag	iv
Innholdsfortegnelse	vi
Tabelloversikt	ix
Figuroversikt	xi
1.0 Innledning	1
1.1 Forskningsspørsmålet	1
1.2 Definisjon av vekstbedrifter	2
1.3 Definisjon gaselebedrifter	2
1.4 Bakgrunn	3
2. Teori	5
2.1 Marked	6
2.2 Konkurrenter	8
2.3 Tilfeldigheter	9
2.4 Ledelse og eierskap	10
2.4.1 Ledelse	10
2.4.2 Eierskap	12
2.5 Belønning og motivasjon	14
2.6 Kompetanse og teknologi	18
2.7 Organisasjon og vekst	20
2.7.1 Organisasjoner som opplever vekst	21
2.8 Styrearbeid og strategi	25
2.9 Økonomi	27

2.10 Avslutning teori.....	29
3. Metode.....	30
3.1 Innledning.....	30
3.2 Valg av forskningsdesign	30
3.3 Datainnsamlingsmetode	35
3.3.1 Valg av datainnsamlingsmetode.....	35
3.3.2 Valg av intervjuobjekter.....	36
3.3.3 Intervjuguiden	43
3.3.4 Beskrivelsen av intervjuprosessen	44
3.4 Analyse og presentasjon av data	45
3.5 Forskningskvalitet	46
3.6 Metodekritikk	48
4. Analyse og fortolkning	51
4.1 Innledning.....	51
4.2 Hva mener gründerne var årsaken til suksess og gaselestatus?	52
4.3 Hvilke eksterne vekstfaktorer var viktig for gaselebedriftene fra 2007 til 2012?.....	53
4.3.1 Marked	53
4.3.2 Konkurrenter	58
4.3.3 Tilfeldigheter.....	61
4.4 Hvilke interne vekstfaktorer var viktig for gaselebedriftene fra 2007 til 2012?.....	62
4.4.1 Ledelse og eierskap	62
4.4.2 Belønning og motivasjon	68
4.4.3 Kompetanse og teknologi.....	71
4.4.4 Organisasjon og vekst	77
4.4.5 Styrearbeid og strategi.....	82
4.4.6 Økonomi.....	85
5. Diskusjon og konklusjon.....	87

5.1 Problemstilling og arbeidsmetodikk.....	87
5.2 Konklusjon	88
5.3 Forslag til videre studier og fordypning.....	91
Referanseliste	92
Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	100

Tabelloversikt

Tabell 1: Matrise over andel eierskifter i perioden 2001-2007 (Grünfeld et al., 2009).....	13
Tabell 2: Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer	15
Tabell 3: Casebedrift 1a) – Suksessfull overlevende.	38
Tabell 4: Casebedrift 1b) – Suksessfull overlevende	38
Tabell 5: Casebedrift 2a) – Suksessfull overlevende, solgt eller fusjonert i 2011.	39
Tabell 6: Casebedrift 2b) – Suksessfull overlevende, solgt eller fusjonert i 2011.....	40
Tabell 7: Casebedrift 3a) – Ikke suksessfull overlevende, omsetn. redusert betydelig etter -07.	41
Tabell 8: Casebedrift 3b) – Ikke suksessfull overlevende, omsetn. redusert betydelig etter -07.	41
Tabell 9: Casebedrift 4a) – Konkurs 2008	42
Tabell 10: Casebedrift 4b) – Konkurs 2012	42
Tabell 11 - Spørsmål 4: Hva mener gründerne var årsaken til suksess og gasselstatus?.....	53
Tabell 12 - Spørsmål 5: Hvordan var markedet i perioden med vekst og i årene etter?	54
Tabell 13 - Spørsmål 6: Hvordan tilpasset virksomheten seg endringene i markedet?	56
Tabell 14 - Spørsmål 7: I hvilken grad hadde bedriften unik spesialkompetanse eller nøkkelpersonell i forhold til konkurrenter?.....	57
Tabell 15 - Spørsmål 8: Hvordan endret konkurransesituasjonen seg i perioden?	59
Tabell 16 - Spørsmål 9: Kan du si noe om lokaliseringen har hatt betydning for utviklingen i bedriften?.....	60
Tabell 17 - Spørsmål 10: Hvordan har tilfeldigheter hatt innflytelse på utviklingen i din bedrift?	62
Tabell 18 - Spørsmål 11: Hvilken rolle har daglig leder hatt i forhold til utviklingen i bedriften?.....	65
Tabell 19 - Spørsmål 12: Hvilken rolle har Gründer(e) hatt i forhold til utviklingen i bedriften?.....	66
Tabell 20 - Spørsmål 13: I hvilken grad hadde ansatte eierandeler i bedriften?	67
Tabell 21 - Spørsmål 14: Hvilke belønningssystemer hadde bedriften for ledelsen og de ansatte?	69
Tabell 22 - Spørsmål 15: Er det andre motivasjonsfaktorer som har spilt en rolle i bedriftens utvikling?.....	70

Tabell 23 - Spørsmål 16: Hvilket fokus hadde bedriften i forhold til kompetanseutvikling?..	72
Tabell 24 - Spørsmål 17: Hvilket fokus hadde bedriften i forhold til produktutvikling og innovasjon?.....	74
Tabell 25 - Spørsmål 18: Hvordan var tilgangen på kvalifisert arbeidskraft vært i perioden?	75
Tabell 26 - Spørsmål 19: Kan du si noe om bedriften hadde noen spesielle teknologiske fortrinn?.....	76
Tabell 27 - Spørsmål 20: Hvordan har bedriften bygget og eventuelt endret organisasjonen i perioden?	79
Tabell 28 - Spørsmål 21: Hvordan har den interne organiseringen av bedriften påvirket muligheten for vekst?	80
Tabell 29 - Spørsmål 22: Er det spesielle trekk ved bedriftskulturen som har bidratt til utviklingen i bedriften?	81
Tabell 30 - Spørsmål 23: I hvilken grad har styret bidratt til bedriftens utvikling?.....	83
Tabell 31 - Spørsmål 24: Hvordan var bedriftens forretningsplan / strategi formulert, og hvordan var eventuelt denne styrende for utviklingen i bedriften?.....	84
Tabell 32 - Spørsmål 25: I hvilken grad har økonomiutviklingen vært hemmende eller fremmende for utviklingen i bedriften?	86

Figuroversikt

Figur 1: Vekst i bedrifter med og uten eierskifter, 3 år etter (Grünfeld et al., 2009).....	14
Figur 2: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer	16
Figur 3: Positiv mestringsone (Johannessen og Olsen, 2008:75).	18
Figur 4: Fra det entreprenørielle til det administrative domenet (Balstad et al., 2006)	19
Figur 5: Five Stages of Small Business Growth (Churchill og Lewis, 1983).....	24
Figur 6: Egen figur for å vise sammenheng mellom en organisasjons kapasitet og vekst.....	90

1.0 Innledning

Oppgaven har utgangspunkt i bedrifter i Nord-Norge. Vi vil undersøke hvilken effekt vekst har hatt for bedriftene. Utvalget av bedrifter er basert på gasselkåringen i 2007. Med basis i gasselbedriftene har vi gjort et kvalifisert valg for hvilke bedrifter vi vil undersøke.

Bedriftene har gjennom å bli kategorisert som gaselle, dokumentert at de har håndtert en kraftig vekstfase. De har håndtert en dobling av omsetningen over fire år og hatt positivt driftsresultat hvert år. En fase med kraftig vekst i en bedrift er krevende og ikke alle bedrifter takler det over tid. Vi velger derfor å undersøke bedriftene fem år etter at de var kåret til gasselbedrift for å avdekke hvordan de har håndtert vekstfasen(e) og hvordan bedriftene har utviklet seg videre. For å få frem forskjellene har vi undersøkt både suksessfulle og ikke suksessfulle bedrifter.

Vi jobbet ut fra at eventuelle funn vil kunne gi verdifull kunnskap om hva som er viktige byggesteiner for å skape varig konkurransedyktige og vekstkraftige bedrifter.

1.1 Forskningsspørsmålet

Med bakgrunn i det ovenstående har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

Nord-Norsk gasselbedrift i 2007 - Fortsatte veksten de neste fem årene?

Vi ønsker å undersøke hvordan et utvalg av bedrifter i Nord-Norge som har vært igjennom en periode med vekst har lyktes med å utvikle bedriften de første fem årene etter at de var definert som gasselbedrift. Er det faktorer internt i virksomhetene eller i virksomhetenes omgivelser som kan forklare hvordan det har gått? I den sammenheng kan det være vanskelig å fremskaffe objektive mål innenfor denne oppgavens ramme, derfor vil vi gjøre følgende avgrensning og presisering:

- 1) Hva mener de utvalgte virksomhetene er mulig årsak til suksessen?
- 2) Hvilke faktorer i de utvalgte virksomhetenes omgivelser mener de er sentrale for veksten og den videre utviklingen?
- 3) Hvilke faktorer internt i de utvalgte virksomhetene mener de er sentrale for veksten og den videre utviklingen?

1.2 Definisjon av vekstbedrifter

Når vi i vår oppgave ønsker å gjøre undersøkelser av bedrifter som lykkes med å vokse, er det viktig å klargjøre hvordan en definerer en vekstbedrift. I litteraturen finner vi flere tilnærminger til dette. Dette utdyper vi nærmere i kapittel 2. Hovedkonklusjonen er at økning i omsetning er den mest brukte definisjonen på vekst som benyttes i dag. Dette finner vi riktig, da en vekst i omsetning gjerne henger sammen med en vekst i antall ansatte, materielle- og økonomiske eiendeler, akkumulert kunnskap, produktinnovasjoner, osv.

Det har de senere årene vært et stort fokus på vekstbedrifter i media. En av hovedårsakene til dette må kunne tilskrives Dagens Næringsliv (DN) og Dun & Bradstreets årlige gasselkåring. Deres definisjon av hva som er en vekstbedrift gir oss et godt utvalg av bedrifter å gjøre undersøkelser av (DN, 2013).

1.3 Definisjon gasselbedrifter

Gasellebedrift er en tittel som ble innført av DN i samarbeid med Dun & Bradstreet (D&B). DN blir av mange blir sett på som Norges ledende Næringslivsavis, og dermed er godt skikket til å ta del i denne kåringen. D&B er blant verdens absolutt ledende aktører innen innsamling og analysering av informasjon om selskaper. Det er D&B som står for innsamlingen av all informasjonen om selskapene, og som utfører analysene som danner grunnlaget for å tildele gasellestatus. I den videre prosessen kommer DN inn og er med i rangeringen av alle bedriftene som D&B har funnet verdige en gasellestatus. Tittelen gasellebedrift tildeles bedrifter som har tilfredsstilt flere økonomiske parametere i løpet av en fireårsperiode. De må ha en *omsetning på minst én million kroner det første året og i løpet av fireårsperioden må omsetningen minimum doubles*. Bedriftene må også kunne skilte med *et samlet positivt driftsresultat, samt å ha unngått negativ vekst*. De to siste kriteriene gasellebedrifter må tilfredsstille for å kunne bli vurdert som gasellebedrift, er å være et *aksjeselskap* og i tillegg *levere godkjente regnskaper*.

Svakheten med å benytte gasseldefinisjonen for å finne gode vekstbedrifter er at kriteriene for å bli definert som gassel utelukker større bedrifter som vokser sakte. F.eks. vil en liten håndverksbedrift som vokser fra 1 – 2 mill i omsetning i løpet av fire år komme innenfor gasseldefinisjonen. Dette kan oppnås ved å skaffe noen flere oppdrag og ansette en håndverker i tillegg til gründeren som startet med en mill. i omsetning. En bedrift som øker omsetningen fra 30 til 59 mill. på fire år vil falle utenfor gasseldefinisjonen. Dette vil nødvendigvis være en bedrift som har gjort store grep i forhold til markedsarbeid, rekruttering og organisasjonsbygging. Vi velger likevel å bygge opp vår undersøkelse av vekstbedrifter rundt gasselbedrifter, da denne definisjonen både er anerkjent og godt kjent av de fleste som har interesser i forhold til bedriftsutvikling.

1.4 Bakgrunn

Deler av Nord-Norge opplever for tiden en vekst i folketallet med bakgrunn i nye markedsmuligheter som dukker opp. Den siste folketellingen viste en vekst i antall innbyggere på ca. 3000 fra 2011-2012 totalt for Nord-Norge (SSB). Veksten har flere årsaker, men petroleumssektoren med sine ringvirkninger synes å være den viktigste årsaken til denne utviklingen. Olje- og gassvirksomheten vil trolig være den kraftigste motoren for vekst og utvikling i Nord-Norge og nordområdene i flere tiår framover. Dersom de mest optimistiske prognosene slår til, forventes antall sysselsatte innenfor denne sektoren å øke kraftig i Nord-Norge fram mot 2030.

En publikasjon kalt *Muligheter - Nord-Norge 2012/2013* (2013) hevder at Norge er snudd på hodet og at Nord-Norge har en nøkkelrolle i forhold mange markedsområder. I denne publikasjonen nevnes områder som olje og gass, mineraler og fisk. Behovet for kompetanse er stort i både eksisterende - og nye selskaper. Det hevdes at Nord-Norge er mer enn noen gang mulighetenes landsdel.

Norsk næringsliv består i stor grad av små og mellomstore bedrifter (Grimsby et al., 2009). For mange av bedriftene vil svaret på de nye utfordringene og mulighetene være at de lar seg kjøpe opp eller fusjonerer inn i større konsern som ønsker å etablere seg i regionen.

De bedriftene som selv velger å utnytte de nye markedsmulighetene til øket aktivitet, vil stå overfor en rekke utfordringer, ikke bare med hensyn til personell, men også i forhold til kompetanse på alle plan. Utfordringen til disse bedriftene blir å oppgradere organisasjonen sin slik at den blir robust nok til å tåle de endringene som de nye markedsmulighetene gir.

2. Teori

For å kunne jobbe videre med forskningsspørsmålet er det viktig undersøke nærmere og skaffe til veie litteratur som gir oss en forståelse av effekten av vekst. Litteraturen vi har funnet skal bygge opp under forskningsspørsmålet vårt:

Nord-Norsk gasselbedrift i 2007 - Fortsatte veksten de neste fem årene?

Til dette arbeidet må vi definere hva en bedrift er. Penrose (1959) definerer en bedrift som en samling av ressurser bundet sammen av et administrativt rammeverk. I vår oppgave er en bedrift i den sammenheng et aksjeselskap og en gasselbedrift.

Vi ser for oss at vekst som fenomen er et område som vi må undersøke grundig. Det faktum at mange eventualiteter og kombinasjonseffekter spiller en rolle i vekst for små bedrifter viser hvor forskningen på området står i dag (Davidsson et al., 2010). Det er slutt på å tenke lineært og økende fokus på tilpasning og kombinerte effekter. Forskning og forskningsmetoder utvikler seg parallelt med bedriftene som det forskes på. Det fører til bedre forståelse av detaljene i vekstprosessen.

Vi har gjort et utvalg innenfor flere områder som sikrer oss at vi dekker opp flest mulig vekstindikatorer både eksternt og internt. Områdene er beskrevet av Collins og Hansen (2012:225) og de vi har valgt er:

- Marked
- Konkurrenter
- Tilfeldigheter
- Ledelse og eierskap
- Belønning og motivasjon
- Kompetanse og teknologi
- Organisasjon og vekst
- Styrearbeid og strategi
- Økonomi

Punktene over er satt opp i den rekkefølgen vi fant dem. Ideelt sett skulle vi kanskje ha fokusert på det viktigste området først, og deretter gradert etter minkende viktighet, men på dette stadiet hadde vi ikke full oversikt over hva som var viktigst. Derfor har rekkefølgen blitt stående slik vi først satte det opp.

2.1 Marked

Markedet vokser på flere forskjellige områder i Nord-Norge. Et voksende marked fører til økte muligheter for bedrifter og for bedrifter som ønsker å etablere seg i regionen. Vi har som nevnt et ønske om å fokusere på mulighetene som skapes for bedriftene i regionen. Et viktig spørsmål i den sammenheng er hvordan kan bedriftene vokse med markedet og ivareta de nye mulighetene? Samtidig handler det om å unngå filialisering og en forflytning av eventuelle overskudd ut av regionen.

«Markedet er i økonomisk forstand en måte å organisere kjøp og salg på.»

Definisjonen kommer fra markedsøkonomien (Hoff, 2010:14) og beskriver det grunnleggende i et hvert marked. Markedet oppstår på grunn av en etterspørsel og balanseres av tilbudet. Det voksende markedet i Nord-Norge består i første omgang av behovet for kompetanse og i neste instans av behovet for arbeidskraft. Det gir muligheter for bedrifter som ønsker å vokse og for bedrifter som ønsker å etablere seg i regionen.

Er det virkelig slik at markedet ekspanderer i nord? En publikasjon kalt *Muligheter - Nord-Norge 2012/2013* (2013) tar for seg mulighetene i Nord-Norge relatert til hvilken utdanning som er relevant å velge. Den primære hensikten med publikasjonen er at bedrifter og institusjoner skal få dekket sitt behov for arbeidskraft og kompetanse. Her hevdes det at Norge er snudd på hodet og at Nord-Norge har en nøkkelrolle i forhold mange markedsområder. I denne publikasjonen nevnes områder som olje og gass, mineraler og fisk. Behovet for kompetanse er stort både i eksisterende -, nye - og i selskaper som kommer til regionen. Det hevdes at Nord-Norge er mer enn noen gang mulighetenes landsdel. En annen publikasjon vi har sett på er «Konjunkturbarometer for Nord-Norge» (vår 2012). Hele publikasjonen er preget av en gjennomgående positivitet i

forhold til nordnorske markedsmuligheter. I forordet skriver Hans Olav Karde, administrerende direktør i Sparebank 1 Nord-Norge: *Nord-Norge er mulighetenes landsdel, og vi ser tegn på at bedrifter og husholdninger er godt rustet for framtiden.*

Under overskriften «nordnorsk økonomi», lenger bak i publikasjonen, snakkes det om optimisme og forventninger om vekst som preger bedriftene. Det finnes langt flere publikasjoner om markedet i Nord-Norge og hvilken positiv utvikling vi står overfor på mange områder. Vi har nevnt olje og gass, mineraler og fisk, men vi har ikke sagt noe om fornybar energi. Andre områder vil også kunne oppleve vekst med bakgrunn i ringvirkningene som aktiviteten fører til. Dette gjelder spesielt entreprenørbransjen som vi ønsker å se litt nærmere på.

I forhold til markedet og vekst-/gasselbedrifter har ikke vi funnet så mye teori. Porter (1994:275) har en god del i forhold til konkurransestrategi i vekstbransjer. Denne teorien er på flere måter gyldig også i forhold hvordan gassel/vekstbedrifter tilpasser seg markedet i forskjellige vekstfaser. Utfordringen er at det finnes få ”spilleregler” for hvordan ting skal gjøres, og først når alle reglene er etablert – først da kan gasselbedrifter mestre dem og ha fremgang. Resultatet av en bratt lærekurve er at de høye kostnader synker svært raskt når kostnadsreduksjonen først setter inn. Hvis gevinsten som skyldes læring opptrer samtidig med muligheten for en betydelig vekst, vil muligheten for å oppnå stordriftsfordeler på bakgrunn av bransjevekst øke. I den sammenhengen er det viktig å kunne tilpasse seg markedet både når det gjelder økonomi og egne ressurser. Porter(1994) nevner flere mobilitetshindringer i den tidlige vekstfasen for vekstbedrifter. En av disse er tilgangen til råmaterialer og andre innsatsfaktorer som dyktige medarbeidere / faglært arbeidskraft med god kvalitet og til fornuftig pris. Dette betyr i korte trekk at gasselbedrifter, og da innen entreprenørbransjen, må være ekstremt dyktig i startfasen når det gjelder å tilpasse seg markedet og omgivelsene spesielt mht. rekruttere og beholde ansatte. Et annet viktig moment er å kunne tilpasse seg kundene sitt behov på en slik måte en unngår områder i egen drift som kan virke begrensende. Her tenkes det på flaskehalser. I den sammenheng er det å være markedsorientert særdeles viktig. Kohli og Jaworski (1993) ser for seg at markedsorientering har positiv effekt på foretakets totale ytelse som for eksempel lønnsomhet. Dette kommer i tillegg til at det har positive effekter i forhold til ansatte og kunder. I undersøkelsen finner de støtte for at markedsorientering har positiv effekt på

bedriftens totale ytelse. Dette er også konklusjonen i andre empiriske studier (jfr. Narver & Slater, 1990). Markedsorientering/-tilpasning kan med andre ord sies å være en viktig faktor for å forklare hvorfor noen bedrifter gjør det bedre enn andre. Med ovennevnte er vi interessert i å finne ut om gasselbedrifter er ekstremt dyktig til å tilpasse seg markedet og markedsendringer.

2.2 Konkurrenter

Det viser seg ofte at forholdene til konkurrenter kan være en utfordring i vekstbransjer, særlig for bedrifter som har vært pionerer og har oppnådd høye markedsandeler. I følge Porter (1994) vil nye bedrifter som etablerer seg i samme markedet kunne dra god nytte av de markedsførings- og omdømmetiltakene som allerede er etablerte (spinn-offs). Dette kan være en betydelig irritasjon for de vel etablerte og vil kunne medføre store ressurser på å forsvare en høy markedsandel og på å svare på tiltak fra konkurrenter som trolig har små sjanser til å bli noen markedsfaktor å regne med i det lange løp. Senere tids forskning har vist at det kan være fornuftig å slippe flere aktører inn på markedet istedenfor å stenge dem ute. I det lange løpet kan det være greit med konkurranse både for å skjerpe egen bedrift mht. egen styrke og kompetanse samt for å utvikle bransjen generelt. I følge Porter (1994: 296) «..er det bare unntaksvis mulig og lønnsomt å forsvare en nesten-monopolstilling i en bransje som vokser raskt, selv om bedriften har en slik stilling til å begynne med». En annen interessant vurdering, etter vår mening, er å undersøke om fysisk plassering kan ha innvirkning på gasselbedriften sin vekst. Roos et al. (2010) har igjennom sin vurdering av interne faktorer som påvirker konkurransefortrinnet vektlagt fire viktige punkter:

- *verdifull* – på måten bedriften utnytter mulighetene eller reduserer trusler i bedriftens omgivelser.
- *sjelden* – bedriften må være sjelden i markedet og blant konkurrentene.
- *vanskelig å imitere* – vanskelig å imitere for konkurrenten, viktige ressurser som er vanskelige for andre bedrifter å tilegne seg, her gjelder både fysiske og monetære ressurser/inntekter.
- *ikke finnes likeverdige substitutter* – I denne sammenheng er det nok de fysiske ressursene som er avgjørende for hvor våre bedrifter er plassert.

I det videre arbeidet ønsker vi å undersøke om vekstbedrifter er uberørt av andre konkurrenter i markedet, og om de heller oppfatter disse som noe positivt for sin egen bedrift og for bransjen generelt. I tillegg ønsker vi å undersøke om plasseringen av bedriften gir noen form for konkurransefortrinn.

2.3 Tilfeldigheter

Når vi skulle gjøre en undersøkelse av bedrifter, fem år etter at de var blitt kåret til gasselbedrift, ønsket vi å skille ut eventuelle enkelthendelser som kan ha hatt avgjørende positiv- eller negativ innvirkning på hvordan utviklingen hadde gått videre. Årsaken til dette er at om en slik avgjørende enkelthendelse har inntruffet, vil resultatet av alle de andre spørsmålene få mindre betydning.

Innen litteraturen og forskning er begrepet tilfeldigheter ofte beskrevet som serendipitet. Begrepet betyr at du gjør funn på andre områder enn det du forsker på. Det mest kjente eksemplet innen forskning der begrepet serendipitet benyttes, er Sir Aleksander Flemmings oppdagelse av penicillin, da et uhell på laboratoriet fører til en Nobelprisbelønnet oppdagelse.

Collins og Hansen (2012) tok flaks og uflaks inn som en undersøkelsesparameter da de gjennomførte sin store undersøkelse om hvilke bedrifter som klarte seg best i et marked som var preget av usikkerhet og kaos. De fant ingen sammenheng mellom flaks hos de bedriftene som hadde lyktes og/eller uflaks hos de bedriftene som ikke hadde lyktes.

Vi vil undersøke om enkelthendelser kan ha hatt stor innflytelse på utviklingen i bedriftene. Disse enkelthendelsene kan være tilfeldigheter tilsvarende eksemplene over, eller det kan rett og slett være flaks og uflaks. En stor enkeltkontrakt i en periode der markedet er presset kan være avgjørende for om en bedrift overlever eller ikke. I anbudssammenheng vil noen desimaler i forskjell på en enkeltpost kunne avgjøre om den ene eller andre bedriften får oppdraget.

2.4 Ledelse og eierskap

Ledelse av en bedrift er kanskje det viktigste enkeltstående punktet for om bedriften skal lykkes eller ikke. Hvordan ledelsen fungerer i bedriften blir da, naturlig nok, helt avgjørende for resultatene bedriften oppnår. Eierne sitter på nivået over og kan påvirke ledelsen gjennom årsmøtet og styret. I det daglige er det ikke naturlig at eierne påvirker i så stor grad, men i mange tilfeller krysser rollene slik at leder er både gründer og hovedeier. Da styrer en person alt.

2.4.1 Ledelse

Hva er ledelse?

"Lederskap er at et eller flere mennesker (den/de ledede) frivillig lar seg påvirke til innsats mot bevisste mål av en eller flere andre personer (lederen/lederne)." (Forsth, 2002).

Definisjonen over, er en av mange som finnes i litteratur og forskjellige publikasjoner. Forsth (2002) har påvist at antallet bøker og publikasjoner om ledelse økte kraftig utover i 1970-årene. Mengden definisjoner tilsvarer ikke mengden bøker og publikasjoner fordi flere forfattere unnlater å definere ledelse selv det er temaet de skriver om.

Plsek (2002) definerer ledelse som kunsten å sette andre i stand til å gjøre mer enn de ellers kunne eller ville gjøre. Denne definisjonen er enklere enn den over, men det handler om det samme.

Det å være leder i en liten bedrift kan ofte være sammenfallende med å være gründer. Etter oppstart, mens bedriften er liten er det helt naturlig at gründeren er den som leder bedriften.

En stor andel av bedrifter som startes er svært lite innovative og lite vekst orienterte. De etterligner andre bedrifter og driver i lokalmarkedet. De har i utgangspunktet ikke noe vekst potensial. De startes som liten, lever som liten og dør som liten (Aldrich, 1999; Reynolds og White, 1997; Storey, 1994).

Uavhengig av ovenstående er det viktig å ta med seg at de fleste grunnleggerne av bedrifter tenker i liten grad på vekst. Har lederens motivasjon for vekst noen betydning? Svaret på det er et rungende ja. Gründerens vekstmotivasjon har en direkte effekt på bedriftens vekst (Baum og Locke, 2004; Baum, Locke og Kirkpatrick, 1998; Delmar og Wiklund, 2003; Kolvereid og Bullvåg, 1996; Mok og Van Den Tillaart, 1990; Wiklund, 2001; Wiklund og Sheperd, 2005).

Motivasjon, utdanning, ledelseserfaring og funksjonelle ferdigheter er variabler som har betydning for vekst relatert til enkeltindivid (Storey, 1994). Han har sammenholdt en rekke studier i Storbritannia og i flertallet av dem ser det ut som over.

Plsek (2002) er veldig konkret på hvilke egenskaper en god leder må ha.

En leder som har god lederkompetanse:

- Kommuniserer visjonen klart
- Forplikter seg fullt ut til verdier og visjon
- Utfordrer tankeganger og oppmuntrer til fleksibilitet og nytenkning
- Utvikler andre, gir dem muligheter og oppmuntring
- Praktiserer sosial kløkt og involverer toppledelsen
- Har god administrativ kompetanse

Punktene han peker på er en forlengelse av definisjonen vi har vist til tidligere.

Det siste punktet i avsnittet over handler om leders administrative kompetanse. Det bringer oss over i Greiner (1972) trinnvise modell for vekst. Basis for modellen er en ledelseskriser som fører bedriften over i neste fase. Modellen er nærmere beskrevet i «Organisasjon og vekst» kapittelet.

I det samme kapittelet ser vi nærmere på en livssyklusmodell for vekst (Churchill og Lewis, 1983). Her pekes det på at ledelsens rolle, gründerens rolle og lederstilen er i forandring når bedriften vokser.

2.4.2 Eierskap

Hvem eier bedriftene? Hva ønsker de å oppnå med sitt eierskap? I det tilfellet gründeren eier bedriften alene og er leder er det enkelt. Det er ingen tvil om at interessene til eier, gründer og leder er de samme. Med en gang eierskapet spres kan det bli litt mer komplisert.

Huse (2011) hevder at eierkonsentrasjonen har stor betydning for styrets rolle og for hvor aktivt styret er. Jo større eierkonsentrasjon, jo mer aktive styrer. Det å snakke om eierkonsentrasjon i så små selskaper, som vi omtaler, ser kanskje rart ut, men det er litt av de samme mekanismene som spiller inn. Eiere som har store aksjeposter vil regne med at de får en plass i styret. Mange små eiere (ansatte) kan ikke regne med at alle skal få plass i styret.

Huse (2011) kommer inn på at eiertype og eierfilosofi kan ha betydning for hvilken retning eierne ønsker å gå. Han har valgt å dele inn eiere i fire eiertyper:

1. Langsiktig eierskap og egen styredeltakelse
2. Kortsiktig eierskap og egen styredeltakelse
3. Langsiktig eierskap uten styredeltakelse
4. Kortsiktig eierskap uten styredeltakelse

Eierne i punkt 1 kaller Huse (2011) for industrialistene. De ønsker å ta del i utviklingen av bedriftens strategiske kjerne. I punkt 2 er det ofte eierinteresser som er interessert i å utnytte verdier i virksomheter. Denne gruppen kjennetegnes ved kjøp eller salg av bedrifter. Gruppen i punkt 3 kan være institusjonelle eiere som eier aksjer i mange selskaper. De kan ikke være med å påvirke retningen for alle selskapene. Her vil vi nok kunne plassere alle småaksjonærer med langsiktig perspektiv. De kan ikke regne med å kunne påvirke selskapets strategi i vesentlig grad. Den siste gruppen er eiere som er interessert i kortsiktig avkastning.

Eierskifte er et tema som kan ha betydning i denne sammenhengen. Grünfeld et al. (2009) velger å definere et eierskifte som en endring av kontroll over et selskap. En ny eier må ha blokkerende makt. Det vil si minimum 34 prosent av aksjene. I tillegg mener

de at den nye eieren må være den største i bedriften. Det andre alternativet er at en ny eier får en majoritetsandel, som betyr over 50 % av aksjene. De har forsket på eierskifter i Norge i perioden 2000 – 2007. Blant annet har de sett på hvem som selger og hvem som kjøper bedrifter. De deler kjøpere og selgere inn i kategoriene mann, kvinne, utenlandsk og bedrift.

Tabell 1: Matrise over andel eierskifter i perioden 2001-2007 (Grünfeld et al., 2009).

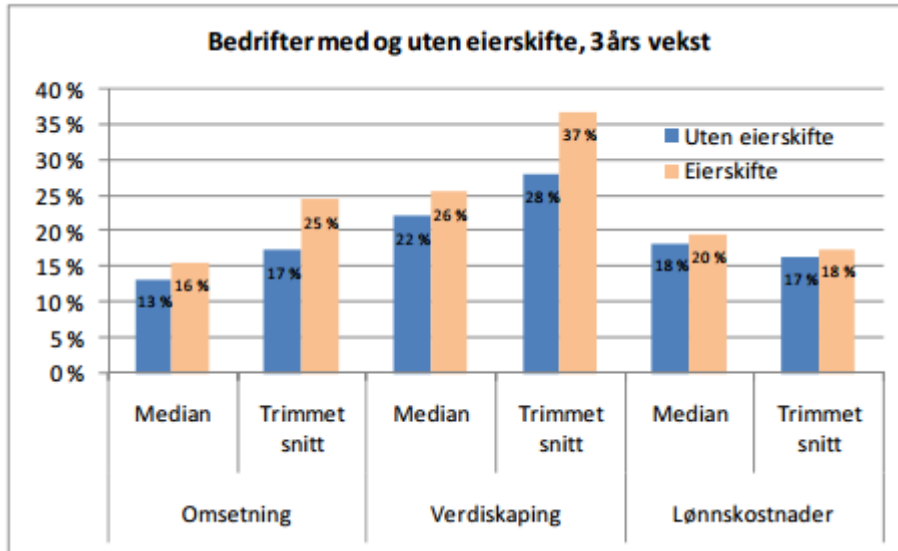
		Nye eiere				Sum
		Kvinne	Mann	Utenlandsk	Bedrift	
Gamle eiere	Kvinne	1.5 %	3.8 %	0.1 %	2.5 %	7.9 %
	Mann	4.7 %	20.4 %	0.9 %	25.5 %	51.5 %
	Utenlandsk	0.0 %	0.2 %	0.9 %	0.7 %	1.9 %
	Bedrift	1.7 %	15.6 %	1.7 %	19.8 %	38.7 %
	Sum	7.9 %	40.0 %	3.6 %	48.5 %	100.0 %

I tabell 1 ser vi at fordelingen for selgere er slik at kategorien mann er størst. På andre plass kommer bedrifter. Når vi ser på kjøpere er situasjonen snudd på hodet. Bedrifter er største kjøpergruppe og mann kommer på andreplass.

Grünfeld et al.(2009) peker på at motivet for eierskifte er viktig når man skal se på effekten av det. Typiske motiver kan være alder, generasjonsskifte, restrukturering/revitalisering, vekst og forretningsutvikling, markedsadgang, markedskonsolidering og kontroll, skatt.

Undersøkelsen viser at 3 år etter eierskiftet er veksten i omsetning, verdiskaping og lønnskostnader høyere i bedriftene som har gjort et eierskifte, enn i de som ikke har gjort det.

Jfr. figur 1 (under) kommer det frem at utenlandske nye eiere er den gruppen som klarer å vise til høyest vekst i omsetning og verdiskaping etter et eierskifte.



Figur 1: Vekst i bedrifter med og uten eierskifter, 3 år etter (Grünfeld et al., 2009)

Vi vil undersøke om hvilken rolle gründere har i drift og utvikling av bedriften. Betyr det noe om gründer er motivert eller ikke? Eierne har mulighet til å påvirke hvilken retning bedriften går i. I undersøkelsen vår vil vi finne ut om eierstrukturen har betydning for veksten og hvilken effekt veksten får.

2.5 Belønning og motivasjon

Motivasjonsteori forteller oss om hvilke arbeidsbetingelser, hva slags ledelse og hva slags type belønning som vil motivere medarbeidere for å yte noe ekstra for at bedrifter skal nå sine mål. «*Mennesket har behov for personlig vekst og faglig utvikling. Mennesket har store latente ressurser i seg. Når mennesket får seg delegert oppgavene, vil det kunne gjøre seg nytte av sine ressurser og få tilfredsstilt sine egne behov*» (Berg, 1997: 217)

Maslows motivasjonsteori er grunnlaget for- og det mest innflytelsesrike bidraget innenfor denne type teori. Jakobsen og Thorsvik (2010:222) har laget en figur som viser sammenheng mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer.

Tabell 2: Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer

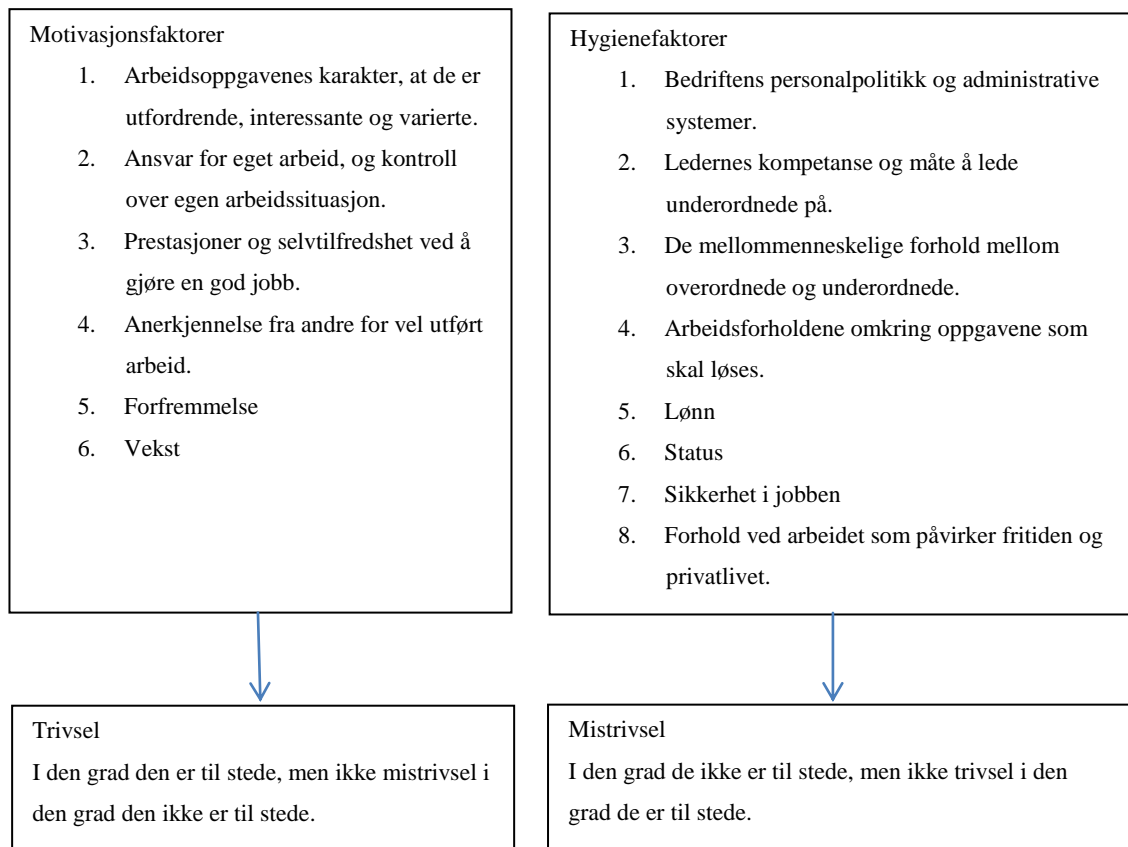
Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	-Lønn -Arbeidstidsbestemmelser	Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	-Arbeidsforhold	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	-Arbeidsgrupper -Medarbeiderorientert ledelse	Tilhørighet
Behov for anerkjennelse	-Tilbakemelding på arbeid - Tittel og posisjon	Status og prestisje
Behov for selvrealisering	-Utfordrende oppgaver -Mulighet til å være kreativ og til å gjøre ting bedre	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

Motivasjonsteorien skiller mellom to typer motivasjon:

1. Ytre motivasjon skapes gjennom lønn og frynsegoder som en mottar fra bedriften.
2. Indre motivasjon oppstår i form av positive følelser knyttet til mestring.

Forventningsteori utfyller motivasjonsteorien og kopleter et individs ønsker og evner opp mot resultatene en kan oppnå og belønningen en får for dette. Tilsammen gir disse teoriene innsikt i hva som antas å være de viktigste faktorene for å motivere medarbeidere.

Frederick Herzberg gjennomførte på 60-tallet studier på dette og utledet en teori om «Motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer» Disse er gjengitt i figur 2.



Figur 2: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer

Herzbergs teorier kan for mange i dag virke utdaterte, fordi vi på de fleste områder er kommet over disse selvfølgelige trinnene i motivasjons- og belønningsbalansen mellom bedrift og ansatt. Åpningen av arbeidsmarkedet og den økonomiske krisen i Europa har imidlertid medført at en flom av arbeidstakere fra andre land og spesielt fra det tidligere Øst-Europa, er villig til å jobbe i Norge på vilkår som norske arbeidstakere og arbeidstakerorganisasjoner ikke vil være i nærheten av å kunne godta. Det kan derfor lett utvikle seg A- og B-lag innenfor bedrifter som i perioder med høy etterspørsel, dekker sitt bemanningsbehov med utenlandsk arbeidskraft formidlet av byråer med variabel seriøsitet. Dette gjelder spesielt innenfor bygg- og anlegg, og produksjonsbedrifter som vår undersøkelse retter seg mot.

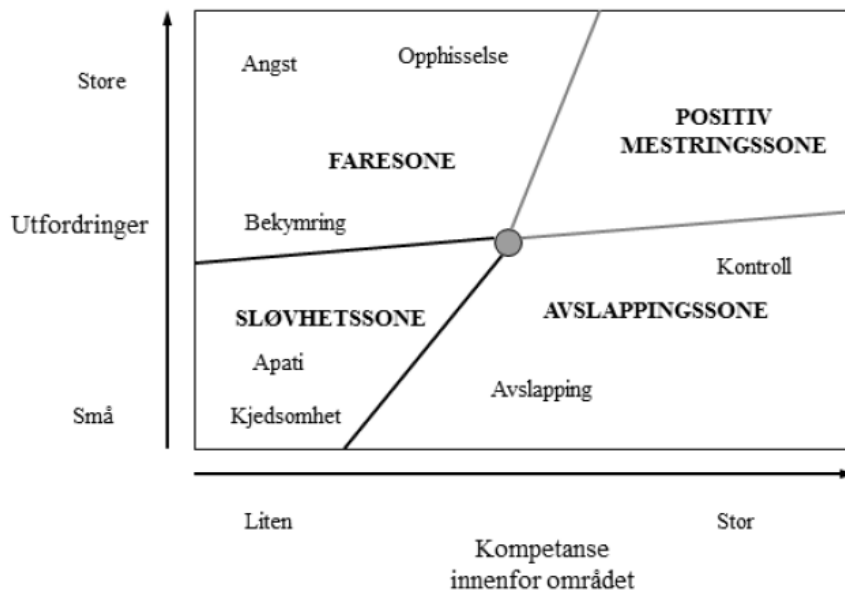
Lønn og bonuser regnes fremdeles som de viktigste incentivene for motivasjon, men i følge Kuvaas (2005) kommer lønn først på tredje plass når ansatte blir bedt om å rangere hvilke jobbaspekter som er viktige for dem. Kuvaas hevder «at økonomiske incentiver er

godt egnet til å gi en midlertidig tilpasning av atferd. Det er imidlertid ikke særlig mer tvil om at økonomiske incentiver er lite egnet til å skape vedvarende endringer i holdninger, verdier eller atferd. Allikevel synes de fleste av oss å ha en sterk tro på kvalitetene ved økonomiske incentiver som det grunnleggende styrings- og organiseringsprinsippet i arbeidslivet og ellers. Flere studier viser at våre lekmannsteorier om menneskelig motivasjon innebærer at vi forklarer vår egen motivasjon med motiver som at jobben er interessant og spennende, mens vi tror at andre trenger ytre stimulans for å gjøre en god jobb.»

Nyere teorier for motivasjon går i retning av å stimulere ansatte til å lede og motivere seg selv til å gjøre en god jobb. Johannessen og Olsen (2008) skiver om dette og innfører begrepet «positivt lederskap». Hensikten med positivt lederskap er «å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, for på den måten å bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten» (Johannessen og Olsen, 2008:21).

Et av de viktigste elementene i «positivt lederskap» bygger på teori fra Csikszentmihalyi (2002) der han presenterer en figur med en flytkanal som finnes i spennet mellom å kjede seg og få angst. Flytsonen finner vi der vi hele tiden strekkes noe utenfor vår komfortsone, med tanke på utfordringer og nåværende kompetanse. Eggen (1999) var tidlig ute med å omfavne flytmodellen til Csikszentmihalyi og det å få spillerne i «flytsonen» var en av hans mantraer under suksessen med Rosenborg på 1990-tallet og videre.

Vi viser dette med en modell som Johannessen og Olsen (2008) har videreutviklet med utgangspunkt i Csikszentmihalyi (2002) sin modell, se fig. 3.



Figur 3: Positiv mestringssone (Johannessen og Olsen, 2008:75).

Vi ønsker å se nærmere på om bedrifter som har lyktes med vekst over mange år, har hatt incentiver og ledelsesferdigheter i bedriftene som har sikret dem motiverte og dyktige medarbeidere. Vi ønsker å undersøke om det er forskjeller i incentivordningene og ledelsesfilosofi mellom de bedriftene som fortsatte den gode utviklingen etter fem år, og de som fikk tilbakegang.

2.6 Kompetanse og teknologi

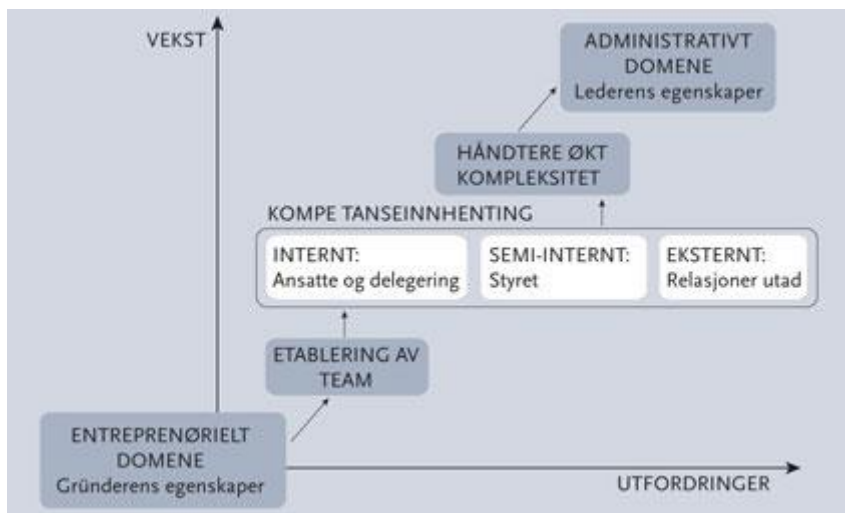
Kompetanse i denne sammenhengen er kompetanse i alle ledd for en bedrift. Faglig kompetanse, kompetanse i ledelsen og kompetanse i styrerommet.

Hva er ledelse? «*Lederskap er at et eller flere mennesker (den/de ledede) frivillig lar seg påvirke til innsats mot bevisste mål av en eller flere andre personer (lederen/lederne).*», (Forsth, 2002).

Hvilken kompetanse kreves for å lede en bedrift?

Hvilken kompetanse kreves for å lede en bedrift i vekst?

Widding (2008) mener at kunsten ved entreprenørskap ifølge Timmons (1999) er å ha inngående kjennskap til hvert teammedlems kompetansebase for så å knytte til seg mennesker som kan fylle eventuelle «kompetansehull». Det må man være oppmerksom på i tidlig fase, da manglende egenskaper blir mer fremtredende desto mer bedriften vokser. At gründeren kan erkjenne at han mangler kompetanse, og at han vet hvordan han kan tilegne seg denne, er ifølge Timmons (1999) vel så verdifullt som å vite at han allerede besitter denne kompetansen.



Figur 4: Fra det entreprenørielle til det administrative domenet (Balstad et al., 2006)

Behovet for kompetanse vil variere med situasjonen bedriften befinner seg i (Huse, 2011). Hvis bedriften er i en krise vil det kreve en type kompetanse. En bedrift i vekst vil kreve mange typer kompetanse som vil være viktig for å lykkes. Et «kompetansehull» vil kunne være kritisk for bedriftens evne til å vokse.

«Vekst og utvikling i Nord er avhengig av kompetanse.» Utsagnet er sakset fra Norsk industri i en internettpublikasjon (2011). «Hvordan skal framtidens utbyggingsprosjekter gi lokale og regionale ringvirkninger og vekst? – Nå må regionen selv, og myndighetene være beredt til å bidra til den veksten som vi ser kommer i Nord-Norge. Nøkkelen vil være å utvikle den nødvendige kompetansen, sier adm. direktør i Norsk Industri, Stein Lier-Hansen, etter at KonKraft har gjennomført sitt rådsmøte i Tromsø 8. november 2011.» Et sentralt tema er at Nord-Norge trenger å bli selvforsynt med den nødvendige kompetansen. Det vises til at både utdanningsinstitusjonene og bedriftene må bidra til den offensive holdningen som trenges.

Her fokuseres det hovedsakelig på teknisk kompetanse, men vi mener at det er minst like viktig for bedriftene å bringe inn kompetanse i ledelsen. Både i den daglige operative ledelsen i form av daglig leder/direktør og mellomledere.

Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på produktutvikling (produktinnovasjon) og valgt å se bort fra andre typer innovasjon. Produktinnovasjoner handler om utvikling av nye produkter og tjenester, samt markedsmulighetene som oppstår som et resultat av dette. Porter (1994) beskriver produktinnovasjon som bedriftens forsøk på å modifisere eksisterende, eller å introdusere nye produkter eller tjenester. Videre påpeker han at nye produkter gir den enkelte bedrift konkurransemessige fortrinn og høy avkastning.

Porter (1994) var også opptatt av sammenhengen mellom produkt og bransje. Her konkluderer han med at foretakets fokus ofte går fra produktinnovasjoner og over til andre typer innovasjoner. Han mener at gründere som befinner seg i bedrifter som opererer i en tidlig fase ville legge stor vekt på produktinnovasjoner, fordi produktutvikling og raske produktendringer vil være avgjørende for enkelte bedrifters konkurranseevne. Videre mener han at antall produktendringer ville avta i modnings- og nedgangsfasen fordi produktene ofte blir mer standardiserte. Gründerens fokus på innovasjon ville derfor flytte seg over på henholdsvis prosess- og administrative innovasjoner.

Vi ønsker å fokusere på effekten av kompetanse og teknologi hos gasselbedrifter. Vi vil derfor undersøke nærmere om rett kompetanse både hos ansatte og tilgang til arbeidskraft er viktig. Det er også interessant å se på om veksten i gasselbedrifter kan forklares med produktutvikling/innovasjon. I tillegg ønsker vi å undersøke om gasselbedrifter generelt har noen teknologiske fortrinn i forhold til andre bedrifter.

2.7 Organisasjon og vekst

Organisasjon og vekst henger sammen på den måten at det er organisasjonen som opplever og driver frem veksten. Uansett hvilken form veksten tar vil det påvirke organisasjonen på en eller flere måter.

Jacobsen og Thorsvik (2007:13) definerer en organisasjon som *et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*. Organisasjoner er mennesker som samhandler med hverandre etter en plan som gjør dem i stand til å løse oppgavene som må til for å nå målene som er satt.

Penrose (1959) snakker om vekst i to forskjellige sammenhenger. Den første er ganske enkelt volum. Eksempel på det kan være vekst i produksjon, eksport og salg. Alle disse kan måles i volum som vokser. Den andre måten å se på vekst på, hevder hun, er en økning av størrelse eller forbedring av kvalitet. Denne veksten er et resultat av en prosess som pågår hele tiden. Prosessen er en videreutvikling som fører til forbedring på forskjellige områder, som igjen fører til vekst. Penrose (1959) sin definisjon dekker også det som Storey (1994) velger å fokusere på, nemlig vekst i antall ansatte.

Vekst er et fenomen som skjer over tid. Det er viktig å se på veksten over et tidsrom som ikke gir oss feil utslag på grunn av en stor ordre eller andre hendelser som bare skjer en gang (Davidsson et al., 2010). Det betyr at når vi skriver tid, så mener vi lang tid. Et eksempel er gasselkriteriene som er nevnt i forrige kapittel. Her vurderes bedriftene over minimum fire år. Av og til er det også for kort tid til å unngå at tilfeldigheter skal spille inn.

2.7.1 Organisasjoner som opplever vekst

Vi har gjort et utvalg på åtte bedrifter som vi er sikre på har opplevd vekst, og som er kåret gaselle. Hovedkriteriet for utvelgelsen av gaseller er omsetning, som nevnt tidligere. Med bare en indikator i en undersøkelse som går på tvers av bransjer, er det en økende enighet i at økning i salg (omsetningsvekst) er den prefererte (Ardishvili et al., 1998; Hoy, McDougall og Dsouza, 1992; Weinzimmer et al., 1998; Wiklund 1998). Salg er noe alle bedrifter som driver kommersielt må ha. Salg kommer ofte først. Deretter kommer ansettelse, eiendeler, overskudd og markedsandeler. Det gjenspeiles i det faktum at salg er den indikatoren som dominerer i undersøkelser som omfatter vekst (Davidsson et al., 2010). Teorien bekrefter at gasselutvalget er gjort med riktig indikator.

Det å måle salg er kanskje det mest anvendelige, men det er ikke alltid den beste indikatoren. Et eksempel på det er selskaper som utvikler medisiner og annen bioteknologi (Davidsson et al., 2010). Under perioden med utvikling eller forskning vokser bedriftens kunnskapsbase og kanskje antall patenter, mens omsetningen er fraværende. I andre tilfeller kan omsetningen stige til store høyder på grunn av salg av forretningsenheter og lignende.

Forskjellen mellom organisk – og oppkjøpsbasert vekst har tidligere ikke blitt fokusert på i stor nok grad (Delmar et al., 2003). De to forskjellige måtene å vokse på byr på forskjellige ledelsesutfordringer (Levie, 1997; Penrose, 1959). På bakgrunn av det er det viktig å søke å velge et kildemateriale som er ensartet på området. I vårt tilfelle er det organisk vekst som er mest interessant å se på.

Davidsson et al. (2010) viser til flere undersøkelser som peker mot at eksterne faktorer har betydning for vekst. Dynamikk, heterogenitet, fiendtlighet og generøsitet er dimensjoner i miljøet bedriftene opererer i som kan ha betydning. For eksempel peker de på at det er flere hurtig voksende bedrifter i områder og bransjer som er mer dynamiske enn andre. I veldig innovative bransjer er feilraten også større for nye bedrifter. Hvis bedriften overlever de første årene ligger veien klar for å overleve videre, samt å vokse kraftig. Dynamikk er den faktoren som er best dokumentert som betydningsfull i miljøet rundt bedrifter. Andre dimensjoner er ikke påvist i samme grad (Davidsson et al., 2010). God ressurstilgang kan gjøre det enkelt å vokse, men kan også føre til at det blir enkelt for konkurrenter å tre inn i markedet, og å kjempe om vekstpotensialet som ligger der.

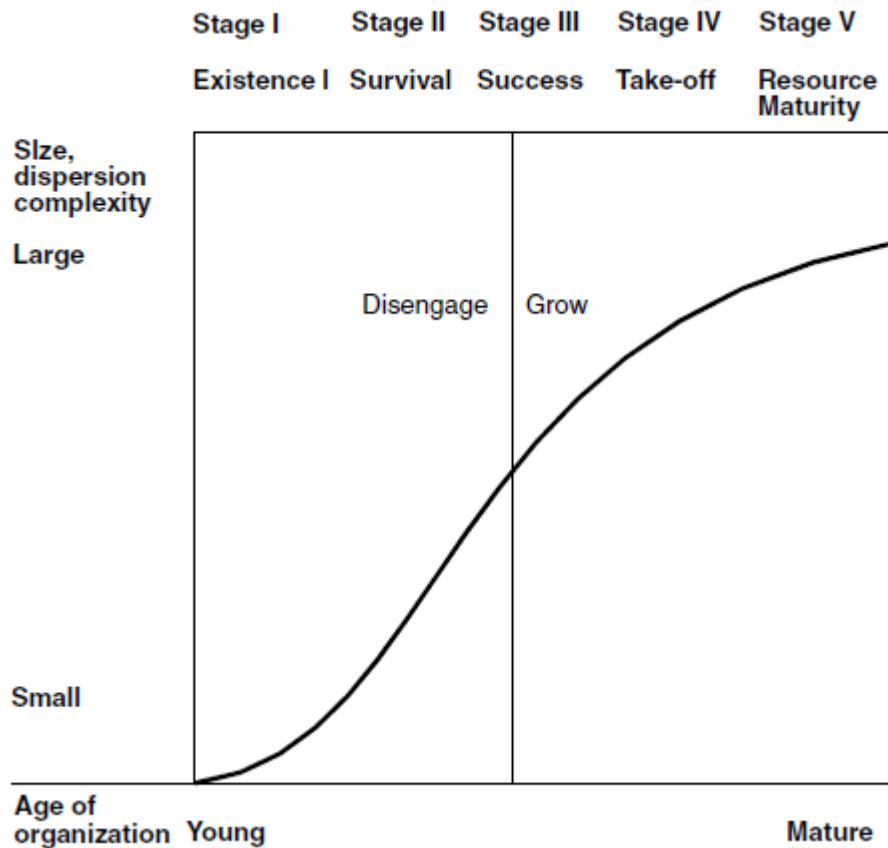
Selv om eksterne faktorer kan ha en betydning for vekst er konklusjonen at miljømessige eksterne faktorer ikke er det som påvirker vekst mest (Davidsson, 1991; Wiklund, 1999). Gründerens vekstmotivasjon, den formidlede visjonen og mål har en direkte effekt på bedriftens vekst (Baum og Locke, 2004; Baum, Locke og Kirkpatrick, 1998; Delmar og Wiklund, 2003; Kolvereid og Bullvåg, 1996; Mok og Van Den Tillaart, 1990; Wiklund, 2001; Wiklund og Sheperd, 2005). Det samme gjelder for den strategiske retningen (Bamford, Dean og McDougall, 1997; O’Gorman, 1997).

Litteraturen som beskriver vekstprosesser i organisasjoner blir ofte presentert som enten livssyklus – eller trinnvise modeller som tar for seg hele levetiden til en bedrift.

Livssyklus modellene tar for seg syklusen fra opprinnelse via vekst til modenhet for til slutt å ende opp i tilbakegang. I de trinnvise modellene fokuseres det på de spesifikke problemene som kan oppstå på hvert stadium av bedriftens vekst (Davidsson et al., 2010).

Det antas at bedrifter gjennomgår forskjellige vekstfaser med typiske utfordringer og reaksjoner fra organisasjonen. Greiner (1972) har laget en trinnvis modell som ofte blir brukt. Han hevder organisasjoner i vekst går gjennom fem faser som er lett å skille fra hverandre. I hver fase handler det om vekst som ender opp i en ledelseskrise. Hver fase er karakterisert av en bestemt lederstil, valgt for å oppnå vekst, og en ledelsesutfordring som må løses for å føre til ytterligere vekst. Modellen er bygd opp slik at en fase ikke bare er resultatet av den forrige, men også slik at en fase forårsaker den neste.

Churchill og Lewis (1983) har laget en livssyklusmodell illustrert i figur 5. Denne modellen tar for seg fem stadier i bedriftens livssyklus: Eksistens, overlevelse, suksess, takeoff og ressursmodenhet. I sin forskning peker de på de komplekse utfordringene som de møter i analysen av vekst i små bedrifter. De har tatt for seg relevante småbedrifter og hvilken erfaring de har gjennom egen vekst.



Figur 5: Five Stages of Small Business Growth (Churchill og Lewis, 1983)

I gaselebedrifter som opplever ekstrem vekst er både gründerens rolle, ledelsens rolle, lederstilen og organisasjonsstrukturen i forandring gjennom de forskjellige fasene.

Gasellebedrifter beveger seg raskt gjennom de tre første fasene i modellen og befinner seg ofte etter bare kort tid i ”takeoff” fasen. Gründerens rolle i denne fasen er desentralisert og lederstilen kjennetegnes ved at den er profesjonell og administrativ. Poenget er at dersom gründeren klarer å bevare ”gründer ånden” og ambisjonsnivået vil det kunne gi bedriften langvarige konkurransefortrinn og muligheter for å oppnå en betydelig vekst gjennom å sprengre grensene for ”takeoff” fasen. Gründere som prøver å vokse for raskt mangler ofte evnen til: å skape innovasjoner, å utnytte bedriftens ressurser, å ta risiko eller at de går tom for kapital. De faller tilbake til fase tre eller i verste fall mislykkes totalt.

Livssyklus- og de trinnvise modellene kan selvfølgelig, som alle former for modeller kritiseres. Det er ikke gitt at alle organisasjoner vil gjennomgå den utviklingen som

modellene beskriver. Gasselbedrifter er et godt eksempel. De kan oppleve en vekst så fantastisk at de rett og slett hopper over trinn i modellen. Et annet moment er at modellene bare beskriver begrensede elementer. Uformelle strukturer i en organisasjon, vet vi, er av stor betydning (Birley og Stockley, 2000). I tillegg kommer det faktum at mange av modellene ikke er godt nok bevist empirisk (Gibb og Davies, 1990).

Vi ønsker å undersøke hvordan organisasjoner endrer seg i takt med veksten. Det er ikke så urimelig å anta at det er tilfelle, men spørsmålet er om det skjer i praksis. Hva er det som bidrar til veksten i en organisasjon? Er det bare formelle elementer, eller bidrar uformelle elementer også?

2.8 Styrearbeid og strategi

Styrearbeid og strategi er nært beslektet i den grad det ofte er styret som driver frem strategiarbeidet.

I henhold til norsk aksjeselskapslovgivning er styret det øverste organ i et aksjeselskap (Huse, 2011). Styret kan inngå avtaler på vegne av selskapet og forplikte selskapet. Styret har daglig leder som kontaktledd med bedriftsledelsen, og sitter med ansvar eller medansvar for disposisjoner foretatt av daglig leder. Styret har det overordnede ansvaret.

I *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse* (NUES, 2012:27), kan vi lese følgende: «*Styret bør sammensettes slik at det kan ivareta aksjonærfellesskapets interesser og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold. Det bør tas hensyn til at styret kan fungere godt som et kollegialt organ.*»

Her ser vi at det anbefales at styret skal settes sammen for å ivareta, blant annet, selskapets behov for kompetanse. Hvem definerer behovet? Behovet for kompetanse vil variere med situasjonen bedriften befinner seg i (Huse, 2011). Hvis bedriften er i en krise vil det kreve en type kompetanse. En bedrift i vekst vil kreve mange typer kompetanse som vil være viktig for å lykkes. Et «kompetansehull» vil kunne være kritisk for bedriftens evne til å vokse.

Økt konkurranse, høyere omstillingstakt og strengere retningslinjer fra myndighetene har ført til en vesentlig skjerping av kravene til styrene i norske bedrifter. Et resultat av dette er blant annet at styrene i dag må innta en mer aktiv rolle i både utarbeidelsen og i implementeringen av strategier og endringsprosesser. Det er derfor ikke lenger tilstrekkelig for styremedlemmer ”å være til stede” i styremøtene, man må i dag i langt større grad bidra med kompetanse, nettverk og arbeidsinnsats for å sikre en positiv utvikling i bedriften.

Strategien er planen som bedriften jobber etter. Strategi vil være et viktig element i en forretningsplan. Før vi går videre skal vi se på en definisjon av strategi (Johnson et al., 2008:3): «*Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.*» Det handler om å gjøre de riktige tingene.

Collins og Hansen (2012) har gjennomført en stor undersøkelse av supervekstbedrifter i USA som lykkes og sett på hva disse har til felles. For å illustrere forskjellene mellom de vellykkede- og sammenlikningsselskapene brukte forfatterne kappløpet til Sydpolen i 1911 mellom Scott og Amundsen. Disse hadde også det samme utgangspunktet for å oppnå suksess, men hadde svært forskjellige tilnærminger til forberedelsene og resultatet ble også fatalt forskjellig. Følgende sitat fra Amundsen er gjengitt: «*Seier venter den som har alt i orden – flaks kaller folk det. Nederlag er ikke å unngå for den som ikke har truffet de nødvendige foranstaltninger i tide; dette kalles uflaks.*» Amundsen, som hadde planlagt ekspedisjonen grundig, lykkes med det, mens Scott hadde slurvet og fikk føle konsekvensene. Det har selvfølgelig ikke noe med flaks og uflaks å gjøre. Det samme gjelder for en forretningsplan / strategi. Hvis man slurver må man tåle konsekvensene.

Collins og Hansen (2012) fant ut at de vellykkede bedriftene praktiserer ”tremilsmarsj”. De bruker begrepet for å illustrere en jevn vekst over tid. Tre mil hver dag, uansett vær og vind. Når forholdene ligger til rette kunne dagsetappen kanskje ha vært så mye som åtte mil, men målet er tre. På dager med dårlig vær er tre mil et slit, men det går. Analogien er tydelig og gir et godt bilde av å jobbe målrettet uten vingling på den måten man har bestemt på forhånd. De som lykkes er tro mot sin beslutning om å vokse i forutbestemt

tempo. De gode dagene gir organisasjonen tid til å absorbere endringene og gjør de i stand til å takle de dårlige dagene når de kommer.

Wiklund (1998) har gjort et av svært få forsøk på å integrere en stor bredde av vekstfaktorer i kausale modeller og prøve det ut empirisk. Han valgte å kombinere tre forskjellige måter å se på teorien på. De tre alternativene er ”ressurs basert”, ”motivasjonsorientert” og ”strategisk tilpasning”. I modellen fremkommer hypotesen om at strategi påvirker vekst direkte, mens ressurser, motivasjon og miljøet påvirker vekst gjennom strategisk tilpasning. Wiklund konkluderer med at strategi er den viktigste faktoren som påvirker vekst.

Vi vil undersøke om bedriftene i vårt utvalg følger den av strategiens hovedretninger som etterstreber en best mulig tilpasning av organisasjonen i forhold til dens omgivelser. Vi ønsker også å se på styrets rolle i denne sammenhengen.

2.9 Økonomi

«Bedriftsøkonomi kan beskrives som det fagområdet som kombinerer styringsmessige beslutninger med økonomiske analyser knyttet til bruken av bedriftens knappe ressurser med det formål å skape størst mulig lønnsomhet» (Hoff, 2010:16).

Økonomi og økonomistyring er sentrale elementer i forhold til om en bedrift har grunnlag for vekst og positiv utvikling. Hoff (2010) ramser opp mange områder som inngår i bedriftsøkonomien: finans, finansregnskap, bedriftsøkonomisk analyse, budsjettering, strategi, markedsføring og operasjonsanalyse. De fire første er rene økonomiske emner. Vi vil i vår undersøkelse se nærmere på lønnsomhet og soliditet i undersøkelsesbedriftene. Marked og strategi er nevnt i andre teorikapitler. Operasjonsanalyse har vi utelatt.

For å kunne håndtere en periode med vekst er det viktig at en bedrift har fokus på de finansielle utfordringene en vekstfase medfører. Vi antar at kravene til arbeidskapital, som minimum vil øke proporsjonalt med økningen i omsetningen. I tillegg skal bedriften normalt konkurrere i et tøffere marked som kan innebære en betydelig risiko for at prosjekter ikke går slik som en har kalkulert. For at bedriften ikke skal få problemer med å

finansiere driften dersom et prosjekt går dårlig, bør den etter normale bedriftsøkonomiske kriterier være finansiert med 30-35% egenkapitalandel (Kristoffersen, 2005).

En annen måleparameter for soliditet er tapsbuffer. Vi bruker en definisjon fra Dun & Bradstreets kredittvurderingsmal funnet på nettet: «Tapsbuffer er ett mål for hvor mye egenkapital det er i firmaet. Tapsbufferen måler egenkapitalen mot driftsinntektene. Forutsetter vi at driftsinntektene for neste år blir lik fjorårets, viser tapsbufferen hvor mange prosent av driftsinntektene (omsetningen) firmaet kan tape før egenkapitalen er tapt. En tapsbuffer på 5 % innebærer at selskapet, med like stor omsetning til neste år, kan ha et underskudd på 5 % før hele egenkapitalen er tapt. Negativ tapsbuffer viser at egenkapitalen er negativ. Tapsbuffer på over 10 % ansees som god soliditet. Formel : $(\text{Egenkapital} \times 100 \%) / \text{Driftsinntekter.}$ », (D & B, 2008).

Et annet moment vil være finansiering av kontraktsgarantier. For å kunne delta på større kontraktsarbeider, må en kunne fremvise tilsagn om bankgaranti på 10% av kontraktsbeløp, inkl. mva i byggetiden og 3 % i garantitiden på 3 år. Aksjeloven §3-6 sier at et aksjeselskap skal til enhver tid ha en egenkapital som er forsvarlig ut fra risikoen ved omfanget på virksomheten.

Finansiering av egenkapital, inkl. arbeidskapital og garantiramme, bør utføres før vekstfasen starter, da en finansieringssøknad på et tidspunkt en har fått problemer, sannsynligvis vil bli avslått, noe som kan sette bedriften i alvorlige problemer i forhold til inngåtte forpliktelser.

Collins og Hansen (2012) viste i en stor undersøkelse til at de mest vellykkede vekstbedriftene hadde bedre soliditet og likviditet i alle faser av livssyklusen, enn bedrifter med ellers samme utgangspunkt.

Vi ønsker å undersøke om de bedriftene som har hatt en positiv utvikling etter årene med kraftig vekst har hatt bedre inntjening og økonomisk soliditet enn de bedriftene som fikk tilbakegang etter vekstperioden.

2.10 Avslutning teori

Vi har nå sett på en del teori som kan ha betydning for de områdene vi i innledningen har signalisert at vi ønsker å vite mer om. Teorien skal hjelpe oss i prosessen med å finne ut hvilken effekt vekst har hatt for vårt utvalg (jfr. kapittel 3.3.2) av nordnorske gassellebedrifter. Den skal også gi oss det faglige grunnlaget når vi går videre med metoden, forskningsdesignet og senere inn i analysedelen.

3. Metode

3.1 Innledning

Når man har kommet frem til en god og presis problemdefinisjon, er neste oppgave å lage et forskningsdesign. Vi vil i denne forskningsoppgaven følge en fremgangsmetode som er publisert av Eisenhardt(1989). Dette vil vi komme nærmere inn på i underkapitlet 3.2 valg av forskningsdesign.

Det finnes mange forskjellige typer undersøkelser. Vanligvis deles metodene som brukes, i de forskjellige typene undersøkelser, inn i de to motpolene *kvalitative metoder* og *kvantitative metoder*. Disse har ulike systemer for å samle inn og analysere forskningsdata, og benevnes som kvalitativ og kvantitativ metode Mehmetoglu (2004). Andre, blant dem Yin (2003) åpner for bruk av både kvalitativ og kvantitativ metode.

3.2 Valg av forskningsdesign

I arbeidet med oppgaven har vi hatt en overordnet prosjektplan som rettesnor for vårt arbeid. Denne er fulgt, men justert underveis etter hvert som forutsetninger med hensyn til tidsbruk, arbeidsmengde og nye perspektiver har dukket opp.

Vi har som mål å finne ut av noe vi vet en del om. Det med bakgrunn i det vi har lært gjennom studiet og vår kjennskap til effekten av vekst. I vårt forskningsspørsmål spør vi hvordan et utvalg av bedrifter i Nord-Norge, som har vært igjennom en periode med vekst, har lyktes med å utvikle bedriften de første fem årene, etter at de var definert som Gaselebedrift. Er det faktorer internt i virksomhetene eller i virksomhetenes omgivelser som kan forklare hvordan det har gått?

Vi ønsker å kunne legge frem ny teori og viten på området, slik at andre bedrifter generelt og vekstbedrifter spesifikt, kan få en pekepinn på hva effekten av vekst kan føre til. På den måten håper vi at flere kan dra nytte av de funn vi har gjort i vår oppgave.

I følge Yin (1989) finnes det tre typer case studier som kan brukes. Det er et utforskende-, forklarende- eller deskriptive casestudier. Siden vi er ute etter effekten av den betydelige veksten gasselbedrifter har opplevd, mener vi at vi har et *utforskende forskningsspørsmål*.

Vi velger videre et intensivt design i form av en casestudie fordi vi ønsker å få en dypere forståelse for hvilke faktorer som har bidratt til vekst, og deretter se nærmere på effekten av veksten. Vi ønsker å få frem så mange sider og detaljer ved temaet som mulig. Derfor egner casestudie seg veldig godt til vår undersøkelse (Jacobsen, 2005). Det finnes ikke noen entydig definisjon på hva et casestudie er, og noen vil hevde at det er en forskningsmetode og ikke en forskningsstrategi.

Johannessen et al. (2011) presenterer også Yin (2003) sitt syn på casestudier. Yin presenterer komponenter som er spesielt viktige i gjennomføringen av caseundersøkelser. Det tas først utgangspunkt i et problem, gjerne praktisk, som man så utleder en problemstilling fra. Forskeren gjør så noen antakelser etter å ha stilt noen grunnleggende spørsmål. Videre avgrenses analyseenhetene man vil undersøke. Neste komponent er å analysere den logiske sammenhengen mellom innsamlede data og de antakelser man hadde på forhånd. Til sist bør forskeren ha kriterier for å tolke funnene som relaterer seg til eksisterende teori. Yin (2003:23) har også selv definert casestudie: *”som en empirisk studie som studerer et fenomen i dets reelle kontekst”*. Han påpeker han at grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er åpenbar, og at flere kilder av bevis kan brukes for å belyse problemstillingen.

En mer utfyllende definisjon er i følge Mehmetoglu (2004:42) gitt av Theodorson & Theodorson (1969): *”Casestudie er en metode som studerer fenomener gjennom grundig analyse av individuelle case. Caset kan være en person, en gruppe, en episode, en prosess, en kommune, et samfunn, eller en hvilken som helst enhet av sosialt liv. Alle data som er relevant til caset, samles, og alle tilgjengelige data organiseres i forhold til caset. Case-metoden gir oss en unitarisk karakter til dataene som studeres ved å relatere mange fakta til en enkelt case. Den sørger også for en mulighet for intensiv analyse av mange spesifikke detaljer som ofte blir oversett i bruken av andre metoder.”*

En viktig forskning på området vedr. casestudier er utført av Eisenhardt (1989). Eisenhardt har i et eget notat gjennomført et betydelig arbeid der hun undersøker forskjellige metoder for å gjennomføre forskning på ved bruk av casestudier.

Notatet tar for seg prosessen ved å bruke *induktiv teori*. Induktiv teori er at forskere trekker en slutning fra det individuelle til det allmenne. Med det menes at man på bakgrunn av et begrenset antall observasjoner finner generaliserbar teori. Innenfor denne forskningen vil det være mange forskjellige variasjoner både på problemstilling, datatilgang (arkiver, intervjuer og observasjoner), enkelt forskere eller forskningsteam og som gir mange ulike løsninger.

Enkelte deler i prosessen, slik som problemdefinisjon og datavalidering, er tilsvarende lik hypotesetesting i annen forskning. Andre, slik som dataanalyse og fortolkning, er unike for induktive caseorienterte prosesser. Totalt sett beskriver prosessen en iterativ fremgangsmåte (uttrykker at en handling stadig blir gjentatt) og som er nært tilknyttet til de data som skal undersøkes. Denne forskningstilnærming er litt uvanlig, men hensiktsmessig når det gjelder nye emne-/forskningsområder. Teoriene som fremkommer er ofte beskrivende, etterprøvbare og empirisk gyldige.

Det viktigste med selve prosessen er at den skaper muligheten til å ”tenke utenfor ferdig oppstilte rammer” og gir en god innsikt og muligheten for uttesting av eksisterende teori. Det er derfor viktig å fremskaffe ”overbevisende” forankring for å kunne evaluere denne typen forskning.

Utvikling av ny teori er viktig i all forskning. Eisenhardt (1989) har som nevnt tatt utgangspunkt flere typer forskning der hver og en av disse er et bidrag til en felles forståelse av hvordan teorier utarbeides innenfor casestudie. Eisenhardt (1989) sitt utgangspunkt var at det fantes mye forskning på området rundt casestudie. Mye av forskningen var forvirrende fordi skillet mellom kvalitative data, induktiv logikk og selve casestudie forskningen ikke var entydig. Derfor gikk Eisenhardt (1989) i gang med en sammenstilling av flere typer forskningsbidrag vedrørende casestudier. Metodene ble gjennomgått hver for seg og ble analysert, triangulert og kryssjekket i forhold til eksisterende litteratur på området. Deretter utarbeidet Eisenhardt (1989) en prosess som

beskriver hvordan utarbeidelse av teori gjennom casestudie kan gjennomføres. Resultatet som fremkom er nesten å regne som et komplett ”veikart” for å gjennomføre denne typen forskning.

Det andre bidraget er en ”posisjoneringsteori” som bygger på casestudier i større sammenhenger og i et mer samfunnsfaglig perspektiv. Som eksempel vil dette være studier som utforsker styrker og svakheter ved teorier bygget rundt casestudier. Prinsippet er store samfunnsmessige forskningsprosjekter med mange deltakere. Denne forskningen er også induktiv.

Vi velger å se videre på Eisenhardt (1989) sitt første bidrag og som passer best til vår måte å gjennomføre forskningsstudiet på. Prosessen består av 8 punkter som beskriver fremgangsmåten på hvert enkelt punkt. Oppbyggingen er inndelt i trinn, aktivitet og årsak/bakgrunn. Vi vil forsøke å bygge opp rundt de nedenfor nevnte punktene:

1) ”Komme i gang”(Innledning/teorigjennomgang).

- a) Definere problemstillingen. Fokuserer på hva som er viktig.
- b) Muliggjør en prioritet i valg av tiltak. Gir en bedre forankring for tiltak.
- c) Utgangspunktet er at det verken skal være teori eller hypoteser som ligger til grunn. I tillegg beholdes den teoretiske fleksibilitet for de funn en gjør.

2) Velge tilfeller. (Metodologi).

- a) Spesifisere populasjon dvs. begrenser hva som skal undersøkes. Unngår dermed unødvendig variasjon og skjerper eksternt validitet.
- b) Teoretisk innsamling av data. Det gjøres på en bevist og ikke tilfeldig måte. Det fokuseres dermed på innsatsen for nyttige teoretisk tilfeller.

3) Utarbeidelse av verktøy (intervjuguide) og protokoller. (Metodologi).

- a) Flere former for datainnsamling. Dette vil styrke tilhørigheten av teori ved triangulering av bevisene.
- b) Kvalitative og kvantitative data kombinert. Det vil gi en bredde i visning av bevis.
- c) Gjennomføre flere måter å undersøke/forske på. Dette for å sikre at det finnes flere vinklinger/ holdninger/tanker som styrker forankring i de funn en gjør.

4) "Gå ut i felten" Datainnsamling. (*Metodologi*).

- a) Overlappende datainnsamling og analyse, inkludert feltnotater. Gjør en vurdering på om måten å samle inn data er hensiktsmessig. Gjør eventuelle justeringer.
- b) Fleksible og opportunistiske datainnsamlingsmetoder. Lar forskere dra nytte av viktige temaer og unike casefunksjoner.

5) Analysere data. (*Analyse og fortolkning*).

- a) Innenfor case analyse – forsøke å oppnå kjennskap til data og foreløpige teorier.
- b) Forsøke å finne kryssende tilfeller. Deretter søke etter mønster med avvikende teknikker. Dette tvinger forskerne til å se utover innledende inntrykk, og se bevis fra flere vinkler.

6) "Forme Hypoteser". (*Diskusjon og konklusjon*).

- a) Gjentakende tabellarisk oppstilling av bevis for hver påstand. Dette skjerper de funn og påstander som er fremskaffet. Dette igjen gir definisjoner både gyldighet og målbarhet.
- b) Finne repeterte eksempler på en slik måte at logiske tilfeller kan trekkes ut. Dette bekrefter, utfordrer og spiser teorien som en ønsker å utarbeide.
- c) Søk bevis for "hvorfor" bak relasjoner/sammenligninger. Bakgrunnen er at en bygger intern validitet i forhold til de funn som gjøres.

7) Litteratur sammenligning. (*Diskusjon og konklusjon*).

- a) Sammenligning med motstridende litteratur. Bygge intern validitet, heve det teoretiske nivået og spisse og forankre definisjoner.
- b) Sammenligning med tilsvarende litteratur. Unngår at forskningen blir for generell. Dette forbedrer og gir god forankring av funnene. I tillegg blir forskningen hevet på et høyere teoretisk nivå.

8) Avslutning. (*Diskusjon og konklusjon*).

- a) Teoretisk metning når det er mulig. Slutter å behandle når marginal forbedring blir små.

Det som er uthevet og skrevet i parentes er en oppbygging av forskningsoppgaver for casestudier basert på en makro- og mikrostruktur fra Mehmetoglu (2004:154).

Oppstillingen er i stor grad basert på de samme punktene som Eisenhardt (1989) har trukket frem. Det virker uansett som Eisenhardt gjennom sin studie har en mye dypere og omfattende tilnærming til casestudie enn Mehmetoglu (2004). Spesielt gjelder dette analyse og fortolknings-, samt diskusjon og konklusjonsdelen. Vi har videre i denne oppgaven valgt å benytte Eisenhardt (1989) sin oppbygging for å gjennomføre forskningsstudie, men samtidig tatt med oss noen prinsipper for oppbyggingen av en forskningsoppgave for casestudier av Mehmetoglu.

3.3 Datainnsamlingsmetode

Vi har med bakgrunn i en gjennomgang av teorien som er fremskaffet om effekten av vekst i gasselbedrifter, den definerte problemstillingen og valg av forskningsdesign, definert vårt databehov. Valg av data og metode vil avhenge av datamuligheter og problemstillingen. Halvorsen (1993) skiller mellom to typer data; primær- og sekundærdata. Primærdata er data som fremskaffes gjennom bruk av ulike datainnsamlingsmetoder. Sekundærdata er data som finnes uavhengig av det som skal undersøkes. Sekundærdata kan deles inn i ulike typer etter hvilken informasjon som foreligger og hvem som har utarbeidet den. Fordelen med å benytte seg av foreliggende datamateriale er hovedsakelig at man sparer tid og penger til datainnsamlingen. Dersom datamaterialet er innsamlet av det offentlige eller andre institusjoner anses denne informasjonen som svært pålitelig i forskningsarbeid, fordi innsamlerne har dette som sitt daglige virke.

3.3.1 Valg av datainnsamlingsmetode

I vår oppgave har vi benyttet oss av både primær- og sekundærdata. I begynnelsen var det nødvendig å søke opp sekundærdata for å forstå prinsipper rundt gasselbedrifter og kriterier for vekst generelt. I en senere fase av oppgaven var det nødvendig å innhente egne data (primærdata) for å teste ut om de antakelsene som kunne trekkes ut av litteraturen stemte med virkeligheten. Våre primærdata er hentet inn gjennom forskningsintervju med gründere eller ledere i gasselbedrifter innen entreprenørbransjen i utvalgte entreprenørbedrifter i Nord-Norge. I intervjuene har vi

hatt en intervjuguide som utgangspunkt. Denne ble brukt for å få en viss struktur på intervjuene, og for å sikre at vi fikk informasjon som kunne belyse forskningsspørsmålet vårt. Like viktig som å følge malen kronologisk var det imidlertid også å få til en åpen samtale, som i like stor grad var preget av diskusjon som spørsmål og svar. I følge Mehmetoglu (2004:69) er dette kjennetegn på halvstrukturete intervju.

Som nevnt over er sekundærdata hentet for å finne hold i det materialet vi finner gjennom intervjuene. Innhenting av sekundærdata har blitt gjennomført ved søk på nettet etter artikler, bøker og lignende både gjennom Universitet i Nordland og høyskolen i Finnmark. Det vi innså meget raskt var at det fantes betydelige mengder sekundærdata tilgjengelig som omhandlet vårt forskningstema. Utfordringen har åpenbart vært å finne den viktigste litteraturen for hva vi ønsket å forske på.

3.3.2 Valg av intervjuobjekter

I vår undersøkelse av vekstbedrifter i Nord-Norge, tok vi utgangspunkt i Dagens Næringslivs liste over gasselbedrifter i Nord-Norge i 2007, for å finne mulige intervjuobjekter. Listen inneholdt bedrifter fra mange ulike bransjer og svært mange små bedrifter. For å finne et interessant utvalg av bedrifter som vi kunne gjøre undersøkelser av, satte vi opp noen kriterier og gjennomførte reduksjoner i utvalget i fire trinn. Vi endte opp med åtte gasselbedrifter fra Nord-Norge.

Trinn 1

Gaselleliste for Nord-Norge 2007, med utgangspunkt i regnskap fra 2002-2006 (290 bedrifter).

Trinn 2

Reduksjon av utvalget for å finne bedrifter med nødvendig kompleksitet

Omsetning > 10 mill

Antall ansatte > 10 stk

(103 bedrifter igjen).

Trinn 3

Reduserer antall kategorier, der årsaken til vekst er vanskelig å forklare innenfor rammene i vår oppgave. Følgende kategorier utgår: Malm og gruvedrift, oppdrett, fiskeindustri, transport, utleie av personell, varehandel og bilsalg
(52 bedrifter igjen, i hovedsak håndverkerbedrifter, byggentreprenører og produksjonsbedrifter).

Trinn 4

Vi ønsket i utgangspunktet å undersøke de bedriftene som fortsatt hadde positiv utvikling fem år etter at de var kåret til gaselle. Et spørsmål som meldte seg underveis, var hvordan vi skulle kunne trekke konklusjoner ut av våre funn uten at vi gjorde undersøkelser av bedrifter som ikke hadde lykket med videre vekst etter gaselleperioden. Av dette utledet vi flere kategorier som vi ønsket å undersøke, for å kunne gjøre sammenligninger mot de bedriftene som hadde fortsatt den gode utviklingen.

1. Suksessfull overlevende. Den positive veksten hadde fortsatt til 2011
(24 av 52 bedrifter, 46 %)
2. Suksessfull nedleggelse. Bedriften var solgt eller fusjonert innen 2011
(3 av 52 bedrifter, 6 %)
3. Ikke suksessfull overlevende. Veksten har stoppet eller gått tilbake innen 2011
(13 av 52 bedrifter, 25 %)
4. Konkurs eller tvangsoppløsning
(12 av 52 bedrifter, 23 %)

(Vi gjorde et utvalg med åtte bedrifter. To bedrifter i hver av de ovennevnte fire kategoriene.)

Vi undersøkte hvordan årsumsetning, resultat, antall ansatte og soliditet utviklet seg frem til regnskapsåret 2011, som er det siste tilgjengelige. Under følger en presentasjon av bedriftene i utvalget vårt, presentert i tabeller der vi tar med nøkkeldata for omsetningsutvikling, antall ansatte og lønnsomhet.

1. Suksessfull overlevende

Av et utvalg på 52 bedrifter som var gasselbedrifter i 2007, hadde 24 bedrifter en positiv utvikling de neste fem årene etter at de var kåret til gassel. Vi valgte to bedrifter (1a og 1b) som var innenfor våre kriterier på en slik måte at de kunne sammenlignes med øvrige bedriftene i utvalget. Som tabell 5 og 6 viser, så hadde begge positiv utvikling i omsetning, resultat og soliditet.

Tabell 3: Casebedrift 1a) – Suksessfull overlevende.

Casebedrift 1.a		Suksessfull overlevende – Veksten har fortsatt til 2011			
	2003	2006	Vekst [%] til gassel	2011	Vekst [%] etter gassel
Omsetning [tusen kr.]	14876	31435	545 %	53393	70 %
Driftsres. [tusen kr.]	2640	4120		1533	
Antall ansatte	13	21		28	
Egenkapital [tusen kr.]	1585	2374		6989	

Tabell 4: Casebedrift 1b) – Suksessfull overlevende

Casebedrift 1.b		Suksessfull overlevende – Veksten har fortsatt til 2011			
	2003	2006	Vekst [%] til gassel	2011	Vekst [%] etter gassel
Omsetning [tusen kr.]	48736	106150	117 %	111250	5 %
Driftsres. [tusen kr.]	6286	11649		13155	
Antall ansatte	33	47		38	
Egenkapital [tusen kr.]	11053	11613		35232	

2. Suksessfulle nedleggelser, salg, fusjon eller frivillig avvikling

Av utvalget på 52 bedrifter var tre bedrifter solgt eller innfusjonert i andre bedrifter. Vi valgte to bedrifter (2a og 2b) som innen 2011 var solgt eller fusjonert inn i større konsern. Disse var innenfor våre kriterier på en slik måte at de kunne sammenlignes med øvrige bedriftene i utvalget. Som tabell 7 viser, har vi kun tall på den ene bedriften frem til den ble gaselle, da den ble solgt like etter. Den andre bedriften som er presentert i tabell 8 fortsatte den gode utviklingen frem til den ble solgt i 2012.

Tabell 5: Casebedrift 2a) – Suksessfull overlevende, solgt eller fusjonert i 2011.

Casebedrift 2.a	Suksessfull nedleggelse, solgt eller fusjonert innen 2011				
	2003	2006	Vekst [%] til gaselle	2011	Vekst [%] etter gaselle
Omsetning [tusen kr.]	16500	41200	249 %	0	
Driftsres. [tusen kr.]	-0,4	4900		0	
Antall ansatte		24		0	
Egenkapital [tusen kr.]	Ikke tilgj.	ikke tilgj.		Ikke tilgj.	

Tabell 6: Casebedrift 2b) – Suksessfull overlevende, solgt eller fusjonert i 2011.

Casebedrift 2.b	Suksessfull nedleggelse, solgt eller fusjonert innen 2011				
	2003	2006	Vekst [%] til gasselle	2011	Vekst [%] etter gasselle
Omsetning [tusen kr.]	3688	44244	1100 %	79959	81 %
Driftsres. [tusen kr.]	507	2106		10810	
Antall ansatte	8	35		24	
Egenkapital [tusen kr.]	1066	4757		11248	

3. Ikke suksessfulle overlevende – omsetningen redusert betydelig etter 2007

Av utvalget på 52 bedrifter hadde 13 bedrifter en betydelig reduksjon i omsetningen de neste fem årene etter at de var gasselle i 2007. Vi valgte to bedrifter (3a og 3b). Disse var også innenfor våre kriterier på en slik måte at de kunne sammenlignes med øvrige bedriftene i utvalget. Som tabell 9 viser, har den ene bedriften en reduksjon i omsetningen på 43% og en betydelig reduksjon i egenkapitalen. Den andre bedriften som er presentert i tabell 10 har en reduksjon i omsetningen på 57 % og har opparbeidet en negativ egenkapital på 5,68 mill.

Tabell 7: Casebedrift 3a) – Ikke suksessfull overlevende, omsetn. redusert betydelig etter -07.

Casebedrift 3.a		Ikke suksessfulle overlevende – omsetningen redusert betydelig etter 2007			
	2003	2006	Vekst [%] til gabelle	2011	Vekst [%] etter gabelle
Omsetning [tusen kr.]	28710	99273	246 %	56498	-43 %
Driftsres. [tusen kr.]	29	7001		319	
Antall ansatte	42	60		39	
Egenkapital [tusen kr.]	5721	12918		3958	

Tabell 8: Casebedrift 3b) – Ikke suksessfull overlevende, omsetn. redusert betydelig etter -07.

Casebedrift 3.b		Ikke suksessfulle overlevende – omsetningen redusert betydelig etter 2007			
	2003	2006	Vekst [%] til gabelle	2011	Vekst [%] etter gabelle
Omsetning [tusen kr.]	6077	26164	330 %	11342	-57 %
Driftsres. [tusen kr.]	-568	1110		2029	
Antall ansatte	9	13		11	
Egenkapital [tusen kr.]	-1250	230		-5682	

4. Konkurs

Innenfor dette utvalget fant vi 12 bedrifter. Vi valgte to bedrifter (4a og 4b) som var innenfor samme kategori som de suksessfulle bedriftene vi hadde i opprinnelig utvalg..

Tabell 11 viser den ene bedriften som gikk konkurs rett etter gasselkåringen i 2007.

Den andre bedriften fortsatte den svært gode utviklingen den den økte omsetningen med 129 % til 2011, før den gikk konkurs i 2012.

Tabell 9: Casebedrift 4a) – Konkurs 2008

Casebedrift 4.a		Konkurs 2008			
	2003	2006	Vekst [%] til gaselle	2011	Vekst [%] etter gaselle
Omsetning [tusen kr.]	16139	50981	216 %	0	
Driftsres. [tusen kr.]	968	2792		0	
Antall ansatte	9	32		0	
Egenkapital [tusen kr.]	680	2714		0	

Tabell 10: Casebedrift 4b) – Konkurs 2012

Casebedrift 4.b		Konkurs 2012			
	2003	2006	Vekst % Til gaselle	2011	Vekst % Etter gaselle
Omsetning [tusen kr.]	17789	48186	171 %	110387	129 %
Driftsres. [tusen kr.]	160	5053		-14605	
Antall ansatte	17	17		28	
Egenkapital [tusen kr.]	4384	10321		-934	

3.3.3 Intervjuguiden

Ved hjelp av teori fra masterstudiet, annen teori og vår erfaring fra yrkeslivet, har vi utarbeidet spørsmålene i intervjuguiden. Hvis vi bare hadde valgt ut spørsmål med denne bakgrunnen, ville det være en risiko for at vi hadde gått glipp av annen informasjon som ville vært vesentlig for vårt forskningsspørsmål. Vi tok derfor med åpne spørsmål i intervjuguiden. Intervjuguiden starter med en innledning som presenterer oss og gjør rede for bakgrunn og hensikt med undersøkelsen. Videre informeres intervjuobjektet om at intervjuet er konfidensielt, og vedkommende får anledning til å si nei til bruk av opptakere. Intervjuguiden består av 25 spørsmål innenfor både eksterne og interne forhold som påvirker vekst. Intervjuene ble gjennomført semistrukturert, det vil si en kombinasjon av strukturen i intervjuguiden og den åpne samtalen. Bakgrunnen til valgte temaer er hentet fra Collins og Hansen (2012). Intervjuguiden starter og slutter med et åpent spørsmål. Fordelen med de åpne spørsmålene er i følge Jacobsen (2005) at vi får tak i opplysninger intervjuobjektet mener er viktig, og får beskrevet det med egne ord. På denne måten styrer vi samtalen i mindre grad til å få fram det vi mener er viktig. Intervjuobjektet får også på denne måten mulighet til å komme inn på temaer vi ikke har tenkt på.

Ønsket vårt var å studere effekten av vekst i de utvalgte bedriftene. I den sammenhengen ønsket vi å ha et utvalg som sikret oss mest mulig opplysning om effekten av veksten i gassellebedrifter. Johannessen et al. (2011) anbefaler 10-15 intervjuer. Vi har lyktes med å få åtte intervjuer med bedrifter med høy relevans i undersøkelsen, på tross av begrenset tid til gjennomføring. Intervjuobjektene ble fordelt over flere fylker og typer bedrifter i Nord-Norge.

Det å intervjuer kjente kan by på utfordringer. Forstyrrende elementer som lojalitetsbånd, avhengighetsbånd og lignende, kan komme inn og forstyrre forskningen. Dessuten kan det være at forskerens egen oppfatning og erfaring vil kunne styre drøftingen i en retning, som stemmer med det forskeren selv mener. Repstad (2007) peker imidlertid på at det faktisk kan være en fordel å kjenne intervjuobjektene, og at de vet at den som stiller spørsmålene kan noe om temaet og organisasjonen. Det kan gjøre intervjuobjektene åpnere og mer presise i sitt forhold til fakta.

3.3.4 Beskrivelsen av intervjuprosessen

Intervjuene ble gjennomført i perioden april – mai 2013. Når avtalen var sikret per telefon sendte vi ut en e-post med informasjon om bakgrunn og hensikt med oppgaven, samt når møtet var berammet. Vi sendte også spørsmålene til intervjuobjektene slik at de kunne forberede seg på intervjuet. Vi gjennomførte totalt åtte intervjuer, alle ble tatt opp digitalt. Det første intervjuet var en pretest av intervjuguiden. Vi syntes intervjuguiden fungerte tilfredsstillende, gjorde ingen vesentlige endringer og valgte å beholde det første intervjuet som del av datamaterialet. På grunn av tids- og planmessige utfordringer ble tre av intervjuene gjennomført med bare to intervjuere til stede. Dette var intervju nr. 6, 7 og 8, altså etter at vi hadde opparbeidet erfaring med intervjuene. Både den av oss som gjennomførte intervjuet og de som assisterte tok omfattende notater. Enkelte av intervjuobjektene var godt forberedt siden de kjente til prosjektet vårt på forhånd. Intervjuobjektene fikk oversendt intervjuguiden på forhånd, noe som selvfølgelig kan ha påvirket resultatene på den måten at de hadde tenkt gjennom hva de skulle si. Vi vil senere vurdere forhold knyttet til intervjusituasjonen da denne er avgjørende for å sikre god og utfyllende informasjon. Etter at intervjuene var gjennomført ble notatene renskrevet. Dette ble gjort umiddelbart etter intervjuet for å sikre at ikke verdifull informasjon skulle gå tapt. Der hvor vi var tre intervjuere, ble notatene gjennomgått av alle. Vi transkriberte alle intervjuene, dvs. skrev ut hele fra digitaltopptaker. Deretter skrev vi sammendrag av alle intervjuene. Vi benyttet også våre notater og hørte på opptak for å se om vi hadde fått med den informasjonen vi mente var av betydning.

Vi bygget opp vår intervjuguide med utgangspunkt i vår hovedproblemstilling:

Nord-Norsk gaselebedrift i 2007 - Fortsatte veksten de neste fem årene?

Vi ønsker å identifisere mulige forklaringer på hvordan et utvalg av bedrifter i Nord-Norge har lyktes med å overleve fem år etter at de var definert som gaselebedrift. Er det faktorer internt i virksomhetene eller i virksomhetenes omgivelser som kan forklare suksessen? I den sammenheng kan det være vanskelig å fremskaffe objektive mål innenfor denne oppgavens ramme, derfor vil vi gjøre følgende avgrensning og presisering:

Hva mener de utvalgte virksomhetene er mulig årsak til suksessen?

Vi ønsker at intervjuobjektene selv skal forklare årsaken til at de har lyktes med vekst. Raske endring i markedet kan ha gitt bedriftene midlertidig- eller varige fortrinn. Bedriftene har muligens eiere, styre og ledelse som ønsker å vokse, og kan oppnå vekst som et resultat av målbevisst satsing etter en fastlagt strategi.

Hvilke faktorer i de utvalgte virksomhetenes omgivelser mener de er sentrale?

Har etterspørselen i markedet gitt bedriften spesielle fortrinn? Dette kan være at bedriften er lokalisert i et område som har sterk vekst i innbyggertall, eller har fått nyetableringer av større virksomheter.

Hvilke faktorer internt i de utvalgte virksomhetene mener de er sentrale?

Motivasjon og belønning av produksjonsmedarbeidere

Insitammenter til ledere

Medeierskap blant ansatte

3.4 Analyse og presentasjon av data

Kvalitativ forskning resulterer gjerne i store datamengder for eksempel transkriberte intervjuer. Dette gjelder også for oss i denne oppgaven. En viktig utfordring er å forenkle og strukturere innsamlet data slik at man får oversikt over de viktigste variablene (Bryman & Bell, 2007). Dette bidrar til at forskeren må utarbeide en analyseprosess som består av å beskrive, systematisere og kategorisere, og helt til slutt sammenbinde informasjon som samles inn (Johannessen, et al., 2011). I kvalitativ forskning finnes det to sentrale analysemetoder som forskere ofte benytter seg av: Grounded theory og analytisk induksjon (Bryman & Bell, 2007). Grounded theory er en metode som er svært krevende å gjennomføre, og baserer seg på at datainnsamlingen og analysen skjer parallelt, hvor det primære siktemålet er å utvikle nye teorier med utgangspunkt i data som er samlet inn (Johannessen, et al., 2011). Dette var ikke en analysemetode som var relevant å ta i bruk i forhold til vår oppgave. Dette fordi vi hadde en begrenset tidsramme i forhold til å bruke denne typen metode. Analytisk induksjon innebærer at forskeren skal oppnå et metningspunkt i datainnsamlingen, og dette karakteriseres ofte ved at intervjuene fører til

gjentakelser (Bryman & Bell, 2007). Etter metningspunktet har det ingen hensikt å intervju flere, da dette ikke vil frembringe noe nytt for studiet. Denne metoden var mer relevant å ta i bruk i forhold til oppgaven, da vi i utgangspunktet ønsket å avdekke så mange variabler som mulig, samtidig som det vil ha vært fordelaktig å oppnå et metningspunkt. Gjennom intervjuene oppnådde vi ikke et metningspunkt, selv om flere av intervjuobjektene nevnte noen av de samme variablene. Dette må også ses i tråd med at oppgaven er et kausalt studium der vi ønsker å finne ut mer informasjon om hva effekten av at enkelte gasselbedrifter overlever, utvikler seg og består på en god måte over en femårs periode etter at de var definert som gasselbedrift. På den måten kan en si at det er et årsak virkningsforhold.

I forhold til analysen av data valgte vi derfor å ta utgangspunkt i en fremgangsmåte beskrevet av Johannessen, et al., (2011:199). ”*En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer at aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensen mellom fenomenet og kontekst er uklar*”. Dataanalyse innebærer å avdekke generelle eller typiske mønstre i materialet.

3.5 Forskningskvalitet

I all forskning er det viktig å kunne vurdere kvaliteten på de data som benyttes. I hvilken grad metodene våre gir presise, stabile og troverdige svar, betegnes med begrepene validitet og reliabilitet (Johannessen et al., 2011:229). Med *validitet* menes hvor godt undersøkelsen måler det den har til hensikt å måle, det vil si hvor godt en representerer virkeligheten. *Reliabilitet* sier noe hvor pålitelig eller konsistent den måler, eller hvor godt målingen kan reproduseres Selnes (1997). I en kvalitativ studie som vår er det viktig at man arbeider kontinuerlig med validitet og reliabilitet gjennom hele oppgaven, siden begrepene omfatter så vel datainnsamlingen som den etterfølgende analysen.

Vi vil nå gjennomgå de ulike fasene med et kritisk blikk og se på utfordringer i forhold til forskningskvaliteten.

Datainnsamling i en kvalitativ form stiller store krav til åpenhet og begrunnelser for de valg forskeren gjør. Dette er knyttet til datas reliabilitet, og har igjen en innvirkning på

dataenes validitet. Vi benyttet det første intervjuet som en pretest og anså det som så vellykket at det kunne brukes i datagrunnlaget.

En mulig feilkilde er at intervjuobjektene hadde forskjellig bakgrunn. Det medførte at noen syntes spørsmålene var litt vanskelig og at spørsmålene kanskje ble tolket forskjellig. Vi prøvde å korrigere for denne mulige feilkilden med å spesifisere spørsmålet med andre ord, der vi ikke syntes at intervjuobjektet svarte på spørsmålet sånn som vi hadde tenkt.

Et forhold som gjør at vi uansett mener at informasjonen var dekkende, var de åpne spørsmålene, som ga intervjuobjektene mulighet til å trekke fram uteglemte variabler selv om vi ikke hadde spurt om dem direkte. Vi startet med et åpent spørsmål og de fleste tilfeller svarte intervjuobjektet så utfyllende at vi i de neste spørsmålene kom inn på det samme igjen. Vår måte å stille spørsmålene på kan selvfølgelig ha påvirket intervjuobjektene i mer eller mindre grad. Vi forsøkte å oppmuntre ved å komme med nikkende og bekreftende uttalelser i tillegg til et positivt kroppsspråk. Vi stilte også oppfølgingsspørsmål basert på intervjuguiden. Intervjuene fikk på denne måten form av en samtale som intervjuobjektet i stor grad styrte selv. Vi oppfattet selv spørsmålene som klare men de kan allikevel blitt oppfattet som tvetydige, uten at noen av intervjuobjektene ga direkte uttrykk for det.

I spørsmål 7 spurte vi "I hvilken grad hadde bedriften unik spesialkompetanse?" Her kan intervjuobjektene få inntrykk av at vi allerede har konkludert at det finnes unik spesialkompetanse, og at deres oppgave er å si noe om graden av viktighet. Her kunne vi for eksempel ha spurt "Hvilken kompetanse/spesialkompetanse har bedriften som har bidratt til den betydelige veksten?". På den måten ville vi ha fått et mer utømmende svar." Spørsmål 12 burde også hatt en annen ordlyd, siden vi spør om det "hvilken rolle gründer hatt i forhold til utviklingen i bedriften? Dette forutsetter jo at daglig leder i spørsmål 11 ikke er gründer. I de fleste tilfellene var dette en og samme person. Siden vi både i det åpne spørsmålet og i spørsmål 11 fikk klare indikasjoner på at daglig leder hadde hatt betydning, velger vi å tro at intervjuobjektene ikke i stor grad har blitt påvirket av dette.

Et annet spørsmål vi kan stille oss er om vi har endret stil ettersom vi har fått erfaring med å intervju intervjuobjektene. Dette betyr at intervjuobjektene kan ha blitt målt på ulike

måter, noe som Selnes (1997) benevner som instrumentvariasjon. Fleksibilitet er samtidig en av styrkene til kvalitative undersøkelser nemlig at det er mulig å gjøre forandringer i undersøkelsen underveis, basert på erfaring. Vi har gått igjennom notatene våre og transkriberingen og finner ikke ut at vi har behandlet intervjuobjektene på forskjellige måter underveis.

Kvalitative undersøkelser har til hensikt å få fram mye informasjon, og det klarte vi. Dette er positivt, men gjør også analysen av svarene omfattende og komplisert. I ettertid ser vi at vi kunne forsøkt å få intervjuobjektene til å spisse svarene mer, for eksempel ved å oppsummere og spørre om vi hadde oppfattet intervjuobjektene riktig, før vi gikk videre til neste spørsmål. Det ville gjort det lettere for oss å finne ut hvilke faktorer intervjuobjektene oppfattet som mest viktig under hvert spørsmål. Det at vi startet med et åpent spørsmål gjorde at vi fikk intervjuobjektene intuitive svar på spørsmålet om hva årsaken til at gasselstatusen.

Vi har også vurdert om undersøkelsen var innholdsmessig valid, dvs. i hvilken grad vi svarer på forskningsspørsmålet. Dette var en undersøkelse av hva intervjuobjektene mener er årsaken til den betydelige veksten, dvs. ingen faktaundersøkelse. Deretter undersøkte vi intervjuobjektene svar opp mot relevant teori. På bakgrunn av dette mener vi at undersøkelsen svarer på forskningsspørsmålet. Når det gjelder kvalitet på de kildene vi har benyttet, mener vi de er valide på bakgrunn av at de for det meste er hentet fra offentlige dokumenter og rapporter, SSB, og bedrifters hjemmesider, etc.

Det at temaet og spørsmålene favnet om et såpass stort område, gjorde at intervjuobjektene ikke gikk i dybden på spesifikke temaer. Dvs. at det er nyanser under hvert spørsmål vi kan ha gått glipp av. Vi er imidlertid fortrolig med den informasjonen vi fikk og mener vi har fått frem de variablene intervjuobjektene trakk frem.

3.6 Metodekritikk

En av svakhetene med kvalitativ metode er at den først og fremst er ressurskrevende (Johannessen, et al., 2011). Masteroppgaven preges av en relativ kort tidsavgrænsning, samtidig som ressurser tilgjengelig til å gjennomføre undersøkelsen er noe begrenset. Dette

har betydning for gyldigheten til studien da disse faktorene setter sitt preg på resultatene. Dybdeintervjuer krever ofte mye tid og i de fleste tilfeller har forskeren begrensede ressurser (Johannessen, et al., 2011). Dette medfører ofte at forskeren legger vekt på å prioritere mange variabler fremfor mange enheter som igjen svekker representativiteten til studien, altså den eksterne gyldighet. Hensikten med kvalitative metoder er ikke først og fremst å generalisere fra utvalg til større grupper, og dette var heller ikke formålet med denne studien.

En av fordelene med intervju som datainnsamlingsmetode er at den gir forskeren mulighet til å måle intervjuobjektets individuelle og personlige synspunkter på et fenomen (Johannessen, et al., 2011). Ulempen ved denne fremgangsmåten er at det kan oppstå både intervju- og konteksteffekter. Dette betyr at forskerens tilstedeværelse og konteksten som intervjuet blir utført i er med på å skape spesielle resultater. Dette har betydning for studiens pålitelighet og troverdighet. I forhold til intervjuene i oppgaven vil det kunne ha oppstått undersøkelseeffekter ved at intervjuobjektet ble påvirket av vår tilstedeværelse og av det vi ønsket å kartlegge. Det at vi ønsket å kartlegge effekten av vekst kan ha påvirket svarene deres, enten ved at de oppga det de trodde vi var interessert i å få informasjon om, eller ved at de på en eller annen måte skjulte deres reelle oppfatninger og meninger. Dette vil kunne gi studien kunstige og feilaktige resultater. I etterkant av intervjuene sitter vi ikke igjen med et inntrykk av at intervjuobjektene ble påvirket av vår tilstedeværelse. En mulig feilkilde kan være basert på at intervjuobjektene kan ha hatt ulik agenda for å være med i studien – uten at vi ønsker å spekulere noe mer over det.

Som ”forskere” kan vi også ha påvirket studien. Det kan foreligge en svakhet ved at vi i enkelte intervju spurte spørsmål som kan ha vært noe ledende. En årsak til at dette oppsto kan være vår manglende erfaring med å utføre slike typer intervju. Under intervjuene vil det kunne ha oppstått misforståelser og/eller personlige tolkninger som vil ha betydning for resultatene. For å forebygge at dette inntraff ble fire av de transkriberte intervjuene sendt over til hvert enkelt intervjuobjekt. De fikk da muligheten til å godkjenne dem, og eventuelt påpeke misforståelser eller andre endringer. Vi fikk tilbakemeldinger fra to av intervjuobjektene på små endringer, og dette har hevet troverdigheten og påliteligheten til studien. Utvalget besto som tidligere nevnt av åtte Nord-Norske gasselbedrifter. Fremgangsmåten i forhold til å velge ut bedrifter har vært påvirket av vår egen vurdering

om hvilke av dem vi anså som relevante for studie av effekten av vekst. Av den grunn kan viktige intervjuobjekter ikke ha blitt identifisert og i så måte ikke kontaktet. I henhold til dette ble utvalget på forhånd diskutert/orientert med veileder for å sikre at vi kontaktet de mest formålstjenlige entreprenørbedriftene i forhold til problemstillingen.

Selv om man får tak i de riktige kildene betyr ikke dette nødvendigvis at de gir fra seg riktige informasjon (Jacobsen, 2005). I tillegg ligger den er risiko i at man blir henvist til ”feile” eller lett tilgjengelige personer i bedriften. Dette kan medføre at man ikke får tilgang på informasjon som er relevant for studien. Et eksempel kan være at vi ble henvist til en daglig leder som ikke kjente bakgrunnen for gasselstatusen fem år tilbake i tid. Dette ville kunne ha medført at vi ikke fikk den informasjonen vi trengte for å gjennomføre oppgaven. Dette ville ha betydning for validiteten til oppgaven. Det er derfor nødvendig at man foretar en kritisk drøfting av kildens evne til å gi riktig informasjon om det man studerer (Jacobsen, 2005). Dette bidrar med å redusere risikoen for at unødvendige feil oppstår, og at man unngår å intervju flere personer enn nødvendig. Noen av intervjuobjektene var ikke helt oppdatert eller hadde ikke nok/rett kunnskap om hva bedriftene gjorde på enkelte områder. Dette bidro med at de ikke kunne svare like utfyllende på enkelte av spørsmålene som noen av de andre intervjuobjektene gjorde. Til tross for dette anser vi den informasjon som ble gitt av hvert intervjuobjekt som relevant i forhold til å belyse problemstillingen.

4. Analyse og fortolkning

4.1 Innledning

I denne delen av oppgaven har vi valgt å gjennomgå det omfattende datamaterialet som er samlet inn gjennom intervjudelen. Vi har valgt å strukturere dataanalysen ved å dele kapitlet inn i tre underkapitler som vi ønsker å undersøke nærmere:

- (a) Hva mener gründer var årsaken til suksess og gasselstatus?
- (b) Hvilke eksterne vekstfaktorer var viktig for gasselbedriftene fra 2007 til 2012?
- (c) Hvilke interne vekstfaktorer var viktig for gasselbedriftene fra 2007 til 2012?

Innenfor hvert av de tre punktene over har vi innarbeidet ni forskjellige temaområder som vi har beskrevet som viktig i forhold til forskningsspørsmålet, jfr. kapitel 2.

- I punkt (a) har vi tre generelle spørsmål og et spørsmål som er en innledning til hva gründer mener var årsaken til gasselstatusen – spørsmål 1 til 4.
- I punkt (b) ønsket vi å undersøke følgende temaer; *marked, konkurrenter og tilfeldigheter* – spørsmål 5 til 10.
- I punkt (c) ønsket vi å undersøke følgende temaer; *ledelse og eierskap, belønning og motivasjon, kompetanse og teknolog, organisasjon og vekst, styrearbeid og strateg og økonomi* – spørsmål 11 til 25.

Alle spørsmålene er hentet fra intervjuguiden (se vedlegg 1).

Ettersom vi hadde åtte intervjuobjekter som hver ga oss 25 svar, var det viktig for oss å komprimere svarene slik at essensen ble trukket ut. Presentasjonen av data fra spørsmål 5 til 25 er komprimert på en slik måte at forståelse og innhold er tilpasset oppgaven. I de transkriberte intervjuene ligger de ubearbeidede svarene fra intervjuobjektene. Denne delen av oppgaven legges ikke ved.

For oversiktens skyld valgte vi å presentere de komprimerte svarene i en egen tabell for hver av de 25 spørsmålene. Av plasshensyn delte vi tabellen inn i fire koloner. Hver av de fire kolonnene inneholdt svar fra to intervjuobjekter, hhv. suksessfulle overlevende, suksessfulle nedleggelse, ikke suksessfulle overlevende og konkurs eller avvikling.

Under hver tabell drøftet vi funn fra intervjuobjektene opp mot gjeldende litteratur på området. Her forsøkte vi å finne litteratur som bekrefter de funn som ble gjort. I den sammenheng benyttet vi i mindre grad litteratur som motbeviste de funn vi har gjort. Vi har valgt samme struktur og fremgangsmåte for alle temaområdene, slik at det er mulig å kjenne igjen oppbyggingen gjennom kapitlet.

På slutten til hvert av de ni temaområdene har vi utarbeidet en oppsummering som vurderer funnene vi har gjort opp mot tanker vi hadde gjort oss på området. Det vil være grunnlaget for utarbeidelsen av konklusjonen i kapittel 5.

4.2 Hva mener gründerne var årsaken til suksess og gasselstatus?

Vi ønsket å ha med et spørsmål tidlig i intervjuet, der intervjuobjektet med egne ord kunne fortelle hva de oppfattet som årsaken til bedriftens suksess med gasselstatus og videre utvikling etter dette. Med dette håpet vi å få frem det som intervjuobjektet først tenkte på som sentralt for utviklingen i bedriftene, før vi begynte å stille spørsmålene som ledet inn i våre tankebaner om hva som kunne forklare utviklingen.

Spørsmål 4:

Hva er din hovedforklaring på at din bedrift lykkes med å oppnå gasselstatus i 2007, og hvorfor bedriften utviklet seg slik den har gjort etter dette?

Alle intervjuobjektene var innom den gode markedssituasjonen mellom 2003-2006 i sin forklaring på veksten som førte til at bedriften oppnådde gasselstatus. Alle bedriftene hadde riktig bemanning og kompetanse i denne fasen og lyktes med å tilby de produktene som markedet etterspurte. Tre av fire «ikke suksessfulle» bedrifter fikk en periode problemer som følge av at de påtok seg for mye arbeid og dermed mistet kontroll over gjennomføring og kostnader. En av de som gikk konkurs hadde for svak økonomi til å overleve en periode med svikt i markedet. Alle bedriftene ble på et tidspunkt berørt av nedkjølingen i markedet etter finanskrisen i 2008.

Tabell 11 - Spørsmål 4: Hva mener gründerne var årsaken til suksess og gassellestatus?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
<i>Spørsmål 4) Hva er din hovedforklaring på at din bedrift lykkes med å oppnå gassellestatus i 2006, og hvorfor bedriften utviklet seg slik den har gjort etter dette</i>	a) Lyktes først med satsing i nisjemarked. Rendyrket profil og satset i nytt marked. Sentrale medarbeidere med på eiersiden. b) God forretningsplan og hardt arbeid.	a) God forretningsplan. Fokuserte på kundetilpasning. b) Godt marked. Riktig kompetanse til riktig prosjekt. Traff med ny markedsstrategi etter 2007	a) Lyktes med strategisk samarbeid i godt marked. Lav inntjening i periode med høy aktivitet. b) Vokste i svært godt marked. Fikk store problemer med inntjening pga. kapasitetsproblemer	a) Vokste i godt marked. Fikk problemer etter finanskrisen. b) Vokste i godt marked. Fikk store problemer pga. for stor aktivitet i forhold til organisasjonen til bedriften.

4.3 Hvilke eksterne vekstfaktorer var viktig for gassellebedriftene fra 2007 til 2012?

4.3.1 Marked

I dette avsnittet ønsket vi å undersøke hvilke konsekvenser markedsendringer og markedstilpasning har å si for gassellebedrifter. Vi er kort sagt interessert i å finne ut om gassellebedrifter er ekstremt dyktig å tilpasse seg markedet og markedsendringer. Når det gjelder vekst er det viktig å kunne tilpasse seg de fortløpende endringer markedet, ellers er det vanskelig å tenke seg at gassellebedrifter vil overleve over tid.

Spørsmål 5:

Hvordan var markedet i perioden med vekst og i årene etter?

Felles for alle intervjuobjektene er at de i en tidlig fase opererte i et ekstremt godt marked før de ble gassellebedrift. De opplevde å være i en tilnærmet monopolsituasjon i et lokalt marked og kunne levere nisjeprodukter/-tjenester uten noe særlig ytre konkurranse. Dette var en opplevelse alle bedriftene hadde i perioden før 2007. Så inntreffer finanskrisen i 2007. Etter dette går markedet tilbake for alle bedriftene og veksten stagnerer.

Tabell 12 - Spørsmål 5: Hvordan var markedet i perioden med vekst og i årene etter?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
5) Hvordan var markedet i perioden med vekst og i årene etter?	a) Godt marked, utvidet virksomheten. b) Svært godt marked frem til 2007. Etter finanskrisen i 2007 – stagnasjon	a) Godt marked i hele perioden. b) Godt marked i hele perioden med unntak av en liten nedgang etter finanskrisen.	a) Veldig godt marked 2002-2007. Markedet kollapset i 2007 – finanskrisen. b) Veldig godt marked 2002-2007. Markedet kollapset i 2007 – finanskrisen	a) Veldig godt marked 2002-2007. Markedet kollapset i 2007, pga. finanskrisen b) Godt marked hele perioden

Spørsmål 6:

Hvordan tilpasset virksomheten seg endringene i markedet?

Alle bedriftene har utvist en egen evne til å tilpasse seg markedet på en slik måte at organisasjonen til enhver tid er tilpasset oppdragsmengden. I tillegg har de suksessfulle overlevende og suksessfulle nedleggelse hatt en klar holdning til at bedriften skal bygges opp rundt prinsippet ” bygge stein på stein”. Slik som en av de overnevnte var inne på ”*alle investeringer i bedriften blir gjort med oppspart kapital og ikke ei krone blir lånt dette ga oss muligheten for å tilpasse veksten i forhold til fortjenesten*”. Dette er et gjennomgående trekk for de som overlever i bransjen, og ser ut til å være et viktig prinsipp for å unngå de store svingningene i markedet. Når det gjelder de to andre kategorien av bedrifter, ikke suksessfull overlevende og konkurs eller avvikling, kan det se ut som om veksten blir for stor og forankringen i organisasjonen både når det gjelder ansatte og økonomi ikke henger med. Det ironiske er at markedet ”eksploderer/ tar av” og gir uanede muligheter for vekst, og dermed en betydelig mulighet for god omsetning og fortjeneste. I lys av dette vokser bedriftene ekstremt mye og organisasjonen henger ikke med. Som en av intervjuobjektene var inne på: ” *I 2007 gjorde bedriften et valg om å doble omsetningen. I virkeligheten ble det en tredobling. Vi satset på an man skulle klare å ansette folk og leie inn fra Manpower og andre utleieselskaper. Vi satset også på at en kunne få lokale bedrifter til å avhjelpe med å få unna oppdragene.*”

Erfaringen er jo selvfølgelig at det å skaffe til veie flere ansatte stopper opp i et voksende marked der flere har behov for kompetanse samtidig. Dermed mister bedriftene kontroll på fremdriften i prosjektene. Dette betyr konkret dagbøter og underskudd på prosjektene og i verste fall konkurs.

I litteraturen fremkommer det å kunne tilpasse seg et voksende marked som en viktig egenskap. Markedstilpasning i forhold til omgivelsene er viktig for aktører i en tidlig vekstfase. I følge Porter (1994) vil det være en del mobilitetshinder i typiske vekstbransjer som vil være totalt forskjellig fra utvikling i normale bedrifter. Dette gjelder seg spesielt tilgangen til råmaterialer og andre innsatsfaktorer som eksempel dyktige medarbeidere/faglært arbeidskraft av god kvalitet og til fornuftig pris. Dette vil være avgjørende i forhold til hvorvidt veksten blir kritisk eller ikke. Dessverre så er det en sterk tendens til at ovennevnte signaler blir mindre og mindre betydningsfull jo større veksten er over tid. Dette er vel litt av det vi observerer med de bedriftene i vår undersøkelse som ikke overlever. Det som også er en interessant observasjon er i følge Porter (1994) at etablerte foretak sjelden er de første til å innfinne seg i nye vekstbransjer/-områder, selv om de helt opplagt har forutsetningene i orden. Likevel venter de på en senere mulighet og bygger seg opp "litt steg for steg". På denne måten har de kontroll på markedet og dermed kontroll på egen økonomi samt tilgang på resurser.

I følge Kohli og Jaworski (1990) er markedsorienterte gründere, som ønsker vekst, nødt til å vise stor villighet til å ta risiko. Denne risikoen kan blant annet innebære å satse på nye markeder og ekspandere betydelig innenfor et kort tidsrom. Litteraturen trekker ofte frem at gründer må være en aktiv pådriver i markedsarbeidet. I tillegg gjelder det samme som vi har sett hos Porter (1994), at endringer i markedet er hele bedriften sitt ansvar. Samtidig er det gründer sitt ansvar å sikre at all nødvendig informasjon om hvordan markedet utvikler seg blir kommunisert ut til alle berørte parter i bedriften gjennom bruk av effektive kommunikasjonskanaler. Forskerne Narver og Slater (1990) mener det spesielt er viktig for vekstbedrifter fortløpende følge med på endringene i kundes behov og preferanser slik at veksten kan skape seg konkurransefortrinn ved å reagere raskt på disse endringene og ikke som vi observerer i noen av bedriften over at dette blir det motsatte av et konkurransefortrinn og i verste fall medfører en konkurs. Kohli og Jaworski (1990) trekker frem at det er viktig at gründeren synliggjør at det er menneskelig å gjøre feil og i tillegg sikrer god flyt av informasjon internt i bedriften slik at det vil bidra til å gjøre de ansatte mer komfortable med å dele nye ideer som oppstår som en følge av endringer i kundes behov.

Tabell 13 - Spørsmål 6: Hvordan tilpasset virksomheten seg endringene i markedet?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
6) Hvordan tilpasset virksomheten seg endringene i markedet?	a) Leverte etterspurte nisjeprodukter. Tilpasset organisasjonen etter dette. Reiste der oppdragene var. b) Organisasjonen ble gradvis tilpasset veksten med ny ansettelse og endringer av arbeidsoppgaver	a) Var klare med produkter og god kapasitet når markedet åpnet seg. b) Vokste jevnt i perioden frem til 2009. Da måtte bedriften «ta ned organisasjonen» for å tilpasse til lavere aktivitet i markedet.	a) Vokste jevnt i boligmarkedet frem til finanskrisa. Tilpasset driften underveis. Markedsstrategi ikke fulgt. Sårbar ved full stopp i boligmarkedet. b) Hadde en strategi om å doble omsetningen. Det ble det en tredobling. Manglet arbeidskraft.	a) Vokste jevnt i boligmarkedet, kjøpte opp tomteområder. b) Gradvis tilpasning og i forhold til den jevne veksten 2002-2009. «kom ut av stilen ved to kjempestore oppdragene i 2009 og 2010.

Spørsmål 7:

I hvilken grad hadde bedriften unik spesialkompetanse eller nøkkelpersonell i forhold til konkurrenter?

Som et generelt grunnlag kan vi si at alle bedriftene hadde opparbeidet seg meget god kompetanse, både nøkkel- og spesialkompetanse, innenfor sitt fagområde. En av de suksessfulle bedriftene var inne på, og som også er dekkende for alle bedriftene var følgende; «Vi har alle som kan noe – det sitter veldig mye kunnskap i bedriften – og så har vi tradisjoner ikke minst, og det er av tradisjonene vi har fått kunnskap.»

En av de to suksessfulle nedleggelsene var inne på at kombinasjonen av at flere nøkkelpersoner med ulik bakgrunn klarte å gjøre hverandre god på en helt unik måte. Dette var med på å skape på en positiv lagånd og være ”en vugge” til kreative tenkemåter.

En av de daglige lederne sa: «I de årene som har gått har det vært oss tre: gründer, meg som daglig leder og teknisk sjef. Vi var et godt team der vi fylte hverandre veldig godt ut. Den ene hadde ideene, den andre var den tekniske og som satte ”ting sammen”, mens jeg tok ansvar økonomien og ledelsen».

Utfordringen for mange gründere er at nøkkel- og spesialkompetanse kan bli en flaskehals for bedriften over tid. Et godt eksempel i den sammenheng er en av de suksessfulle bedriftene som i sitt entreprenørvirke er helt avhengig av konsulenthjelp for å prosjektere bygg-elementer som skal lages. De har valgt opprette en egen rådgivningsbedrift med høy prosjekteringskompetanse (to erfarne sivilingeniører). Dette for å sikre kontroll på at de får kompetansen når de ønsker. De unngår dermed at prosjekteringsdelen blir en flaskehals for entreprenørbedriften. Som daglig leder sier: «Vi har hele spekteret av tjenester rundt oss. Vi har transport, anlegg, bygg, massetransport, disse er også våre kunder. I tillegg har vi konsulenter og arkitekter tilgjengelig.» Porter (1994) er inne på dette med mobilitetshinder, og det nevnes ganske konkret at dyktige medarbeidere/faglært arbeidskraft er en kritisk faktor for alle vekstbedrifter. I tillegg er Kohli og Jaworski (1990) inne på dette med et sterkt kundefokus slik at en tilpasser driften i egen organisasjon og unngår forsinkelser og misnøye hos kundene.

Tabell 14 - Spørsmål 7: I hvilken grad hadde bedriften unik spesialkompetanse eller nøkkelpersonell i forhold til konkurrenter?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
7) I hvilken grad hadde bedriften unik spesialkompetanse eller nøkkelpersonell i forhold til konkurrenter?	a) Har unik kompetanse på brannrådgivning. Har ansatte som er spesialiserte på nisjeprodukter, men dette kan lett kopieres. b) God kompetanse innefor alle fagområder. Har tradisjon over tid i firmaet som utgjør betydelig kunnskap»	a) Unik kombinasjon av kompetanse og erfaring som samlet sett var veldig god. b) Bedriften hadde fokus på å inneha riktig kompetanse i forhold til de prosjektene de påtok seg.	a) Opparbeidet seg spesialkompetanse over tid, medførte samarbeid med stor riksentreprenør b) Gode fagarbeidere, enkle system og god kunnskap om markedet.	a) God kompetanse som ble overtatt av de andre etter konkursen b) Hadde god kompetanse på i hele perioden.

Oppsummering:

Vi har i dette underkapittelet forsøkt å belyse relevant teori innenfor markedsutfordringer og -tilpasninger og identifisert trekk, forskjeller og likheter mellom

a) gasellbedrifter innen entreprenørbransjen i Nord-Norge som fortsatt har vekst fem år etter gasselstatus og b) gasellbedrifter innen entreprenørbransjen i Nord-Norge som ikke overlevde fem år etter gasselstatus. Det vi har vært interessert i finne ut av er om gasellebedrifter er ekstremt dyktige til å tilpasse seg markedet og markedsendringer. De viktigste funnene vi har gjort er at vekstbedrifter som har overlevd, enten som suksessfull eller som suksessfull nedleggelse, har hatt en god teft i markedet og vært kundeorientert. Fokuset på kunden og hva som må til i egen organisasjon har vært sterkt fremtredende. Disse bedriftene har bygget bedriften opp over tid med minimal gjeld. Markedet har vært fristende stort, men bedriftene har valgt ”å utvikle seg sakte” slik at både økonomien og de ansatte har kunnet utvikle sin kompetanse i et trygt marked.

4.3.2 Konkurrenter

I dette underkapitlet ønsker vi finne ut om konkurransen i markedet har vært viktig i forhold til den veksten gasellebedriftene har opplevd, og om de er uberørt av konkurrenter, som de heller oppfatter som noe positivt for sin egen bedrift og for bransjen generelt. I tillegg ønsker vi å finne ut om plasseringen til bedriften vil gi noen form for konkurransefortrinn.

Spørsmål 8:

Hvordan endret konkurransesituasjonen seg i perioden?

I undersøkelsen kan det virke som om at alle bedriftene har enten vært i et marked der konkurransen har vært liten, nærmest en monopolsituasjon, eller at det har vært så mye gjøre at de ikke har merket noe til konkurrenten. Samtlige av bedriftene har opplevd å møte finanskrisa rundt 2007. Erfaringen er at alle taklet den tilspissede konkurransesituasjonen på en god måte foruten de som gikk konkurs. Disse bedriftene fikk problemer og ble etter en kort stund slått konkurs. Det er uansett visse tegn på at markedet fungerer som et konkurransemarked der de alle ser nytte av at flere aktører er inne samtidig. Som en av de suksessfulle overlevende bedriftene var inne på:

«Totalmarkedet var stort i vekstperioden. I slike perioder setter bygg-entreprenørene ut mye arbeid, og konkurransen på nisjeproduktene er liten. I perioder med mindre arbeid, så blir kundene ”konkurrenter” ved at de utfører mye av arbeidet selv» Dette stemmer for så vidt godt overens med de funn vi har gjort i litteraturen fra Porter (1994) som tilsier at det kan være fornuftig å slippe flere aktører inn på markedet istedenfor å stenge

dem ut. Dette fordi det i det lange løpet kan det være greit med konkurranse både for å skjerpe egen bedrift mht. egen styrke og kompetanse samt for å utvikle bransjen generelt.

Tabell 15 - Spørsmål 8: Hvordan endret konkurransesituasjonen seg i perioden?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
8) Hvordan endret konkurransesituasjonen seg i perioden?	a) Totalmarkedet var stort i vekstperioden. I slike perioder setter byggentreprenørene ut mye arbeid, og konkurransen på nisjeproduktene er liten. I perioder med mindre arbeid, så blir kundene «konkurrenter» ved at de utfører mye av arbeidet selv. b) Fikk en ny konkurrent i perioden. Innvirket på nedgangen i 2009.	a) Liten konkurranse på leveransene til nisjemarkedet b) Har hatt konkurranse hele tiden. Prisene har variert i perioder med mye eller lite å gjøre. Hovedtyngden av oppdragene er vunnet i konkurranse med andre bedrifter.	a) Konkurrerte egentlig mest med seg selv, da de bygget på egne prosjekter. Likevel tøffe priser og kontrakter for å være konkurransedyktig i alle ledd. b) Det var nok å gjøre til alle, så ingen tenkte på konkurrentene.	a)Konkurransesituasjonen ble tilspisset i perioden med finanskrisen. Konkurrentene hadde mer kapital når krisen kom og tålte denne fasen bedre. b) Stabil konkurranse i hele perioden. Ikke spesielt hard konkurranse. Bedriften var godt innarbeidet i markedet og hadde faste oppdragsgiver som tilførte oppdrag

Spørsmål 9:

Kan du si noe om lokaliseringen har hatt betydning for utviklingen i bedriften?

Betydningen av å være plassert på ”rett plass” i forhold til kundene, markedet og de fysiske ressursene som brukes i produksjonen ser ut til å være en nøkkelfaktor for den betydelige veksten gasselbedriftene opplever. Spesielt en av de suksessfulle overlevende var inne på følgende: «*Har alle innsatsfaktorer for produksjon på stedet virksomheten er lokalisert. Plassering regnes derfor som optimal.*» I korte trekk betyr det å ha en nær tilgang til betydelige sand/grus forekomster uten humus innslag. Denne kvaliteten og mengden er unike i nordnorsk sammenheng. I tillegg finnes en betydelig sementsilo fra Norcem i umiddelbar nærhet som skal dekke et helt fylke. Dette gjør at plasseringen av bedriften er meget sentral i forhold til produksjonen og de fysiske ressursene(sand/grus og sement) av betongelementer i Nord-Norge. Dette stemmer overens med et av de fire punktene som Roos et al. (2010) har definert til å være et

konkurransefortrinn, nemlig ”vanskelig å imitere”. Det vil si vanskelig å imitere for konkurrentene og samtidig være en viktig ressurs som er vanskelig for andre bedrifter å tilegne seg. Det gjelder både fysiske og finansielle ressurser.

Tabell 16 - Spørsmål 9: Kan du si noe om lokaliseringen har hatt betydning for utviklingen i bedriften?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
9) Kan du si noe om lokaliseringen har hatt betydning for utviklingen i bedriften?	a) Har lyktes med å ha avdelinger på to plasser i fylket. Det har gitt jevn ordretilgang. b) Har alle innsatsfaktorer for produksjon på stedet virksomheten er lokalisert. Plassering regnes derfor som optimal	a) Negativ betydning, da frakt av råstoff fra syd og retur av ferdige produkter til markedene i syd utgjorde store kostnader for bedriften. b) Lokalisert i by i Nord-Norge og har mesteparten av markedet innenfor byen Dette har vært en av hovedmålsetningene for bedriften.	a) Lokalisert i by i Nord-Norge og har mesteparten av markedet innenfor byen b) Lokalisert i by i Nord-Norge og har mesteparten av markedet innenfor byen	a) Lokalisert i by i Nord-Norge og har mesteparten av markedet innenfor byen b) Lokalisert i by i Nord-Norge og har mesteparten av markedet innenfor byen

Oppsummering:

Vi har i dette underkapittelet forsøkt å belyse vårt materiale opp mot relevant teori innenfor konkurrenter og om plasseringen av bedriftene hadde noen effekt. Våre funn tyder på at gasselbedrifter er uberørt av andre konkurrenter i markedet, og at de heller oppfatter disse som noe positivt for sin egen bedrift og for bransjen generelt. I tillegg ønsket vi å se på om plasseringen av bedriften vil gi noen form for konkurransefortrinn. De viktigste funnene vi har gjort er at vekstbedrifter ikke generelt ser det som negativt at det er konkurranse i markedet. Det stemmer også godt i forhold til oven nevnte. Til tider er vekstbedrifter i den situasjonen at de er enerådende på markedet og ser derfor lite til konkurrentene. Er det derimot flere aktører som konkurrerer med hverandre, blir konkurranse sett på som noe positivt, skjerpende og med på å styrke bransjen generelt. Effekten av å være positiv til konkurranse er at gasselbedrifter må være veldig bevisst på å utvikle seg i takt med markedet. En annen effekt som synes åpenbar, er at jo større

konkurransen er, desto mer skjerpene virker det for vekstbedriftene.

Tilbakemeldingene fra alle intervjuobjektene er entydig om viktigheten av å være nært markedet og innsatsfaktorer som påvirker produksjonen. Effekten av å være plassert på rett plass i forhold til naturressurser og markedet er viktig i forhold til den veksten en ønsker å oppnå i vekstbedrifter.

4.3.3 Tilfeldigheter

Når vi skulle gjøre en undersøkelse av bedrifter, fem år etter at de var blitt kåret til gasselbedrift, ønsket vi å skille ut eventuelle enkelthendelser som har hatt avgjørende positiv- eller negativ innvirkning på hvordan utviklingen hadde gått videre. Dersom en slik avgjørende enkelthendelse hadde inntruffet, vil resultatet av alle de andre spørsmålene fått mindre betydning. F.eks. kunne en feil av daglig leder i en anbuds vurdering ha medført store tap og kanskje konkurs for bedriften. På samme måte ville en stor og lønnsom enkeltordre langt på vei kunne forklare en suksessperiode. Vi stilte derfor spørsmålet:

Spørsmål 10:

Hvordan har tilfeldigheter hatt innflytelse på utviklingen i din bedrift?

Vi gjengir kortversjonen av svarene i tabellen under. Ingen av bedriftene forklarer den gode utviklingen med tilfeldigheter. Flere av bedriftene som fikk problemer i etterkant av oppgir enkelthendelser som forklaring på tilbakegangen.

Tabell 17 - Spørsmål 10: Hvordan har tilfeldigheter hatt innflytelse på utviklingen i din bedrift?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
<i>Spørsmål 10</i> <i>Hvordan har tilfeldigheter hatt innflytelse på utviklingen i din bedrift?</i>	a) «Det er ikke bygd på tilfeldigheter i det hele tatt! Bortsett i starten i 1992 da noen myndighetskrav satte ballen i gang» b) «Jeg tror ikke det er noen tilfeldigheter i dette.»	a) Traff med en tilfeldighet en stor kjøper og fikk mulighet for å klargjøre produksjon av hovedprodukt tidlig i forhold til de andre i markedet. b) «I 2011 var bedriften heldig og klarte å time inn fire store prosjekt som passet perfekt i forhold til bedriftens ressurser»	a) «Utviklingen bygger på beviste valg og lange prosesser» b) «Før «krakket» var det ingen tilfeldigheter, da tilpasset bedriften seg til markedet og kostnadsnivået etter en god plan»	a) Ingen spesielle tilfeldigheter utenom at bedriften ble hardt rammet av ettervirkningene av finanskrisen. b) Et stort prosjekt ble utsatt og kom til utførelse samtidig med annet stort prosjekt. Dette medførte at bedriften mistet kontrollen og gikk på store tap.

Oppsummering

Vi fant det svært vanskelig å sammenholde svarene vi fikk på dette spørsmålet med noe teorigrunnlag. Et forsøk på å fortolke disse svarene ville derfor blitt vår subjektive vurdering av om de oppgitte svarene var enkeltårsaker til bedriftens videre utvikling.

Vi har likevel lyst til å trekke inn et sitat fra Amundsen som han kom med etter kappløpet med Scott til Sydpolen, som fikk så forskjellig utfall:

«Seier venter den som har alt i orden – flaks kaller folk det. Nederlag er ikke å unngå for den som ikke har truffet de nødvendige foranstaltninger i tide; dette kalles uflaks»

4.4 Hvilke interne vekstfaktorer var viktig for gasselbedriftene fra 2007 til 2012?

4.4.1 Ledelse og eierskap

Her ser vi nærmere på rollene som gründer og daglig leder har hatt. I tillegg ville vi vite noe om hvem som eide bedriften i den aktuelle perioden.

Spørsmål 11:

Hvilken rolle har daglig leder hatt i forhold til utviklingen i bedriften?

I over halvparten av bedriftene er daglig leder og gründer samme person. I alle tilfellene har daglig leder, naturlig nok, vært sentral i bedriftens utvikling. Ett av tilfellene er preget av at gründerne sitter i styret som premissgivere. Daglig leder har da vært viktig i forhold til gjennomføringen av forretningsplanen. Her ser vi at gründer har en viktig rolle i samtlige bedrift. Samtidig ser vi at gründerne i de forskjellige bedriftene har forskjellige roller. Det som er felles er at gründeren har stor påvirkningskraft i forhold til retning og daglig drift, noen direkte og andre mer indirekte.

Vi har tidligere vært innom teori der gründerens vekstmotivasjon har vært dratt frem som et av de viktige elementene for at en bedrift skal vokse (Baum og Locke, 2004; Baum, Locke og Kirkpatrick, 1998; Delmar og Wiklund, 2003; Kolvereid og Bullvåg, 1996; Mok og Van Den Tillaart, 1990; Wiklund, 2001; Wiklund og Sheperd, 2005). Med rollen gründer har i bedriftene, kan vi skjønne at hans motivasjon for vekst betyr mye for om bedriften skal vokse eller ikke. Alle bedriftene vi har undersøkt har beviselig vokst, noe som forteller oss at gründerne var motiverte for å vokse. Det ville vært enkelt for gründer å forhindre veksten hvis det var ønskelig.

Med rollen som gründer(ne) har i bedriftene ser vi at egenskapene han/de innehar er viktig for bedriftens utvikling. Der leder og gründer er samme person blir det helt tydelig at vi snakker om egenskaper som har betydning i forhold til vekst. Storey (1994) bekrefter at motivasjon har en betydning for vekst. Han nevner også at elementer som utdanning, ledelseserfaring og funksjonelle ferdigheter har betydning for vekst.

Vi finner også likhetstrekk med det Plsek (2002) hevder er egenskaper en leder må ha. Han sier at en god leder kommuniserer visjonen klart, og er tro mot den og verdiene. Videre mener han at oppmuntring til fleksibilitet, nytenking og generell oppmuntring er viktig. Lederen utvikler andre, og utviser sosial kløkt. Til slutt mener han at en god administrativ kompetanse er viktig. Våre intervjuobjekter gir uttrykk for at de innehar mange av de egenskapene som er nevnt over. Vi får et inntrykk av at for de fleste

gründerne, som også er daglig leder, er mellommenneskelige egenskaper godt dekket. De administrative egenskapene er der i varierende grad.

Noen av gründerne vi har intervjuet har deltatt i utviklingsprogrammer både for ledere og for bedriften. På den måten har de tilegnet seg nødvendig kompetanse underveis mens bedriften vokser. Viktigheten av administrativ kompetanse blir tydeligere etter som bedriften går videre i vekstprosessen. I Greiner (1972) sin trinnvise vekstmodell pekes det på at når bedriften kommer til overgangen til fase to kan allerede gründer komme til kort som leder i bedriften. Hvis gründer ikke har de nødvendige egenskapene må det kanskje hentes en ny daglig leder. Akkurat det vi ser på her kan være en mulig årsak til at mange gründerer velger ikke å vokse. Andre som kommer i samme situasjon forstår kanskje ikke at de mangler de riktige egenskapene og vokser videre.

Vi ser at noen av lederne har hatt sterk fokus på det faglige og deler av lederjobben. Som tidligere nevnt, er det bestemte egenskaper en leder må ha (Plsek, 2002). Hvis lederen bare har noen av egenskapene og i tillegg fokuserer på andre ting er det deler av lederjobben som går for «lut og kaldt vann». Greiner (1972) peker på det samme i sin trinnvise modell for vekst. Når det gjelder lederen og jobben som gjøres kan vi konkludere med at effekten av vekst kan være at bedriften må bytte leder, eller at leder må tilegne seg ny kompetanse. Flere av bedriftene vi har sett på har kommet i denne situasjonen. Årsaken til at det skjer har vært at når det «koker» så blir det ikke fokusert på om bedriften har nok administrativ kapasitet. Bedriften kommer i en ledelseskriser som krever sin løsning.

Tabell 18 - Spørsmål 11: Hvilken rolle har daglig leder hatt i forhold til utviklingen i bedriften?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
<i>11) Hvilken rolle har daglig leder hatt i forhold til utviklingen i bedriften?</i>	a) «Jeg har hatt rolle som daglig leder og gründer hele veien og har vært en premissgiver for det som har skjedd i selskapet.» b) Daglig leder har ledet bedriften i tråd med forretningsplanen som styret har utarbeidet.	a) Viktig rolle i samspill med gründer (idemaker) og produksjonssjef (Petter Smart). DL har utviklet konsepter, markedssystemer og økonomisystemer. b) Daglig leder/Gründer har vært den største pådriveren.	a) Gründer/daglig leder har vært drivkraften, gjennom å finne og utvikle ansatte som kan ta ansvar for sine områder. b) Gründer var daglig leder og prosjektleder for de største prosjektene.	a) Daglig leder var en dyktig mann, i forbindelse med anbudsregning og andre ting. b) Sentral pådriver hele veien.

Spørsmål 12:

Hvilken rolle har Gründer(e) hatt i forhold til utviklingen i bedriften?

Dette spørsmålet sammenfaller med det forrige i den grad gründer og daglig leder er samme person. Vi ser også her at en av bedriftene skiller seg ut med tanke på at gründerne sitter i styret til bedriften og ikke er involvert i daglig drift. De har lagt vekt på en god forretningsplan og et godt samarbeid mellom styret og daglig leder. I et par av tilfellene har gründer gjort den erkjennelsen at andre kan gjøre jobben som daglig leder bedre. I det ene tilfellet ble gründer «markedssjef» og i det andre ble han faglig leder.

Som vi har pekt på under spørsmål 11 må lederen ha en del egenskaper (Plsek, 2002). Det at gründer ser sin begrensning og henter inn en leder, som har de riktige egenskapene, står det respekt av. Utfordringen for mange bedrifter er at de ikke evner å se at det er behov for endringer i ledelsen etter som bedriften vokser. Det bekreftes i noen av våre intervjuer. Veksten skjer for fort og ledelsen blir opptatt med det operative og administrasjonen får en underkapasitet som blir kritisk for bedriften. Churchill og Lewis (1983) hevder at mange bedrifter aldri når fase tre i deres livssyklus modell fordi de enten selges eller går konkurs.

En av bedriftene i kategorien «suksessfulle nedleggelse» gjorde erkjennelsen at de ikke hadde kompetanse eller personell nok til å ivareta den kraftige veksten. I prosessen med

å gjøre noe med det fikk de muligheten til å selge til en større aktør som hadde de nødvendige ressursene. For eiere, ledere og ansatte var det en lykkelig utgang. I dette tilfellet kan vi konkludere med at effekten av veksten var et salg av bedriften med alle organisasjonsendringene det førte med seg.

Tabell 19 - Spørsmål 12: Hvilken rolle har Gründer(e) hatt i forhold til utviklingen i bedriften?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
12) Hvilken rolle har Gründer(e) hatt i forhold til utviklingen i bedriften?	<p>a) Gründer og DL er samme person og har vært sentral i utviklingen. Se forrige spørsmål.</p> <p>b) Når markedet er der og man legger en fornuftig plan, så er det bare hardt arbeid og å få det til å fungere mellom daglig leder og styret.</p>	<p>a) «Markedssjef (Gründer) spilte inn nye ideer i forhold til utviklingen, men han er ikke like sterk på reiseregninger og den praktiske driften av selskapet.»</p> <p>b) Daglig leder/Gründer har vært den største pådriveren.</p>	<p>a) Gründer og DL er samme person og har vært sentral i utviklingen. Se forrige spørsmål.</p> <p>b) Gründer har også vært daglig leder og prosjektleder for de største prosjektene.</p>	<p>a) Var drivkraft som faglig leder i de gode årene.</p> <p>b) Daglig leder var en av Gründerne og har vært sentral i bedriftens utvikling hele veien.</p>

Spørsmål 13:

I hvilken grad hadde ansatte eierandeler i bedriften?

Her ser vi at svarene varierer veldig. Vi kan ikke se noen sammenheng mellom hvordan eierandeler er fordelt i forhold til hvordan bedriftene lykkes. I noen tilfeller er det ingen av de ansatte som har andeler og i de andre er det veldig begrenset hvem av de ansatte som har andeler. I noen tilfeller har nøkkelpersonell fått muligheten til å være med på eiersiden uten at vi kan se at det slår ut på noen som helst måte.

Kan eierandeler til de ansatte fungere som en motivasjon for vekst? Slik vårt utvalg av bedrifter svarer på spørsmålet kan vi ikke se det. På den annen side har ingen av bedriftene signalisert en strategi der de ansatte skal ha eierandeler for å motivere til innsats. Forøvrig er motivasjon diskutert i eget kapittel.

Ulike eiere har ulike formål med sitt eierskap (Huse, 2011). Hvor langt perspektiv de respektive eierne har på sitt eierskap er et viktig punkt. Eierstrukturen kan også få

innvirkning på hvordan styret ser ut. Eierstrukturen i de undersøkte selskapene har, så vidt vi har kunnet avsløre, vært relativt stabil. Hvis vi skal kategorisere eiertyperne som eier og har eiet de undersøkte selskapene vil alle komme i kategorien langsiktig eierskap (Huse, 2011) både med og uten styredeltakelse. Kortsiktige eierskap har vi ikke klart å finne.

Flere av selskapene vi har undersøkt har enten blitt kjøpt opp, eller fått med nye aktører på eiersiden på et punkt i bedriftens utvikling. Noen av disse er av en slik karakter at vi kan kalle det for et eierskifte i henhold til Grünfeld et al. (2009) sin definisjon. I alle tilfellene som ligger innenfor definisjonen snakker vi om andre bedrifter som har kommet inn på eiersiden. Det hevder Grünfeld et al. (2009) også er det mest vanlige.

Restrukturering/revitalisering og vekst og forretningsutvikling er i samme gate og er aktuelt som motiv for to av bedriftene vi har undersøkt. Vi ser at et av oppkjøpene havner i kategorien markedsadgang, markedskonsolidering og kontroll. Det kan se ut som at overlevelsen til en av bedriftene kan skyldes et oppkjøp som var skattemessig motivert.

Tabell 20 - Spørsmål 13: I hvilken grad hadde ansatte eierandeler i bedriften?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
13) I hvilken grad hadde ansatte eierandeler i bedriften?	a) Styreleder + Daglig leder + tre mellomledere 35+35+10+10+10 b) Ingen	a) Gründer/markedssjef hadde 45 %. To tidligere ansatte hadde mindre andel. Eksterne eiere hadde majoritet. b) Fem ansatte var småaksjonærer. Ca. halvparten av aksjene har vært eid av eksterne investorer, som har bidratt positivt til utviklingen på et overordnet nivå.	a) Gründer/DL hadde 80 %. En ansatt hadde 20 %. b) Gründer/DL hadde 50%, kompanjong / prosjektleder 50%.	a) 3 Gründere hadde 33% hver b) En i familien til opprinnelig Gründer som gikk ut, hadde en eierandel.

Oppsummering

I et flertall av bedriftene er gründer og leder samme person, og bare det i seg selv bekrefter en sterk posisjon. Når det bekreftes over hele linja at gründer er involvert i prosessene som har med drift og planlegging å gjøre er det ikke tvil. Teorien sier at gründeres vekstmotivasjon er viktig for veksten (Baum og Locke, 2004; Baum, Locke og Kirkpatrick, 1998; Delmar og Wiklund, 2003; Kolvereid og Bullvåg, 1996; Mok og Van Den Tillaart, 1990; Wiklund, 2001; Wiklund og Sheperd, 2005), og våre funn bekrefter det. Det fremgår tydelig av svarene vi har fått at gründer har vært motivert for å vokse.

I denne undersøkelsen klarer vi ikke å se at eierstruktur har hatt noen betydning for veksten bedriftene har opplevd. Det kan nok være tilfelle i tilfeller med større bedrifter som er børsnotert. Små bedrifter, som vi snakker om her, er ikke så lett tilgjengelig på markedet og hvem som blir eier er lettere å styre for de som grunnlegger selskapet.

4.4.2 Belønning og motivasjon

Bedriftene som vi har undersøkt hadde alle vært gjennom en vekstfase på fire år for å bli definert som gasselbedrift. Vi ønsket å undersøke om bedriftene hadde spesielle incentiver ovenfor de ansatte i vekstfasen og vi tok med spørsmålene i undersøkelsen vår for å se om vi kunne finne forskjeller i incentivsystemene til de bedriftene som fortsatte den gode utviklingen, og de som fikk tilbakegang. Vi stilte følgende spørsmål:

Spørsmål 14:

Hvilke belønningssystemer hadde bedriften for ledelsen og de ansatte?

Som vi ser av funnene i tabell 21, så har de suksessfulle bedriftene alle hatt en bonus basert på gode resultat. Av de ikke suksessfulle bedriftene, har kun en av fire nevnt bonus som en del av lønssystemet. Funnene kan tyde på at de bedriftene som har gått bra, og som har gitt de ansatte ekstra påskjønnelse for dette, kan ha bidratt til å videreføre den gode utviklingen. Dette samsvarer med Kuvaas (2005) som hevder at økonomiske incentiver er godt egnet til å gi en midlertidig tilpasning av atferd, men at det er mer tvil om at rene økonomiske incentiver er lite egnet til å skape vedvarende endringer i holdninger, verdier eller atferd. Her kan det trekkes inn at disse rene økonomiske incitamentene kun skaper ytre motivasjon og at de gir liten effekt i forhold til å skape indre motivasjon, som vi vil undersøke nærmere i neste spørsmål.

Tabell 21 - Spørsmål 14: Hvilke belønningssystemer hadde bedriften for ledelsen og de ansatte?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
<p>Spørsmål 14</p> <p>Hvilke belønningssystemer hadde bedriften for ledelsen og de ansatte?</p>	<p>a) Konkurransedyktig fastlønn + liten bonus med grunnlag i godt årsresultat, fordelt flatt på alle ansatte.</p> <p>b) Konkurransedyktig fastlønn + liten bonus med grunnlag i godt årsresultat, fordelt flatt på alle ansatte.</p>	<p>a) Bonus basert på overskuddsdeling og etter reklamasjoner. Gav opp til 2-3 månedslønner i gode år.</p> <p>b) I hovedsak ordinær fastlønn. Noe akkordlønn. Bonus basert på årsresultat har gitt inntil 12 kr/t i ekstra årsbonus</p>	<p>a) Konkurransedyktig fastlønn</p> <p>b) Konkurransedyktig fastlønn</p>	<p>a) Konkurransedyktig fastlønn til de fleste.</p> <p>Akkordlønn på enkelte mindre prosjekt</p> <p>b) Konkurransedyktig fastlønn + bonus, ca. 10% av overskudd, ble fordelt flatt på de ansatte. Dette gav til tider god uttelling.</p>

I teoridelen redegjorde vi for ulike belønningssystemer for å skape motivasjon hos de ansatte. Oppfyllelse av Herzbergs hygienefaktorer, kort oppsummert som lønn og det som vi i norsk arbeidsliv omtaler som selvfulgjelige goder og betingelser, vil skape mistriivsel i den grad de ikke er til stede, men de vil ikke skape trivsel i den grad de er til stede. Vi ønsket å undersøke om bedriftene hadde andre belønningssystemer for å motivere de ansatte og vi tenkte da spesielt på nyere teori innenfor ledelse som har som mål å få de ansatte til å lede og motivere seg selv til å gjøre en god jobb. Vi stilte derfor spørsmålet:

Spørsmål 15:

Er det andre motivasjonsfaktorer som har spilt en rolle i bedriftens utvikling?

Kun en av de «ikke suksessfulle bedriftene» har oppgitt et svar som kan tyde på at de har hatt fokus på å utvikle de ansatte slik at indre motivasjon kunne stimuleres: «*Det å utvikle ansatte til å føle at de lykkes med oppgavene sine, det er hele clouet*». Denne måten å utvikle ansatte på er i samsvar med teorien til Csikszentmihalyi (2002), der det er om å gjøre å få den ansatte i «flytsonen» og gjennom dette oppnå indre motivasjon for å gjøre en god jobb. Denne bedriften fikk de ansatte med på en formidabel snuoperasjon i etterkant av finanskrisen, og de klarte i lag å snu et stort underskudd i 2008 til nytt overskudd i 2009. Bedriftslederen i den andre «ikke suksessfulle bedriften»

fremholdt også at de hadde satset mye på trivsel i bedriften. Han sa i intervjuet at motivasjonen og samholdet blant de ansatte var forklaringen på at de klarte å snu store underskudd i 2007, 2008 og 2009 til overskudd i 2010 og 2011. De andre bedriftene har listet opp tiltak som klart hører inn under Herzbergs hygiene faktorer. Disse hygiene faktorene fremmer mistrivsel i den grad de ikke er til stedet, men de fremmer ikke trivsel i den grad de er til stede.

Tabell 22 - Spørsmål 15: Er det andre motivasjonsfaktorer som har spilt en rolle i bedriftens utvikling?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
<i>Spørsmål 15 Er det andre motivasjonsfaktorer som har spilt en rolle i bedriftens utvikling?</i>	a) Bedriftsturer, fokus på topp utstyr, biler og verktøy. Fokus på HMS. «Om det mangler noe, så skaffer vi det til veie» b) Vektlegger trygg bedrift, innearbeid og lite reising.	a) Flere tiltak som turer i lavsesong, betalt treningsavgift og gratis internett. b) Stort fokus på HMS og «ordnede forhold». Ellers turer og andre sosiale tiltak	a) «Det å utvikle ansatte til å føle at de lykkes med oppgavene sine, det er hele clouet» b) Har satset mye på generell trivsel på arbeidsplassen og sosial tiltak utenfor. Bedriften har lykkes med dette og har de ansatte med også etter vanskelige år.	a) Faglig kompetanseutvikling ble nevnt som sentralt for trivsel og utvikling b) Bedriften var flink med sammenkomster og sosiale tiltak

Oppsummering

Alle bedriftene har innenfor de samlede svarene på spørsmål om belønningssystemer og motivasjonssystemer i hovedsak oppgitt og vektlagt «hygiene faktorer» som lønn sikkerhet, gode sosiale relasjoner og ellers ordnede forhold. Det er derfor god grunn til å hevde at alle bedriftene har hatt godt fokus på å oppfylle alle Hertzbergs hygiene faktorer og gjennom dette har oppfylt de mest grunnleggende kravene for å unngå mistrivsel i bedriftene. Et interessant funn er at alle de «suksessfulle bedriftene» har oppgitt at de betalte ut bonuser av overskuddet. Ingen av de fire «ikke suksessfulle» bedriftene har oppgitt bonus som en del av incentivordningene i bedriften. Begge de «ikke suksessfulle» bedriftene har oppgitt at de ansattes motivasjon var avgjørende for å få bedriftene gjennom den vanskelige perioden i etterkant av finanskrisen. Bortsett fra den ene bedriftens utsagn om viktigheten å utvikle den ansatte slik at de følte at de

lykkes med oppgavene sine, gjorde vi ingen funn som tydet på at bedriftene benyttet nyere ledelsesteorier som grunnlag for å skape indre motivasjon hos de ansatte.

4.4.3 Kompetanse og teknologi

I dette underkapitlet ønsker vi å fokusere på effekten av kompetanse og teknologi hos gasselbedrifter. Vi ønsket her å undersøke nærmere om rett kompetanse både hos ansatte og tilgang til arbeidskraft er viktig for vekst innen gasselbedrifter. Det er også interessant å vurdere om gasselbedrifter som jobber aktivt med produktutvikling/innovasjon får en betydelig vekst. I tillegg ønsket vi å se på om gasselbedrifter generelt har noe teknologiske fortrinn i forhold til andre bedrifter. Vi ønsker å undersøke om dette stemmer overens med de funnene vi har gjort eller om det er det motsatte eller kanskje ingen av delene.

Spørsmål 16:

Hvilket fokus hadde bedriften i forhold til kompetanseutvikling?

Felles for alle bedriftene er at de gjennom hele perioden har forsøkt å ha fokus både på egen kompetanse og det å videreutvikle kompetanse i egen bedrift. De suksessfulle bedriftene har i vår undersøkelse vært meget pro-aktiv ovenfor kompetanse- og utviklingsorganisasjoner. Som en av lederne sa: « *I vår bedrift er vi generelt opptatt av å ha riktig kompetanse i forhold til de oppdragene vi påtar seg. Det er derfor viktig å utvikle medarbeidere i den retning de selv ønsker og hva som kundene krever*». Som et eksempel har en av bedriftene benyttet NESO (Nordnorske Entreprenørers Service-Organisasjon SA) for å utdanne egne prosjektledere, formenn og baser, samt at daglig leder har deltatt på topplederskolen til NESO. I tillegg har en annen bedrift kontaktet VINN (Verdiskaping i Norsk Næringsliv) for at de skulle utarbeide en opplæring innenfor den type produksjon som bedriften manglet. For alle de suksessfulle bedriftene, både de som overlevde og de som ble nedlagt, stemmer det godt overens med Timmons (1999) påstand om at bedrifter med inngående kjennskap til hvert teammedlems kompetansebase er svært viktig for å fylle eventuelle «kompetanseshull». At gründeren kan erkjenne at han mangler kompetanse, og at han vet hvordan han kan tilegne seg denne, er ifølge Timmons (1999) vel så verdifullt som å vite at han allerede besitter denne kompetansen. Det ser ut til å samsvare godt med de funn vi har gjort.

Tabell 23 - Spørsmål 16: Hvilket fokus hadde bedriften i forhold til kompetanseutvikling?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avviking:
16) Hvilket fokus hadde bedriften i forhold til kompetanseutvikling?	a) Sterkt fokus på utdanning av prosjektledere, formenn og baser, samt topplederskole. b) Vi må ha folk som kan det de holder på med – og da må alle oppgraderes, med kurs og hva det måtte være»	a) Aktiv i markedet for selv å finne opplæringstiltak for egne ansatte, vellykket b) Generelt opptatt av å ha riktig kompetanse i forhold til de oppdragene de påtar seg. Viktig å utvikle medarbeidere i den retning de selv ønsker og hva som kundene krever.	a) Hadde en klar filosofi på at bedriften skulle være læringsarena, for at medarbeiderne skulle trives og utvikle seg, slik at de ønsket å bli i bedriften, var bedriftens viktigste fortrinn. b) Fikk folk til å lykkes og trives i rollene sine	a) Sterkt fokus på kompetanse og egen utvikling hos de ansatte. Lykkes ikke med kompetanse innenfor økonomi. b) Hadde god kompetanse og hadde også flere jenter som jobbet i bedriften. Dette hadde positiv innvirkning på arbeidsmiljøet i bedriften

Spørsmål 17:

Hvilket fokus hadde bedriften i forhold til produktutvikling og innovasjon?

Innovasjon i organisasjoner fører med seg flere fordeler. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007:93) vil dette kunne medføre store muligheter for fleksibilitet, god koordinering og god utnyttelse av de ansattes kompetanse. utfordringene kan være uklare autoritetsforhold og det kan være vanskelig å få løst mer rutinepregede oppgaver på en god måte. Det kan også oppstå utfordringer med styring og koordinering av ansatte innenfor vår type bedrifter som er i entreprenørbransjen. Bygballe L, Goldeng E (2012) hevder i en artikkel at det har etablert seg en sannhet om at byggnæringen er konservativ og lite innovativ. En indikator på dette er at byggenæringen investerer lite i forskning og utvikling (FoU), noe som blir betraktet som en generell indikator på innovasjon i bedrifter og næringer (Seaden og Manseau 2000). I vår undersøkelse bekrefter alle intervjuobjektene mye av det samme vedrørende innovasjon og produktutvikling, dvs. at det er lite fokus på dette feltet.

De tilkjenner at de, som en av de suksessfulle beskriver det: «Skal følge med på hva som skjer i markedet og skal være frempå å inngå avtaler med nye leverandører og ha

fokus på dette, men ut over det så har vi hverken stor produktutvikling eller noe store innovasjonstanker». Indirekte er dette, etter vår mening, en feil vinkling fordi innovasjon i ordets betydning er i følge Schumpeter (1934): «*Introduksjon av en ny vare — det som konsumenter ikke allerede er kjent med — eller av en forbedret kvalitet.*». I St.meld.nr. 7 (2008-2009) defineres også innovasjon som: «*En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomisk verdier.*» På mange måter bidrar entreprenørbedrifter med ”nye produkter (bygg/anlegg) i et marked”, men blir ikke oppfattet slik. Uansett er det flere årsaker som kan forklare næringen sin lave innovasjonsevne:

1) Byggenæringen per definisjon er prosjektbasert, der arbeidsoppgavene organiseres i tidsbestemte prosjekter som ofte er løst fra sentralt nivå i bedriftene, og som krever samarbeid med andre bedrifter (Hobday, 2000). Dette skulle i utgangspunktet gi muligheter for innovasjon og læring, men problemet er at bedriftene sjelden klarer å ta vare på det som skjer ute i prosjektene. Prosjekter er gjerne basert på engangsproduksjon og betraktes ofte som unike. Man starter på nytt hver gang (Barlow og Jashapara, 1998; Brady og Davies, 2004), noe som gjør det vanskelig å dra nytte av tidligere erfaringer på tvers av prosjekter (Gann og Salter, 2000; Swan et al., 2010).

2) Bedrifter i byggenæringen har svake koblinger til hverandre, særlig når det gjelder langsiktige kunde- og leverandørrelasjoner. Byggenæringen er en av de mest komplekse og fragmenterte næringene som finnes, med mange spesialiserte aktører som er involvert, og der det er stor grad av avhengighet mellom aktørene og arbeidsoppgavene de utfører (Gidado, 1996). Når nye prosjektteam etableres hver gang og aktørene ofte velges basert på anbudskonkurranser der laveste bud vinner, blir langsiktige nettverkseffekter vanskelig å realisere (Dubois og Gadde, 2002).

En av bedriftene skilte seg betydelig ut fra de andre. Det var en bedrift under suksessfulle nedleggelse som jobbet veldig nært opp til produksjon og var derfor meget opptatt av innovasjon og produktutvikling. Som daglig leder sa: «*Gründer hadde frie tøyler i forhold til utvikling. Der var min rolle som daglig leder å legge til rette for denne utviklingen. Ideene må få boble - Kreativiteten må få boble - Veldig sterkt fokus på å endre produktene slik kundene ville ha dem.*»

Tabell 24 - Spørsmål 17: Hvilket fokus hadde bedriften i forhold til produktutvikling og innovasjon?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avviking:
17) Hvilket fokus hadde bedriften i forhold til produktutvikling og innovasjon?	a) Følger med i markedet, men ut over det så har vi hverken stor produktutvikling eller noe store innovasjonstanker» b) Litt konkret fokus på området innovasjon, har innført kvalitetsystemet LEAN som har medført store forbedringer på produksjonsområdet.	a) Stort fokus på innovasjon og produktutvikling b) Det ble ikke nevnt noe spesielt her, annet enn at de påpekte viktigheten av å ha <u>riktig</u> kompetanse på oppdragene	a) Lite konkret arbeid vedr. innovasjon. Når det gjelder produktutvikling ble de ansatte tatt med ved innføring av nye produksjonssystemer. b) Dokumentasjoner, egenkontroller og andre ting har vært utført enkelt. Lite fokus på innovasjon og produktutvikling .	a) Bedriften hadde gode internkontrollsystemer og rutiner for det meste. Disse ble fulgt og det var en stor styrke for bedriften. b) Det ble ikke nevnt noe spesielt her, annet enn at de påpekte viktigheten av å ha riktig kompetanse på oppdragene

Spørsmål 18:

Hvordan var tilgangen på kvalifisert arbeidskraft vært i perioden?

En av intervjuobjektene har i sin tilbakemelding gitt en god beskrivelse, og som også kan være en god oppsummering for alle våre bedrifter når det gjelder det å skaffe til veie kvalifisert arbeidskraft: «*Selv om vi var flinke på å utvikle egne ansatte, så klarte vi aldri å dekke opp for den veksten som vi hadde. Jeg var selv på studietur og rekrutterte folk i Polen og Litauen. Hadde også nært samarbeid med Adecco, og benyttet muligheten til å ansette de som var bra etter ett år. På den måten var vi tidlig ute med å ansette utenlandsk arbeidskraft, og ble ganske flink på dette, mht avtaleverk og hvordan dette skulle gjøres på en ordentlig måte. Ikke noe sosial dumping her. Vi brukte også NESO aktivt, og utdannet fagarbeidere, formenn og prosjektledere gjennom denne skolen*» Ovennevnte utfordring stemmer for alle intervjuobjektene. I ytterste konsekvens har mangel på kvalifisert arbeidskraft vært en årsak til at noen av bedriftene har gått konkurs i perioden. Som en av de bedriftene sa det: «*I starten av perioden gikk dette greit, men etter at bedriften tredoblet omsetningen, viste det seg umulig å skaffe nok kvalifisert arbeidskraft til de oppdragene vi hadde påtatt oss. Vi måtte derfor leieutenbys bedrifter for å utføre jobbene. Dette fungerte dårlig og vi tapte penger på*

flere prosjekter. Dette ble vår skjebne ved at vi ikke klarte å rekruttere kvalifisert arbeidskraft til alle de nye prosjektene vi hadde påtatt oss. Bedriften hadde greit med nøkkelpersonell og prosjektledere, men manglet kapasitet til utførelsene». Her er vi inne på det som Timmons (1999) sier om at det meget viktig at gründere i alle vekstfaser klarer å erkjenne at de mangler kompetanse. Det er viktig at de vet hvordan de kan tilegne seg manglende kompetanse. I følge Timmons (1999) er det vel så verdifullt som å vite at de allerede besitter denne kompetansen. Dette stemmer også godt overens med det Huse (2011) hevder om at behovet for kompetanse vil variere med situasjonen bedriften befinner seg i. Hvis bedriften er i en krise vil det kreve en type kompetanse. Generelt kan vi si at det vil kreves mange typer kompetanse for å lykkes i vekstbedrifter. Et «kompetansehull» vil kunne være kritisk for bedriftens evne til å vokse. Det ser ut i fra de suksessfulle overlevende bedriftene er at de har de samme utfordringene med arbeidskraft, men at de er svært gode til å ha fokus på egne ansatte og kompetanseutviklingen i organisasjon. De velger å utvikle seg sakte på en slik måte at de ikke ”hiver seg med” på den første oppturen i markedet. På den måten bygger de ”stein på stein” og får med seg hele organisasjonen sakte men sikkert fremover i vekstperioden.

Tabell 25 - Spørsmål 18: Hvordan var tilgangen på kvalifisert arbeidskraft vært i perioden?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
18) Hvordan var tilgangen på kvalifisert arbeidskraft vært i perioden?	a) Vanskelig og hemmende for utviklingen i bedriften. b) Tar inn forskjellige nasjonaliteter. De norske er mest stabile over tid.	a) Hadde fokus på å utdanne og utvikle nøkkelpersonell innen for stab og ledelse. Ellers bra tilgang på ufaglærte produksjonsarbeidere b) Kjempe utfordring, vanskelig å finne folk med formelle papirer, dette gjelder også ledere fra formannsnivå og oppover.	a) Vanskelig å finne slike i markedet. Satset på egen rekruttering og litt innleie b) I starten av perioden gikk dette greit, men etter at bedriften tredoblet omsetningen, viste det seg umulig å skaffe nok kvalifisert.	a) «Selv om vi var flinke på å utvikle egne ansatte, så klarte vi aldri å dekke opp for den veksten som vi hadde. Tidlig ute med å rekruttere folk fra Øst Europa. b) «Bedriften var en ettertraktet bedrift å jobbe i og vi hadde god tilgang på gode arbeidsfolk hele tiden»

Spørsmål 19:

Kan du si noe om bedriften hadde noen spesielle teknologiske fortrinn?

I dette spørsmålet ønsket vi å avdekke om noen av intervjuobjektene hadde noe teknologiske fortrinn som spesialkompetanse, maskiner, arbeidsoperasjoner eller andre ting som ga de betydelige effekt i markedet. Spørsmålet ga oss ingen klare føringer på teknologiske fortrinn for noen av bedriftene i undersøkelsen. Det nærmeste vi kom et teknologisk fortrinn var en av de suksessfull overlevende som var inne på at bedriften hadde spesialkompetanse innfor nisjeprodukter. Uansett er ikke funnene noe spesielt for entreprenørbedrifter som jobber mye med prosjekter. Hobday (2000) er også inne på at denne typen bedrifter skulle i utgangspunktet gi muligheter for innovasjon og læring, men problemet er at bedriftene sjelden klarer å ta vare på det som skjer ute i prosjektene. Prosjekter er gjerne basert på engangsproduksjon og betraktes ofte som unike. Derfor er det ikke unaturlig at de heller ikke klarer å skaffe seg noen teknologiske fortrinn fremover i tid.

Tabell 26 - Spørsmål 19: Kan du si noe om bedriften hadde noen spesielle teknologiske fortrinn?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
19) Kan du si noe om bedriften hadde noen spesielle teknologiske fortrinn?	a) Bedriften hadde fokus på å ha spesialkompetanse innenfor nisjeprodukter b) Vårt fortrinn er at vi er mye flinkere. Vi har ingen teknologiske fortrinn. Det største fortrinnet er som jeg var inne på miljøet der vi produserer.	a) Nisje produkt. Råvarene er som på andre plasser, men litt nyere maskiner men helst på alt det andre. I en ingeniør bedrift blir fokuset på å minimalisere kostnadene mens vi hadde som målsetting å øke inntektene b) Nei	a) Nei, ikke ut over det med kompetanse og gode systemer. b) Ingen spesielle fremkom	a) Ingen spesielle ble nevnt b) Bedriften hadde ansatte som var godt drillet på oppgaver tilknyttet fundamentering av bygg

Oppsummering

Vi har i dette underkapittelet forsøkt å belyse relevant teori innenfor kompetanse og teknologi/innovasjon og om dette har hatt effekt for gassellebedriftene. De viktigste funnene vi har gjort er at gode og rett-tidige kompetansetiltak er meget viktig for at gassellebedrifter skal overleve eller utvikle seg videre. Effekten av leders forståelse av

hvilken kompetanse som trenges og til hvilken tid er svært viktig. Dette punktet henger nøye sammen med det neste funnet som dreier seg om tilgangen på arbeidskraft. De suksessfulle overlevende bedriftene har de samme utfordringene med arbeidskraft som andre bedrifter, men at de er svært gode til å ha fokus på egne ansatte, kompetanseutviklingen i organisasjon og rekruttering. De velger å utvikle seg sakte på en slik måte at de ikke "hiver seg med" på den første oppturen i markedet. På den måten bygger de "stein på stein" og får med seg hele organisasjonen sakte men sikkert fremover i vekstperioden. Effekten av tilgangen til nok og rett arbeidskraft er avgjørende om en bedrift overlever eller går under. Når det gjelder produktutvikling og innovasjon er svarene temmelig entydig om at dette ikke er et prioritert område blant våre bedrifter i undersøkelsen. Dette stemmer også greit med den teorien som er fremskaffet på området. Effekten av og ikke drive med produktutvikling og innovasjon på en planmessig måte er etter vår mening at mye av den daglige driften over tid blir veldig adhoc preget. I tillegg vil ikke organisasjonen være endringsvillig nok i forhold til endringer i markedet. Ingen av bedriftene kunne vise til noen spesielle teknologiske fortrinn i vår undersøkelse.

4.4.4 Organisasjon og vekst

Som nevnt i teorikapittelet henger organisasjonen og vekst nøye sammen. Her ser vi nærmere på hva som skjer med organisasjonene under veksten. En annen ting vi undersøker er om uformelle elementer har betydning for veksten.

Spørsmål 20:

Hvordan har bedriften bygget og eventuelt endret organisasjonen i perioden?

På dette spørsmålet kan vi se store forskjeller mellom bedriftene i de forskjellige kategoriene. De suksessfulle overlevende var forberedt for den veksten de opplevde. De gjorde også nødvendige grep i fortsettelsen. Bedriftene i kategorien suksessfull nedleggelse har i mye mindre grad gjort endringer i sin organisasjon gjennom vekstfasen. Eventuelle behov for endringer i organisasjonen som skulle ha vært gjort ble ivaretatt når de ble oppkjøpt av en større organisasjon. De ikke suksessfulle overlevende har ikke gjort vesentlige endringer i organisasjonen i den kraftigste vekstfasen. Det kan være noe av forklaringen på at veksten ikke fortsatte. For de som ble avvirket er det tydelig at de ikke har lyktes med å utdanne/skaffe de riktige menneskene.

Samtlige bedrifter har gjennomført veksten organisk. Det har ikke vært snakk om noen oppkjøp av bedrifter for noen av våre undersøkte bedrifter.

Vi ser at et av kriteriene de suksessfulle bedriftene har lyktes med er å vokse i eget tempo – bygge stein for stein. Markedet har vært der hele tiden, og de har vært nødt til å takke nei til oppdrag. En sånn situasjon kan være gunstig fordi de kan velge de oppdragene de vil ta og bruker lønnsomhet som kriterium for å velge.

Med at de suksessfulle bedriftene har valgt å vokse i eget tempo får de også kontroll med de forskjellige fasene av veksten. I følge Greiner (1972) vil bedriftene oppleve forskjellige utfordringer og reaksjoner fra organisasjonen i de forskjellige fasene. Overgangen mellom fasene karakteriseres av en ledelsesutfordring som må løses før bedriften kan fortsette å vokse. De ikke suksessfulle bedriftene har ikke klart å identifisere og å løse utfordringene som har dukket opp etter hvert som bedriften har vokst.

I Churchill og Lewis (1983) sin livssyklusmodell pekes det spesielt på at gründere som vokser for raskt uten de nødvendige ressursene vil kunne falle tilbake til forrige fase eller mislykkes totalt. Det beskriver ganske godt det som har skjedd med bedriftene i kategorien ikke suksessfulle.

Tabell 27 - Spørsmål 20: Hvordan har bedriften bygget og eventuelt endret organisasjonen i perioden?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
20) Hvordan har bedriften bygget og eventuelt endret organisasjonen i perioden?	a) Fokus på utdanning av prosjektledere, formenn og baser, samt topplederskole for å organisere veksten og det økte omfanget av innleid arbeidskraft. b) Flere prosjektledere, flere produksjonsmedarbeidere etter hvert som vi har sett behovet.	a) Liten endring i organisasjonen tross stor vekst. b) Den største endringen har vært at de la om fra å produsere alt selv, til å administrere oppdragene gjennom rollen som hoved-/totalentreprenør.	a) Ansatte egen daglig leder i den perioden med høyest aktivitet. Fordelte oppgavene internt på en litt annen måte. b) Greit med folk i alle ledd i første del av vekstfasen. I den kraftigste vekstfasen var det mangel på fagarbeidere og på prosjektledere.	a) To store markedsområder burde ha resultert i en deling av bedriften. Formenn, baser og prosjektledere ble utdannet gjennom NESO, men ikke med godt resultat. b) I perioden med store oppdrag, der det gikk dårlig, hadde bedriften for liten stab.

Spørsmål 21:

Hvordan har den interne organiseringen av bedriften påvirket muligheten for vekst?

Her ser vi mye av det samme som på forrige spørsmål. Svarene til suksessfulle overlevende indikerer en vilje og evne til å ta tak i eventuelle utfordringer som oppstår på en måte som gjør at bedriften kommer seg videre. Vekstmotivasjonen er til stede hos gründer i fullt monn slik vi tidligere har nevnt i kapittelet *Ledelse og eierskap*.

Tabell 28 - Spørsmål 21: Hvordan har den interne organiseringen av bedriften påvirket muligheten for vekst?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
21) Hvordan har den interne organiseringen av bedriften påvirket muligheten for vekst?	a) «Er det ikke arbeid, så finner vi andre markedsområder, eller andre geografiske områder eller andre typer kunder og vi jobber bevisst mot dette.» b) Rådgivertjenesten har vært en flaskehals i perioder. Bedriften har etablert et eget firma for å sikre kapasitet, fagmiljø og har håp om å skape kontinuitet.	a) Ikke svar på dette spørsmålet. b) Utfordringen for daglig leder er alle administrative oppgaver, samtidig som han har oppfølging av alle prosjektene. Bedriften kjøper inn ingeniørkompetanse ved behov. Bedriften har unngått å ha overflødige ressurser i periodene med lav aktivitet.	a) Se forrige spørsmål. b) Greit med folk i alle ledd i vekstfasen. Ansatte fortløpende de man trengte. Dette hang ikke med i den kraftigste vekstfasen, da var det i tillegg til mangel på fagarbeidere også var mangel på prosjektledere som kunne vært i forkant i forhold til bemanning av anlegg.	a) Når bedriften vokste burde man skaffet seg økonomisk kompetanse. «Det er lett å få innavl i tankegodset og er man utsatt for å ta dårlige økonomiske avgjørelser, mener jeg» b) Greit inntil bedriften overbooket i forhold til kapasiteten til bedriften.

Spørsmål 22:

Er det spesielle trekk ved bedriftskulturen som har bidratt til utviklingen i bedriften?

Her ser vi at flere av bedriftene drar frem elementer fra bedriftskulturen som er viktig for bedriften og evnen til å jobbe slik de gjør og har gjort. Elementene som nevnes er til dels veldig forskjellig fra bedrift til bedrift, og noen av dem kunne kanskje ha vært nevnt under konkurransefortrinn fremfor under dette spørsmålet. Samtidig kan bedriftskulturen i seg selv være et konkurransefortrinn.

Under suksessfull overlevende bedrift a) ser vi at det er en del av kulturen at ansvar fordeles langt ut i organisasjonen og de er fleksible og reisevillige. Det kan være et klart fortrinn for bedriften at det er sånn. Hvis det er en del av kulturen er det ikke rart denne bedriften lykkes.

Samspill i ledelsen trekkes frem som en vesentlig del av bedriftskulturen i bedrift a) under suksessfull nedleggelse. For bedrift b) under samme punkt handler det om det samme, bare da i form av et godt samarbeid med eksterne eiere.

I kategorien ikke suksessfull overlevende peker begge bedriftene på trivsel blant de ansatte. Bedrift a) satset på trivsel via opplæring, interessante oppgaver og ansvar. I bedrift b) har i tillegg til det også satset på trivselstiltak som fjellturer, skiturer og andre sosiale aktiviteter. De lyktes så godt at så nær som alle ansatte fortsatt er ansatt i bedriften selv om de har vært gjennom en akkord (gjeldssanering). Vi tror det skyldes lojalitet.

Begge bedriftene som er avvirket beskriver et godt samhold internt i de gode årene. Når ting begynner å rakne går det ut over samholdet.

Tabell 29 - Spørsmål 22: Er det spesielle trekk ved bedriftskulturen som har bidratt til utviklingen i bedriften?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avviking:
<i>22) Er det spesielle trekk ved bedriftskulturen som har bidratt til utviklingen i bedriften?</i>	a) Bedriftskulturen kjennetegnes ved at vi er flinke å delegere og fordeler ansvar langt ut i organisasjonen. Flexibilitet og reisevillighet er også viktig. b) «Det største fortrinnet er miljøet der vi produserer.» Nærhet til råvarene, enkel transport og tilgjengelighet til kompetanse på alle nivå.	a) Samspillet mellom gründer med ideene, teknisk leder som fikk dette i produksjon og daglig leder som organiserte dette. b) Daglig leder påpeker at aktive medeiere har vært viktig for utviklingen i bedriften, ved sin aktive deltakelse i styre og som korrektiv til den daglige driften.	a) «Kulturen i bedriften er det sosiale limet». Det med å la folk utvikle seg med interessante oppgaver, det er som har kjennetegnet oss. b) «Har satset fra første dag på at de ansatte skal trives på jobb.» Trivselstiltak som fjellturer, skiturer og andre sosiale aktiviteter skaper lojalitet.	a) Når det begynte å gå dårlig i bedriften og tilliten forsvant hos banken og andre samarbeidspartnere, så forsvant mye av det gode samholdet i bedriften som hadde vært der tidligere. b) Bedriften hadde en stabil og kompetent arbeidsstokk i vekstårene.

Oppsummering

Vi kan se at organisasjonene endrer seg i takt med veksten. Det vises både positivt og negativt i vårt materiale. Bedriftene som lykkes gjør de nødvendige endringene og de som ikke lykkes ser at de skulle ha gjort endringer. Det bekrefter teorien Greiner (1972) og Churchill og Lewis (1983) har gitt oss om vekstfaser og hva som skal til for å komme over i neste fase.

Det kan se ut som at de formelle strukturene ikke er det eneste som betyr noe for bedriftenes utvikling. Det bekrefter teorien om at uformelle strukturer har en betydning (Birley og Stockley, 2000).

4.4.5 Styrearbeid og strategi

Vi har tidligere nevnt at styrearbeid og strategi er nært beslektet. Nå skal vi gå inn på hvordan bedriftene jobber med strategi og om styret involverer seg i arbeidet.

Spørsmål 23:

I hvilken grad har styret bidratt til bedriftens utvikling?

Alle de undersøkte selskapene har vært i en slik posisjon at de har hatt et styre, men styrets rolle har vært ulikt i bedriftene. En av våre observasjoner går ut på at blant de suksessfulle overlevende har den ene bedriften bare brukt styret som et kontrollorgan, mens i den andre har styret hatt en meget viktig rolle. Nå kan man kanskje si at sammenligningen er urettferdig i og med at gründerne sitter i styret i den andre bedriften og ikke er ansatt. For at gründerne skal ha kontroll på det de har skapt må de ha et aktivt styrearbeid og en leder som de kan kommunisere med. På den annen side er gründer i det første selskapet et godt eksempel på en gründerleder som har vokst med oppgavene. Han nevner også at han bruker ledergruppa aktivt i det daglige. Deler av ledergruppa inngår i styret.

Vi ser at de suksessfulle nedlagte begge har hatt et aktivt og godt styre.

For de ikke suksessfulle bedriftene er det gjennomgående at bedriftene ikke har hentet nødvendig kompetanse (NUES, 2012:27) til styrene. Huse (2011) peker på at bedrifter i vekst har behov for en spesiell type kompetanse. Han nevner at «kompetansehull» vil kunne være kritisk for evnen til å vokse.

I en av de overlevende bedriftene har de fått med seg en ny investor som har bidratt til at de overlevde etter det de kaller «krakket». Etter det tidspunktet har styrearbeidet vært aktivt og den nye investoren har vært en del av styret.

Tabell 30 - Spørsmål 23: I hvilken grad har styret bidratt til bedriftens utvikling?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
23) I hvilken grad har styret bidratt til bedriftens utvikling?	<p>a) «Delvis, men jeg vil påstå at mesteparten av er drevet frem av meg som daglig leder. Styret har vel vært mest et kontrollorgan – dessverre!»</p> <p>b) I stor grad.</p>	<p>a) Vi hadde et veldig aktivt styre og godt styre. Jevnlige styremøter med fokus på vekst.</p> <p>b) De eksterne eierne har deltatt aktivt i styrearbeidet, og har vært med på å trekke de store linjene i bedriften.</p>	<p>a) «Vi har ikke hatt eksternt styre. Rollene har blitt blandet i forhold til administrasjon og styre.»</p> <p>b) Etter «krakket» har bedriften hatt et styre, som har bestått av ekstern investor, gründer og ansatt eier. Styret har jobbet aktivt med strategi.</p>	<p>a) Styret fungerte og var bidragsyter til bedriftens vekst, men kompetansen var nok ikke riktig. Det ble ikke hentet inn eksterne krefter.</p> <p>b) Daglig leder var også styreleder, og prøvde å endre det uten å lykkes. Styret manglet riktig kompetanse.</p>

Spørsmål 24:

Hvordan var bedriftens forretningsplan/strategi formulert, og hvordan var evt. denne styrende for utviklingen i bedriften?

De suksessfulle bedriftene har samtlige utarbeidet en strategi. Vi ser at en av de suksessfulle overlevende har et veldig bevisst forhold til at planen ikke har blitt oppdatert, men utfordringene har blitt håndtert underveis. Den andre suksessfulle overlevende bedriften, med gründerne i styret, har derimot fulgt opp planen fortløpende. Den ene bedriften har tatt strategien ned på et operativt nivå, mens den andre holder seg i styrerommet.

De ikke suksessfulle overlevende har begge en strategi. Den ene har fått det gjennom deltakelse i et FRAM-program (ledelsesutvikling i regi av Innovasjon Norge), og den andre har utarbeidet det etter «krakket».

Av de avviklede bedriftene har det ikke vært noen plan som har blitt oppdatert.

Hvis Wiklund (1998) har rett i at strategi er den faktoren som er viktigst i forhold til vekst, ser vi at noen av bedriftene vi har undersøkt sliter. Vi ser at de aktuelle bedriftene

ligger i de to kolonnene til høyre i tabell 33. Collins og Hansen (2012) bygger opp om det samme med sin ”tremilsmarsj”.

Tabell 31 - Spørsmål 24: Hvordan var bedriftens forretningsplan / strategi formulert, og hvordan var eventuelt denne styrende for utviklingen i bedriften?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
24) Hvordan var bedriftens forretningsplan / strategi formulert, og hvordan var eventuelt denne styrende for utviklingen i bedriften?	a) Har laget forretningsplan og strategi via deltakelse i Fram og Vinn. Den har ikke blitt oppdatert. Mye involvering av ledergruppa i det daglige. b) Den har vi i styret utformet og fulgt opp fra starten i 1989.	a) Alle disse tingene var på plass og vi hadde en god forretnings ide. b) Bedriften jobbet frem en strategiplan, som synliggjorde alle mulighetene, og begrensningene. Førte til at bedriften lot seg kjøpe opp/fusjonere med riksentreprenør.	a) Godt formulert gjennom bevisstgjøring og deltakelse i Fram-program. b) Etter akkorden ble det utarbeidet en plan som er fulgt. «Det måtte et krakk til før vi skjønnte at vi måtte ha en god plan.»	a) «Den var der, og såne fine planer blir fort utdaterte. Store enkelthendelser kan forandre alt. Styret og ledelsen må kunne snu seg fort.» b) Bedriften hadde ikke noen plan de siste årene og det medvirket til at bedriften gikk på en smell.

Oppsummering

Våre funn viser at styret har en viktig rolle i bedriftene som lykkes. Vi har også funnet at de bedriftene som har en klar og gjennomarbeidet strategi havner i samme kategori. I *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse* (NUES, 2012) slås det fast at styret må ha den nødvendige kompetanse, kapasitet og mangfold. Hvis ikke styret har den riktige kompetansen, er det fare for at de blir «marionetter» for eierne. Huse (2011) bekrefter det ved å fremheve at bedriften trenger den type kompetanse som tilsvarer bedriftens situasjon. Vi ser at det stemmer med virkeligheten vi har undersøkt.

En av bedriftene, som ikke hadde formelt styrearbeid av vesentlig grad før de opplevde et «krakk», har fått med en ekstern investor på eiersiden og sitter nå i styret sammen med han. Styret blir en arena for samarbeid mellom eiere som arbeider i bedriften og eksterne eiere. Det hører med til historien at styrearbeidet nå er inne på rett spor.

Det er interessant å se sammenhengen mellom hvilke bedrifter som har en strategi og hvem som lykkes over tid. Det Wiklund (1998) hevder om at strategi er viktig for vekst ser ut til å stemme.

Effekten av veksten varierer i takt med kvaliteten på planleggingen/strategien.

4.4.6 Økonomi

Fra masterstudiet og fra gruppe-medlemmers egne erfaringer med økonomistyring i bedrifter, vet vi at oppbygging av tilstrekkelig arbeidskapital og soliditet er en viktig for at en bedrift skal kunne utvikle seg i riktig retning. Dersom en vokser for fort uten at en tilfører- eller opptjener nok kapital til bedriftens arbeidskapital, kan bedriften få problemer med å betale for de løpende utgifter som en vekst i omsetningen medfører. Bedrifter som har for lav soliditet kan over tid få problemer hvis svingninger i markedet etter uforutsette problemer i enkeltkontrakter gir økonomisk tilbakeslag. Når vi skulle gjøre undersøkelser av tidligere gasselbedrifter, så ønsket vi derfor å spørre om hvilken grad økonomien hadde vært begrensende eller fremmende for utviklingen av bedriften. Med dette som bakgrunn stilte vi spørsmålet:

Spørsmål 25:

I hvilken grad har økonomiutviklingen vært hemmende eller fremmende for utviklingen i bedriften?

Alle intervjuobjektene oppgir at de hadde god nok økonomi til å drive frem veksten fra 2002-2006. Den ene «suksessfulle overlevende» klarte seg igjennom en vanskelig periode i etterkant av finanskrisen fordi de hadde soliditet nok til å tåle en periode med motgang. Bedriften hadde en tapsbuffer før finanskrisen på 13%. Kredittvurderingsbyråer (Dun & Bradstreet) oppgir en tapsbuffer på 10% som solid, da bedriften med dette bufferen kan ha 10% underskudd i forhold til fjorårets omsetning, før egenkapitalen er tapt. Den andre «suksessfulle overlevende» overlevde på tross av svært svak økonomi. De hadde en tapsbuffer på kun 1%, og måtte gjennom en gjeldssanering med leverandører og samarbeidspartnere. Den ene av bedriftene som gikk konkurs hadde ikke klart å bygge nødvendig soliditet i årene med omsetningsvekst gikk konkurs straks markedet ble dårligere. De hadde en tapsbuffer før finanskrisen på 5%. Årsaken var også i følge vårt intervjuobjekt at og bankene strammet inn sin

kredittpraksis og krav til egenkapital. Bankene ville ikke stille bankgarantier til nye prosjekter, og da ble bedriften i praksis ekskludert fra markedet. Den andre av bedriftene som gikk konkurs eksponerte seg selv for veldig stor risiko i ved å inngå kontrakter som doblet årsomsetningen fra det ene året til det andre. Selv med en tapsbuffer på 10% i forhold til den økte omsetningen, så var ikke dette nok til å holde bedriften flytende når gjennomføringen av de store kontraktene slo feil.

Tabell 32 - Spørsmål 25: I hvilken grad har økonomiutviklingen vært hemmende eller fremmende for utviklingen i bedriften?

	Suksessfull overlevende	Suksessfull nedleggelse	Ikke suksessfull overlevende	Konkurs eller avvikling:
25) I hvilken grad har økonomiutviklingen vært hemmende eller fremmende for utviklingen i bedriften?	a) Fokus på økonomi og det å ha nok likviditet. Finansierte veksten med å holde overskuddene tilbake i bedriften b) Nøktene med lån og gjeld. Konservativ økonomistyring. Hadde alltid mer egenkapital en det banken krevde	a) Veksten ble egenfinansiert med tilbakeholdelse av overskudd. Hadde fokus på purring av utestående for å sikre god arbeidskapital b) «Bedriften har tjent penger og har hatt nok likviditet hele tiden»	a) God inntjening og soliditet etter årene 2002-2006. Gikk på økonomisk smell 2007-2008, men overlevde vha. god egenkapital. b) God inntjening og soliditet etter årene 2002-2006. Gikk på økonomisk smell 2007-2008. Overlevde vha. opptjent EK og akkordløsning med kreditorer	a) Bedriften lyktes ikke med å bygge soliditet og likviditet i vekstårene 2002-2006. Gikk konkurs når bankene strammet inn etter finanskrisen. b) Bedriften hadde god økonomi hele vekstperioden, men gikk på en smell i kontaktsmarkedet og hadde ikke ryggrad til å tåle tapet.

Oppsummering:

De bedriftene som hadde hatt god inntjening i vekstfasen og hadde bygget soliditet som sto i forhold til den høye omsetningen, klarte seg greit gjennom markedssvikten i etterkant av finanskrisen. De bedriftene som ikke hadde bygget nok soliditet fikk problemer når markedet sviktet og den ene av disse gikk konkurs som følge av markedssvikten. Den andre bedriften som gikk konkurs eksponerte seg for en alt for stor risiko i kontraktsmarkedet i forhold den tapsbufferen bedriften hadde bygget opp.

5. Diskusjon og konklusjon

5.1 Problemstilling og arbeidsmetodikk

Vi ønsket å gjøre en undersøkelse for å finne ut hvilken effekt vekst har hatt for et utvalg gaselekårede bedrifter i Nord-Norge. Vi antok at eventuelle funn kunne gi verdifull kunnskap om hva som er viktige byggesteiner for å skape varig konkurransedyktige og vekstkraftige bedrifter. Med dette som utgangspunkt formulerte vi vår problemstilling:

Nord-Norsk Gaselebedrift i 2007 - Fortsatte veksten de neste fem årene?

Vi ønsket å undersøke hvordan bedriftene hadde lykket med videre utvikling de første fem årene etter at de var kåret som gaselebedrift. Var det faktorer internt i virksomhetene eller i virksomhetenes omgivelser som kunne forklare hvordan det har gått? Vi bygget vår undersøkelse opp rundt følgende hovedspørsmål:

- 1) Hva mener de utvalgte virksomhetene er mulig årsak til suksessen?
- 2) Hvilke faktorer i de utvalgte virksomhetenes omgivelser mener de er sentrale for veksten og den videre utviklingen?
- 3) Hvilke faktorer internt i de utvalgte virksomhetene mener de er sentrale for veksten og den videre utviklingen?

Med bakgrunn i aktuell teori om vekst og effekter av vekst, utformet vi en intervjuguide med 25 spørsmål. Vi valgte åtte intervjubedrifter av et utvalg på 52 sammenlignbare bedrifter, der fant to intervjubedrifter i hver av følgende kategorier: *Suksessfull overlevende*, der den positive veksten hadde fortsatt til 2011 (24 av 52 bedrifter, 46 %). *Suksessfull nedleggelse*, der bedriften var solgt eller fusjonert innen 2011 (3 av 52 bedrifter, 6 %). *Ikke suksessfull overlevende*, som opplevde at veksten stoppet eller ble kraftig redusert innen 2011 (13 av 52 bedrifter, 25 %). *Konkurs eller tvangsoppløsning* (12 av 52 bedrifter, 23 %).

Responser fra alle bedrifter vi forespurte var svært bra og de gav oss gode svar på hvorfor bedriftene hadde utviklet seg forskjellig etter gaselestatusen i 2007. Vi oppsummerer hovedfunnene og konklusjonene i kapittel 5.2.

5.2 Konklusjon

Alle bedriftene i vår undersøkelse kunne fortelle om et svært godt marked i den perioden de la grunnlaget for sin gasselstatus i årene 2002-2006. De hadde alle en gründer som var sentral i bedriftens utvikling og som var motivert for vekst. De fleste var godt lokalisert i forhold til markedet, de kjente kundene og lyktes i en periode med å tilby den kompetanse og kapasitet som markedet etterspurte.

Et av inntrykkene vi sitter igjen med etter undersøkelsen vår, som bekrefter det gamle ordtaket «*det skal god rygg for å bære gode tider*», er at mange av bedriftene fikk problemer som følge av for rask vekst i et godt marked. Alle bedriftene vi undersøkte var suksessbedrifter i 2007. Markedet skrek etter deres tjenester og flere av bedriftene toppet en gasselstatus i 2007 med en ytterligere dobling og tredobling av omsetningen! Effekten av veksten var at fire av bedriftene i vår undersøkelse fikk store vanskeligheter på et tidspunkt. To av dem gikk konkurs.

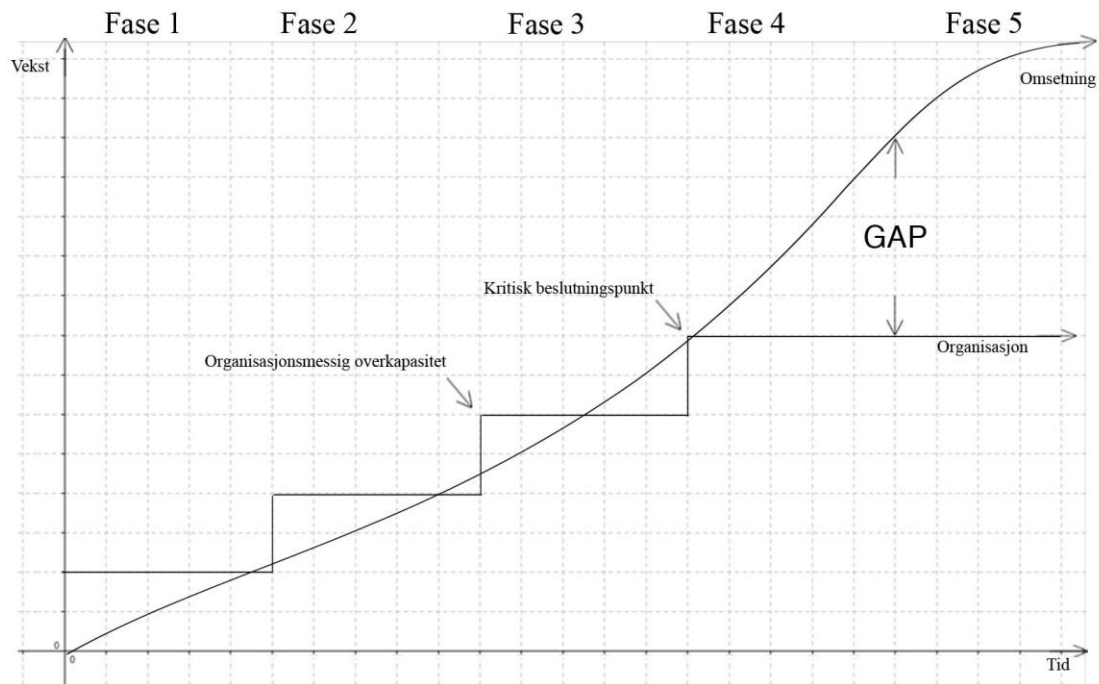
Tre av de «ikke suksessfulle» bedriftene fikk en periode store problemer fordi de påtok seg for mye oppdrag i forhold til den kapasiteten bedriften hadde, både administrativt og rent produksjonsmessig. En av dem gikk konkurs og de to andre «hanglet videre», men overlevde. Den ene overlevde ved hjelp av god bedriftskultur og god soliditet. Den andre overlevde fordi den hadde god bedriftskultur og tillit i omgivelsene, slik at de lyktes med en gjeldssanering. Alle bedriftene fikk en periode problemer som følge av at etterspørselen sank brått i etterkant av finanskrisen i 2008. En av disse bedriftene gikk konkurs kort tid etter, pga. at de ikke hadde bygget nok soliditet til å klare en svikt i markedet.

De bedriftene som fortsatte den gode utviklingen hadde alle bygget «stein på stein» i vekstfasen og hadde sørget for å ha økonomi, kompetanse og kapasitet til å utnytte de mulighetene som markedet gav. De opplevde også svingninger, men hadde en organisasjon som kunne ivareta utfordringene som det medførte. To av bedriftene i vårt utvalg så at de hadde organisasjonsmessige utfordringer i forhold til å utnytte hele potensialet som markedet gav. De valgte å selge sine bedrifter til større konsern for å kunne vokse trygt videre. Disse bedriftene hadde et styre med kompetanse til å se begrensningene i egen organisasjon. De andre «suksessfulle bedriftene» hadde også et styre og jobbet ut fra en klar og tydelig plan. Felles for de «ikke suksessfulle bedriftene» var at de ikke hadde et

aktivt styre. Flere av lederne i bedriftene vi intervjuet sa uoppfordret at de skulle ønske at de hadde hatt et styre som kunne bremset veksten i den fasen der markedet «skrek» etter deres tjenester. Et styre som hadde sett på bedriften utenfra kunne påpekt mangler og svakheter med organiseringen av bedriften.

Litteraturen som beskriver vekstprosesser i organisasjoner understøtter våre funn på et generelt plan. Teoriene vi har sett på beskriver vekst, enten som en trinnvis modell (Greiner, 1972), eller som en livssyklusmodell (Churchill og Lewis, 1983). Den trinnvise modellen hevder at veksten skjer i fem faser. Mellom hver fase oppstår en ledelseskriser. Livssyklusmodellen tar for seg fem stadier i bedriftens livssyklus: Eksistens, overlevelse, suksess, takeoff og ressursmodenhet. Modellen er illustrert i figur 5. Vi ser at begge modellene har relevans i forhold til vår forskning.

Dersom vi tar utgangspunkt i figur 5 og tenker oss at den illustrerer omsetning. På den legger vi en kurve i form av en trapp som illustrerer vekst i organisasjon, kompetanse, kapasitet, osv., under ett. Dersom veksten gjennomføres raskere enn det er mulig å bygge organisasjon oppstår det et «gap». Jo større dette gapet blir, dess større er risikoen for feil og feilvurderinger, som igjen øker faren for økonomisk tap og i verste fall konkurs. Dersom en i stedet hadde en jevn vekst og samtidig passet på å tilpasse organisasjonen til veksten får man punkter der «organisasjonskurven» ligger over omsetningskurven. I disse øyeblikkene med «organisasjonsmessig overskudd» får bedriften anledning til å hente seg inn, og å klargjøre for videre vekst. Dette samsvarer godt med teorien i Collins og Hansen (2012) som beskriver tremilssteg, der bedrifter som klarer seg best vokser sakte og jevnt. Vi har definert noe som vi kaller et «kritisk beslutningspunkt». I dette øyeblikket er organisasjonen i balanse i forhold til omsetningen. Når bedrifter er i rask vekst mener vi at styre og ledelse i en bedrift må være opptatt av å følge utviklingen nøye for å unngå at det oppstår «gap». En bør spørre seg: har vi en organisasjon som har kompetanse og kapasitet til å takle en videre vekst? Hvis ikke bør en holde igjen.



Figur 6: Egen figur for å vise sammenheng mellom en organisasjons kapasitet og vekst.

I vår undersøkelse ønsket vi også å finne ut i hvilken grad tilfeldigheter hadde spilt inn i forhold til hvordan bedriftene hadde utviklet seg. De bedriftene som hadde lyktes kom ikke på noen tilfeldigheter som kunne forklare suksessen. De bedriftene som fikk problemer trakk frem enkelthendelser som forklaring på hvorfor det gikk galt. I den sammenheng gjengir vi gjerne Amundsens sitat fra kappløpet med Scott til Sydpolen som fikk så forskjellig utfall:

«Seier venter den som har alt i orden – flaks kaller folk det. Nederlag er ikke å unngå for den som ikke har truffet de nødvendige foranstaltninger i tide; dette kalles uflaks.»

Dette sitatet syntes vi er svært godt og det kan være en god påminnelse til alle som ønsker vekst: Lag en god plan først!

5.3 Forslag til videre studier og fordypning

Vi ser for oss at det er to områder som vil være interessant å forske videre på i forhold til de funnene vi har gjort.

Det mest interessante området å gå videre med vil være *organisasjon og kompetanse*. Det å gå i dybden på hvordan bedrifter jobber aktivt med å rekruttere og beholde egne ansatte vil være viktig å få vite mer om. I tillegg er det interessant å undersøke hvordan arbeidskraft/kompetanse hentes inn og fases ut i de forskjellige vekstfasene. Kompetanse på det å hente kompetanse og forståelse for hvordan det kan gjennomføres er også en del av det.

Et annet område som vi ser som interessant er *styrearbeid*. Det finnes lite relevant forskning på området. Vi tenker spesielt på hvilken kompetanse og sammensetning i styret som er riktig for vekstbedrifter. Hva er det viktigste styret arbeider med og hvordan utføres det i praksis?

Referanseliste

Bøker

Aldrich, H. E. (1999). *Organizations Evolving*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Ardishvili, A., Cardozo, S., Harmon, S. & Vadakath, S. (1998). *Towards a theory of new venture growth*. Paper presented at the 1998 Babson Entrepreneurship Research Conference, Ghent, Belgium.

Berg, M.E. (1997), *Organisasjonsutvikling – metoder og teknikker*, Cappelen Akademisk Forlag, 2. utgave, Oslo

Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.

Csikszentmihalyi, M. (2002). *Flow – The classic work on how to achieve happiness*. Groydon, London: Random House.

Collins, J. og Hansen, M. T. (2012). *Great by Choice*. Universitetsforlaget. Originalen utgitt av HarperCollins Publishers, New York (2011).

Eggen, Nils Arne (1999). *Godfoten. Samhandling –veien til suksess*, Oslo, Aschehoug.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management. The Academy of Management Review; 14,4; ABI / INFORM Global

Halvorsen, K. (1993). *Å forske på samfunnet*. Bedriftsøkonomisk Forlag, Oslo, Norge

Hoff, Kjell Gunnar (2010). *Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*. Universitetsforlaget.

Huse, Morten (2011). *Styret: Tante, barbar eller klan?* Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Jacobsen, D. L (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* Høgskoleforlaget AS

Jacobsen, Dag I. Thorsvik, Jan. (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer,* Fagbokforlaget Bergen.

Johannessen og Olsen (2008) Johannessen, J.-A. og Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene.* Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Tufte, Kristoffersen (2011): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* Oslo; Abstrakt forlag

Johnson, G., Scholes, K. og Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy.* Pearson Education, Prentice Hall.

Joseph A. Schumpeter (1934) *The Theory of Economic An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle,* Transaction Publishers (January 1, 1982)

Kotler, P. (1998): *Markedsføringsledelse,* Universitetsforlaget, Oslo (oversatt av Svein-Erik Blom)

Kristoffersen, Trond (2010). *Årsregnskapet – en grunnleggende innføring.* Fagbokforlaget.

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag.* 1. utgave. Fagbokforlaget, Bergen.

Porter, M. (1994). *Konkurransestrategi.* Tano as, Oslo, Norge.

Penrose, E (1959). *The theory of Growth of Firm.* Oxford: Basil Blackwell.

Repstad Pål (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*
Universitetsforlaget, 2007

Roos, G., Krogh, G., Roos, J. og Fernström, L. (2010). *Strategi – en innføring*,
Fagbokforlaget, Bergen, Norge

Reynolds, P. D. & White, S. B. (1997). *The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women, and Minorities*. Westport: CT: Quorum Books.

Selnes, F. (1997): *Markedsundersøkelser*. TANO

Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. International Thomson
Business Press, Boston, USA.

Theodorson G.A og A.G Theodorson (1969): *A Modern Dictionary of Sociology*. New York:
Thomas T Crowell.

Yin, R.K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, London

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. 3. utgave. Sage Publications,
Thousand Oaks, London, New Delhi.

Wiklund, J. (1998). *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*.
Doctoral dissertation. Jönköping: Jönköping International Business School.

Artikler

Barlow, J. og A. Jashapara (1998). *Organisational learning and inter-firm «partnering» in the UK construction industry*. *The Learning Organization*, 5(2):86–98.

Baum, J. R. & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598.

Baum, J. R., Locke, E. A. & Kirkpatrick, S. A. (1998). *A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth and performance. Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54.

Birley, S. & Stockley, S. (2000). *Entrepreneurial teams and venture growth*. In D. L. Sexton & H. Landström (Eds.), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* (pp. 287-307). Oxford, UK: Blackwell.

Brady, T. og A. Davies (2004). *Building project capabilities: from exploratory to exploitative learning. Organization Studies*, 25 (9):1601–1620.

Bygballe, L. og E. Goldeng (2012). *Innovasjon i bygnæringen, Magma*.

Churchill, N. og Lewis, V. (1983). *The Five Stages of Small Business Growth. Harvard Business Review*, May-June, 30-50.

Davidsson, P. (1991). *Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. Journal of Business Venturing*, 6(6), 405-429.

Davidsson, P., Achtenhagen, L. og Naldi, L. (2010) *Small Firm Growth*

Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. (2003). *Arriving at the high-growth firm. Journal of Business Venturing*, 18(2), 189-216.

Delmar, F. & Wiklund, J. (2003). *The effect of the entrepreneur's growth motivation on subsequent growth: A longitudinal study*. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Seattle.

Dubois, A. og L.-E. Gadde (2002). *The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation. Construction Management and Economics*, 20(7): 621–632.

Gann, D.M. og A.J. Salter (2000). *Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems. Research Policy*, 29:955–972.

Gibb, A. A. & Davies, L. G. (1990). *In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. International Small Business Journal*, 9(1), 15-31.

Gidado, K.I. (1996). *Project complexity: the focal point of construction production planning. Construction Management and Economics*, 14:213–225.

Greiner, L. E. (1972). *Evolutions and revolutions as organizations grow. Harvard Business Review*, 50(4), 37-46

Hobday, M. (2000). *The project-based organization: an ideal form for managing complex products and systems? Research Policy*, 29:871–893.

Hoy, F., McDougall, P. P. & Dsouza, D. E. (1992). *Strategies and environments of high growth firms. In D. L. Sexton & J. D. Kasarda (Eds.), The State of the Art of Entrepreneurship (pp. 341-357). Boston: PWS-Kent Publishing.*

Kohli, A. og Jaworski, B. (1990). *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. The Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Kolvereid, L. & Bullvåg, E. (1996). *Growth intentions and actual growth: The impact of entrepreneurial choice. Journal of Enterprising Culture*, 4(1), 1-17.

Levie, J. (1997). *Patterns of growth and performance: an empirical study of young, growing ventures in France, Ireland and Scotland. In R. P.D. & W. Bygrave & N. M. Carter & P. Davidsson & W. B. Gartner & C. Mason & P. P. McDougall (Eds.), Frontiers of Entrepreneurship 1997 (pp. 419-443). Wellesley: Babson College.*

Mok, A. L. & van den Tillaart, H. (1990). *Farmers and small businessmen: A comparative analysis of their careers and occupational orientation. In R. Donckels & A. Miettinen (Eds.), New Findings and Perspectives in Entrepreneurship (pp. 203-230). Aldershot, UK: Avebury.*

Narver, J. og Slater, S. (1990). *The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Seaden, G. og A. Manseau (2001). *Public policy and construction innovation. Building Research & Information*, 29(3):182–196.

Swan, J., H. Scarbrough og S. Newell (2010). *Why don't (or do) organizations learn from projects? Management Learning*, 41(3):325–344

Timmons, J.A. 1999. *New Venture Creation, Entrepreneurship For The 21st Century. McGraw-Hill, Singapore.*

Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C. & Freeman, S. J. (1998). *Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. Journal of Management*, 24(2), 235-262

Wiklund, J. (2001). *Growth motivation and its influence on subsequent growth*. In W. D. Bygrave & E. Autio & C. G. Brush & P. Davidsson & P. G. Green & P. D. Reynolds & H. J. Sapienza (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 2001* (pp. 101-112). Wellesley, MA: Babson College.

Wiklund, J. (1999). *The sustainability of the entrepreneurial orientation - performance relationship. Entrepreneurship Theory & Practice*, 24(1), 37-48.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). *Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.

Nettartikler

Dagens Næringsliv, *Kåring av gaseller*. Lastet ned 27.05.2013 fra:
<http://www.dn.no/gasellene/>.

D & B Firmafakta (2008). Lastet ned 27.05.2013 fra:
http://www.intelytics.no/r/fil/Norsk1_1.pdf

Grünfeld, L. A., Grimsby, G., Gulbrandsen, T., Goldeng, E. L. B., Samdal, G. (2009), *Eierskifter I norsk næringsliv*. Lastet ned 18.05.2013 fra:

http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/rapporter_2009/eierskifter_2009.pdf

Forsth, Leif-Runar (2002). *33 definisjoner av lederskap*. Artikkel på nett. Lastet ned 10.05.2013 fra: http://www.ipo.no/Lederskap/definisjoner_av_lederskap.htm

Grimsby, G., Grünfeld, L.A., Jakobsen, E.W. (2009). *99 % SMB – Grunnfjell og vekstmotorer i norsk næringsliv*. Menon-publikasjon 13/2009. Lastet ned 18.05.2013 fra:

http://www.nho.no/getfile.php/bilder/RootNY/filer_og_vedlegg1/NHO%20SMB%20rapport.pdf

Konjunkturbarometer for Nord-Norge (vår 2012). Utgitt av SpareBank 1 Nord-Norge. Lastet ned 10.05.2013 fra: (http://www.kbnn.no/arkiv_2012_vaar)

Kuvaas, Bård (06.05.2005). *Belønning og motivasjon*. Lastet ned 27.05.2013.

<http://www.bi.no/forskning/Nyheter/Nyhetsarkiv-2005/Belønning-og-motivasjon>

Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (21.12.2012). Lastet ned 10.05.2013 fra: <http://www.nues.no/>

Morten Stene, seniorforsker og forskningsformidler, november 2008

Lastet ned 27.5.2013

(http://www.forskning.no/blog/morten_stene/199363)

Muligheter - Nord-Norge 2012/2013 (uten dato). Drivkraft Forlag. Lastet ned 10.05.2013 fra: (http://issuu.com/drivkraft/docs/muligheter_nord_norge_12_13)

Plsek, Paul (2002). *Ledelseskompetanse*. Oversatt artikkel (11.08.2010). Tekst kopiert til Worddokument (lot seg ikke laste ned) 10.05.2013 fra:

<http://www.helsebiblioteket.no/kvalitetsforbedring/ledelse/artikler-om-ledelse/ledelseskompetanse--49517>

SSB (uten dato). *Befolkningsstatistikk. Folkemengde.*

<http://www.ssb.no/a/kortnavn/folkendrkv/tabeller.html>

Vekst og utvikling i Nord er avhengig av kompetanse (uten dato). Lastet ned 10.05.2013 fra: (<http://www.norskindustri.no/olje-gass/vekst-og-utvikling-i-nord-avhengig-av-kompetanse-article5307-193.html>)

Widding L, Jenssen S 2008 Magma: *Ledelse gjennom vekst – hvilken kompetanse kreves av gründere for å lede vekstbedrifter.* Lastet ned 19.5.2013 fra: <http://www.magma.no/ledelse-gjennom-vekst-hvilken-kompetanse-kreves-av-grndere-for-aa-lede-vekstbedrifter>

Andre

Balstad, R., Myhre, H. og Pedersen, W. 2006. Gründerskap og lederskap – Hund og katt? Siviløkonomoppgave ved Handelshøgskolen i Bodø.

St.meld. 7 (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge* (Innovasjonsmeldingen).

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Intervjuguide, individuelt intervju av ledere i utvalgte bedrifter

Fase 1: Rammesetting - Informasjon (5 min)

Vi skriver en masteroppgave for MBA ved Universitetet i Nordland, der vi ønsker å undersøke hvordan bedrifter som har gjennomgått en kraftig vekstfase har utviklet seg i årene etter. Din bedrift var kåret som Gaselebedrift i 2007 med bakgrunn i regnskapene 2003-2006. Etter dette ser vi av offentlig tilgjengelig informasjon at noen bedrifter har fortsatt den positive utviklingen, noen har stagnert, noen har solgt og noen har avvirket eller gått konkurs. Vi ønsker å undersøke noen bedrifter av hver kategori for avdekke forskjeller mellom de bedriftene som har fortsatt veksten og de som har stagnert eller har opphørt.

Vi setter stor pris på at du kunne ta deg tid til dette intervjuet.

Intervjuet med deg vil bli brukt som grunnlag for å forstå mer om hva som skal til for å skape vekstkraftige og levedyktige bedrifter.

Dersom det er ønskelig kan dine svar anonymiseres, slik at de ikke knyttes opp til din bedrift eller enkeltpersoner knyttet til denne.

Vi gjennomfører dette intervjuet som et direkte intervju, telefonintervju eller videokonferanse. En av oss vil gjøre notater og opptak av intervjuet og de to andre vil stille spørsmålene. Opptakene vil bli slettet etter vi har behandlet dem. Intervjuet tar en halv til en time, avhengig om hvor god tid du tar deg til utdypning og egne forklaringer. For oss vil din detaljering og utdypning av svarene gi oss mer verdifull informasjon.

Er det noe som er uklart eller har du noen spørsmål før vi starter?

Vi skal nå stille deg noen spørsmål, som vi ber deg reflektere over og gi begrunnede svar på.

Vi starter med noen generelle spørsmål, før vi har noen mer spesifikke spørsmål. De spesifikke spørsmålene er ikke i noen spesiell rekkefølge

Fase 2: Erfaringer - Overgangsspørsmål: (5 min)

- 1) Hvor lenge har bedriften eksistert?
- 2) Hvor lenge har du vært involvert i bedriften?
- 3) Hvilken rolle har du hatt i bedriften?

Fokusering - Egen forklaring

- 4) Hva er din hovedforklaring på at din bedrift lykkes med å oppnå gasselstatus i 2006, og hvorfor bedriften utviklet seg slik den har gjort etter dette.

(God tid – utdyping)

Forklaring i omgivelsene

Marked:

- 5) Hvordan var markedet i perioden med vekst og i årene etter?
- 6) Hvordan tilpasset virksomheten seg endringene i markedet?
- 7) I hvilken grad hadde bedriften unik spesialkompetanse eller nøkkelpersonell i forhold til konkurrenter?

Konkurrenter:

- 8) Hvordan endret konkurransesituasjonen seg i perioden?
- 9) Kan du si noe om lokaliseringen har hatt betydning for utviklingen i bedriften?

Tilfeldigheter:

- 10) Hvordan har tilfeldigheter hatt innflytelse på utviklingen i din bedrift?

Forklaring i interne forhold

Eierskap og ledelse:

- 11) Hvilken rolle har daglig leder hatt i forhold til utviklingen i bedriften?
- 12) Hvilken rolle har gründer(e) hatt i forhold til utviklingen i bedriften?
- 13) I hvilken grad hadde ansatte eierandeler i bedriften?

Belønning og motivasjon:

- 14) Hvilke belønningssystemer hadde bedriften for ledelsen og de ansatte?
- 15) Er det andre motivasjonsfaktorer som har spilt en rolle i bedriften utvikling?

Kompetanse og teknologi:

- 16) Hvilket fokus hadde bedriften i forhold til kompetanseutvikling?
- 17) Hvilket fokus hadde bedriften i forhold til produktutvikling og innovasjon?
- 18) Hvordan var tilgangen på kvalifisert arbeidskraft vært i perioden?
- 19) Kan du si noe om bedriften hadde noen spesielle teknologiske fortrinn?

Organisasjon:

- 20) Hvordan har bedriften bygget og eventuelt endret organisasjonen i perioden?
- 21) Hvordan har den interne organiseringen av bedriften påvirket muligheten for vekst?
- 22) Er det spesielle trekk ved bedriftskulturen som har bidratt til utviklingen i bedriften?

Styre:

- 23) I hvilken grad har styret bidratt til bedriftens utvikling?
- 24) Hvordan var bedriftens forretningsplan/strategi formulert, og hvordan var evt. denne styrende for utviklingen i bedriften?

Økonomi:

- 25) I hvilken grad har økonomiutviklingen vært hemmende eller fremmende for utviklingen i bedriften?

Fase 4: Tilbakeblikk

- Oppsummering
- Helt til slutt: Er det noe du har lyst til å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?