

MASTEROPPGAVE:

Strategisk ledelse, organisering og drift for utvikling av solide entreprenørbedrifter



Alexander Sotberg

Master i organisasjon og ledelse:
Innovasjon og endringsledelse
SOS6901

NORGES TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE UNIVERSITET
Institutt for sosiologi og statsvitenskap
VÅREN 2015

FORORD

Denne oppgaven markerer avslutningen av mitt mastergradsstudium innen organisasjon og ledelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, NTNU. Masteroppgaven har en spesialisering i innovasjon og endringsledelse.

Mastergradsstudiet er gjennomført som en etter- og videreutdanningsprosess med utgangspunkt i min utdanning i finansiell styring ved Trondheim Handelshøyskole (2010). Jeg har gjennomført en basismodul av studiet med grunnleggende kurs innenfor temaene økonomi, organisasjonsutvikling og ledelse og videre en spesialiseringsmodul som går i dybden på innovasjon og endringsledelse. Gjennomført kursprogram gir grunnlag for opptak til masteroppgaven som er en avsluttende fordypning innenfor spesialiseringsfeltet.

Jeg har gjennom dette studiet fått innblikk i flere områder i tilknytning til organisasjonsutvikling, økonomistyring og ledelse. Dette er problemstillinger som griper litt inn i hverandre ved grader av gjensidig avhengighet.

Denne oppgaven er en studie av norsk entreprenørbransje med fokus på økonomisk utvikling og vekstutfordringer. Dette har gitt meg en mer inngående forståelse for de spesifikke utfordringer som denne bransjen har i sin virksomhet, dette gjelder alt fra strategisk ledelse, planlegging av prosjekter og ikke minst gjennomføringsprosessen.

For å svare på oppgavens tema har det vært avgjørende å få innsyn i relevante bransjedata, og jeg vil rette en stor takk til ledelsen hos entreprenørbedriftene Aasen Bygg AS og Teknobygg Anlegg AS for at de var villige til å bruke tid i møter med meg og delta i dybdeintervjuer, og for at jeg fikk tilgang til selskapsinformasjon. Uten deres velvillighet ville det ikke vært mulig å komme så dypt inn i tematikken.

Videre vil jeg også takke Morten Christensen som leder for Næringsforeningens fagråd Bygg og anlegg for at han ga verdifull innspill til intervjuguiden.

Jeg vil avslutningsvis takke min samboer Nadia og vår lille Maximilian for stor tålmodighet i forbindelse mitt arbeid med denne oppgaven.

SAMMENDRAG OG HOVEDKONKLUSJONER:

Utgangspunktet mitt i denne oppgaven har vært å analysere norsk byggebransje med hovedfokus på entreprenørenes rolle og utvikling. Problemstillingen er knyttet til det faktum at mange entreprenørbedrifter har hatt en relativt svak økonomisk utvikling til tross for stor aktivitet og et godt marked for deres tjenester.

Vi kjenner en del årsaker til entreprenørenes utfordringer og mye skyldes blant annet dårlig planlegging, dårlig prosjektstyring, ukontrollert vekst og kvalitetsutfordringer i gjennomføring av prosjekter med dertil økonomiske konsekvenser.

Jeg har i denne oppgaven sett nærmere på de bakenforliggende årsaksforhold, og identifisert mulige tiltak som kan bedre situasjonen. Dette er gjort ved å analysere to ulike entreprenørbedrifter (case) og supplere dette med data fra en generell bransjeanalyse.

For å belyse oppgavens problemstilling har det vært nødvendig å se på alt fra ledelsen og styrets arbeid i selskapet, til hvilken strategi selskapet har definert for sin utvikling og vekst (hvis denne er definert), om hvordan prosjekter planlegges og styres, til kontraktsmessige forhold og endelig hvordan prosjektene gjennomføres og organiseres.

Et teoretisk grunnlag og modeller som dekker de relevante tema i forhold til ledelse, organisasjonsteori og – kultur, og som skal gi et grunnlag for analysearbeidet er diskutert innledningsvis. Spesifikke egenskaper for byggebransjen er beskrevet og kan i noen grad sammenlignes med det som kalles et «lemons market»?

Entreprenørorganisasjonen er karakteristisk ved at den har en meget flat struktur, hvor de strategiske beslutninger tilligger kun en person, e.g. daglig leder, dette kan være et risikomoment for selskapet i form av begrensede kontrollmekanismer i forhold til sentrale beslutninger. Bedriftskulturen og ledelsens betydning for utvikling av organisasjoner blir behandlet, og dette blir tatt i betraktning i tilknytning til analysene av bedriftscasene.

Analysen for å studere oppgavens problemstilling er basert på tre ulike informasjonskilder, for det første er to ulike bedrifts-case analysert ved en studie av

økonomiske nøkkeltall, videre er det gjennomført en serie med dybdeintervju av ledende personell i selskapene, og som en siste og tredje informasjonskilde er en omfattende bransjeundersøkelse studert som gir tilgang til generelle data.

Det er valgt en forskningsmetodikk som er tilpasset det aktuelle datagrunnlaget og studiens formål. Vi har her tilgang til både kvantitative og kvalitative data og informasjon, og en kombinasjon av metodikk er derfor å foretrekke, og vil gi et best mulig grunnlag for å forstå målbare forhold og bakenforliggende årsaker. En kvalitativ metodikk er mer fleksibel og kan lettest tilpasses spørsmålstillingen i intervjuer og er derfor å foretrekke ved behandling av dybdeintervjuene, mens en objektiv kvantitativ behandling av det økonomiske datagrunnlaget er naturlig.

De to midt-norske entreprenørene Aasen Bygg AS og Teknobygg Entreprenør AS (via Teknobygg Anlegg AS) ble utvalgt for dybdeanalysen. Sentrale ledende personell hos de to selskapene har stilt opp i samtaler og dybdeintervju.

Analysen av de ulike informasjonskildene viser at det er godt samsvar (korrelasjon) i resultatene i forhold til hvilke faktorer som er vurdert å ha vesentlig betydningen for entreprenørbedriftenes utvikling og vekst. Dette gir et godt grunnlag for konklusjonene fra undersøkelsen, og det viser også at valg av analysemetode ved en kombinasjonen av kvantitativ og kvalitativ undersøkelse har vært hensiktsmessig i dette tilfellet.

Ut fra datagrunnlaget ser vi at det er flere direkte årsaker til at selskaper i bransjen har utfordringer, og dette gjelder forhold på ulike nivå i organisasjonen og fra ulike funksjoner og oppgaver. Uheldige strategiske beslutninger av ledelsen, får direkte konsekvenser og vil i verste fall kunne ha alvorlige følger for selskapets utvikling. Derfor poengteres det via undersøkelsen at:

Kompetent ledelse som har en klar strategi i forhold til bransjens utfordringer er avgjørende for å lykkes, dvs. en ledelse som kan faget og forstår bransjen.

Det er videre en del indirekte forhold som er avgjørende og som i prinsippet også er del av ledelsens (eller ledende personells) ansvar. De vesentlige øvrige punkter fra dataanalysen oppsummeres i det følgende:

Ukontrollert vekst med manglende kontroll på ressursituasjonen har som konsekvens både kvalitetsutfordringer, tap av tid og økte kostnader;

Planlegging og prosjektering må ferdigstilles før byggestart. Dette er en meget viktig anbefaling som er konstatert å være et stort problem i bransjen, og som fører til feil utført produksjon og merkostnader for prosjektene.

Dårlig eller manglende samspill på byggeplassen er produktivitetshemmende, og har vært et økende problem ved et stort antall leverandører og spesielt ved mange nivå av under-entreprenører. Bruk av utenlands arbeidskraft på byggeplassen er, en utfordring med både språk og kulturforskjeller.

Manglende bestiller-kompetanse hos byggherrer er også et problem som kan føre til alvorlige avvik i forhold til forventet leveranse.

For å oppsummere, dårlig utvikling og i verste fall konkurser i entreprenørbransjen skyldes forhold som ukontrollert vekst, dårlig planlegging, dårlig prosjektstyring med påfølgende kvalitetsutfordringer og tap av inntekter/ økte kostnader.

Ut fra analysen av tilgjengelig informasjon fra bedriftscasene er følgende forhold funnet å ha vært avgjørende for de respektive selskapenes utvikling i perioden:

Aasen Bygg AS har hatt en positiv utvikling i perioden som er studert. Ledelsen i selskapet har dokumentert realistiske mål på mulig vekst for selskapet (i omsetning), og samtidig hatt fokus på lønnsomhet og kostnadseffektiv drift. De har videre lyktes med å bygge en solid bedriftskultur, og agerer etter et verdigrunnlag som er godt implementert i bedriften. Selskapet er tydelig på ønsket om å etablere gode kunderelasjoner og ser verdien av et godt omdømme. Dette er selvsagt gode forutsetninger og et godt fundament for å lykkes som tilbyder av entreprenørtjenester.

De ledende representanter som ble intervjuet hos Aasen Bygg viste også at de er veldig oppmerksom på utfordringene som bransjen har i forhold til punktene som er oppsummert over, e.g. sikre lønnsom kontrollert vekst, god planlegging og samarbeid med fokus på kvalitet i prosjektgjennomføringen for å unngå tilleggsarbeid og reklamasjoner.

Teknobygg Anlegg sin virksomhet i dag har også en god utvikling. Selskapet med ledelse viser også en veldig god forståelse for de ulike risikofaktorene som er nevnt over og som bransjen har utfordringer med.

Den økonomiske analysen med dybdeintervjuene gir også en klar indikasjon på hva som har vært avgjørende for Teknobygg Entreprenørs utvikling i perioden som er studert, og som endte med konkurs mot slutten av 2012. Selskapets konkurs skyldes i hovedsak utfordringer på grunn av en for ensidig fokus på vekst (omsetning), uten tilstrekkelig kontroll på ressursituasjonen i egen organisasjon og hos underleverandører. Selskapet mistet kontroll på gjennomføringen av prosjektene i en periode med kraftig vekst, som ga forsinkelser og kvalitetsutfordringer med merkostnader for selskapet, dvs. en situasjon med ukontrollert vekst og følgelig likviditetsutfordringer og endelig konkurs. De møtte også utfordringer med samtidig endringer i markedssituasjonen som medførte økte kostnader på innkjøp.

I ettertid er det åpenbart at selskapet kunne hatt en annen og positiv utvikling hvis ledelsen hadde valgt en mer moderat vekststrategi i perioden fra 2010 og utover.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	1
SAMMENDRAG OG HOVEDKONKLUSJONER:	2
INNHALDSFORTEGNELSE	6
TEMA OG PROBLEMSTILLING	7
TEORETISK TILNÆRMING	9
INTRODUKSJON	9
BYGGEBRANSJEN – ET ”LEMONS MARKET”?	10
STRUKTURELLE TYPOLOGIER/ORGANISASJONSFORMER	12
<i>Entreprenørorganisasjonen</i>	14
<i>Maskinbyråkratiet</i>	15
<i>Den divisjonaliserte organisasjonen</i>	16
<i>Det profesjonelle byråkratiet</i>	16
<i>Den innovative organisasjonen</i>	17
ORGANISASJONSKULTUR	19
LEDELSE I ORGANISASJONER	21
METODE	24
INNLEDNING.....	24
KVANTITATIV METODE	24
KVALITATIV METODE	25
BEGRUNNELSE FOR VALG AV METODE.....	26
UTFORMING AV INTERVJUGUIDE.....	27
UTVALG FOR DYBDEANALYSE	29
INTERVJU	29
VALIDITET	31
<i>Kompetansevaliditet</i>	31
<i>Kommunikativ validitet</i>	32
<i>Pragmatisk validitet</i>	32
METODEKRITIKK.....	32
BEDRIFTSCASENE – ØKONOMISK UTVIKLING	33
AASEN BYGG AS	33
<i>Aasen Bygg AS – økonomisk utvikling</i>	34
TEKNOBYGG ENTREPRENØR OG TEKNOBYGG ANLEGG	39
<i>Teknobygg Entreprenør - økonomisk utvikling</i>	40
<i>Teknobygg Anlegg - økonomisk utvikling</i>	44
DYBDEINTERVJU AV CASE BEDRIFTENE	46
INTERVJUGUIDE	46
DYBDEINTERVJU AASEN BYGG - OPPSUMMERING	48
DYBDEINTERVJU TEKNOBYGG – OPPSUMMERING.....	51
BRANSJEUNDERSØKELSE I REGI AV BYGG21	54
OPPSUMMERING ANALYSE OG KONKLUSJONER	58
INNLEDNING.....	58
ANALYSE OG KONKLUSJONER.....	59
LITTERATUR- OG REFERANSELISTE	63
FIGUR- OG TABELLOVERSIKT	65

TEMA OG PROBLEMSTILLING

En stor andel av norske (bygg)entreprenørbedrifter har hatt en relativt svak økonomisk utvikling til tross for stor aktivitet og i utgangspunktet et godt marked for deres tjenester. Det er grunn til å tro at det er ulike faktorer som påvirker denne kategorien bedrifters utvikling og økonomi. I noen tilfeller kan det være utfordringer i tilknytning til kraftig vekst i omsetning for selskapet, i andre tilfeller generelt dårlig drift/produktivitet og manglende kontroll av virksomheten, eller tilfeller hvor bedriften har påtatt seg for store oppgaver og/eller har priset kontrakten(e) for lavt med påfølgende tap.

Ledelsen av selskapet har det overordnede ansvaret for selskapets utvikling og drift, samt ansvar for å etablere en hensiktsmessig organisering og sørge for innovasjon og endringer for å møte fremtidige behov i bransjen. I det norske samfunnet er arbeidslivet sterkt preget av demokrati og medbestemmelse, og dette påvirker også forventninger som ansatte og samfunnet har til ledelse og organisering. Den norske (og nordiske) ledelsesmodellen er da også karakteristisk ved at bedriftene gir ansatte stor grad av medbestemmelse og delegert ansvar.

Graden av medbestemmelse og delegering varierer riktignok også mellom landene Norden, men denne modellen er uansett ansett som fordelaktig i forhold til bedriftens totale innovative evne og til dels produktivitet. Det er også en erfaring at den optimale organisering og ledelsesfilosofi synes å endre seg over tid i forhold til hvordan samfunnsutviklingen ellers endrer seg. I et samfunn som har dekket alle de primære behovene (som i Norge i dag), vil sekundære krav og forventninger til arbeidslivet være av betydning og kravene til medbestemmelse er økende.

På denne bakgrunnen skal jeg se nærmere på hvilken betydning ledelse og organisering av driften har for entreprenørbedriftenes innovative evner, økonomisk vekst og omdømmeutvikling. Begrepet omdømme har også fått økende oppmerksomhet i de senere årene og påvirker også utviklingen av selskapet – et godt omdømme er et element som kan tillegges vekt ved kontraktstildelinger og som også har betydning ved rekruttering av ansatte.

Det er flere aspekter innenfor disse temaene som er interessante å kunne belyse nærmere. Interessant her er å kunne sammenligne ulike bedrifter i entreprenørbransjen

og dens sentrale ledelse, for å studere hvordan ulik tilnærming (strategi) til å møte utfordringene i bransjen påvirker virksomhetens evne til å lykkes. Jeg skal derfor i denne oppgaven undersøke om det er noen karakteristika og konkrete forhold til ledelse og organisering av driften, som er avgjørende for bedriftenes lønnsomhet og vekst og som kan forklare oppgavens problemstilling.

Med utgangspunkt i de nevnte utfordringene i bransjen ønsker jeg i denne oppgaven å belyse følgende problemstilling:

Hvilken betydning har ledelse og organisering av driften og prosjektene for entreprenørbedriftenes utvikling i forhold til innovasjon, lønnsomhet, vekst og omdømmeutvikling?

TEORETISK TILNÆRMING

INTRODUKSJON

I dette kapitlet skal jeg oppsummere teoretiske modeller og beskrivelser som vil kunne gi oss et bedre grunnlag for analysen av bransjen og situasjonen for de aktuelle bedriftene som er valgt for case studier. I litteraturen kan vi finne en klar beskrivelse om hvordan en bedrift skal ledes og organiseres for at den skal operere best mulig etter formålet og ha de beste forutsetningene for å lykkes. I teorien er dette lett, men i praksis for den norske entreprenørbransjen (og for mange andre virksomheter) er det åpenbart vanskelig.

Vi må drøfte alle forhold i bedriften, fra styret og ledelsens rolle og oppgaver, videre til hvordan bedriften organiseres og om hvilken betydning bedriftskulturen har for virksomhetens utvikling. Videre må vi spesifikt for entreprenørbransjen se på hvordan prosjektene organiseres, ledes og gjennomføres, hvordan kontraktene defineres og om gjennomføringsmodeller og bruk av underentreprenører.

Typiske karakteristika for konkurransesituasjonen og salgsprosesser i entreprenørmarkedet diskuteres under. Er entreprenørbransjen et «lemons market»? Endelig blir ulike klassiske organisasjonsstrukturer beskrevet, videre blir bedriftskulturens betydning, ledelse og strategiske forhold, prosjektstyring og – ledelse av byggeprosjekter drøftet i dette kapitlet.

BYGGEBRANSJEN – ET ”LEMONS MARKET”?

At en stor andel av aktørene i den norske byggebransjen har hatt en svak økonomisk utvikling til tross for stor aktivitet og et godt marked for deres tjenester, kan blant annet tyde på mangel på innovasjon, liten grad av produktutvikling og dårlig organisering og drift av prosesser.

Bransjen konkurrerer i stor grad på pris for å vinne kontrakter. En slik konkurranse skal egentlig fremme lavere priser og kostnader og mer konkurransedyktige virksomheter. Byggebransjens paradoks er at det oppleves stikk motsatt. På en måte så kan byggebransjens paradoks minne om det Georg Akerlof (Akerlof, 2014) karakteriserte som et ”lemons market”.

I "The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism" benytter Akerlof bruktbil markedet som et eksempel på problemet med usikkerhet rundt kvalitet, hvor betegnelsen ”lemon” er amerikansk slang for en dårlig bruktbil, full av feil og mangler, men som oppdages etter at kjøpet er gjort. Altså et marked hvor det er asymmetrisk informasjon mellom selger og kjøper med hensyn til kvaliteten på produktene eller tjenestene som tilbys. Dvs. at selger har kunnskap om sitt produkts eller sine egne egenskaper, men at kjøperen ikke kan avgjøre om det som tilbys er av høy eller lav kvalitet bare ved å inspisere det uten å prøve. Han forklarer også at kvalitet har to dimensjoner; nivå og konsistens. Her kan nivå være slitestyrken på en komponent, eller at en håndverkstjeneste skal tilfredsstillende en viss avtalt norm. Med konsistens menes minimal variasjon rundt det avtalte nivået, dvs. det samme nivået beholdes fra leveranse til leveranse. Det betyr at en leverandør som har høy kvalitet holder det samme (høye) nivået gjennom alle leveransene. Men man må også anta at i gjennomsnitt er kostnadene for utvikling av produktet økende med økende kvalitet.

Ifølge Akerlof så antar man (for enkelhetens skyld) at det finnes to typer selgere på markedet; de som tilbyr høy kvalitet og de som tilbyr lav kvalitet. Kjøper har selvfølgelig mer nytteverdi av en leveranse av høy kvalitet. Men det oppstår et problem for kjøpere som ønsker høy kvalitet og som ikke er villig til å betale tilsvarende høy pris. Fordi de får også tilbud fra lavkvalitetsleverandørene som gjerne vil bli kvitt sine ”produkter” til en vesentlig lavere pris. Hvis kjøper ikke har utviklet en god måte å vurdere kvaliteten på, så risikerer da kjøper å ende med ”katta i

sekken”, nemlig et lavkvalitetsprodukt til en for høy pris. Dermed må den rasjonelle kjøperen ta dette paradokset med i betraktningen, altså de må uten annen informasjon om selgeren, anta at de vil motta et produkt av lav kvalitet og dermed forvente en pris som tilsvarer dette. Og på dette prisnivået (lav pris) vil alle høykvalitetsleverandørene holde seg borte. Dermed blir det kun lavkvalitetsleverandørene igjen på tilbydersiden. I slike markeder med asymmetriske informasjon risikerer man derfor at de dårlige leverandørene vil drive ut de gode.

I noen grad kan også entreprenørmarkedet ha slike karakteristika ved at kontraktstildeling i stor grad er en konkurranse på pris og at kvalitetsselementet ikke tillegges stor nok vekt, eller er vanskeligere å «prise» og spesielt å kvantifisere i utgangspunktet. Den faktiske kvaliteten på leveranser i byggeprosjektene avdekkes ikke før produktene er levert og installert, altså ferdig utført. Her er det også flere problemstillinger, nemlig at noen byggeprosjekter har en lang gjennomføringstid på flere år og kvalitetsfeil først er synlige ved «ferdigstilling», videre er det også en del feil som avdekkes først etter flere års drift, og som da er meget kostnadskrevende å utbedre og hvor ansvarsforhold kan bli krevende (e.g. entreprenøren er konkurs i mellomtiden).

I Norge har det vært en sterk etterspørselsvekst de siste årene med et godt marked. I et «hot» marked tiltrekkes også mindre seriøse aktører som bidrar til å forsterke problemet i bransjen. Når man ser på bransjen gjennom Akerlofs teori, så vil en aktør som skal velge leverandør ikke alltid vite om den står overfor en seriøs leverandør med alle kvalifikasjoner i orden (la oss kalle dette høy kvalitet) eller en useriøs leverandør med mangler (altså lav kvalitet). Bildet er riktignok (og heldigvis) noe mer nyansert enn i følge Akerhofs teori, men beslutninger vedrørende anbudsprosesser i bransjen er i noen grad styrt av disse mekanismene.

I denne sammenhengen er betydningen av entreprenørbedriftens omdømme viktig i den grad det blir tillagt vekt ved kontraktstildelinger. Det betyr åpenbart at en bedrift som er erfart å være en «kvalitetsleverandør» har en fordel i en priskonkurranse, da forutsetter vi selvsagt at innkjøper (byggherren) vektlegger kvalitet i evalueringen.

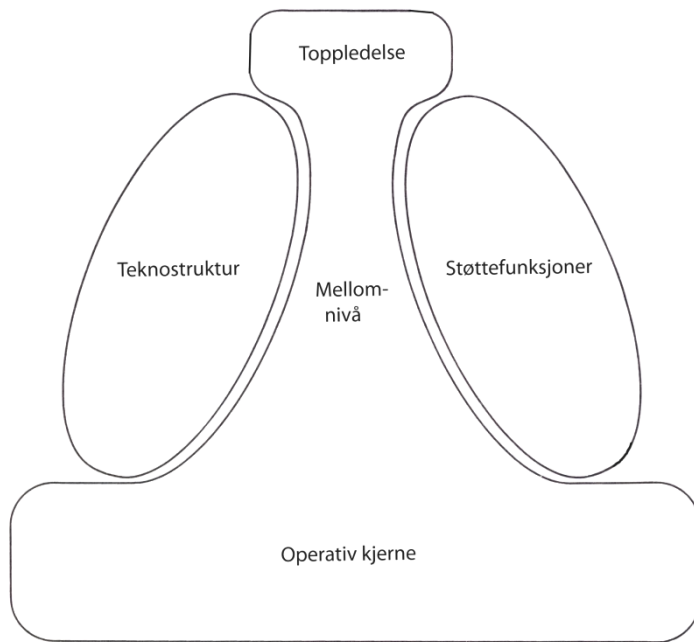
STRUKTURELLE TYPOLOGIER/ORGANISASJONSFORMER

En organisasjonsstruktur viser typisk den formelle organiseringen av et selskap og/eller virksomhet og dens oppbygning. Denne formelle strukturen sier noen om den formelle makt og myndighet i organisasjonen og viser typisk makthierarkiet i ”linjen” for en klassisk linjeorganisasjon eller rolle - og maktfordeling i en matriseorganisasjon, se Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik, 2002) om skillet mellom formell og uformelle strukturer i organisasjoner.

Vi bruker her bevisst begrepet formell makt i motsetning til reell eller uformell makt ettersom det alltid vil finnes uformelle strukturer og maktposisjoner i en organisasjon som ikke er gjenspeilet ved organisasjonskartet. Organisasjonsstrukturen skal vise hvordan den formelle organiseringen i selskapet er. Den sier noe om hvordan oppgaver er fordelt (i grupper) og om hvordan ansvar og myndighet er fordelt (definerte roller) og derigjennom hvordan prosesser styres og kontrolleres. Denne strukturen er normalt beskrevet ved et organisasjonskart.

Organisasjonsstrukturen viser typisk ”linjen” fra de ulike grupper eller enheter i selskapet, og hvordan ansvar og myndighet er fordelt hele veien opp til toppledelsen i selskapet. Vi bruker derfor begrepet linjeorganisasjon for denne type organisering. En linjeorganisasjon bygger på typisk på funksjonsinndeling (spesialiserte faglige enheter og/eller geografiske enheter). I sin renyrkede form innebærer det at hver enkelt person har bare en direkte overordnet, i motsetning f. eks. til en funksjonsorganisasjon. Ordre- og ansvarsforhold er derfor entydige i en linjeorganisasjon. Direktiver går nedover og rapportering oppover, dette er en typisk militær struktur/ hierarki der kommandolinjene må være tydelige.

Ifølge teori (Jacobsen & Thorsvik, 2002) så er det en antakelse at strukturer tilpasses de aktuelle forhold som oppgaver, teknologi og størrelse for den aktuelle virksomheten. Dvs. at organisasjoner vil finne organisasjonsstrukturer eller former som er hensiktsmessig for deres arbeid. Henry Mintzberg (Mintzberg, 1979) som har utviklet de mest innflytelsesrike typologiseringene av organisasjoner mener at en organisasjon består av fem grunnleggende deler; toppledelse, teknostruktur, støttefunksjoner, mellomledelse (mellomnivå) og operativ kjerne, se figur- og tabell 1.



FIGUR- OG TABELL 1: MINTZBERGS MODELL FOR ORGANISASJONER (MINTZBERG, 1979).

Den operative kjernen er delen av organisasjonen som utfører selve arbeidet for å realisere de overordnede målene. Her vil man finne alle produksjonsrelaterte aktivitetene som innkjøp, salg og produksjon.

Mellomledelsen (mellomnivå) er gruppen som har hovedansvaret til å føre tilsyn og koordinere arbeidet. Grunn til at det ofte kalles mellomnivå er fordi de også skal formidle informasjon fra den operative kjernen oppover i systemet, samt formidle informasjon fra toppen og ned til den operative kjernen.

Toppledelsen er gruppen med det øverste administrative ansvaret for hele organisasjonen. Her vil man finne administrerende direktør, rådmannen i en kommune osv.

Teknostrukturen inngår ikke i selve produksjonen, men denne gruppen bidrar/påvirker gjennom å utforme planer, sette opp rutiner og drive opplæring eller kontroll. Her finner man de klassiske stabsfunksjonene i en organisasjon.

Støttestrukturen består av en gruppe som ikke er involvert i produksjon og heller ikke i informasjonsformidling eller med noe form for beslutningsansvar. Men denne

gruppen er fortsatt like viktig for at en organisasjon skal fungere. Her finner vi funksjoner som rengjøring, kantinedrift, lønnsutbetaling og andre.

Mintzberg presenterer så videre at en kan dele organisasjoner i fem dominerende organisasjonsformer, se figur- og tabell 2.

Organisasjonform:
<i>Entreprenørorganisasjonen (enkel struktur)</i>
<i>Maskinbyråkratiet</i>
<i>Den divisjonaliserte organisasjonen</i>
<i>Det profesjonelle byråkratiet (ekspertbyråkrati)</i>
<i>Den innovative organisasjonen (ad hoc-krati)</i>

FIGUR- OG TABELL 2: MINTZBERGS FEM DOMINERENDE KONFIGURERINGER AV ORGANISASJONER (JACOBSEN & THORSVIK, 2002)

ENTREPRENØRORGANISASJONEN



FIGUR- OG TABELL 3: ENTREPRENØRORGANISASJONEN (JACOBSEN & THORSVIK, 2002)

Som vist i figur- og tabell 3 så kjennetegnes denne ved en enkel struktur. Består som oftest av kun to deler: en toppledelse og en operativ kjerne. En slik strukturell organisering kjennetegnes av å være enkel, men likevel fleksibel i form av at man kan lett endre virksomheten etter omgivelsene. Beslutningssystemet er sentralisert hvor lederen tar de fleste beslutningene. Man benytter hierarkiet som koordineringsmekanisme, altså en form for ”direkte overvåking”. Dette er mulig siden slike virksomheter er ofte små og oversiktlige. Ofte er det nyetablerte bedrifter som har en leder, en gründer, som ønsker sterk styring av organisasjonen. Men med en slik ”enkel” organisasjonsstruktur så kan det også oppstå problemer, og dens største

ulempe er at det lett blir uklare ansvarsområder, og dermed ”rot” og den vil nødvendigvis være veldig personavhengig, ettersom vesentlige beslutninger kun tilligger en eller veldig få personer.

MASKINBYRÅKRATIET



FIGUR- OG TABELL 4: MASKINBYRÅKRATIET (JACOBSEN & THORSVIK, 2002)

Denne formen er karakterisert ved standardisering av virksomhetens arbeidsprosesser. Beslutningsmyndighet er sentralisert og det er høy grad av formalisering i form av skriftlige regler og prosedyrer, dvs. høy grad av hierarkisk kontroll. Teknostrukturen vil være stor i slike bedrifter, da det er behov for mange som utarbeider regler og prosedyrer og sørger for at disse blir fulgt. Her finner vi ofte bedrifter som driver masseproduksjon av enkle produkter som skal tilbys markeder som har behov for disse. Bedriftene som benytter en slik form for organisering, vil ofte være bedrifter som befinner seg i markeder med høy konkurranse og hvor profittmarginene er lave. Fordeler med en slik struktur er at det er klare ansvarsforhold, det meste er meget forutsigbart og da det meste er standardisert så fremmer dette effektiviteten i arbeidet. Det er enkelt å se ulempen i en slik struktur også, nemlig at virksomheten rigid og vanskelig å endre, samt at når alt er formalisert så vil man i liten grad få utnyttet de ansattes kompetanse. Det er ofte organisasjoner som masseproduserer enkle tjenester som bruker en slik form for struktur også, slikt som hoteller, posten og andre.

DEN DIVISJONALISERTE ORGANISASJONEN



FIGUR- OG TABELL 5: DEN DIVISJONALISERTE ORGANISASJONEN (JACOBSEN & THORSVIK, 2002)

Denne formen er som vist i figuren bestående av en samling av flere ulike markedsbaserte divisjoner, som er koblet sammen gjennom en sentral administrativ ledelse. Divisjonene fungerer som egne enheter med egne strukturer, som opererer tilnærmet autonomt i forhold til de andre. Man kan nesten si at de drives som egne bedrifter, da de også har myndighet til å styre sin egen ”virksomhet”. Som nevnt så er oppdelingen bestemt av markedsforholdet, så hver enhet betjener normalt ulike markedssegment. De er ofte uavhengig av hverandre, men knyttes til en felles toppledelse. Dette blir koordinert ved å at resultatene standardiseres og dermed kan toppledelsen bruke målstyring som et koordineringsverktøy for å evaluere divisjonene. Fordeler med en slik form for organisering, er at en slik inndeling i divisjoner bidrar til å synliggjøre lønnsomheten til hvert ”produktområde”. Men det foreligger en ulempe med at hver divisjon blir opptatt av å følge egne mål, slik at de kanskje ikke tar tilstrekkelig hensyn til organisasjonens overordnede mål.

DET PROFESJONELLE BYRÅKRATIET



FIGUR- OG TABELL 6: DET PROFESJONELLE BYRÅKRATIET (JACOBSEN & THORSVIK, 2002)

Dette er et såkalt desentralisert byråkrati ved at de ansatte i den operative kjernen er tildelt mye beslutningsmyndighet og handlefrihet i det daglige arbeid, dette fordi den består av profesjonelle som gjennom utdanning har tilegnet seg kunnskaper og ferdigheter som er tilstrekkelig for å løse oppgavene tilfredsstillende. Her vil

koordineringen bestå av at oppgavene blir standardisert ved at man rekrutterer profesjonelle som har en felles fagkunnskap. Men det er et byråkrati siden de økonomi-administrative spørsmålene lagt til den administrative ledelsen, nemlig toppledelsen. Slike organisasjoner kan være sykehus, hvor leger har en god form for kontroll og makt over eget arbeid. Fordeler i en slik organisering vil være at delegering av beslutningsmyndighet vil sikre et faglig forsvarlig arbeid, som også gir raskere problemløsning og behandling. Men utfordringene med en slik organisering vil være mangelen på kontroll fra toppledelsen, og utfordringer hvis det oppstår konflikt mellom de profesjonelle. Eksempelvis hvis to leger, basert på tidligere lærdom, har to forskjellige behandlingsdiagnoser for en pasient.

DEN INNOVATIVE ORGANISASJONEN



FIGUR- OG TABELL 7: DEN INNOVATIVE ORGANISASJONEN (JACOBSEN & THORSVIK, 2002)

Denne formen for organisering er det man kan kalle ”organisk”, da organisasjonen er veldig løst organisert med stor dynamikk. Regler og prosedyrer er ofte ikke nedskrevet, autoritetshierarkiet er uklart. Mintzberg omtaler denne formen for et ”ad hoc-kрати” som understreker at strukturen er uklar og flytende, noen ganger på grensen til at man ikke har noen definert struktur. Grunnen til at organisasjonen kalles innovativ er for å fremheve at denne formen legger til rette for nettopp kreativitet og innovasjon, dette ettersom en uklar beslutningsmyndighet bidrar til at de ansatte må ta mer initiativ og følge opp egne ideer og løsninger. Mintzberg skiller mellom to typer: det operative- og det administrative ad hoc-kрати. Det operative, er organisasjoner som lever av å finne løsninger på problemer på vegne av sine klienter, for eksempel konsulentfirma og reklamebyrå. Et administrativt ad hoc-kрати er særskilte enheter eller prosjektteam som etableres for å fremme kreativitet og innovasjon for et spesielt formål. Fordelen med slike innovative organisasjoner er at de er svært fleksible og utnytter kompetansen til de ansatte ved at de er veldig fokuserte. Utfordringene man

møter her er at når man har uklare autoritetsforhold så kan det skape usikkerhet og frustrasjon.

Etter å ha sett på de fem dominerende strukturene til Mintzberg, så ser vi at vi kan synliggjøre koordineringsmekanismene som hver av disse strukturene har slik:

Organisasjonform:	Koordineringsmekanisme:
<i>Enkel struktur (entreprenørorganisasjonen)</i>	<i>Direkte overvåking/kontroll</i>
<i>Maskinbyråkratiet</i>	<i>Standardisering av prosesser</i>
<i>Den divisjonaliserte organisasjonen</i>	<i>Standardisering av resultat/målstyring</i>
<i>Den profesjonelle organisasjonen (ekspertbyråkrati)</i>	<i>Standardisering av kunnskap</i>
<i>Den innovative organisasjonen (ad hoc-krati)</i>	<i>Gjensidig tilpasning/ansattes initiativ</i>

FIGUR- OG TABELL 8: ORGANISASJONSFORMER MED KOORDINERINGSMEKANISME (JACOBSEN & THORSVIK, 2002).

ORGANISASJONSKULTUR

Organisasjonskultur består av overordnede normer og verdier som alle ansatte forholder seg til i en arbeidssituasjon. Det er et kompleks begrep, men kan sies å være en felles forståelse for hva organisasjonen er og hvordan man gjør ting her. Organisasjonskulturen er summen av den enkelte medarbeiders bidrag i det daglige og ”hvordan ting gjøres i denne organisasjonen”. Kulturen er normalt ubevisst og omfatter regler som ikke nødvendigvis er blitt formulert, men som er blitt en ”vane” i den aktuelle organisasjonen og som er representert ved summen av medarbeidernes grunnleggende antagelser om virkeligheten slik den er og eller burde være. En vanlig definisjon å bruke vedrørende organisasjonskultur er (ved Edgard Schein):

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle i forhold til disse problemene.” (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

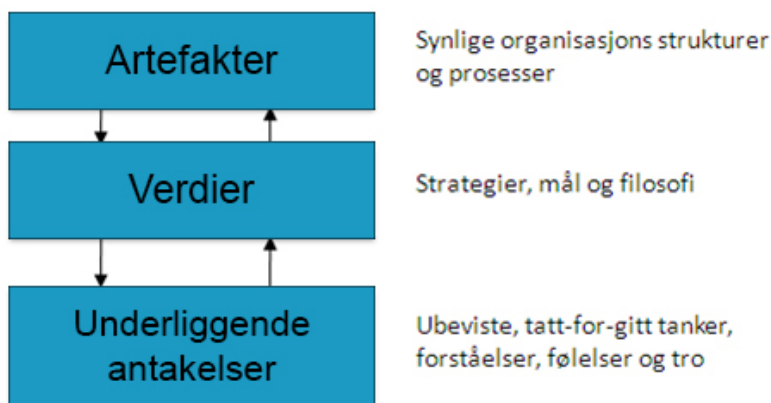
I Schein sin definisjon så vises det til at vi ikke kan snakke om organisasjonskultur uten å knytte begrepet til en eller annen gruppe i organisasjonen. Samtidig baserer det seg på læring, at man tilpasser seg den måten en virksomhet er blitt drevet tidligere. Ifølge definisjonen så baserer den seg også på at en slik kultur kun opprettholdes om medlemmene i den ”gruppen” ser på den som riktig, og at nye medlemmer inn i gruppen vil bli lært denne formen for kultur, altså litt ”slik gjør vi det hos oss”.

Begrepet organisasjonskultur har lenge vært brukt aktivt i ulike organisasjoner. Vi kan gå helt tilbake til 1980-tallet hvor de vestlige organisasjonene begynte å implementere begrepet organisasjonskultur som en faktor for å fremme suksess. Dette er spesielt etter at den vestlige industrien hadde tapt store markedsandeler ila 1970-tallet til japanske bedrifter. Det var ikke kun økonomiske faktorer som spilte inn til at japanske bedrifter opplevde større suksess enn vestlige, en annen stor forskjell ble knyttet til det som beskrives som ”den japanske bedriftskulturen”. Her ble det lagt stor vekt på å utvikle menneskelige ressurser gjennom teamarbeid og gjennom å bygge en sterk organisasjonskultur ved fellesskapsbyggende tiltak, medvirkning og

kommunikasjon. Det viktigste faktoren hos japanske bedrifter var sosialisering omkring felles mål og verdinormer.

Kulturen som gjenspeiles i virksomhetens virke, kan derfor være en viktig faktor for å forklare organisasjoners suksess. En sterk kultur som samler ansatte i en organisasjon rundt en felles form for tilhørighet og fellesskap kan i stor grad påvirke hvor vellykket en virksomhet blir.

Man kan dele organisasjonskulturen i flere nivå utfra Scheins definisjon (Jacobsen & Thorsvik, 2002).



FIGUR- OG TABELL 9: KULTURELLE NIVÅ (JACOBSEN & THORSVIK, 2002).

Nivå 1 er de underliggende *antakelsene* som preger folks persepsjon og tenking. Dette er en slags ”sannhet” som man tar for gitt, altså noe som ligger i underbevisstheten til hver enkelt, og styrer vår atferd uten at det er tydelig definert.

Nivå 2 er det vi bevisst forholder oss til, nemlig våre *verdier* og atferds normer, altså de sosiale prinsippene, målene og strategiene.

Mens nivå 3 består av det som omtales som ”*artefakter*”, som er fysiske og synlige som for eksempel arbeidsprosesser, interiør og organisasjonsstrukturen.

Selskapets verdier og verdigrunnlag bør normalt være tydelig definert, og skal være en rettesnor for det daglige arbeidet som hver medarbeider utfører. Jeg skal komme tilbake til hvordan (og om) bedriftskulturen har påvirket utviklingen i de valgte bedrifter i case studien under.

LEDELSE I ORGANISASJONER

Ledelse er på overordnet nivå «å definere en retning og mål for virksomhetens utvikling» og «å sørge for at alle ansatte beveger seg i retning av målene og legger dette til grunn i det daglige virke». Den «norske (eller skandinaviske) ledermodellen» er også karakterisert ved en åpen og tilgjengelig lederstil, demokratisk ledelse og stor grad av delegering av ansvar og myndighet. Det er dette som er karakterisert som de positive sidene ved denne type ledelse, og som også er betraktet som en effektiv form for ledelse ved at «produktiviteten» ikke er avhengig av lederens daglige oppfølging i detalj, dvs. ansatte i organisasjonen er i stand til «å bevege seg mot målene» uten daglig leders tette oppfølging. Vi sier ofte at den skandinaviske modellen har slike karakteristika, likevel er det et faktum at det også er relativt store forskjeller mellom de nordiske landene med tanke på hvordan ledelse utøves. Den danske lederstilen og organiseringen er typisk mye mer hierarkistisk enn hva som typisk er tilfelle i en norsk bedrift, mens den svenske organisasjonsmodellen er ansett som den mest demokratiske og konsensuspregede av de nordiske. Den danske måten å lede og organisere arbeidet på ligner mer på den europeiske og stilen i «resten» av verden.

Byggenæringen i Norge opplever til eksempel at med en økende andel østeuropeisk arbeidskraft skjer det et kulturkrasj i forhold til ledelse og organisering. De er vant med et strengt hierarkistisk arbeidsregime og en mer direkte ledelse. Den norske flate strukturen forvirrer dem. Det rammer effektiviteten i enkelte norske bedrifter bransjen i følge en undersøkelse gjort av SINTEF (Henriksen, 2013).

”Det er ikke noe i veien med fagkompetansen til de utenlandske medarbeiderne, men de er rett og slett trent i en annen bedriftskultur”, sier Hanne Finnestrand i SINTEF. I følge forskningsmagasinet Gemini har dette hatt innvirkning hos de norske bedriftene, og skapt utfordringer i forhold til styring og effektiv drift.

I den flate, norske organisasjonsmodellen derimot, leder fagarbeiderne ofte prosjekter, tar ansvar, planlegger og samordner oppgavene og har evnen til å løse problemer som oppstår underveis, dette ettersom de er fortrolig med å ta selvstendige beslutninger innenfor rammen av delegert ansvar og en overordnet forståelse om hva som er målet.

”Flere norske bedrifter faller sammen som om de er av kvikkleire”, sier Hanne Finnestrand, og refererer til intervjuer som er gjort med tillitsvalgt og ledere innenfor verfts-, bygge- og leverandørindustrien.

De utenlandske fagarbeiderne er vant med et regime der de gjerne venter på beskjed om hva som skal gjøres. De norske bedriftene med høy andel av utenlandsk arbeidskraft, opplever dermed å rygge tilbake til en organisasjonsmodell med langt flere ledernivå som var vanlig i bedriften for 30 år siden. Detaljstyringen fører til økte styrings- og kontrollkostnader – som igjen fører til at bedriftene i verste fall priser seg ut av det internasjonale markedet.

Ledelsesutøvelsen er blitt viktigere enn noen gang da det er store forandringer i samfunnet, både i forhold til produktutvikling og markedsforhold og til ansattes forventninger til ledelsesgjerningen, og det er avgjørende å tilpasse seg dette for å lykkes med virksomheten på lang sikt. Ledelse er kort sagt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd. Og i organisasjoner vil det være å lede ansatte mot et bestemt organisatorisk mål, dette også ved å motivere og skape trivsel i arbeidshverdagen. Det er vanlig å skille mellom ulike nivå av ledelse:



FIGUR- OG TABELL 10: LEDELSESNIVÅ I ORGANISASJONER (JACOBSEN & THORSVIK, 2002).

På det institusjonelle nivå vil vi finne topledelsen, som har ansvaret for å formulere overordnede strategier og mål, langsiktig planlegging og budsjettarbeid.

På det administrative nivå er mellomlederne, som har et overordnet ansvar for sine definerte (deler av) områder av virksomheten.

På det operative nivå finner vi lederne og ansatte, som har det daglige oppsyn og ansvar for kjerneaktivitetene i organisasjonen.

Toppledelsen har som nevnt et hovedansvar for å styre utviklingen av selskapet og definere strategi og retning i felleskap med sitt styre. Jeg skal i analysen av bedriftscasene se på hvilken sammenheng det er mellom ledelsens overordnede målformuleringer og prioriteringer og virksomhetens utvikling i perioden.

METODE

INNLEDNING

Hensikten med denne oppgaven er å bedre kunnskapen om entreprenørbedriftenes situasjon i det norske bygg-markedet, og spesielt belyse hvorfor enkelte entreprenørbedrifter har dårlig utvikling og med mange konkurser også når markedet er på topp. Dette krever en metodisk og systematisk tilnærming. Vi må velge en analysemetodikk som er tilpasset oppgaven, og videre utnytte informasjon som er tilgjengelig og som kan bli tilgjengeliggjort ved undersøkelser for denne bransjen og utvalgte selskaper.

I utgangspunktet kan vi skille mellom kvantitative – og kvalitative metoder for å undersøke karakteristiske forhold i samfunnet. Jeg skal i dette kapittelet drøfte bruken av de ulike metoder i forhold til oppgavens art og tilgjengelige data. Valg av metodikk avhenger av hva det er ønskelig å belyse eller få mer kunnskap om. I denne oppgaven ønsker jeg å analysere utviklingen spesielt for to utvalgte bedrifter i tillegg til en generell betraktning av bransjen som et ekstra supplement.

Jeg vil i dette kapittelet konkludere på valg av metodikk som vil gi en mest mulig objektiv og komplett analyse av oppgavens problemstillinger.

KVANTITATIV METODE

Denne analysemetoden innebærer å samle inn måledata som kan kvantifiseres. De aktuelle variabler som er representativ for undersøkelsen defineres. Videre må passende teknikk som best kan brukes til å samle inn dataene velges; eks. spørreskjema, strukturert observasjon med mer. Etter at datainnsamlingen er gjennomført, må disse analyseres kvantitativt, slik at det er mulig å konkludere i forhold til en eventuell teori eller hypotese.

Fordelen med en slik metode er at en kan få store utvalg å undersøke, som gjør det mulig å generalisere funnene og hvor et viktig prinsipp er nøyaktighet og presisjon i analysen. Metoden kan riktignok også ha en risiko ved at det kan være en usikkerhet omkring datagrunnlaget og om måledata er representativ. En respondent kan ha tolket et spørsmål annerledes enn en annen eller slik forsker forutsetter, som medfører at

datagrunnlaget er misvisende. Det er vanlig å eliminere slike problemer ved å bruke lukkede spørsmål ved kartlegging i form av strukturerte intervju. Kvantifiserte studier kan også bli litt vel rigid, slik at man ikke fanger opp nyanser i synspunkter hos respondentene og bakenforliggende forhold.

KVALITATIV METODE.

Ifølge Jacobsen (Jacobsen, 2000) benytter forskere kvalitativ metode for å klare å studere ting i deres naturlige setting. Hvor, i motsetning til kvantitativ metode, en ønsker å fange opp respondentenes synspunkter og meninger og så prøve å forstå og tolke disse ut fra evt. bakenforliggende forhold. Denne formen for metode innebærer at man undersøker et mindre utvalg, og så jobber med ord og ikke tall som i kvantitative undersøkelser. Måter å gjøre dette på er å gjennomføre intervjuer, observasjoner og analyse av tekst med mer. Den mest vanligste forskningsmetoden innenfor kvalitativ metode er bruk av dybdeintervju. Denne metoden gjør den som intervjues aktivt involvert, og man kan fange opp ikke-verbal kommunikasjon som kroppsspråk, tonefall med mer, dvs. dybdeintervju gjør det mulig å fange opp ikke kvantifiserbar informasjon.

Etttersom denne metoden er tidkrevende, benyttes ofte mindre utvalg og metoden er også fordelaktig når utvalget i utgangspunktet er begrenset. Dybdeintervju kan gjennomføres med ulik grad av systematikk, alt fra en ustrukturert samtale til veldig strukturerte intervju. I et ustrukturert intervju er tema og problemstilling selvsagt kjent, men uten at spørsmålene er definert på forhånd. I et strukturert intervju har forskeren utarbeidet en presis intervjuguide, som går igjennom og som følges slavisk gjennom intervjuet. Det finnes selvsagt også semi-strukturerte intervju varianter som er noe mer åpne og gir muligheter til å dreie spørsmålene i forhold til respondentens svar underveis.

Fordelen med denne typen undersøkelser er at det gir forskeren mulighet til å gå i dybden på problemstillinger som studeres. Dette gjøres ved å stille åpne spørsmål som gir større fleksibilitet, ettersom det gir mulighet til å endre fremgangsmåte og spørsmål underveis for å bedre samhandle med respondenten.

BEGRUNNELSE FOR VALG AV METODE

Hvilken forskningsmetodikk som jeg skal velge – kvalitative eller kvantitative - er avhengig av problemstilling og studiens formål. Vi må i utgangspunktet som nevnt velge en metodikk som gir en mest mulig objektiv og komplett analyse av oppgavens problemstillinger.

Ved bruk av kvantitativ metodikk er det mulig å etablere et stort utvalg og dermed kunne generalisere resultatene. Men slik Steinar Kvale (Brinkmann & Kvale, 2009) beskriver, så er metoden kun veien til målet og her finnes det flere ulike veier jeg kunne ha tatt. En kvalitativ metode er mer fleksibel og spørsmålstillingen i intervjuer til eksempel kan tilpasses respondentens svar, noe som ikke er mulig ved bruk av kvantitative metoder. Kvale kommer også med en metafor om at intervjueren er en reisende som stiller spørsmål, og at denne reisen kan føre til ettertanke hos både intervjueren og den som blir intervjuet. Dette følte jeg passet til min oppgave og det jeg skulle undersøke.

I tilfeller der man skal undersøke et tema hvor problemstillingene i utgangspunktet er uklare, så vil ikke en kvantitativ metode være det beste. Her må man samle inn informasjon som gir mer nyanser enn hva en kvantitativ metode kan gi. Dette kan gjøres gjennom samtaler med de aktuelle i organisasjonen, og da er en kvalitativ metode best egnet (Bryman, 2012).

I den teoretiske analysen over har vi drøftet ulike faktorer som er avgjørende for en bedrifts utvikling og vekst. Dette gjelder både kvantifiserbare forhold som produktpriser, markedsforhold, lønnsomhet etc. og kvalitative forhold som ledelsesfilosofi, organisering, prosjektstyring, samhandling og kommunikasjon, bedriftskultur, verdier osv. Dette betyr at det er enkelte problemstillinger i oppgaven som best kan analyseres ved hjelp av kvantitative metoder, mens det er andre fundamentale forhold som bør vurderes ut fra kvalitative metoder.

Jeg konkluderer derfor med at en kombinasjon av metodikk er å foretrekke, dette for å få en mest mulig komplett forståelse for målbare forhold og bakenforliggende årsaker. Kvalitativ metodikk som dybdeintervjuer vil bedre kunne forklare bakgrunnen for

«tallene» som presenteres fra kvantitative studier (e.g. økonomiske resultater for bedriften), og metodene er på den måten komplementære i mange tilfeller.

Jeg valgte derfor å bruke en kvalitativ metodikk i form av dybde intervju, som gir rom for refleksjon og en fleksibel tilnærming til den intervjuede, for å dekke deler av problemstillingene som må belyses. Her kan jeg velge å stille noen forhåndsstrukturerte spørsmål, for så å pendle mellom spørsmålene og temaer eller synspunkter som dukker opp underveis i intervjuet. En annen fordel med dette er at intervjueren selv blir mer som en sparringspartner til den som intervjues, og det hele blir mer en løselig samtale mellom partene.

Den kvalitative tilnærmingen suppleres da med kvantitative undersøkelser som dekker typiske målbare faktorer som økonomiske forhold og generelle statistiske data for bransjen.

Vi kan så til sist se om vi får noen klar korrelasjon mellom funn fra de ulike metodene i forhold til årsak og virkning.

I min analyse vil jeg benytte meg av casestudier av to aktuelle bedrifter som representerer bransjen godt. En casestudie kjennetegnes ved at man begrenser seg til en analyseenhet. De to bedriftscasene er valgt ut fra at de har hatt veldig ulik utvikling i det samme markedet, og jeg forventer å kunne finne noen klare årsaksforhold som forklarer disse forskjellen. Som et utfyllende supplement til casestudiene vil analysen også inkludere generell markedsinformasjon som er tilgjengelig for bransjen, dette for å få en bredere og generell tilnærming i forhold til de to nevnte bedriftscase.

UTFORMING AV INTERVJUGUIDE

Undertegnede faglig bakgrunn er økonomisk, og jeg søkte derfor hjelp og veiledning i utarbeidelsen av de strukturerte tekniske spørsmålene jeg skulle ha med i intervjuet fra eksperter i bransjen. Morten Christensen som har lang erfaring og bred fagkunnskap på en rekke områder innen entreprenørbransjen og er også leder i

fagrådet «bygg og anlegg» i regi av Næringsforeningen i Trondheim ga nyttig input til dette (Christensen, 2014).

Det var viktig å kunne lage en intervjustruktur med åpne spørsmål, som ga rom for videre refleksjon og utdypende svar der det var relevant, uten å ødelegge selve intervjustrukturen. Dette for å få frem egne synspunkter hos respondenten. Jeg måtte også ta hensyn til at flere av spørsmålene kunne være såpass ”store” i form av kompleksitet at det kunne være vanskelig å svare på stående fot. På grunn av dette valgte jeg å sende intervjuobjektene en kort punktvis skjema på forhånd som viste hvilke temaer jeg tenkte å dekke, for å gjøre de noe forberedt på hvilken retning spørsmålene kunne gå.

UTVALG FOR DYBDEANALYSE

Case studien som er gjennomført er representert ved to entreprenørbedrifter; Aasen Bygg AS og Teknobygg Anlegg AS. Med dette utgangspunktet ønsket jeg å intervju nøkkelpersoner i bedriftene, og de med lengst erfaring i bransjen. Her ble det tatt kontakt og satt opp møter, slik at jeg kunne presentere min problemstilling og få aksept på videre avtaler om intervjuer med kontaktede nøkkelpersoner i bedriftene. Jeg hadde på forhånd gjort meg opp en mening om hvem jeg ønsket å ha intervju med, men var også åpen for at lederne i bedriftene foreslå hvem de mente jeg burde inkludere i utvalget sett i lys av problemstillingen.

Det endelige utvalget av ressurspersoner fra bedriftene var:

Intervjuobjektene fra Aasen Bygg AS:

- Terje Broli – Administrerende direktør
- Vibeke Moldvær – Økonomisjef
- Ingvar Slettbakk – Prosjekteringssjef
- Odd Arne Tronsvang – Kalkulasjonssjef

Intervjuobjektene fra Teknobygg Anlegg AS:

- Per Inge Henriksen – Administrerende direktør
- Rune Olafsen – Økonomisjef
- Krister Jacobsen – Avdelingsleder Bygg (tidligere daglig leder for Teknobygg Entreprenør)

Det ble syv personer i det endelige utvalget, 6 menn og 1 kvinne, hvorav 2 i utvalget har økonomisk bakgrunn og de øvrige har teknisk bakgrunn.

INTERVJU

Etter å ha fått aksept fra administrerende direktør fra begge bedriftene, tok jeg kontakt med det endelige utvalget pr. mail for å opprette kontakt, og deretter planlegge møte. Jeg lot dem selv velge sted for intervju da dette er et forhold som kan virke inn på kvaliteten for intervjuet (Repstad, 2007). Alle ønsket at intervjuene skulle bli avholdt ved deres egne lokaler. Jeg ga uttrykk for at møtene kunne ha en varighet fra

minimum 1 time til opp mot 2 timer, slik at de sørget for å holde av minst dette til møtet.

Kvale (Brinkmann & Kvale, 2009) poengterer at det er viktig å prøve å skape en god atmosfære for intervjuet slik at intervjuede føler seg trygg, men det var vel også like mye et behov for å gjøre egen forberedelse slik at jeg som intervjuer følte meg på trygg grunn.

Jeg startet møtene med å bruke litt tid før intervjuet på å introdusere meg selv og gi en kort innføring i min bakgrunn. Jeg ga videre en grundigere orientering om problemstillingen i oppgaven og hva jeg ønsket å se på og få belyst. Jeg gikk også litt kort igjennom hvilke tema vi skulle gå innpå, men ga uttrykk for at respondenten var fri til å kommentere og svare fritt og ikke skulle føle seg låst. Jeg ga uttrykk for at dette var mer å betrakte som en samtale/dialog omkring spørsmålene, og ikke et typisk intervju. Jeg spurte også om aksept til å benytte taleopptak, slik at jeg selv kunne bli en bedre sparringspartner og bli mer delaktig i samtalen, samtidig som det gir meg muligheten til å gå tilbake til intervjuet senere.

Oppbyggingen i spørsmålene jeg på forhånd hadde ordnet var slik at de ”store” spørsmålene som kunne oppfattes som litt vel vanskelige å svare på kom mot slutten av intervjuet, og at de mer enkle spørsmålene kom i starten og dermed ga intervjuer en rolig start inn i intervjuet. Jeg prøvde å være en aktiv lytter og følge opp med spørsmål på det intervjuede svarte. Dette var oppfølgingsspørsmål som ikke var skrevet ned i intervjuguiden, slik at hvert møte ble forskjellig og heller fulgte tråden intervjuede valgte å gå, men ga meg mulighet til å gå tilbake til et av de strukturerte spørsmålene om jeg følte vi kom for langt bort fra tema.

Alle møtene ble avsluttet med at jeg stilte spørsmål om det var noe annet de ville tilføye eller utdype, eller om det var noe de følte jeg ikke hadde spurt om som de følte var viktig. Dette er hva (Brinkmann & Kvale, 2009) kaller debriefing. Jeg brukte taleopptak i alle møtene og valgte ikke å skrive ned intervjuene etter hvert intervju. Jeg ønsket å gjennomføre alle intervjuene før jeg startet bearbeidingen for å få en helhetlig gjennomgang. Om jeg hadde behandlet de etter hvert intervju, så hadde jeg kanskje kunne ha forbedret det neste intervjuet, men da igjen kanskje endret

fremgangsmåten og fått et litt annet utgangspunkt. Ved å gjøre det på denne måten, så ble hele prosessen mer åpen og uendret og alle fikk ”lik” behandling.

VALIDITET

Validitet omhandler gyldigheten for datamaterialet som samles inn for å belyse problemstillingen. Kvale (Brinkmann & Kvale, 2009) mener at det må knyttes opp mot kvaliteten i håndverket og ikke hva som er sant. Og han beskriver det å ”validere” til å være ensbetydende med å ”kontrollere”. Vi må derfor kontrollere at undersøkelsesopplegget er riktig utformet, og at det belyser forholdene i problemstillingen. Ifølge Grønmo (Grønmo, 2004) så kan man vurdere validitet utfra tre ulike typer; kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet.

KOMPETANSEVALIDITET

Denne form for validitet handler om kompetansen til forskeren/intervjueren som samler inn kvalitative data. Kompetanse som er relevant her er; forskerens erfaring, forutsetninger og kvalifikasjoner til å samle inn data innenfor det aktuelle fagfeltet. Her antar man at en kyndig forsker vil samle inn data med god kvalitet. Her ligger det flere aspekter til grunn. Eksempelvis forskers evne til å settes seg inn i og forstå respondentens uttalelse.

Dette er første gang jeg benytter en slik kvalitativ metode i en undersøkelse. Jeg har gjennomført forberedende fag/kurser og har derfor teoretisk kompetanse på området, men en praktisk gjennomføring av aktiviteten er en ny erfaring for undertegnede.

I tillegg til min tidligere erfaring fra metodefag har jeg også prøvd å tilegne meg ytterligere teoretisk kunnskap og forståelse for hvordan en slik undersøkelse skal gjennomføres som en del av dette arbeidet.

Med dette utgangspunktet og etter litt prøving og feiling, hadde jeg opparbeidet meg tilstrekkelig kompetanse slik at jeg fikk gjennomført møtene med den semi-strukturerte møteformen på et tilfredsstillende nivå, og har derfor vurdert (min egen) kompetansevaliditeten til å være tilfredsstillende.

KOMMUNIKATIV VALIDITET

Denne validitetstypen handler om kvaliteten på dialogen og diskusjon mellom forsker og intervjuobjektet, og om materialet er treffende med hensyn til problemstillingen i studien. Det er ikke gjort noen målrettet vurdering av datamaterialets validitet gjennom samtaler med andre, men som analysen under vil vise er det rimelig samsvar mellom dette materialet og andre relevante markedsundersøkelser på aktuelle punkter.

PRAGMATISK VALIDITET

Denne validitetstypen baserer på hvilken grad datamaterialet og resultatene kan brukes/praktiseres. Altså kan resultatet av undersøkelsen gi noe form for nytteverdi for noen. Kan den gi grunnlag til forbedringer hos case-organisasjonene, eller for andre aktuelle organisasjonene i samme bransje.

Jeg har i denne studien ikke hatt som hovedmål å gjøre forbedringer i de aktuelle bedriftene, men heller prøve å forstå problemstillingene de står ovenfor. Men selvfølgelig er det ønskelig at undersøkelsen kan ha nytteverdi for bransjen eller bedriftene, slik at jeg kanskje har avdekket forhold som kan være relevant for de aktuelle selskapene i sin videre utvikling. Dette blir diskutert i større grad under presentasjon av resultatene og vesentlig funn og i form av konklusjoner og anbefalinger til aktørene i bransjen.

METODEKRITIKK

Selv om utvalget gir et begrenset empirisk utvalg, så begrenser dette ikke resultatet som følge av intervjuobjektens lange erfaring og kjennskap til bransjen. Men det kan selvfølgelig utgjøre et problem, hvis man ser på overførbarhet og hvorvidt resultatene og hovedkonklusjonene kan generaliseres for bransjen. Samtidig så kan man ved bruk av kvalitativ metodikk være offer for feilkilder ved at jeg som forsker kan ha filtrert bort informasjon som en annen ville ha vektlagt. Det å prøve å forenkle og ”ta ut det nyttige” av funnene som baseres på andres forklaring av komplekse problemstillinger kan også føre til problemer ved at nyanser kan falle bort.

BEDRIFTSCASENE – ØKONOMISK UTVIKLING

AASEN BYGG AS

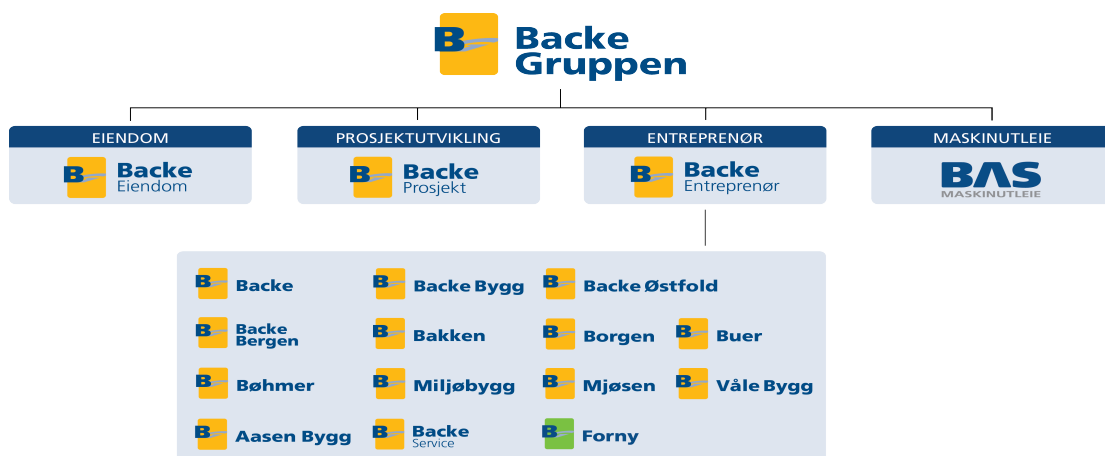
Aasen Bygg er en kjent bygg entreprenør med utstrakt virksomhet i Midt-Norge. Selskapet ble etablert i 1952 og har vært aktive i markedet som entreprenør siden den gang. Selskapet har egne ansatte til å utføre tømmer- og betongarbeid, og hjelper næringen med å ta inn nye lærlinger hvert år.

Kundene kjenner Aasen Bygg som en samarbeidspartner til å stole på. Administrerende direktør Terje Broli er tydelig på at selskapets målsetting er å være en av de mest foretrukne og ledende bygg entreprenører i Trondheim og omegn.

Faglig dyktighet, ærlighet og åpenhet er uttalte verdier for Aasen Bygg. Dette verdigrunnlaget blir brukt aktivt for å etablere gode og langsiktige kunderelasjoner og utgjør et viktig element i omdømmebyggingen for selskapet.

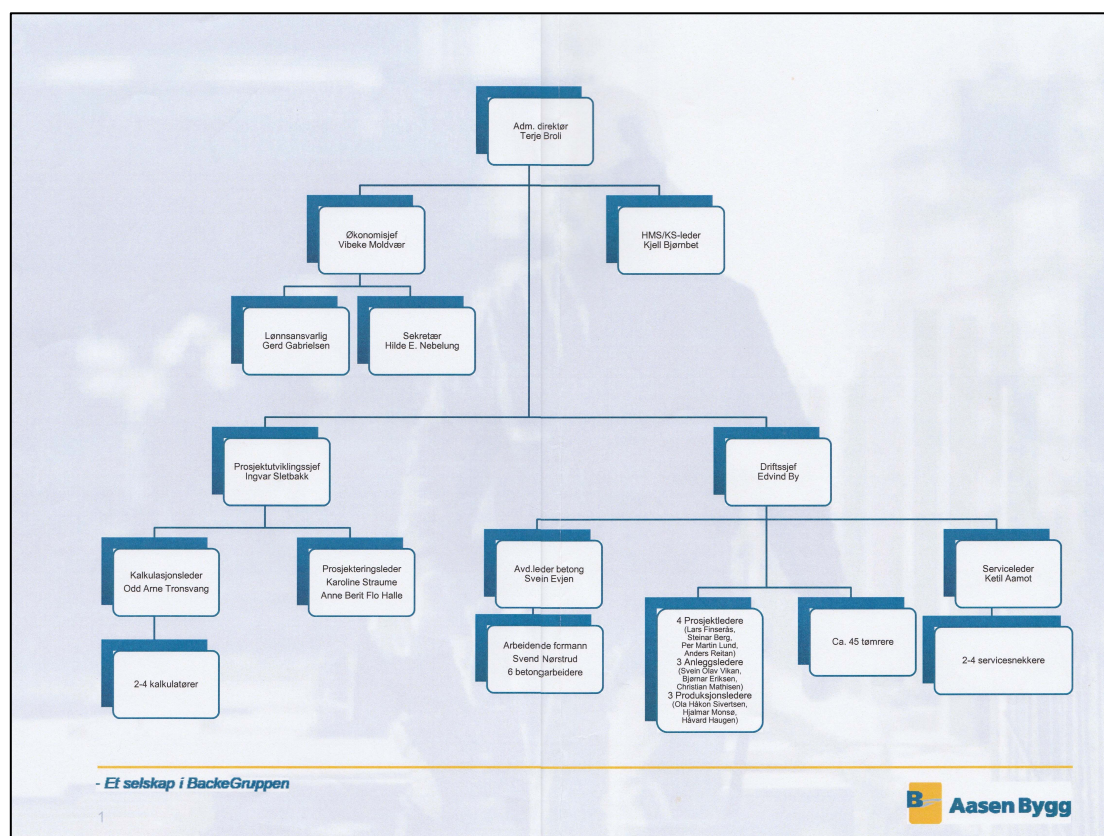
I 2011 ble Aasen Bygg en del av BackeGruppen. Dette ga selskapet tilgang på støttefunksjoner og ekstra finansielle ressurser, som gir selskapet mulighet til å fokusere på kjerneoppgavene og tilstrekkelig kapasitet til å gjennomføre store og kompliserte byggeoppdrag.

BackeGruppen er en av Norges største entreprenører, med rundt 1000 ansatte og en årlig omsetning på ca 3.000 mill. Konsernet opererer på Østlandet, på Vestlandet og i Midt-Norge, med hovedkontor på Fornebu utenfor Oslo. BackeGruppen er et privat familieeid selskap, etablert i 1946. Virksomheten er delt i fire forretningsområder:



FIGUR- OG TABELL 11: ORGANISASJONSSTRUKTUREN TIL BACKEGRUPPEN OG DENS 4 FORRETNINGSOMRÅDER (BACKEGRUPPEN)

Aasen Bygg AS er tilknyttet Backe Entreprenør, men opererer som en selvstendig enhet som ledes og drives lokalt. Bedriften har omlag 80 ansatte, hvorav de fleste har høyere teknisk utdanning. Backe Entreprenør Holding AS er majoritetseier i Aasen Bygg AS med 87,5 % av aksjene, mens de øvrige aksjene er eid av to sentrale ansatte ved MELT Invest AS (10%) ved Terje Broli og Natiren AS (2,5%) ved Ingvar Sletbakk.



FIGUR- OG TABELL 12: ORGANISASJONSKART TIL AASEN BYGG AS (BACKEGRUPPEN)

AASEN BYGG AS – ØKONOMISK UTVIKLING

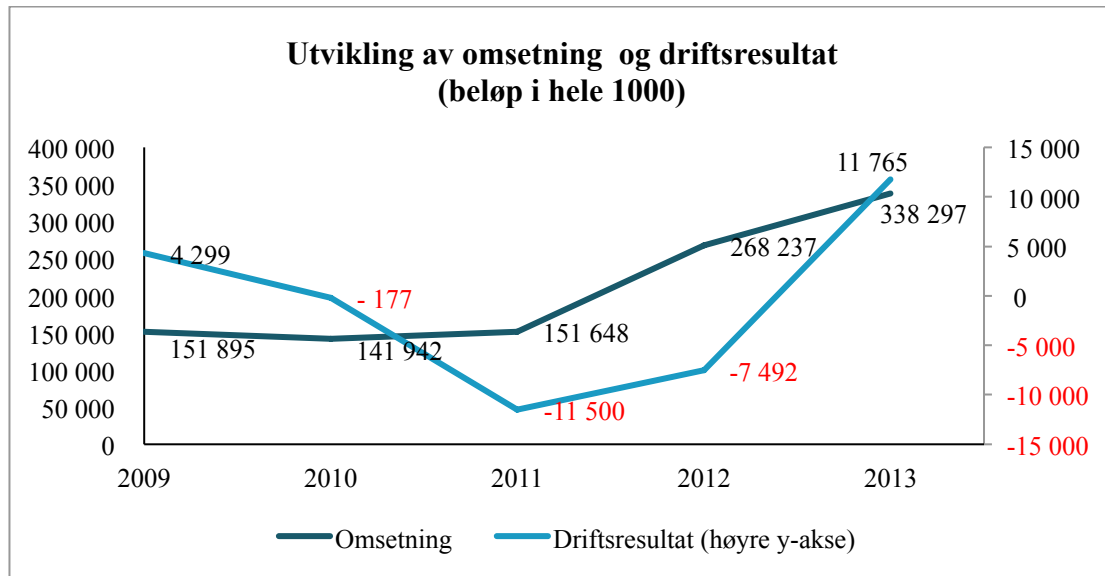
Nøkkeltall og regnskap som illustrerer selskapets økonomiske utvikling er presentert i det følgende.

Nøkkeltall fra resultatregnskapet – resultatmarginer

Aasen Bygg har hatt en god vekst i total omsetning de siste årene med en dobling av topplinjen i løpet av de siste 3 år. Selskapet omsatte for nærmere kr. 340 millioner i 2013 (se figur- og tabell 13).

Driftsresultatet har også utviklet seg positivt i løpet av de siste årene, fra et negativt resultat i 2010 og 2011 til et årsresultat før skatt på kr. 12 millioner i 2013.

Resultatgraden som er forholdet mellom driftsresultatet før skatt og total omsetning er dermed om lag 3,5 % som fortsatt er å betrakte som et relativt tilfredsstillende nivå for denne type virksomhet. Hvis vi korrigerer for innkjøp av tjenester (underleverandører) er resultatgraden på et brukbart nivå for denne type virksomhet.



FIGUR- OG TABELL 13: AASEN BYGG AS – UTVIKLING AV OMSETNING OG DRIFTSRESULTAT (BELØP I HELE 1000) (PROFF: THE BUSINESS FINDER)

Driftsresultatet er et av de viktigste nøkkeltallene som forteller oss om hvordan den operative driften av selskapet har vært i det aktuelle året og direkte hvor lønnsom virksomheten er. Men, vi må også se på en del av de øvrige nøkkeltall før vi konkluderer om det er en klar trend i lønnsomhetsutviklingen for selskapet. Sammenligningen fra et år til et annet forutsetter at vi også ser på balansen i selskapet i tillegg til resultatregnskapet.

Nøkkeltall i forhold til egenkapital og likviditet (fra balansen)

Vi ser fra figur- og tabell 14 under at bedriften har brukt den positive utviklingen i perioden til å bedre også de finansielle nøkkeltall ved at egenkapitalen er økt samtidig som andel gjeld er redusert.

Likviditeten er bedriftens evne til å betale sine forpliktelser etter hvert som de forfaller (Banken & Busch, 1999). Denne er et mål på hvor mye kortsiktige midler bedriften har i forhold til forpliktelsene innenfor samme tidshorisont.

Dette er en viktig faktor for enhver virksomhet og vi har mange tilfeller hvor den operative driften er tilfredsstillende, men hvor bedriften ikke klare å betjene de

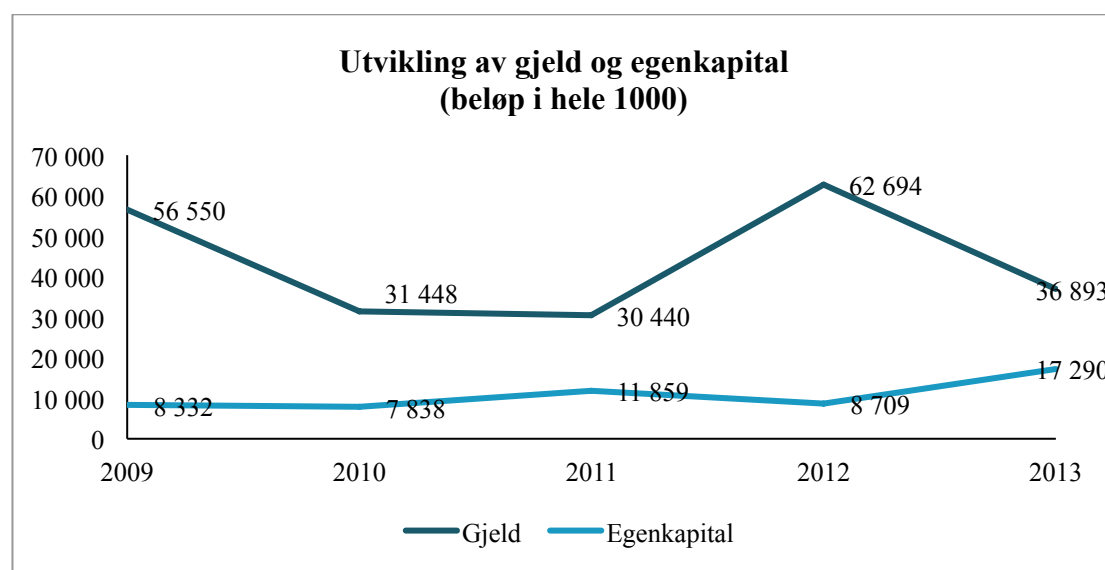
kortsiktige forpliktelsene og blir dermed «ill-likvid» og går konkurs hvis ikke kreditorene gir etter på betalingsplaner.

Figur- og tabell 15 viser utvikling av likviditetsgrad og gjeldsgrad.

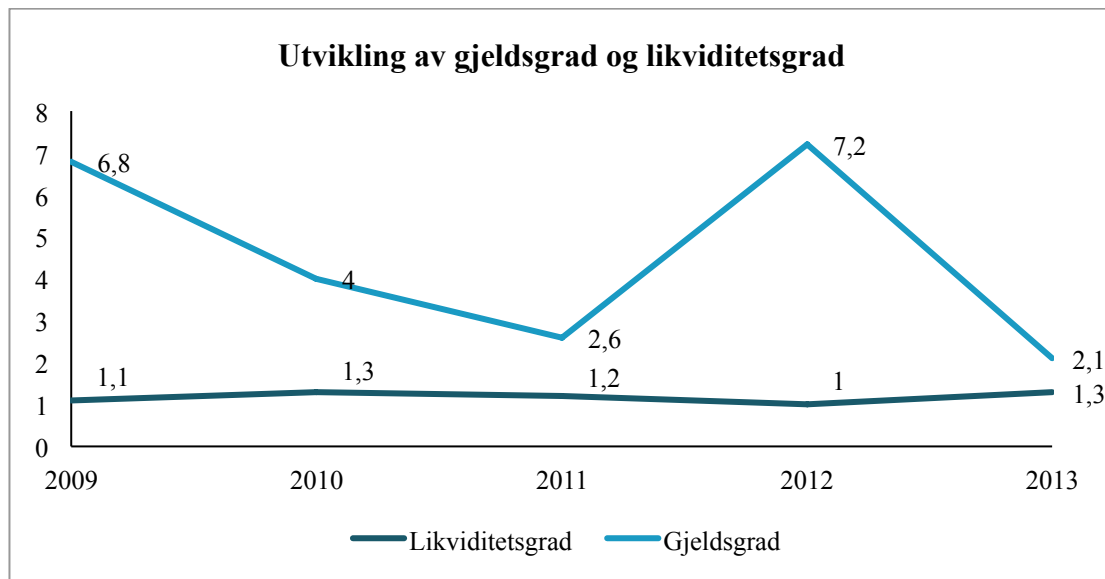
Likviditetsgraden beskriver da forholdet mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld i samme periode. Denne faktoren bør da selvsagt være større enn 1 for å ha en tilfredsstillende likviditet. En likviditetsgrad som er større en 2 er å betrakte som meget bra, mens et nivå under 1 er ikke tilfredsstillende.

Likviditetsgraden er styrket i perioden for selskapet og er 1,3 i 2013, som er på et tilfredsstillende nivå.

Gjeldsgraden som viser andel gjeld i forhold til egenkapitalen er redusert fra 7,2 i 2012 som er svakt ned til 2,1 i 2013 som er et tilfredsstillende nivå.



FIGUR- OG TABELL 14: AASEN BYGG AS – UTVIKLING AV GJELD OG EGENKAPITAL (BELØP I HELE 1000)
(PROFF: THE BUSINESS FINDER)

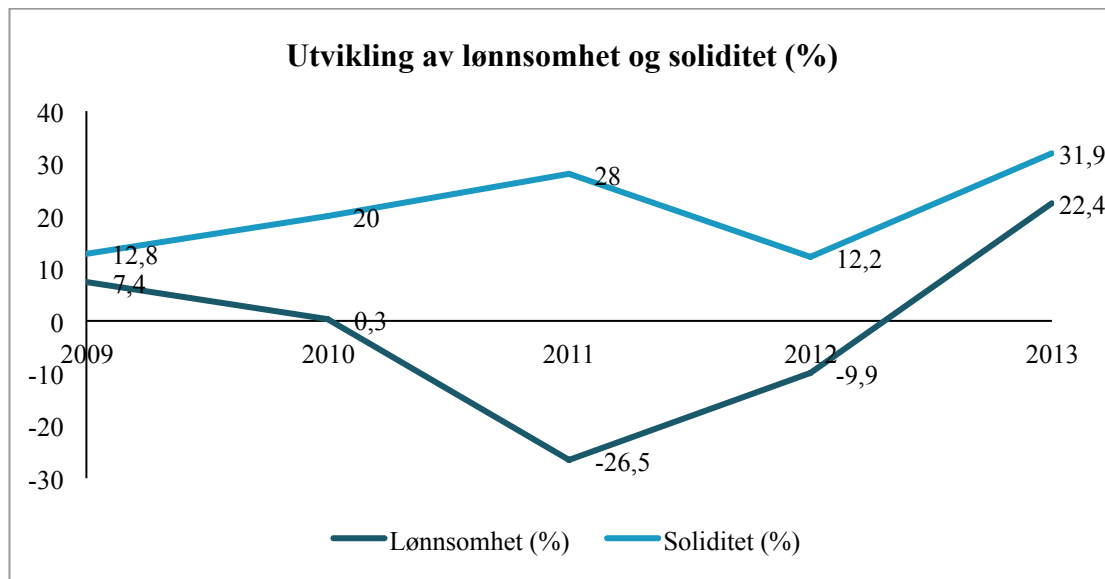


FIGUR- OG TABELL 15: AASEN BYGG AS – UTVIKLING AV GJELDSGRAD OG LIKVIDITETSGRAD (PROFF: THE BUSINESS FINDER)

Lønnsomheten (eller *total kapitalrentabiliteten*) er et mål på hvor stor avkastning selskapet har hatt på den totale kapitalen eller investert kapital. Lønnsomheten beregnes da som forholdet mellom (resultat før skatt + finanskostnader) i forhold til total kapitalen for selskapet (egenkapital + gjeld).

Egenkapitalen regnes i prosent av total kapitalen og benevnes da som *egenkapitalandelen* eller *soliditeten*. Denne faktoren viser hvor «solid» bedriften er kapitalisert fra eierne i form av egenkapital. En typisk anbefaling er at mellom 30-40 % av total kapitalen i bedriften er egenkapital fra eierne, dvs. en egenkapitalandel på 0,3 til 0,4 er å betrakt som meget solid.

Figur- og tabell 16 viser at Aasen Bygg AS har forbedret både lønnsomheten på investert kapital og egenkapitalandelen i perioden, og begge faktorer er på et meget tilfredsstillende nivå i 2013.



FIGUR- OG TABELL 16: AASEN BYGG AS – UTVIKLING AV LØNNSOMHET OG SOLIDITET (%) (PROFF: THE BUSINESS FINDER)

Den økonomiske utviklingen i løpet av de siste årene viser ved de ulike nøkkelfaktorer at selskapet har lyktes med å etablere et grunnlag for en lønnsom økonomisk vekst i perioden.

I den påfølgende analysen vil det være avgjørende å se om det er spesielle forhold som er karakteristisk for selskapets virksomhet som kan forklare denne positive utviklingen i forhold til generelle data fra bransjen.

TEKNOBYGG ENTREPRENØR OG TEKNOBYGG ANLEGG

Teknobygg Anlegg AS er en bygg- og anleggsentreprenør som utfører oppdrag for offentlige og private aktører i Midt-Norge. Bedriften har kontorer, lager og verksted på Ranheim utenfor Trondheim, og har ca. 160 ansatte. Teknobygg Anlegg AS startet som en anleggsentreprenør i januar 2012 og var da eid av Maja konsernet, men har etter hvert også hatt byggeprosjekter som et viktig satsingsområde. Bedriften gjennomfører både totalentrepriser og delte entrepriser på bygg-området. Deres kjerneverdier er Offensiv, Effektiv og Ærlig.

Teknobygg Entreprenør AS, som også var en del av Maja konsernet ble slått konkurs i november 2012. I en melding opplyste styret at selskapet ikke kunne oppfylle sine forpliktelser etter hvert som de forfaller og at betalings-udyktigheten «ikke er av forbigående karakter» og konkursen var et faktum. Entreprenørselskapet var før konkursen en av Midt-Norges største entreprenørselskaper innenfor bolig og næringsbygg og omsatte for 417,4 millioner i 2011, men med et underskudd på kr. 17,8 millioner på bunnlinjen.

Alle eiendelene i Maja konsernet med blant annet Teknobygg Anlegg AS er fra august 2014 overtatt og eid av Blåin AS.

Teknobygg Anlegg AS har videreført noe av entreprenørvirksomheten som tidligere ble gjennomført i regi av Teknobygg Entreprenør. I den påfølgende analysen velger jeg primært å se på utviklingen til Teknobygg Entreprenør som hadde en tilfredsstillende utvikling med god vekst i noen år før konkursen i 2012.

Jeg skal undersøke om det er noen karakteristika og konkrete forhold til ledelse og organisering av driften og prosjektene som har vært avgjørende for entreprenørselskapets utvikling, og som kan forklare hvorfor selskapet gikk konkurs etter en periode med god vekst i omsetning og prosjekter.

TEKNOBYGG ENTREPRENØR - ØKONOMISK UTVIKLING

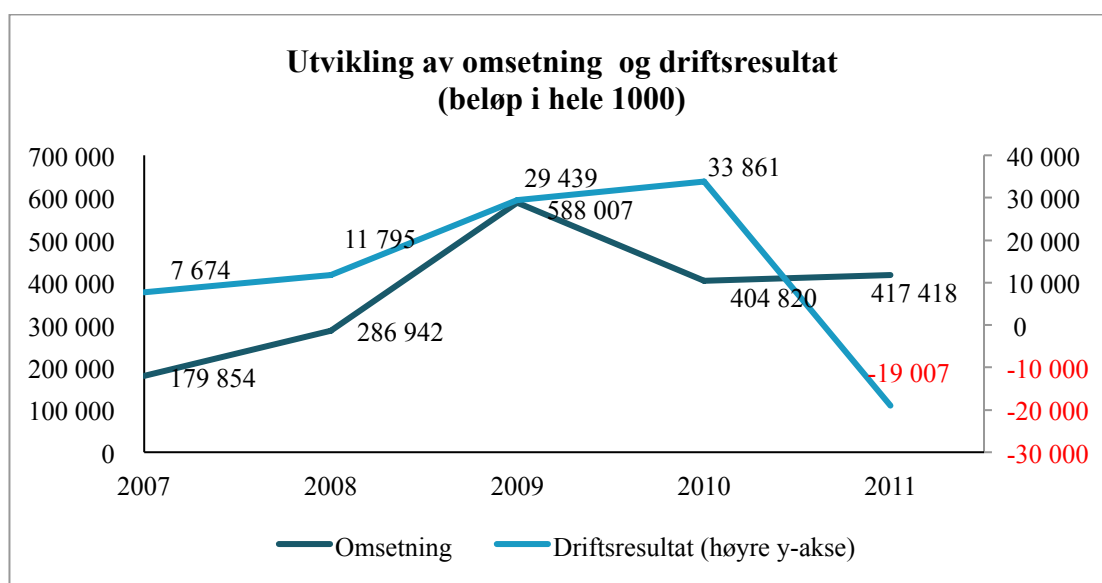
Nøkkeltall og regnskap som illustrerer selskapets økonomiske utvikling frem til konkursen i 2012 er presentert i det følgende.

Nøkkeltall fra resultatregnskapet – resultatmargin

Teknobygg hadde en sterk vekst i total omsetning frem til konkursen i 2012 og var i følge prognoser på vei mot en omsetning på ca. kr. 700 millioner i regnskapsåret 2012. Entreprenørselskapet hadde en nedgang i omsetning i 2010 og 2011 i etterkant av finanskrisen, som også påvirket eiendomsmarkedet i Norge med press på priser og redusert omsetning. Men, selskapet kom greit gjennom denne perioden og hadde da en sterk økning av aktivitetene i 2012, og styrte mot nær en fordobling fra året før (se figur- og tabell 17).

Driftsresultatet har vært svakt i hele perioden bortsett fra i 2010 med et resultat før skatt på kr. 33 millioner som gir en resultatgrad på ca. 8 %. Driftsresultatet i de påfølgende år endte negativt. Det er tydelig at bedriften endret status fra å ha etablert en rimelig tilfredsstillende økonomisk situasjon i 2010, til å få en markant negativ utvikling i lønnsomhet fra dette punktet i tid.

Vi må også se på en del av de øvrige nøkkeltall fra balansen i selskapet i tillegg til resultatregnskapet for å se hvordan situasjonen endrer seg over tid.



FIGUR- OG TABELL 17: TEKNOBYGG ENTREPRENØR AS – UTVIKLING AV OMSETNING OG DRIFTSRESULTAT (BELØP I HELE 1000) (PROFF: THE BUSINESS FINDER)

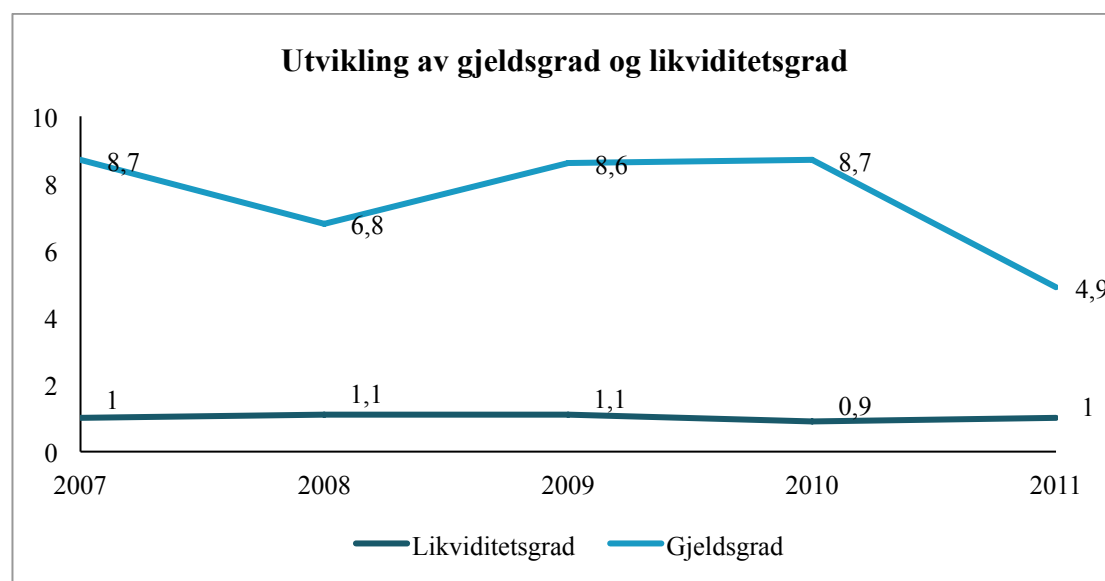
Nøkkeltall i forhold til egenkapital og likviditet (fra balansen)

Vi ser fra figur- og tabell 18 under at bedriften har hatt en relativt svak likviditet i hele perioden frem til 2011 med en likviditetsgrad omkring 1, dette betyr at bedriften akkurat balanserer sine kortsiktige betalingsforpliktelser med tilgjengelige økonomiske midler (omløpsmidler).

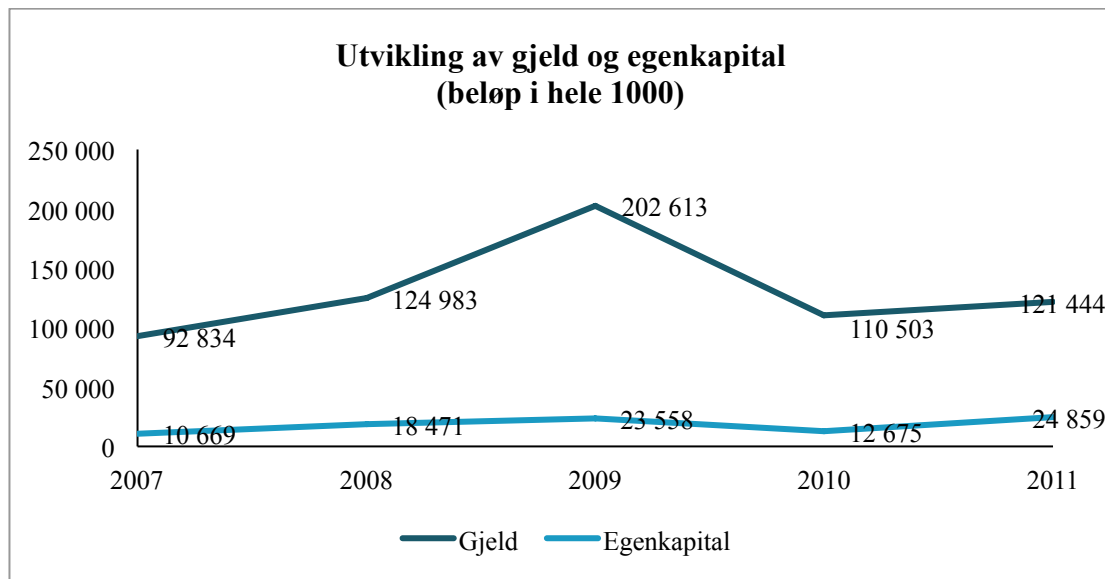
Studerer vi utvikling av gjeld og gjeldsgrad (se figur- og tabell 18 og 19), ser vi at bedriften har forbedret denne faktoren mot slutten av perioden. Gjeldsgraden er redusert fra et nivå på 8,7 i 2010 og ned til 4,9 i 2011 som er et tilfredsstillende nivå. Dette betyr at selskapet ved inngangen til 2012 (som endte med konkurs mot slutten av året) finansielt var i en bedre situasjon enn sammenlignet med de 4 foregående årene.

Figur- og tabell 20 viser at Teknobygg Entreprenør AS hadde god lønnsomhet i 2010, men med et betydelig tap i 2011, som selvsagt belaster selskapet i påfølgende periode. Soliditeten (eller egenkapitalandelen) har vært svak i perioden, men endte opp på et tilfredsstillende nivå i 2011.

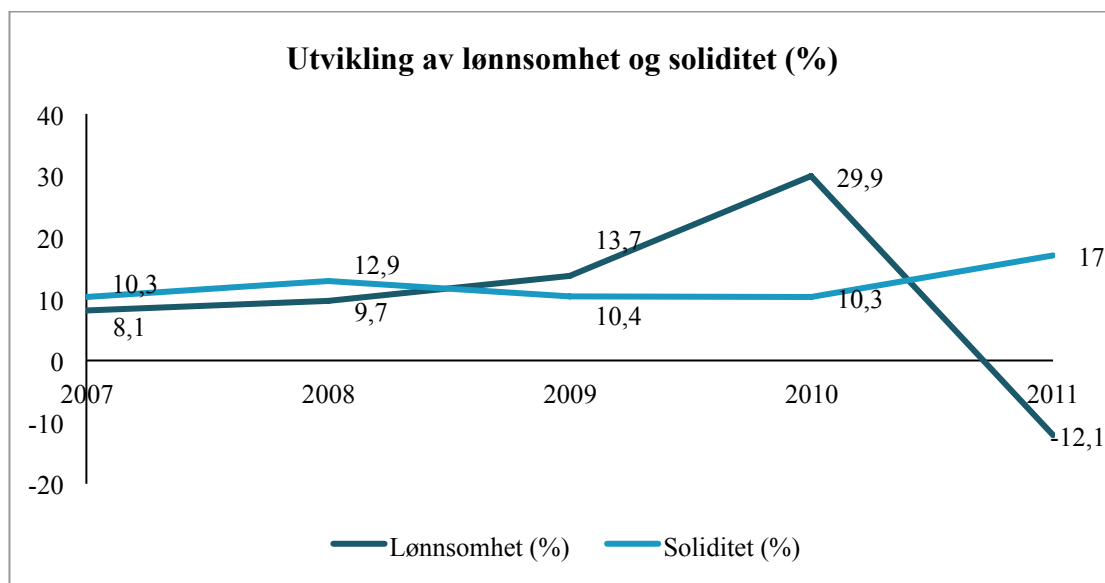
Umiddelbart er det da nærliggende å konkludere at det var prioriteringen som ble gjort i 2010 til 2011 og i løpet av 2012 ble merkbare for selskapet, og som gjorde at selskapet ble ill-likvid og endte med konkurs mot slutten av 2012.



FIGUR- OG TABELL 18: TEKNOBYGG ENTREPRENØR AS – UTVIKLING AV GJELDSGRAD OG LIKVIDITETSGRAD (PROFF: THE BUSINESS FINDER)



FIGUR- OG TABELL 19: TEKNOBYGG ENTREPRENØR AS – UTVIKLING AV GJELD OG EGENKAPITAL (BELØP I HELE 1000) (PROFF: THE BUSINESS FINDER)



FIGUR- OG TABELL 20: TEKNOBYGG ENTREPRENØR AS – UTVIKLING AV LØNNSOMHET OG SOLIDITET (%) (PROFF: THE BUSINESS FINDER)

Den økonomiske utviklingen i løpet av de siste årene viser at Teknobygg Entreprenør hadde en tilfredsstillende utvikling frem til 2010, riktignok med en marginal likviditet, men hadde en rimelig balanse mellom kortsiktige forpliktelse og midler. Den økonomiske driften i 2010 var regnskapsmessig det beste i perioden og selskapet leverte et godt økonomisk resultat. Det skulle bety at selskapet hadde etablert et grunnlag for en videre lønnsom utvikling i perioden.

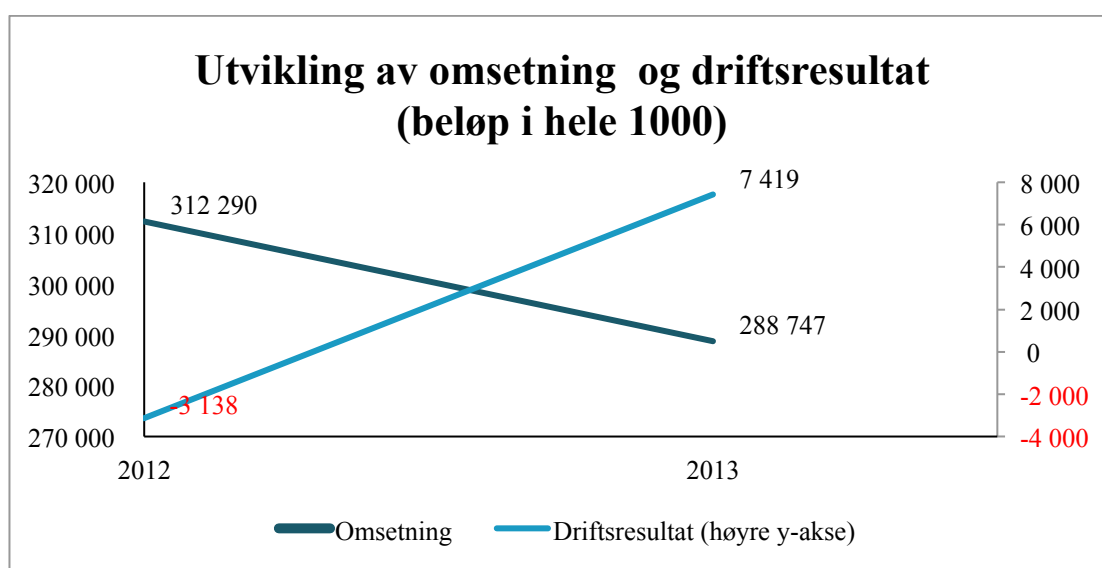
Det er derfor grunnlag for å tro at det var prioriteringer som ble gjort i 2011 (eller i løpet av 2010) og som hadde uheldige konsekvenser som ble merkbare utover i 2011 og videre i 2012, som gjorde at selskapet ble ill-likvid og endte med konkurs mot slutten av 2012.

Den påfølgende dybdeanalysen med resultatene fra intervjurunden vil kunne gi et grunnlag til å komplettere de vurderingene som vi kan lese ut fra nøkkeltallsanalysen av selskapet, og dermed indentifisere avgjørende faktorer og beslutninger som førte til en konkurs for selskapet i november 2012.

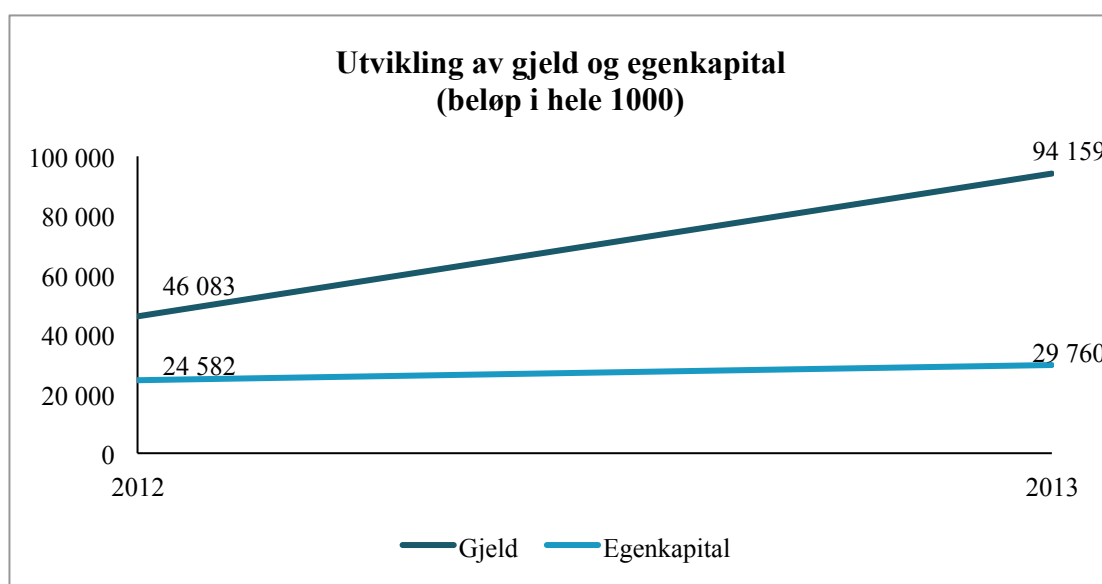
TEKNOBYGG ANLEGG - ØKONOMISK UTVIKLING

Nøkkeltall og regnskap som illustrerer selskapets økonomiske utvikling fra oppstart til nåtid er presentert i det følgende.

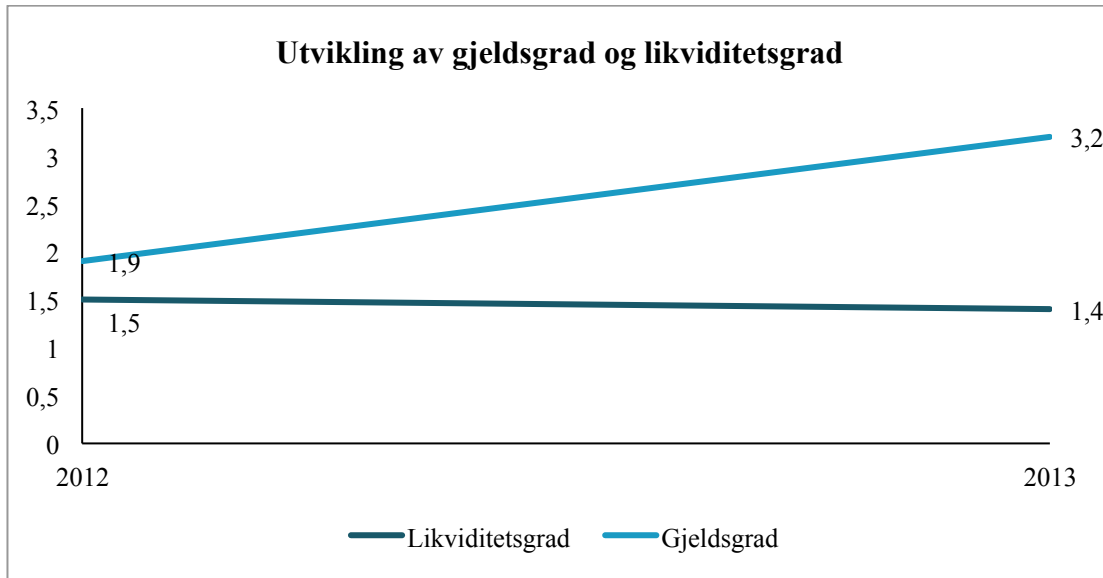
Figur- og tabell 21-24 viser økonomiske nøkkeltall for Teknobygg Anlegg for perioden 2012-2013. Gjennomgående ser vi at virksomheten i dette selskapet har hatt en god økonomisk utvikling i perioden. Resultatet av driften er positiv i 2013 (fra et negativt resultat i 2012). Egenkapitalandel og likviditet er tilfredsstillende. Det er grunn til å passe på gjeldssituasjonen i selskapet, men dette er fortsatt tilfredsstillende men betinger en noe høyere omsetning og balanse over tid.



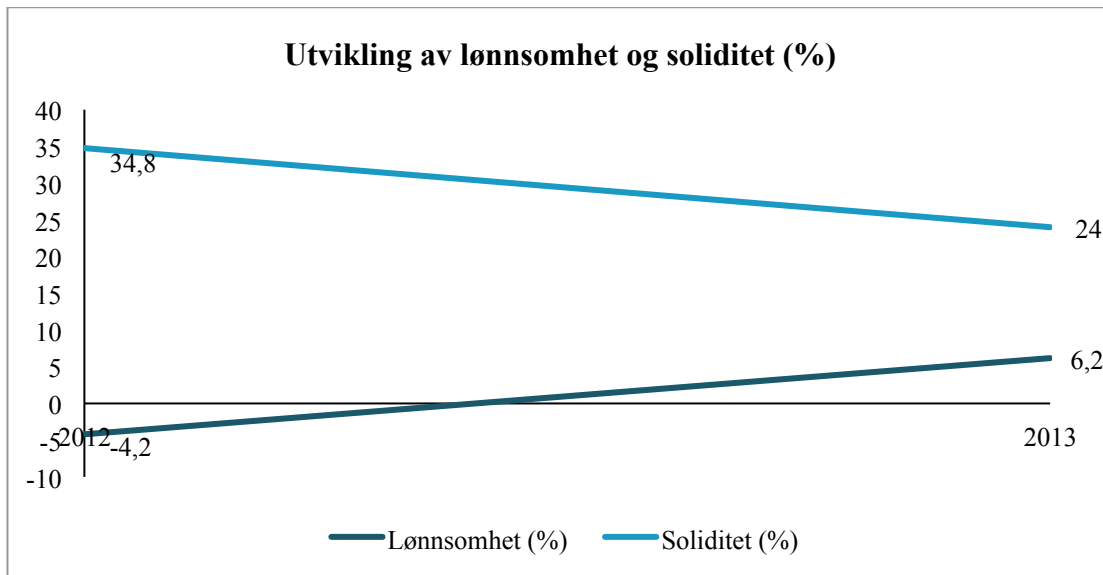
FIGUR- OG TABELL 21: TEKNOBYGG ANLEGG AS – UTVIKLING AV OMSETNING OG DRIFTSRESULTAT (BELØP I HELE 1000) (PROFF: THE BUSINESS FINDER)



FIGUR- OG TABELL 22: TEKNOBYGG ANLEGG AS – UTVIKLING AV GJELD OG EGENKAPITAL (BELØP I HELE 1000) (PROFF: THE BUSINESS FINDER)



FIGUR- OG TABELL 23: TEKNOBYGG ANLEGG AS – UTVIKLING AV GJELDSGRAD OG LIKVIDITETSGRAD
(PROFF: THE BUSINESS FINDER)



FIGUR- OG TABELL 24: TEKNOBYGG ANLEGG AS – UTVIKLING AV LØNNSOMHET OG SOLIDITET (%)
(PROFF: THE BUSINESS FINDER)

DYBDEINTERVJU AV CASE BEDRIFTENE

INTERVJUGUIDE

Dybdeintervjuene skal være et vesentlig supplement til de kvantitative data som vi kan finne i regnskap- og årsrapporter fra selskapene som vist i kapitlet over. Undersøkelsen skal gi oss grunnlag til bedre å forstå de bakenforliggende årsaker til at selskapet har utviklet seg slik vi leser ut fra de typiske nøkkeltallene. Vi ønsker her som nevnt å fange opp respondentenes synspunkter og meninger i forhold til vesentlige tema som har betydning for bedriftens utvikling, og så prøve å forstå og tolke disse ut fra eventuelle bakenforliggende forhold.

For å dekke alle tematiske områder som er relevante for å analysere virksomhetens art, måtte dybdeintervjuene dekke relativt bredt og inkludere alt fra forhold omkring ledelse og organisering, bedriftens strategi og målsetninger, ressurser, kompetanse, prosjektstyring og samarbeidsforhold etc.

På denne bakgrunn ble følgende intervjuguide definert som en mal for gjennomføring av intervjuene:

<i>Hva er din jobbeskrivelse?</i>
<i>Hvordan er styret i bedriften sammensatt?</i>
<i>Hvor mange styremøter har dere i året?</i>
<i>Hva er fokusområdene til styret (er de definert)?</i>
<i>Hvordan er ledelsen i bedriften satt sammen?</i>
<i>Hvilken bakgrunn har du og resten av ledelsen?</i>
<i>Hvor mange ledermøter har bedriften?</i>
<i>Hvem deltar på ledermøtene?</i>
<i>Hva er bedriftens strategi – er den tydelig definert?</i>
<i>Hva er bedriftens mål – er den tydelig definert?</i>
<i>Hvilken strategi følger dere i utvelgelsen av prosjekter?</i>
<i>Hvordan er prosjektene organisert (gjennomføringsmodell); dvs. egen kapasitet vs. total omsetning?</i>
<i>Hvor stor andel underleveranser og hvor mange underleverandører har dere?</i>
<i>Hvilken type kontraktsmodell bruker dere?</i>
<i>Hvordan kontrolleres kvaliteten i eget arbeid og underleverandørenes arbeid?</i>
<i>Hvilken kontroll av deres estimering/prosjektering har dere?</i>
<i>Hvordan kvalitetssikres avtaler?</i>
<i>Hvilke faktorer kan svikte i en slik prosess (hvilken prosess mener du)?</i>
<i>Hvilke risikomomenter er representert i virksomheten?</i>
<i>Hva mener du er de mest vesentlige forhold som har vært avgjørende for bedriftens utvikling (enten positivt eller negativt) i perioden?</i>
<i>Hvorfor taper noen entreprenører penger også i gode tider med stor aktivitet?</i>

<i>Hva er typisk for de "gode" prosjektene?</i>
<i>Hva er karakteristisk for de (entreprenørene) som har gjort det bra i perioden?</i>
<i>Er det andre forhold som vi ikke har diskutert som har vært viktig for bedriftens utvikling?</i>

FIGUR- OG TABELL 25: INTERVJUGUIDE

Denne intervjumalen ble brukt overfor de ulike respondentene hos de to selskapene, og spørsmålene ble besvart av respondentene i forhold til deres funksjon i bedriften, deres ansvarsforhold og fagkompetanse. Alle tematiske spørsmål ble godt dekket i begge bedriftene og noen supplerende oppfølgingsspørsmål var også relevant på en del områder for å utdype i forhold til respondentens svar.

Dybdeanalysen ga gode svar på de forhåndsdefinerte spørsmål og som et supplement til de kvantitative data for selskapene ga den et godt grunnlag for bedret forståelse for selskapets utvikling i perioden som ble studert.

En oppsummering av resultatene fra dybdeintervjuene for de respektive selskapene er vedlagt i de følgende kapitler.

DYBDEINTERVJU AASEN BYGG - OPPSUMMERING

Styret i Aasen Bygg består av 3 medlemmer deriblant styreleder og ett styremedlem fra BackeGruppen som majoritetseier, i tillegg møter adm. direktør og økonomisjef som representanter for administrasjonen.. Styret har definert en overordnet strategi og målsetninger for virksomheten. Bedriften har en gjeldende strategiplan. Styret har typisk 4 definerte møter per år.

Aasen Bygg har som målsetning å være en av de mest foretrukne og ledende bygg-entreprenører i Trondheim og omegn. Selskapet er opptatt av å bli ansett som en pålitelig samarbeidspartner og leverandør. Faglig dyktighet, ærlighet og åpenhet er uttalte verdier for bedriften. Dette er offisielle uttalelser av bedriftens strategi og målformulering.

Alle intervjuobjektene fra bedriften bekrefter gjennom sine svar på spørsmålene i tilknytning til selskapets strategi, visjoner og verdigrunnlag at de agerer etter dette i sitt daglige virke. Dette gir en form for bekreftelse at strategien og verdigrunnlaget som bedriften ønsker «å stå for» er implementert i organisasjon og fungerer i operativ drift. Bedriftskulturen i selskapet fremstår som veldig bra og de er samstemt om viktige elementer i verdigrunnlaget.

Dette verdigrunnlaget blir brukt aktivt for å etablere gode og langsiktige kunderelasjoner, og utgjør et viktig element i omdømmebyggingen for selskapet i følge selskapets administrerende direktør Terje Broli. Kundene skal i følge Broli kjenne Aasen Bygg som en samarbeidspartner og leverandør ”til å stole på”.

Aasen Byggs organisasjon har som de fleste entreprenørbedrifter en flat struktur hvor daglig leder har et funksjonelt ansvar for de fleste aktiviteter. De ulike lederroller i Aasen Bygg består av personer med teknisk bakgrunn bortsett fra økonomisjef som er økonom og HMS/KS-leder som har håndverkerbakgrunn. Ledergruppen består av 6 personer (fem menn og en kvinne) og møtes hver mandag til en kort status og gjennomgang av ulike saker.

Viktige målsetninger for virksomheten er i følge intervjuobjektene at Aasen Bygg skal lykkes i å fremstå som en ledende entreprenør i Trondheim. De har et mål om vekst i topplinjen (omsetningen), men har en tydelig fokus på at dette skal skje under sterk kontroll på kvaliteten i prosjekter som utføres og med fokus på bunnlinjen. De

har en null-feil visjon i produksjonen, fokus på trivsel blant de ansatte, høy kundetilfredshet. En strategisk tilpasning av virksomheten er definert i siste periode ved at selskapet har etablert en egen enhet for betongarbeider, og har dermed sikret god egenproduksjon både på bygging i tre og betong.

Bedriften har et konkret mål på omsetningsvekst på om lag kr. 50 millioner per år fremover og har et mål om en driftsmargin på 7 %. Det kommer frem fra dybdeintervjuene, at det viktigste målet er å sikre en tilfredsstillende bunnlinje fremfor omsetningsvekst.

Aasen Bygg søker primært totalentrepriser som kontraktsform og har som mål at dette skal representere 80 % av omsetningen. Bedriften velger p.t. å unngå modulbygging og vil ellers gjerne ha halvparten av omsetningen innenfor boligbygging og den andre halvparten på næringsbygg.

Av risikofaktorer anser de at det er dominert av menneskelige faktorer og da spesielt i forbindelse med kalkulasjonsfasen. De legger derfor stor vekt på denne fasen i forberedelsen av tilbud til prosjektene.

Vesentlige faktorer som er viktig for selskapets utvikling og drift er i følge intervjuobjektene først og fremst de ansattes kompetanse og dermed presisjon i det arbeidet som utføres, ref. null-feil visjonen. Videre anser de det som viktig med en tydelig ledelse, noe som virker å være tilfellet ut fra inntrykket fra dybdeintervjuene.

For å lykkes med en god og effektiv prosjektgjennomføring presiseres det ved flere av intervjuobjektene at det er særdeles viktig å ha definert klare rammer for arbeidet, tydelige spesifikasjoner og at det er gode systemer på plass og at de er i bruk. Grundig planlegging er halve resultatet i følge intervjuobjektene. De er også klare på at de skal og må opptre profesjonelle og at de «skal tjene penger», som betyr at de til tross for målet om høy kundetilfredshet må stille krav i forhold til kontraktsmessige forhold, og ta betalt for oppgaver som er å betrakte som «tillegg» til avtalt kontrakt.

På spørsmålet om hvorfor noen entreprenører taper penger også i perioder med stor aktivitet, mener de intervjuede hos Aasen Bygg at det skyldes blant annet for ensidig

fokus på vekst kombinert med mangel på styring og planlegging. Dette fører til at selskapet i noen tilfeller ikke klarer å følge opp med på tilstrekkelige (kompetente) ressurser og dermed taper tid og får økte kostnader. Ensidig fokus på topplinjen medfører derfor at de taper på bunnlinjen.

En annen problemstilling og typisk utfordring er at markedssituasjonen og spesielt pris på innleide tjenester kan endre seg mye fra et byggeprosjekt planlegges/ startes opp til det avsluttes. Prosjekter som er kalkulert og kontrahert i perioder med lavere priser i markedet og som har en stor andel innleide tjenester, kan da få økonomiske utfordringer ved fremtidig prisøkninger på tjenester hos underentreprenører med dertil tap hos hovedentreprenør.

I følge Aasen Byggs representanter er typiske karakteristika for de «gode prosjektene» at alle aktivitetene er godt planlagt, og at planen er ferdigstilt FØR noe arbeid startes opp, og videre at planen selvsagt følges opp. Dette er forutsetninger for å sikre god oversikt på gjennomføringen og kontroll opp mot plan.

Det er til slutt helt avgjørende at prosjektene styres av gode og kompetente prosjektledere, dvs. vi er tilbake til de menneskelige ressursene som Aasen Bygg presiserte innledningsvis som er vesentlig forutsetning for å lykkes – rett mann på rett plass.

Viktige kontrollfunksjoner og verktøy er i følge Aasen Bygg å bruke gode sjekklister som beskriver prosjektet helt fra funksjonsbeskrivelse til utført bygg. De baserer seg også på en sidemannskontroll underveis i prosessen. Selskapet har videre et operativt kvalitetssystem på intranettet og alle prosjekter defineres i dette.

Aasen Bygg kjører også forbedringsprogrammer/ aktiviteter ved evaluering av alle prosjektene ved ferdigstillelse. Det foretas en økonomisk gjennomgang med analyse av eventuelle avvik og kartlegging av årsaksforhold. Tekniske områder og leveranser blir også vurdert med produksjonstekniske løsninger/ metoder. Hensikten med denne gjennomgangen er for bedriften å kunne få erfaringsoverføringer til fremtidige prosjekter og forbedringsarbeid.

DYBDEINTERVJU TEKNOBYGG – OPPSUMMERING

Teknobygg Entreprenør hadde en positiv utvikling med god vekst i noen år før konkursen i 2012. I den påfølgende analysen er det av primær interesse i forhold til denne oppgavens problemstilling å undersøke om det er noen karakteristika og konkrete forhold til ledelse og organisering av driften og prosjektene som har vært avgjørende for entreprenørselskapets utvikling, og som kan forklare hvorfor selskapet gikk konkurs etter en periode med god vekst i omsetning og prosjekter.

Teknobygg Anlegg har videreført entreprenørvirksomheten for dagens eierkonsern og har hatt en tilfredsstillende utvikling siden 2012. Det understrekes at synspunkter som omhandler virksomheten til Teknobygg Entreprenør ikke er representative for dagens virksomhet i Teknobygg Anlegg, og gjenspeiler verken dette selskapets strategi eller holdninger til daglig drift i dag.

Styret i Teknobygg Anlegg består av 5 medlemmer med 3 personer fra eierselskapet Blåin AS, økonomiansvarlig og daglig leder i selskapet. Fokusområder for styrets arbeid og møter er:

- Daglig leders rapport; markedet, organisasjon, ordresituasjon, forbedringsområder og fremover rettet blikk.
- Økonomi – siste perioderegnskap. Statusrapport
- Nøkkeltall; balanse, egenkapitalandel, likviditet og andre økonomiske parametere.
- Aktuelle beslutningssaker
- Strategi

Styret har typisk 6 møter per år, men antallet kan variere i forhold til behov.

Teknobygg har som kjerneverdier Offensiv, Effektiv og Ærlig. Bedriftens ledelse består i hovedsak av personell med teknisk bakgrunn ved daglig leder og avd. ledere, mens økonomi - og HR leder har merkantil bakgrunn.

Bedriften har en visjon om å være en attraktiv bygg og anleggsentreprenør – primært i midt Norge. Kvantifiserte mål på omsetning er å ha en aktivitet på om lag kr. 400 millioner årlig, og operere stabilt på dette nivået i en periode fremover.

Teknobyggs intervjuobjekter oppsummerer følgende risikofaktorer for bedriftens virksomhet og økonomiske status som vesentlige og som bedriften ønsker å kontrollere:

- Forsinket oppstart – medfører omrokking av arbeidsstokk
- Feil i kalkylesammenheng
- Andre menneskelige feil ved gjennomføring
- Timeverk – hvis man mister kontroll på dette så blir konsekvensene store

Vesentlige forhold som er avgjørende for en positiv utvikling av virksomheten betinger i henhold til Teknobyggs intervjuobjekter blant annet godt eierskap som har langsiktig fokus, videre er det viktig med riktig kompetanse hos de ansatte, dvs. den menneskelige faktor er også her ansett som avgjørende.

Videre er stabilitet over tid påpekt som viktig, det har i følge Teknobyggs representanter vært utfordringer her som jeg tolker som konsekvenser grunnet strategiske endringer i bedriftens virksomhet i perioden før konkursen i 2012.

Det understrekes videre at en kompetent ledelse som har en klar strategi i forhold til bransjens utfordringer er avgjørende, dvs. en ledelse som kan faget og forstår bransjen – dette er også synspunkter som jeg forstår blir poengtert i lys av selskapets erfaringer frem til konkursen i 2012.

Dårlig eller manglende planlegging og prosjekter som startes opp (med arbeid) før kontraktene er endelig avklart er også her nevnt som et problem i bransjen.

At noen entreprenører taper penger også i perioder med stor aktivitet og et godt marked skyldes i følge bedriftens representanter blant annet ukontrollert vekst og dertil mangelfull strategisk ledelse. Dette kan medføre at selskapet mister kontroll i gjennomføringen av prosjektene ved utilstrekkelig kapasitet som medfører dyrere innkjøp, forsinkelser, kvalitetsutfordringer med merkostnader for selskapet. Markedssituasjonen kan også endre seg over tid og hvis selskapet ikke er solid nok til å tåle endringer i markedet vil det medføre problemer.

Dette er problemstillinger som selskapets representanter mener har vært avgjørende faktorer for Teknobygg Entreprenørs utvikling og foranledning til konkursen i 2012,

dvs. ambisiøse vekstmål og ensidig fokus på topplinjen i driften uten tanke på gjennomføringskraft og tilgjengelig kapasitet.

Typisk for de gode prosjektene er god planlegging og oppfølging og kontroll gjennom hele prosjektutviklingen (tid nok og kapasitet til dette). Gode prosjektteam og i særdeleshet en dyktig prosjektleder går igjen som avgjørende. Og sist, men ikke minst, tilgang på tilstrekkelig ressurser med kapasitet til å holde fremdrift og kvalitet i gjennomføringen.

Av kontrollmekanismer og forbedringsprosesser nevnes de samme elementer som hos Aasen Bygg; sjekklister og sidemannskontroll, revisjon ut i prosjektene, etterkalkulasjon og erfaringsoverføring fra prosjektene (dette bør systematiseres), videre er det poengtert at selskapet må bli mer selektiv i valg av prosjekter og hvilke de skal gi tilbud på.

BRANSJEUNDERSØKELSE I REGI AV BYGG21

Bygg21 er et samarbeidsprogram for bransjen som ble etablert gjennom Stortingsmelding 28 (2011-2012): «Gode bygg for eit betre samfunn» (Kommunal- og regionaldepartement, 2012). Målsetningen for programmet er å etablere strategier for å heve næringens kompetanse, bedre næringens innovasjonsevne, og bedre dens evne til å formidle kunnskap og erfaringer.

Bygg21 har definert strategier som skal sikre innovasjon og kompetanseutvikling i bransjen, bedre produktivitet og kvalitet i byggeprosesser og forbedre samhandling (Bygg21, 2014). Overordnet målsetning er en generell forbedringsprosess for bransjen. Å kunne unngå feil og mangler og å etablere en næring som «bygger riktig med en gang» er et vesentlig element. Dette gir selvsagt bedre lønnsomhet for bransjen og er også god samfunnsøkonomi.

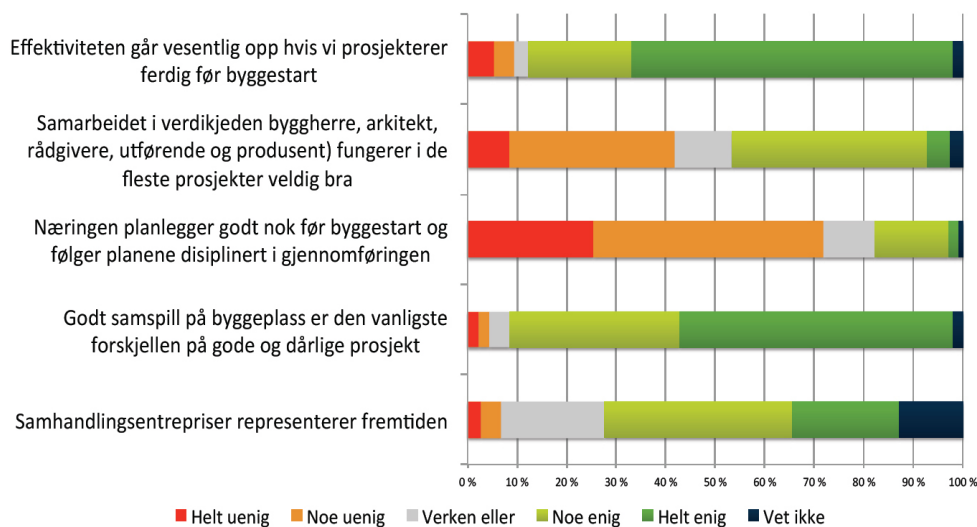
I regi av Bygg21 ble det gjennomført en omfattende bransjeundersøkelse (Eiken, 2013). I denne ble sentrale aktører i bransjen blant annet bedt om å oppsummere hva de betrakter som de vesentligste utfordringer, dvs. hva som gjør at bransjen har utfordringer i gjennomføring av prosjekter, med de konsekvenser dette har for aktørene i bransjen som taper penger.

I figur-og tabell 26-28 i det følgende oppsummeres resultatet fra bransjeundersøkelsen.

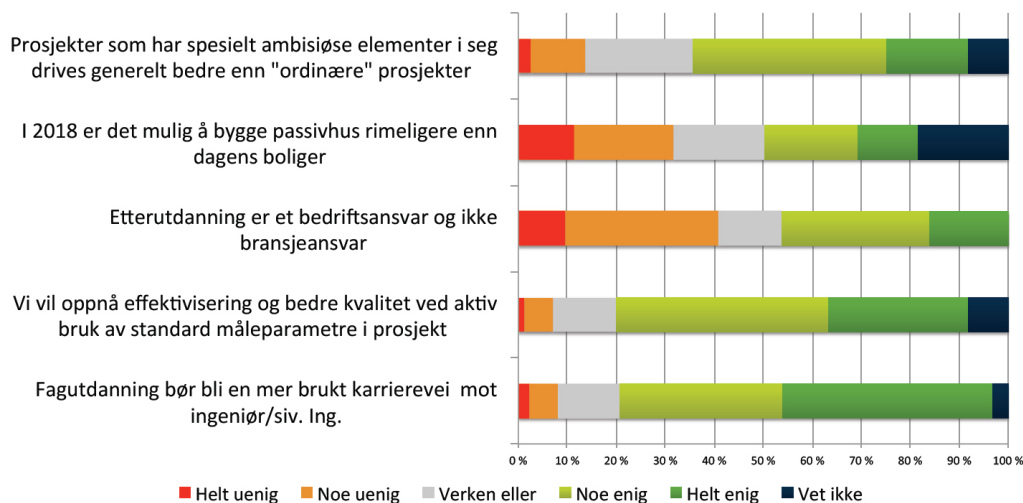
Undersøkelsen viser at sentrale personer i bransjen anser følgende forhold å være av vesentlig betydning for at byggeprosjekter skal gjennomføres på en rasjonell og effektiv måte:

1. Effektiv drift avhenger av at vi prosjekterer ferdig før byggestart
2. Det er et problem at næringen ikke planlegger godt nok (dvs. ferdig) før byggestart
3. Godt samspill på byggeplass er avgjørende for å få til et godt prosjekt
4. Bruk av standard måleparametere vil kunne bedre kvalitet og effektivitet i prosjektene

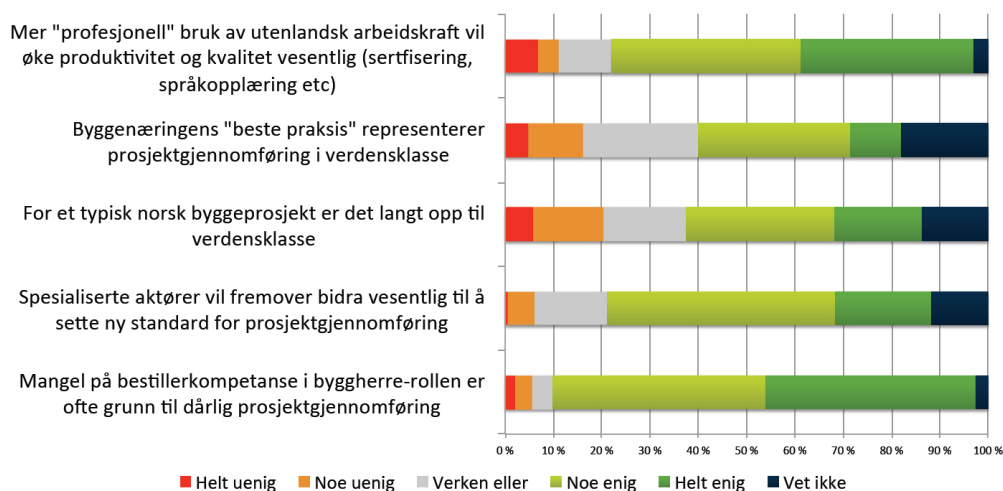
5. Fagutdanning som grunnlag før ingeniørutdannelse vil være fordelaktig for bransjen, dvs. utdanning med praktisk tilsnitt.
6. Bruk av utenlands arbeidskraft krever forbedret opplæring (språk, sertifisering og arbeidskultur)
7. Manglende bestiller-kompetanse hos byggherren er et problem for bransjen



FIGUR- OG TABELL 26: RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSEN I REGI AV BYGG21 (EIKEN, 2013)



FIGUR- OG TABELL 27: RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSEN I REGI AV BYGG21 (EIKEN, 2013)



FIGUR- OG TABELL 28: RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSEN I REGI AV BYGG21 (EIKEN, 2013)

Denne undersøkelsen viser meget godt samsvar med resultatene fra dybdeintervjuene over og kan oppsummeres som følger:

All planlegging og prosjektering må ferdigstilles før byggestart. Dette er et åpenbart problem for bransjen, og som i hovedsak vel skyldes at entreprenøren er i tidsnød i forhold til avtalt ferdigstilling og/eller har ledig kapasitet og derfor finner det formålstjenlig å starte tidlig med utførende arbeider. Dette fører i mange tilfeller til feil utført produksjon og ekstra kostander/ arbeid for å rette opp i henhold til endelig (ferdig) spesifikasjon.

Manglende samspill på byggeplass har også produktivitetskonsekvenser og kvalitetsutfordringer. Her vil det også være økende problemer ved et stort antall leverandører og spesielt ved mange underentreprenører, som gir utfordringer med kommunikasjon og samspill. Det anbefales å begrense antall nivå av underleverandører til e.g. maksimum 2.

Utfordringer med kommunikasjon og samspill er et økende problem ved bruk av utenlands arbeidskraft på byggeplassen. Her er både språk og kulturforskjeller en utfordring. Dette har vært et økende problem, ettersom andel utenlands arbeidskraft har økt på norske byggeplasser de siste årene.

Sist, men ikke minst er det fra bransjen nevnt som et problem med manglende bestiller-kompetanse hos byggherrer. Det er klart at i tilfeller hvor byggherren er

uerfaren med innkjøp til store byggeprosjekter, er det lett for at det blir avvik i forventninger til leveranser og uklare (åpne) spesifikasjoner.

OPPSUMMERING ANALYSE OG KONKLUSJONER

INNLEDNING

I denne studien har målet vært å foreta en analyse av den norske byggebransjen med hovedfokus på entreprenørenes rolle og utvikling. Analysen har hatt som mål å undersøke hvorfor mange norske entreprenørbedrifter har hatt en relativt svak økonomisk utvikling, til tross for perioder med stor aktivitet og et godt marked for deres tjenester.

Det har derfor vært nødvendig å se nærmere på de bakenforliggende årsaksforhold og identifisere hvilke tiltak som kan forbedre situasjonen som kan sørge for at norsk entreprenørbransje kan bedre sin drift og økonomiske posisjon.

Opgavens problemstilling er analysert ved å se på alt fra ledelsen og styrets arbeid i selskapet, hvordan virksomheten organiseres, hvilken strategi selskapet har definert for sin utvikling og vekst, hvordan prosjekter planlegges og styres, kontraktsmessige forhold og endelig hvordan prosjektene gjennomføres og organiseres.

Datagrunnlaget for analysen er tredelt, for det første er to ulike bedriftscase analysert ved at regnskapsmessige og finansielle nøkkeltall er studert, videre er det i neste omgang gjennomført syv dybdeintervju av ledende personell i selskapene som gir mer kvalitativ og supplerende informasjon, og som en siste og tredje informasjonskilde er en omfattende bransjeundersøkelse studert som gir oss tilgang til generelle data for bransjen.

Det var relevant her å starte med å sammenligne ulike bedrifter i entreprenørbransjen og dens sentrale ledelse, for å studere hvordan ulik tilnærming (strategier) til å møte utfordringer i bransjen har påvirket virksomhetens evne til å lykkes. Dette nyanseres ved valg av to ulike bedriftscase, hvor den ene bedriften har hatt en positiv utvikling i siste periode, mens den andre bedriften ble insolvent i 2012.

Bransjeundersøkelsen supplerer den spesifikke analysen og viser hva folk i bransjen mener er avgjørende for at entreprenører skal lykkes med utviklingen og sikre gode prosjekter med god kvalitet og økonomi.

Med utgangspunkt i de nevnte utfordringene i bransjen, var det ønskelig å belyse følgende problemstilling:

Hvilken betydning har ledelse og organisering av driften og prosjektene for entreprenørbedriftenes utvikling i forhold til lønnsomhet, vekst og omdømmeutvikling?

Jeg skal i det følgende oppsummere hvilke anbefalinger og konklusjoner vi kan trekke fra analysen av datagrunnlaget som gir svar på oppgavens problemstilling, dvs. hvilke karakteristika og konkrete forhold til ledelse og organisering av driften som er avgjørende for bedriftenes lønnsomhet og vekst. Avslutningsvis vil jeg kommentere de mest sentrale funn fra case studiene sett i forhold til den generelle analysen.

ANALYSE OG KONKLUSJONER

Analysen av de ulike informasjonskildene viser at det er godt samsvar (korrelasjon) i resultatene i forhold til hvilke faktorer som er vurdert å ha vesentlig betydningen for entreprenørbedriftenes utvikling og vekst. Dette gir et godt grunnlag for konklusjonene fra undersøkelsen og "svar på oppgaven". Det viser også at valg av analysemetode har vært fornuftig i forhold til oppgaven som skulle analyseres, og at kombinasjonen av en kvantitativ og kvalitativ undersøkelse har vært hensiktsmessig i dette tilfellet.

Ledelsen av entreprenørselskapet har det overordnede ansvaret for selskapets utvikling og drift. Ledelsen har ansvar for selskapets strategi og er også utøvende i forhold til strategiske beslutninger og prioriteringer.

Ut fra datagrunnlaget ser vi at det er flere direkte årsaker til at selskaper i bransjen har utfordringer, og dette gjelder på ulike nivå i organisasjonen og i forhold til ulike funksjoner og oppgaver. Uheldige strategiske beslutninger av ledelsen får direkte konsekvenser og vil i verste fall kunne ha alvorlige konsekvenser for selskapets utvikling. Derfor poengteres det via undersøkelsen at:

- Kompetent ledelse som har en klar strategi i forhold til bransjens utfordringer er avgjørende for å lykkes, dvs. en ledelse som kan faget og forstår bransjen.

Det er videre en del indirekte forhold som er avgjørende og som i prinsippet også er del av ledelsens (eller ledende personells) ansvar. De vesentlige øvrige punkter av betydning oppsummeres i det følgende:

- Ukontrollert vekst med manglende kontroll på ressursituasjonen har som konsekvens både kvalitetsutfordringer, tap av tid og økte kostnader.
- Planlegging og prosjektering må ferdigstilles før byggestart. Dette er en meget viktig anbefaling som er konstatert å være et stort problem i bransjen, og som fører til feil utført produksjon og merkostnader for prosjektene.
- Dårlig eller manglende samspill på byggeplassen er produktivitetshemmende, og har vært et økende problem ved et stort antall leverandører og spesielt ved mange nivå av under-entreprenører. Bruk av utenlands arbeidskraft på byggeplassen er en særskilt utfordring med både språk og kulturforskjeller.
- Manglende bestiller-kompetanse hos byggherrer er også et problem som kan føre til alvorlige avvik i forhold til forventet leveranse.

For å oppsummere, dårlig utvikling og i verste fall konkurser i entreprenørbransjen skyldes forhold som ukontrollert vekst, dårlig planlegging, dårlig prosjektstyring med påfølgende kvalitetsutfordringer og tap av inntekter/ økte kostnader.

Alle disse forhold er i prinsippet ledelsens ansvar. Entreprenørselskapet har en meget flat organisasjonsstruktur. Det meste av ledelsesbeslutninger i selskapet tas typisk av en person (daglig leder), som ikke har noen stor ledergruppe eller stab å konsultere som i mange andre selskapsformer. Organisasjonsstrukturen i entreprenørselskapet er dermed veldig sårbar og gir lite rom for konsekvensvurderinger i forhold til strategiske beslutninger. Dette kan også være forhold som medvirker til at det er mange konkurser blant entreprenørselskapene. Styret i bedriften har selvsagt ansvar for å overvåke virksomheten og ta del i strategiske beslutninger, men det forutsetter at styret er tett på den daglige driften noen som ikke alltid er tilfellet og som krever mange styremøter eller rapporter fra daglig leder.

Ut fra analysen av tilgjengelig informasjon fra bedriftscasene er følgende forhold funnet å ha vært avgjørende for selskapenes utvikling i perioden:

Aasen Bygg AS har hatt en positiv utvikling i perioden som er studert. Ledelsen i selskapet har dokumentert realistiske mål på mulig vekst for selskapet (i omsetning), og samtidig hatt fokus på lønnsomhet og kostnadseffektiv drift. De har videre lyktes med å bygge en solid bedriftskultur og agerer etter et verdigrunnlag som er godt implementert i bedriften. Selskapet er tydelig på ønsket om å etablere gode kunderelasjoner og ser verdien av et godt omdømme. Dette er selvsagt gode forutsetninger og et godt fundament for å lykkes som tilbyder av entreprenørtjenester.

De ledende representanter som ble intervjuet hos Aasen Bygg viser også at de er veldig oppmerksom på utfordringene som bransjen har i forhold til punktene som er oppsummert over, e.g. sikre lønnsom kontrollert vekst, god planlegging og samarbeid med fokus på kvalitet i prosjektgjennomføringen for å unngå tilleggsarbeid og reklamasjoner.

Teknobygg Anlegg sin virksomhet i dag viser også en god utvikling. Selskapet med ledelse viser også en veldig god forståelse for de ulike risikofaktorene som er nevnt over og som bransjen har utfordringer med.

Den økonomiske analysen med dybdeintervjuene gir også en klar indikasjon på hva som har vært avgjørende for Teknobygg Entreprenørs utvikling i perioden som er studert, og som endte med konkurs mot slutten av 2012. Selskapets konkurs skyldes i hovedsak utfordringer på grunn av en for ensidig fokus på vekst (omsetning), uten tilstrekkelig kontroll på ressurs situasjonen i egen organisasjon og hos underleverandører. Selskapet mistet da kontroll på gjennomføringen av prosjektene med utilstrekkelig kapasitet som medførte dyrere innkjøp, forsinkelser, kvalitetsutfordringer med merkostnader for selskapet, dvs. en situasjon med ukontrollert vekst og følgelig likviditetsutfordringer og endelig konkurs. De møtte også utfordringer med samtidig endringer i markedssituasjonen som medførte økte kostnader på innkjøp.

I ettertid er det åpenbart at selskapet kunne hatt en annen og positiv utvikling hvis ledelsen hadde valgt en mer moderat vekststrategi i perioden fra 2010 og utover.

Endelige anbefalinger er som følger:

- Ledelsen i entreprenørselskapet må fokusere på lønnsom balansert vekst for virksomheten, dvs. være oppmerksom på risikoelementer med for kraftig vekst i forhold til selskapets soliditet;
- sørge for at all planlegging gjennomføres før oppstart av prosjektet;
- unngå for mange nivå med underleveranser og sikre at ressursituasjonen er under kontroll;
- sørge for gode oppfølgingsrutiner for kontroll av fremdrift og kvalitet;
- og være oppmerksom på eventuell manglende bestiller-kompetanse hos byggherren.

LITTERATUR- OG REFERANSELISTE

Akerlof, G. (2014, August 2). *The Market for Lemons*. Hentet October 28, 2014 fra Wikipedia: The Free Encyclopedia: http://en.wikipedia.org/wiki/The_Market_for_Lemons

BackeGruppen. (u.d.). *Om BackeGruppen: Organisasjonsstrukturen*. Hentet fra BackeGruppen hjemmeside: <http://backegruppen.no/organisasjonsstruktur>

BackeGruppen. (u.d.). *Om oss: Aasen Bygg AS*. Hentet fra Aasen Bygg AS: <http://backegruppen.no/selskaper/aasen-bygg-as>

Banken, K., & Busch, T. (1999). *Analyse av finansregnskapet*. Oslo: Tano Aschehoug.

Brinkmann, S., & Kvale, S. (2009). *Det Kvalitative Forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th. utg.). OUP Oxford.

Bygg21. (2014). *Sammen bygger vi framtiden: En strategi for en konkurransedyktig bygg- og eiendomsnæring*. Oslo: Direktoratet for byggkvalitet.

Christensen, M. (2014, Juli 7). Hjelp og veiledning i utarbeidelsen av tekniske spørsmål. (A. Sotberg, Intervjuer)

Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2011). *Managing and Organizations: An introduction to theory and practice* (3rd. utg.). London: SAGE Publications Ltd.

Eiken, P. (2013). *Hvorfor gjør vi ikke de riktige tingene med en gang?* Direktoratet for byggkvalitet.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.

Henriksen, P. (2013, November 12). *VVS Forum*. Hentet fra VVS Forum: <http://www.vvsforum.no/artikkel/7854/dyktige-fagfolk-forstaar-ikke-norsk-ledelse.html#.VLPJBIqG9eI>

Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse* (2nd. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2nd. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kommunal- og regionaldepartement. (2012). *Gode bygg for eit betre samfunn: Ein framtidretta bygningspolitikk*. Oslo: Kommunal- og Regionaldepartement.

- Mintzberg, H. (2011). *Managing* (1st. utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. New Jersey: Prentice Hall .
- Proff: The Business Finder. (u.d.). *Aasen Bygg AS - Proff.no*. (T. Ødegård, Redaktør)
Hentet fra Proff: The Business Finder: <http://www.proff.no/regnskap/aasen-bygg-as/tiller/entrepren%C3%B8rer/Z0IG1GX3/>
- Proff: The Business Finder. (u.d.). *Teknobygg Anlegg AS - Proff.no*. (T. Ødegård, Redaktør)
Hentet fra Proff: The Business Finder: <http://www.proff.no/regnskap/teknobbygg-anlegg-as/ranheim/sprengning-og-sprengningsutstyr/Z0I6HJ46/>
- Proff: The Business Finder. (u.d.). *Teknobygg Entreprenør - Proff.no*. (T. Ødegård, Redaktør)
Hentet fra Proff: The Business Finder: <http://www.proff.no/regnskap/teknobbygg-entrepren%C3%B8r-as/trondheim/bygg-og-t%C3%B8mremestere/IGDSLK20088/>
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforlaget.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change* (4th. utg.). John Wiley & Sons Ltd.

FIGUR- OG TABELLOVERSIKT

Figur- og tabell 1: Mintzbergs modell for organisasjoner (Mintzberg, 1979).....	13
Figur- og tabell 2: Mintzbergs fem dominerende konfigureringer av organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2002).....	14
Figur- og tabell 3: Entreprenørorganisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2002)	14
Figur- og tabell 4: Maskinbyråkratiet (Jacobsen & Thorsvik, 2002)	15
Figur- og tabell 5: Den divisjonaliserte organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2002)	16
Figur- og tabell 6: Det profesjonelle byråkratiet (Jacobsen & Thorsvik, 2002).....	16
Figur- og tabell 7: Den innovative organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2002).....	17
Figur- og tabell 8: Organisasjonsformer med koordineringsmekanisme (Jacobsen & Thorsvik, 2002).18	
Figur- og tabell 9: Kulturelle nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2002).	20
Figur- og tabell 10: Ledelsesnivå i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2002).	22
Figur- og tabell 11: Organisasjonsstrukturen til BackeGruppen og dens 4 forretningsområder (BackeGruppen)	33
Figur- og tabell 12: Organisasjonskart til Aasen Bygg AS (BackeGruppen)	34
Figur- og tabell 13: Aasen Bygg AS – Utvikling av omsetning og driftsresultat (beløp i hele 1000) (Proff: The Business Finder).....	35
Figur- og tabell 14: Aasen Bygg AS – Utvikling av gjeld og egenkapital (beløp i hele 1000) (Proff: The Business Finder)	36
Figur- og tabell 15: Aasen Bygg AS – Utvikling av gjeldsgrad og likviditetsgrad (Proff: The Business Finder).....	37
Figur- og tabell 16: Aasen Bygg AS – Utvikling av lønnsomhet og soliditet (%) (Proff: The Business Finder).....	38
Figur- og tabell 17: Teknobygg Entreprenør AS – Utvikling av omsetning og driftsresultat (beløp i hele 1000) (Proff: The Business Finder)	40
Figur- og tabell 18: Teknobygg Entreprenør AS – Utvikling av gjeldsgrad og likviditetsgrad (Proff: The Business Finder)	41
Figur- og tabell 19: Teknobygg Entreprenør AS – Utvikling av gjeld og egenkapital (beløp i hele 1000) (Proff: The Business Finder).....	42
Figur- og tabell 20: Teknobygg Entreprenør AS – Utvikling av lønnsomhet og soliditet (%) (Proff: The Business Finder)	42
Figur- og tabell 21: Teknobygg Anlegg AS – Utvikling av omsetning og driftsresultat (beløp i hele 1000) (Proff: The Business Finder)	44

Figur- og tabell 22: Teknobygg Anlegg AS – Utvikling av gjeld og egenkapital (beløp i hele 1000) (Proff: The Business Finder)	44
Figur- og tabell 23: Teknobygg Anlegg AS – Utvikling av gjeldsgrad og likviditetsgrad (Proff: The Business Finder)	45
Figur- og tabell 24: Teknobygg Anlegg AS – Utvikling av lønnsomhet og soliditet (%) (Proff: The Business Finder)	45
Figur- og tabell 25: Intervjuguide.....	47
Figur- og tabell 26: Resultater fra spørreundersøkelsen i regi av Bygg21 (Eiken, 2013)	55
Figur- og tabell 27: Resultater fra spørreundersøkelsen i regi av Bygg21 (Eiken, 2013)	55
Figur- og tabell 28: Resultater fra spørreundersøkelsen i regi av Bygg21 (Eiken, 2013)	56