

Standard forside



Universitetet
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
HANDELHØGSKOLEN VED UIS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:
Master i økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:
Vekstselskaper – En analyse av gasseselskaper i Rogaland

ENGELSK TITTEL:
Companies in growth – An analysis of companies in growth in Rogaland

FORFATTER(E)

VEILEDER:

Studentnummer:

Navn:

Jan Frick

207344

Silje Mellestrand Hansen

207385

Charlotte Ringard Skei

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2014

Underskrift administrasjon:.....

VEILEDER: JAN FRICK

Vekstselskaper

En analyse av gasselleselskaper i Rogaland

Silje Mellemstrand Hansen

Charlotte Ringard Skei



Våren 2014

HANDELSHØGSKOLEN



Universitetet
i Stavanger

Samfunnsvitenskapelig fakultet, Universitetet i Stavanger

Sammendrag

I dag etableres det rekordmange virksomheter i Norge, og etablering av nye virksomheter er svært viktig for et land da det skaper innovasjon og vekst. Vekst kan oppstå både som vekst i antall selskaper og vekst innad i selskapene. Det er tidligere forsket på hva som forårsaker vekst og hva som gjør at noen selskaper opplever høy vekst mens andre så vidt overlever. Økt fokus på hvilke faktorer som skaper vekst kan kanskje bidra til å generere mer vekst. Med bakgrunn i dette har vi valgt å rette oppgaven vår mot vekstselskaper. Problemstillingen vår er:

Hva kjennetegner et vekstselskap i Rogaland? Er det de samme faktorene som er utdypet i tidligere litteratur, eller er Rogaland særegent?

For å kunne svare på problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i selskaper fra gasellekåringen til Dagens Næringsliv, regnskapsinformasjon fra Proff Forvalt og tidligere litteratur skrevet av David Storey og Jim Collins. Metoden som er brukt er kvalitativ i form av dybdeintervjuer av vekstselskaper. Ved å studere vekstselskaper i Rogaland har vi kommet frem til 11 fellesnevnerne knyttet til entreprenøren, selskapet, strategien og driften. Samtidig har vi funnet ut at vekstselskaper i Rogaland, med sin høye andel oljeselskaper, ikke er så særegne som mange skulle tro.

Forord

Denne avhandlingen er skrevet som en avsluttende oppgave på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger. Vi spesialiserte oss innenfor anvendt finans, men etter å ha hatt faget Operation Management høsten 2013 fikk vi stor interesse for området og valgte å vinkle oppgaven i en mer strategisk retning. Operation Management omhandler hele prosessen ved å omdanne «input» til «output» i en organisasjon på en så effektiv måte som mulig. Et mer effektivt og optimalisert selskap leder ofte til vekst, og da vi syntes vekst er et svært spennende område valgte vi å skrive om det og hva som skal til for at et selskap oppnår vekst.

Masterstudiet i økonomi og administrasjon er av stort omfang og har krevd mye av oss som studenter. Det har også krevd innspill og veiledning fra utenforstående. I denne sammenheng vil vi først og fremst rette en stor takk til vår veileder Jan Frick som har inspirert oss, fulgt oss opp og hjulpet oss i arbeidet med oppgaven. Hans veiledning har vært til stor hjelp.

Videre ønsker vi å takke Håkon Skjelvik (Tomax), Marianne Bjelland (BjellCon), Robert Friedberg (Island Offshore Subsea), Ove Heitmann Hansen (Eldor), Ivar Hognestad (Norwegian Oilfield Supply), Kjetil Anundsen (Competentia), Rune Bjelland (Romnes Rogaland), Olaf Ingebrigt Ellingsen (Scanwell), Trond Møller (Enermech) og Hermann Steen Wiencke (Proactima) som lot seg intervju og som har vært veldig behjelpelige med å gi oss den informasjonen vi trengte. Vi ønsker også å takke Jarle Rognstad (Brygge Bakern) som lot seg intervju som testperson og som kom med nyttige tilbakemeldinger på intervjuet. Til slutt vil vi takke EY for å ha gitt oss data til analysen og SAFI som ga oss stipend slik at vi kunne hente ut relevant data fra Proff Forvalt til videre analyse.

Arbeidet med oppgaven har vært spennende og lærerikt, og vi håper at du som leser finner det like interessant som oss.

Stavanger, 6. juni 2014

Silje Mellemstrand Hansen

Charlotte Ringard Skei

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
1 Innledning.....	7
1.1 Rogaland som vekst-fylke	8
1.2 Gasselleselskap	8
1.2.1 Gasselleselskapene i studien.....	9
1.3 Problemstilling.....	13
2 Teori	14
2.1 Vekstteori.....	14
2.1.1 Kilder til vekst.....	15
2.1.2 Former for vekst.....	15
2.1.3 Barrierer mot vekst	16
2.2 Gasselleselskap	16
2.3 David Storeys vekstmodell.....	18
2.3.1 Entreprenør	19
2.3.2 Selskapet	20
2.3.3 Strategi	21
2.4 Jim Collins' forskning på vekst	22
2.4.1 Good to great (Jim Collins, 2002).....	22
2.4.2 Great by choice (Jim Collins og Morten T. Hansen, 2012)	24
2.5 Noen nøkkelfaktorer knyttet til driften av et selskap	25
2.5.1 Kapasitetsplanlegging	25
2.5.2 Tidsplanlegging.....	25
2.5.3 Kvalitetsplanlegging	25
2.6 Kapittelsammendrag	26
3 Metode.....	27

3.1	Forskningsdesign	27
3.2	Utvalg	27
3.3	Innsamling av data	28
3.3.1	Sekundærdata	28
3.3.2	Primærdata	31
3.4	Analyse av data	33
3.4.1	Sekundærdata	33
3.4.2	Primærdata	34
3.5	Kapittelsammendrag	34
4	Resultater og analyse	35
4.1	Grunnlag for vekst	36
4.1.1	Entreprenøren	37
4.1.2	Selskapet	47
4.1.3	Strategi	50
4.1.4	Kapittelsammendrag	60
4.2	Drift	60
4.2.1	Kapittelsammendrag	62
4.3	Gjennomgang av bransjene og selskapenes vekst fra 2010 til 2012	62
4.3.1	Utleie av arbeidskraft	63
4.3.2	Annen faglig, vitenskapelig og teknisk virksomhet ikke nevnt annet sted	67
4.3.3	Reparasjon av maskiner	70
4.3.4	Andre tjenester tilknyttet utvinning av råolje og naturgass	73
4.3.5	Utleie og leasing av andre maskiner og annet utstyr og materiell ikke nevnt annet sted	75
4.3.6	Agentur- og engroshandel med deler og utstyr til motorvogner, unntatt motorsykler	79
4.3.7	Boretjenester tilknyttet utvinning av råolje og naturgass	81
4.3.8	Kapittelsammendrag	83

4.4 Kapittelsammendrag	85
5 Diskusjon.....	86
5.1 Hvor pålitelige er kildene?	87
5.1.1 Pålitelighet knyttet til teorien.....	87
5.1.2 Pålitelighet knyttet til gasselékåringen.....	88
5.1.3 Pålitelighet knyttet til intervjuene	89
5.1.4 Pålitelighet knyttet til regnskapsdataene.....	90
5.2 Hvor gyldige er resultatene vi har kommet frem til? Svarer vi på problemstillingen? ..	91
5.3 Har vi fått de svarene vi trodde vi skulle få?	93
5.4 Kan vi med disse dataene komme frem til en konklusjon?	94
5.5 Kan resultatene generaliseres og brukes av andre, andre steder?.....	96
5.6 Kan studien brukes i videre forskning?	97
6 Konklusjon	99
7 Litteraturliste og referanser	101
8 Vedlegg	104
Vedlegg 1 – Intervjuguide	104
Vedlegg 2 – Tabelloversikt antall ansatte.....	106

1 Innledning

I dag etableres det rekordmange virksomheter i Norge. I 2012 ble det etablert hele 20 % flere selskaper enn i 2011, og det er det høyeste antall nyetableringer siden 2006 (Dagens Næringsliv, 2013). Etablering av nye virksomheter er svært viktig for et land da det skaper innovasjon og vekst. Det er likevel ikke alle de nyetablerte selskapene som overlever. Av de om lag 51 400 selskapene som ble startet opp i 2006 var det knapt 15 900 som fortsatt var i live i 2011. Det vil si at hele 7 av 10 selskaper ble nedlagt i løpet av 5 år (SSB, 2013). Selv om ikke alle de nyetablerte selskapene overlever, vil det alltid være en del som gjør det, og som vil skape vekst i form av arbeidsplasser og verdiskapning (BNP). De vil også trigge konkurransen i landet og motivere eksisterende selskaper til å prestere bedre, noe som også skaper vekst innad i selskapene. Hva er det som gjør at noen selskaper overlever og oppnår vekst, mens andre ikke klarer seg?

Vekst er et mye omdiskutert begrep. Det er forsket mye på hva som forårsaker vekst og hva som gjør at noen selskaper opplever høy vekst mens andre så vidt overlever. I 1979 publiserte David Birch en studie som viste at det var de små selskapene som var viktigst for tilveksten av nye arbeidsplasser (Birch, 1979). Dette var oppsiktsvekkende, fordi det brøt med den konvensjonelle visdommen om at det var de store, multinasjonale selskapene med over 500 ansatte som skapte nye arbeidsplasser. I denne sammenheng defineres små selskaper som de selskapene med mindre enn 20 ansatte. Grunnen til at de små selskapene var så viktige for nye arbeidsplasser var at de hadde et større grunnlag for å kunne vokse seg større, og dermed ville trenge flere ansatte. Er det slik i dag også at det er de små selskapene som står for mesteparten av veksten? Ved inngangen av 2014 var det registrert nærmere 530.000 virksomheter i Norge og hele 95 prosent av disse hadde færre enn 20 ansatte, noe som er et godt grunnlag for at Birchs teori fortsatt kan gjelde (SSB, 2014).

Forskning fra Norge sammen med andre land, viser at svært få selskaper faktisk vokser og at de aller fleste selskaper forblir små (Jakobsen, 2003). Hvorfor har det seg slik og hva skal til for at et selskap skal kunne vokse seg større? Dette spørsmålet danner grunnlaget for det vi ønsker å se nærmere på. Vi ønsker å se nærmere på vekstselskaper i Rogaland, og finne fellesnevnerne for vekst med utgangspunkt i tidligere forskning. Vekst er viktig, og ved å fokusere på hvilke faktorer som skaper vekst kan det kanskje bidra til å generere mer vekst.

Videre i kapitlet skal vi presentere Rogaland som vekst-fylke og hvorfor vi har valgt akkurat dette fylket. Deretter vil vi kort gå inn på hva en gasselkåring er, da selskapene vi har tatt utgangspunkt i er selskaper som har gjort det bra i denne kåringen. Avsluttende vil vi introdusere de utvalgte gasselleselskapene før vi til slutt presenterer problemstillingen.

1.1 Rogaland som vekst-fylke

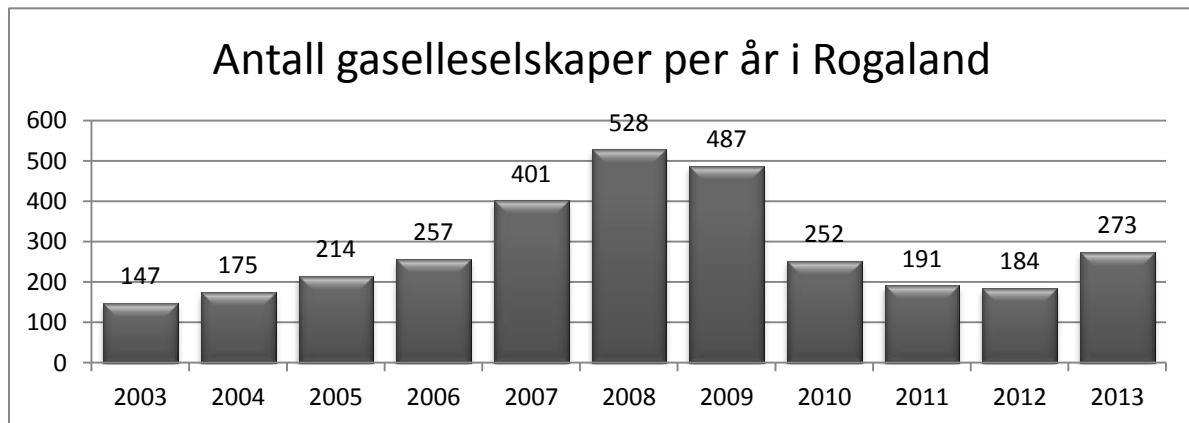
Rogaland er et fylke med høy vekst og stor verdiskapning. I 2013 lå 273 av Norges 2739 vekstselskaper i Rogaland i følge Dagens Næringsliv (Dagens Næringsliv, 2014), og av de fylkene med mest vekst er Rogaland rangert som nummer 3 etter Oslo og Akershus. Olje- og gassindustrien kan være en av årsakene til den høye veksten. Den står for en fjerdedel av Norges totale verdiskapning og omtrent 60 % av de sysselsatte innenfor oljebransjen er bosatt i Rogaland. Siden 1990 har rekordmange oljeselskaper etablert seg i Rogaland og flere andre har benyttet muligheten til å relatere sin virksomhet til oljen (Nærings- og fiskeridepartementet, 2012). Ikke bare finnes det selskaper som leverer og reparerer utstyr til oljevirkosomheten, men også utleieselskaper som har spesialisert seg på å hente inn ansatte kun til oljeselskaper. Dette sier noe om hvor mye av verdiskapningen oljen står for i Rogaland. Olje er en ikke-fornybar ressurs og det diskuteres ofte hvor lenge oljen kommer til å vare. Etersom olje er en så stor del av næringen i Rogaland er fylket svært avhengig av ressursen. Hvis oljen en dag tar slutt er det derfor viktig at Rogaland også har andre ben å stå på. I følge Dagens Næringsliv er hele 67 av 273 vekstselskaper i Rogaland i 2013 tilknyttet oljen, noe som tilsvarer omtrent 25 %. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Rogaland da det er et fylke med høy vekst, og stort vekstpotensial.

1.2 Gasselleselskap

I en moderne økonomi er innovasjon og entreprenørskap en viktig forutsetning for økonomisk vekst og nasjonal konkurransekraft (Johannisson, 2005). Et produkt av innovasjon er effektivisering, og høyvekstselskaper eller gaseller kjenetegnes nettopp ved dette (Birch, 1987). Vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i gasselkåringen til Dagens Næringsliv i vår analyse av vekstselskaper med fokus på Rogaland. Gasselkåringen er en årlig kåring som kårer selskapene med høyest vekst i Norge. Av alle aktive selskaper er det bare 5 % som får betegnelsen hvert år. Gasselkåringen har som hensikt å fremheve norske selskaper med ryddig økonomi og jevn omsetning over flere år. I kapittel 2.2 vil vi gå nærmere inn på

kriteriene som blir lagt til grunn i kåringen. Ved å se nærmere på gasselleselskapene kan vi lære av dem ved å identifisere fellesnevnerne og kanskje kan vi bruke disse som en pekepinn på hva som skal til for at et selskap skal kunne vokse i Norge.

Omtrent 10 % av gasselleselskapene i Norge hører til i Rogaland (Dagens Næringsliv, 2013). I tabellen under viser utviklingen av antall selskaper i Rogaland som har fått betegnelsen «gasselleselskap» hvert år.



Frem til 2008 har utviklingen vært stigende mens årene etter ser vi en synkende utvikling. Finanskrisen som herjet på denne tiden kan være en av årsakene. Det ser også ut til at antallet er på vei til å ta seg opp igjen nå, da det fra 2012 til 2013 var en økning på nesten 50 %.

Under presenteres gasselleselskapene vi baserer våre analyser på.

1.2.1 Gasselleselskapene i studien

Vi har valgt å basere våre analyser på selskaper i Rogaland som har kommet høyt opp på gasseltekåringen de siste 5 årene. Vi har valgt å se på 10 selskaper som alle ligger innenfor topp 4 hvert år. Nedenfor kommer en liten introduksjon av selskapene og ikke overraskende så er 9 av 10 oljerelaterte virksomheter.

BjellCon AS (1. plass 2013)

BjellCon AS er et konsulentutleiefirma som leier ut senior teknisk personell og prosjektstøttepersonell til olje og gassbransjen. De fleste kundene er operatørselskaper. BjellCon har en base på nærmere 700 kandidater og de ansetter ikke nyutdannede, men vektlegger mennesker med god erfaring og høy kompetanse (Næss, 2013).

Eldor AS (2. plass 2013)

Eldor AS er et selskap som opererer i olje og gassmarkedet og er ledende innen systemutvikling. Selskapet ble startet av ingeniører med lang erfaring innen systemkonstruksjon av automatisering, telekommunikasjon, instrumentering og driftssentre. Deres prosesser skal takle samhandlingen mellom forskjellige prosjektfaser og kontraktører svært effektivt.

Enermech AS (1. plass 2012)

Enermech AS er et internasjonalt selskap der ideen er å tilby mekaniske tjenester av høy kvalitet til offshoreindustrien, og samtidig ha en fornuftig og konkurransedyktig pris. Norge ble valgt ut som et av verdens mest attraktive områder å drive virksomhet i da Enermech Group Limited i Aberdeen ønsket å utvide. Hovedfokuset var fra starten av service og vedlikehold av offshorekraner og løfterelaterte utstyr. Virksomheten har gradvis utviklet seg til også å omfatte utstyrsleie og hydraulikk, i tillegg til bolting og trykk/-lekkasjetesting av rør og prosessanlegg (Næss, 2012).

Scanwell AS (2. plass 2012)

Scanwell er et selskap som leverer utstyr til reservoarer, brønner og prosessovervåking. Deres tjenestespekter dekker akustisk logging, trådløs datainnsamling samt prøvetaking/analyse. De har høyt utdannet personale i tillegg til lang erfaring fra operasjoner i Nordsjøen.

Norwegian Oilfield Supply AS (3. plass 2012)

Norwegian Oilfield Supply er et selskap som spesialiserer seg på service og vedlikehold av drilling og løfteutstyr. De er en del av BR Industrier som er en gruppe på 15 selvstendige selskaper. De hevder at de har den beste servicen, de beste løsningene for kunder over hele verden, og at de representerer ledende internasjonale produsenter.

Romnes Rogaland AS (1. plass 2011)

Romnes Rogaland AS selger slidedeler og rekvisita til bil. Dette innebærer deler som bremseklosser, eksosanlegg, fjærer, batterier og støtdempere. Romnes har 8 avdelinger i Norge, og Romnes Rogaland er den eneste av disse som ikke er heleid av Romnes AS. Kundene deres er lokale bilverksteder og bilforhandlere, og Romnes distribuerer kjente merkevarer som kommer fra de samme leverandørene som bilfabrikkene bruker (Dagens Næringsliv, 2011).

Tomax AS (1. plass 2010)

Tomax AS er et selskap i oljeservicebransjen som leverer boreutstyr til oljeindustrien. Selskapet ble etablert i 2005, og deres forretningside var en helt ny metode for å dempe momentsvingninger i boreutstyr. Bakgrunnen for oppfinnelsen var stor slitasje på boreutstyret og lang ledetid grunnet momentsvingninger under boring. De ville lage et verktøy som stabiliserer momentet fra borekronen. Dette var en helt ny teknologi som de fikk patent på ved oppstart i 2005. Tomax vant innovasjonsprisen på oljemessen ONS i Stavanger i 2006 (Næss, 2010).

Competentia AS (1. plass 2009)

Competentia AS leier ut konsulenter til olje og gassindustrien globalt. Hovedsakelig dreier det seg om ingeniører til forskjellige oppgaver innen prosjektledelse. Selskapet leide opprinnelig ut sykepleiere men fikk nye eiere i 2006 som valgte å endre fokuset til oljeselskaper. Det er etter denne endringen selskapet har hatt sterk vekst og våre analyser er basert på perioden etter 2006 da det er «det nye selskapet» som har klart å havne på gasselistedene. I 2009 kom omtrent 50 % av inntektene til Competentia AS fra virksomhet utenfor Norges grenser (Næss, 2009).

Island Offshore Subsea AS (3. plass 2009)

Island offshore subsea er ledende innen maritim drift. De tilbyr en rekke komplekse tjenester til offshoreindustrien. Dette innebærer blant annet ingeniør og støttetjenester, subsea installasjon og vedlikehold, logistikk og «supply», «anchor handling», og «light well intervention».

Proactima AS (4 plass 2009)

Proactima er en nasjonalt anerkjent leverandør av tjenester innen risikostyring, samfunnssikkerhet og HMS-ledelse. De tilbyr også kurs og opplæring på mange nivå innen alle deres fagområder, fra grunnkurs til større program som kan lede mot mastergrad. Innenfor flere av deres fagområder har de utviklet egne verktøy, som for eksempel Compliance til samsvarsmåling og ChemiRisk for vurdering av helserisiko knyttet til arbeid med kjemikalier.

Nedenfor er en tabell som illustrerer veksten til de utvalgte selskapene sammen med informasjon om bransje, ansatte, oppstartsår og eierstruktur. Vi har valgt å organisere dem etter NACE bransjekodene (Bedriftsdatabasen, 2014).

Selskap	Bransje (NACE)	Etablert	Antall ansatte (2013)	Eiere	Vekst i omsetning (4 siste år)
BjellCon <i>1 plass 2013</i>	Utleie av arbeidskraft	2009	56	Marianne Bjelland 51 % Vidar-Andre Gjerstad 49 %	1111 %
Eldor <i>2 plass 2013</i>	Annen faglig, vitenskapelig og teknisk virksomhet ikke nevnt annet sted	2005	26	Bernt Hjalmar Eldor 48,97 % Jørund Sæten 47,01 % Ove Heitmann Hansen 3,77 % Arvid Halrynjo 0,25 %	575 %
Enermech <i>1 plass 2012</i>	Reparasjon av maskiner	2008	53	Enermech Group Limited 100 %	2882 %
Scanwell <i>2 plass 2012</i>	Andre tjenester tilknyttet utvinning av råolje og naturgass	2007	20	Scanwell Holding AS 100 %	1732 %
Norwegian Oilfield Supply <i>3 plass 2012</i>	Utleie og leasing av andre maskiner og annet utstyr og materiell ikke nevnt annet sted	2006	15	Hitec Products Gruppen AS 85 % Investico AS 15 %	519 %
Romnes Rogaland <i>1 plass 2011</i>	Agentur- og engroshandel med deler og utstyr til motorvogner, unntatt motorsykler	2006	12	Romnes AS 50 % Rune Gent Bjelland 16,67 % Ole Walder Austdal 16,67 % Knut Roald Larsen 16,67 %	2620 %
Tomax <i>1 plass 2010</i>	Utleie og leasing av andre maskiner og annet utstyr og materiell ikke nevnt annet sted	2005	24	Ingeniør Nils Reimers AS 50,09 % Tct Holding AS 49,91 %	1315,4 %
Competentia <i>1 plass 2009</i>	Utleie av arbeidskraft	1998 / 2006	467	Competentia Holding AS 100 %	3859,9 %
Island Offshore Subsea <i>3 plass 2009</i>	Boretjenester tilknyttet utvinning av råolje og naturgass	2005	129	Island Offshore Management AS 55 % Mairi AS 15 % Buset Invest AS 15 % Belmas Invest AS 15 %	3164,5 %
Proactima <i>4 plass 2009</i>	Annen faglig, vitenskapelig og teknisk virksomhet ikke nevnt annet sted	2003	106	Pigalop AS 38,64 % Navicus AS 38,64 % Fordelt på ansatte 22,72 %	816,7 %

«Vekst i omsetning» er hentet ut i fra det året virksomheten var på toppen av gasseløkningen.

1.3 Problemstilling

Vekst er et tema vi finner interessant da vekst er viktig for utviklingen av økonomien i samfunnet. Av den grunn ønsker vi å se nærmere på vekstselskaper og finne ut hva som fører til den høye veksten. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Rogaland, som er et interessant fylke med høy vekst. Vi har kommet frem til følgende problemstilling:

Hva kjennetegner et vekstselskap i Rogaland? Er det de samme faktorene som er utdypet i tidligere litteratur eller er Rogaland særegent?

For å svare på problemstillingen skal vi ta utgangspunkt i vekstselskaper fra gasselkåringen til Dagens Næringsliv, samt tidligere litteratur skrevet av David Storey og Jim Collins. Vi skal starte med litt teori hvor vi skal utdype vekstbegrepet, samt presentere teoriene til David Storey og Jim Collins. Metoden som er brukt, og hvorfor, er utledet i det påfølgende metodekapittelet. Deretter blir resultatene fremstilt og analysert ved hjelp av grafer og tabeller. Videre blir oppgaven diskutert, før det hele avsluttes med en konklusjon.



2 Teori

I dette kapitlet skal vi først utdype vekstbegrepet i tillegg til å ta for oss ulike kilder til vekst, former for vekst, samt barrierer mot vekst. Deretter skal vi gå inn på hva et gasseselskap er, samt utdype teoriene som vi skal bruke som utgangspunkt i oppgaven. Kapitlet avsluttes med noen nøkkelfaktorer i forbindelse med driften som kan være avgjørende for å oppnå gode resultater og vekst.

2.1 Vekstteori

Økonomisk vekst i et land defineres ofte som en økning i produksjon og forbruk av varer og tjenester, og måles i økt bruttonasjonalprodukt (BNP). Den økonomiske veksten har i det siste århundret vært svært bra i mange land. Samtidig er det mange land og regioner som ikke oppnår tilsvarende utvikling i økonomisk vekst og velferd. For økonomer og andre har det vært en utfordring å finne drivkreftene bak den økonomiske veksten, og å forklare hvorfor utviklingen har vært og er så forskjellig mellom ulike land og regioner (Nærings- og fiskeridepartementet, 2000). For at et land skal oppnå økt vekst og velstand er det avhengig av økt vekst i antall selskaper og/eller økt vekst innad i selskapene i landet.

Vekst innad i selskaper, som vi skal se på i denne oppgaven, er et fenomen som er blitt forsket mye på opp gjennom årene, og til manges overraskelse har det vist seg at det er de små selskapene som står for største delen av veksten (Birch 1979). De fleste har et klart bilde om av hva som er økonomisk vekst, men de færreste vet hvordan man oppnår det. Hva som fører til at noen selskaper blomstrer mens andre bukker under er grunnlaget for det vi i dag kjenner som vekstteorier. Selskapenes vekst er både et tegn på at aktiviteten i økonomien øker og at det finner sted konkurranse og innovasjon. I følge Penrose (1959) har alle foretak, uansett størrelse, vekstpotensial.

Vekst kan oppstå gjennom mange ulike drivkrefter og faktorer i en virksomhet. Et selskap kan for eksempel oppnå vekst i kontantstrøm, antall ansatte, salgsinntekter, kunder, eller markedsandel. Selv om det ikke er en fasit på hvilken variabel det er best å bruke ved måling av vekst, er det noen variabler som er mer brukt enn andre. Brett Gilbert (2006) har funnet ut, etter å ha gått gjennom mye av litteraturen relatert til vekst, at det er vekst i salgsinntekter, antall ansatte, og markedsandel som er de viktigste variablene. Zahra (2006) er enig og påpeker at vekst målt i omsetning sammen med sysselsetting er de mest vanlige indikatorene

på vekst. I denne oppgaven skal vi hovedsakelig måle vekst i salgsinntekter, men skal også se på vekst i resultat og antall ansatte.

2.1.1 Kilder til vekst

Det finnes både interne og eksterne faktorer som kan bidra til vekst. Edith Penrose (1959) registrerte de interne kildene som:

- Utnyttede ressurser, tjenester og kunnskap
- Organisasjonens og ledelsens kompetanse, evne og vilje til vekst

De eksterne kildene oppfattet hun som:

- Muligheter for diversifisering
- Økt etterspørsel etter produkter og tjenester
- Endringer i produksjon
- Innovasjoner som åpner opp for nye muligheter
- Krav til større skala i produksjonen

Selv om flere av disse kildene legger til rette for vekst betyr ikke det at et selskap med disse forutsetningene må vokse. Alt avhenger av hva selskapene velger å gjøre med disse fordelene og hvor mye energi de velger å legge i det. Det er det vi skal se på i denne oppgaven, hva som skal til for å oppnå vekst. Hvorfor vokser noen selskaper og andre ikke?

2.1.2 Former for vekst

Det finnes også forskjellige former for vekst, som kan deles inn i interne og eksterne. Intern vekst, som vi fokuserer på i denne oppgaven, går ut på å utnytte foretakets interne ressurser på best mulig måte for å redusere kostnader, og samtidig kombinere disse ressursene på nye måter som danner grunnlaget for innovasjoner (Penrose, 1959). En mulighet for å utnytte foretakets interne ressurser er, i følge Penrose, ved å øke produksjonsvolumet av eksisterende produkter for å oppnå stordriftsfordeler. Hun sier også at overskuddskapasitet kan gi foretaket rom for å diversifisere seg inn på nye markeder eller nye produktområder. De nye produktene kan være basert på eksisterende teknologi som er rettet mot nye markeder, eller ny teknologi rettet mot de eksisterende markedene eller nye markeder.

Ekstern vekst er vekst gjennom oppkjøp og sammenslåinger (Penrose, 1959). Et selskap kan eksempelvis kjøpe opp et selskap i samme bransje for å få større markedsandel, eller selskaper som er komplementære for å få et større spekter av varer og/eller tjenester. Et selskap kan

trengte nye produksjonslokaler, ny teknologi, eller kunnskap om nye markeder, og kan da velge å kjøpe et selskap som allerede besitter dette. Resultatet kan bli både tids- og ressursbesparelser, da selskapet slipper en del transaksjonskostnader, samt ressurser brukt på å sette seg inn i eksempelvis nye markeder.

Ved å kjøpe et selskap kan en få fordeler i form av det oppkjøpte selskapets opparbeidede rykte samt kompetansen det sitter på. Begge selskapene kan lære av hverandre og samarbeide for å bli bedre sammen. Selskaper som har oppnådd denne type vekst er ekskludert i gasselékåringen.

2.1.3 Barrierer mot vekst

Barrierer mot vekst er faktorer som kan hindre en virksomhet i å oppnå vekst. Et selskap som ønsker å vokse vil som regel alltid møte forskjellige barrierer som må overkommes for å oppnå ønsket vekst. Barrierene kan deles i interne og eksterne barrierer. Interne barrierer for ekspansjon og vekst er knyttet til ledelsens kompetanse, usikkerhet og risiko, manglende motivasjon blant ansatte, og knapphet på spesialiserte tjenester som administrativt og teknisk fagpersonale (Penrose, 1959).

Eksterne barrierer kan ifølge David Storey (1994) være mangel på finansiering og faglært arbeidskraft. Penrose legger til barrierer som tilgang på teknologi, kunnskap, kostnader ved nye markeder, konkurranse, problemer ved å skaffe råvarer, usikkerhet og risiko samt patentrettigheter. Hun mener de interne forholdene er de viktigste.

2.2 Gasseléselskap

Gasellekåringen til Dagens Næringsliv er en kåring vi skal bruke til å identifisere selskaper som har opplevd høy vekst i Rogaland. Begrepet gasseléselskap ble skapt av den amerikanske forskeren David Birch. Allerede på 80- tallet viste han at det var de små og raskt voksende selskapene som skaper flest arbeidsplasser, og ikke de store etablerte selskapene. Han kategoriserte selskapene i 3 kategorier; elefanter, mus og gaseller. Elefantene var de store modne selskapene med over 500 ansatte. Musene var de små selskapene med mellom 0 og 20 ansatte, mens gasellene ble betegnet som de hurtigvoksende selskapene som hadde mellom 20 og 500 ansatte. Et gasseléselskap er i dag blitt et internasjonalt begrep, men både definisjoner og kriterier varierer.

De amerikanske kriteriene for å kunne betegnes som et gasselleselskap er:

- Minimum 100.000 dollar i omsetning ved inngangen av perioden.
- Årlig omsetningsvekst på 20 % de 4 påfølgende år.

I Europa er kriteriene:

- Inntil 5 år gammelt.
- Årlig omsetningsvekst på 20 % eller mer i gjennomsnitt over 3 år.

Flere land har med utgangspunkt i Birchs artikler startet en årlig kåring av gasselleselskaper. Hensikten med kåringen er å identifisere selskaper av en viss størrelse med svært høy vekst. I Norge blir denne kåringen gjennomført av Dagens Næringsliv i samarbeid med Dun & Bradstreet. Måten kåringen utføres på er ved først å identifisere alle gasselleselskapene i Norge, deretter kåre en vinner for hvert fylke, og til slutt kåre et av disse selskapene som hovedvinner.

Følgende kriterier blir lagt til grunn (Dagens Næringsliv, 2014):

- Levert godkjente regnskaper
- Minst doblet omsetningen over fire år
- Omsetning på over én million kroner første år
- Positivt samlet driftsresultat
- Unngått negativ vekst
- Vært aksjeselskap

Kåringen har møtt stor interesse fra selskapenes side da en plassering blant de beste gasellene både gir økt anseelse samt gjør selskapene mer kjent.

Av kriteriene kommer det frem at høyvekstselskaper ikke nødvendigvis trenger å være unge. Det er flere begrensninger knyttet til kåringen som har til hensikt å ekskludere selskaper som for eksempel har hatt vekst på feil grunnlag som ved kjøp av andre virksomheter. En del selskaper ekskluderes også slik som morselskaper, investeringsselskaper, og eiendomsselskaper. Kåringen baserer seg på årlig vekst i hele måleperioden justert med en faktor som gjenspeiler selskapets kredittsituasjon. Dette resulterer i at det ikke alltid er de selskapene med høyest vekst som kommer høyest på listen over gasselleselskaper.

2.3 David Storeys vekstmodell

David J. Storey er en engelsk professor som har forsket mye på små selskaper og entreprenørskap. Han har, sammen med annen utdanning, en doktorgrad i økonomi og i 1998 mottok han prisen «The International Award for Entrepreneurship and Small Business Research» (University of Sussex, 2014). I 1994 ga han ut boken «Understanding the small business sector» hvor han, basert på gjennomgang av tidligere empiriske studier, presenterte ulike variabler som påvirker veksten i små selskaper. Storey utarbeidet en modell hvor disse variablene ble presentert og sortert inn i de tre hovedkategoriene; entreprenør, selskap og strategi. Første kategori (entreprenør) omhandler entreprenørens bakgrunn og ressurser, neste kategori (selskap) er basert på foretakets egenskaper, og siste kategori (strategi) omhandler bestemmelser foretatt av ledelsen i foretaket. Modellen som viser nedenfor er bygget rundt små hurtigvoksende selskaper. Senere i oppgaven skal vi se nærmere på variablene i denne modellen, og bruke dem til å identifisere fellesnevnerne blant vekstselskaper.

Entreprenør	Selskap	Strategi
Motivasjon	Alder	Opplæring av ansatte
Arbeidsløshet	Næring	Opplæring av ledere
Utdannelse	Organisasjonsform	Ekstern egenkapital
Ledererfaring	Lokalisering	Teknologi
Antall grunnleggere	Størrelse	Markedsposisjonering
Tidligere erfaring med eget firma	Eierskap	Markedstilpasning
Familiebakgrunn		Planlegging
Sosialt marginale grupper		Nye produkter
Funksjonelle ferdigheter		Ledelsesrekruttering
Opplæring		Offentlig støtte
Alder		Kundefokus
Tidligere feilslag		Konkurransen
Tidligere bransjeerfaring		Informasjon og rådgivning
Tidligere erfaring fra store foretak		Eksport
Kjønn		

Som tidligere nevnt er variablene over utarbeidet med utgangspunkt i tidligere empiriske studier. Storey har videre undersøkt om det foreligger en sammenheng mellom vekstselskaper og disse variablene ved å sammenligne studiene. Under følger noen av hans konklusjoner fra hver av de tre hovedkategoriene.

2.3.1 Entreprenør

De 15 variablene som er presentert under entreprenør har Storey utarbeidet på grunnlag av 18 empiriske studier. Nedenfor viser resultatene av de empiriske studiene knyttet til entreprenøren.

	Barkham (1992)	Hakim (1989)	Woo et.al. (1989)	Kinsella et al. (1993)	Johnson (1991)	Storey, Watson and Wynczyk	Jones (1991)	Macrae (1991)	Wynczyk et.al. (1993)	Storey (1982a)	Storey (1994)	Dunkelberg et al (1987)	Dunkelberg and Cooper (1982)	Kalleberg and Leich (1991)	Solem and Steiner (1989)	Reynolds and Miller (1988)	Westhead and Birley (1993a)	Reynolds (1993)	
1. Motivasjon	+			+	+	+			X			X						X	
2. Arbeidsløshet				X	X				-	-	-						X	X	-
3. Utdannelse	X	X	X	+	+	+	+	+	X	X	(+)	X	+	X	X	X	X	X	+
4. Ledererfaring	+	X	X	X		+		+				X	-	+		X		X	
5. Antall grunnleggere	+	+				(+)						+						X	+
6. Tidligere selvstendig næringsdrivende						X						+		X				X	
7. Familiebakgrunn																	X	X	
8. Sosialt marginale grupper		-											X					X	
9. Funksjonelle ferdigheter							+	+											
10. Opplæring		X					X	X											
11. Alder				(+)	X		X	X				(+)	-	-	-	-	X	X	+
12. Tidligere feilslag																			
13. Tidligere erfaring innen næringen						X	-					-		X	X	X	X	X	-
14. Tidligere erfaring fra store foretak		X	X			X						X	-	-				+	
15. Kjønn	X	X	X	X	X	X	-	X	X			X	X	X	X			X	+

Tegnforklaring:
+ positiv relasjon mellom variabelen og foretakets vekst
- negativ relasjon mellom variabelen og foretakets vekst
() relasjonen tilstede i univariat smh., men svak i multivariat smh..
x variabelen viser ikke tegn til å påvirke vekst

Kilde: Storey 1994

Høyere utdannelse er her definert som høyskole eller universitetsutdannelse på minimum 3 år. Med alder mener Storey at middelaldrende menn har størst sannsynlighet for å oppnå vekst. Hva han definerer som middelaldrende er ikke spesifisert i boken, så vi velger å bruke en definisjon fra Statistisk sentralbyrå (1999) som definerer en middelaldrende person som en person mellom 45 og 59 år. Som nevnt tidligere vil store foretak si selskaper med over 500 ansatte.

2.3.2 Selskapet

De 6 variablene knyttet til selskapet er basert på 14 empiriske studier. Disse viser en mer entydig sammenheng mellom resultatene i motsetning til forrige kategori (entreprenøren). Nedenfor viser resultatene av de empiriske studiene knyttet til selskapet.

	CSBRC (1992)	Dunne og Hughes (1992) ^a	Westhead and Birley (1993a)	Barkham (1992)	variayam and Kraybill (1992)	Storey (1992)	Hakim (1989)	Kalleberg og Leicht (1991) ^b	Jones (1991)	Dunne, Roberts, Samuelson Johnson (1989)	Reynolds and Miller (1988)	Macrae (1991)	storey et al. (1987)
1. Alder	-	-			-	+	-	X	-	-			-
2. Næring	+	+	+	+	+	+	X	+	+		+	X	X
3. Juridisk form						+	+	+		+	+		
4. Lokalisering							+		+	+			
5. Størrelse	+	-	-		-		+	+	-	-	+		-
6. Eierskap	-				+					+			

Tegnforklaring:
+ positiv relasjon mellom variabelen og foretakets vekst
- negativ relasjon mellom variabelen og foretakets vekst
() relasjonen tilstede i univariat smh., men svak i multivariat smh..
x variabelen viser ikke tegn til å påvirke vekst

Kilde: Storey 1994

Den første variabelen som omhandler alder går ut på om det er et ungt selskap. Storey definerer et ungt selskap til å være et selskap som er 5 år eller yngre. Under variabelen som omhandler størrelse menes det om selskapet kan defineres som et lite selskap. Storey henviser her til European Commissions definisjon som definerer et lite selskap som et selskap med mellom 10 og 99 ansatte. Selskapene med færre en 10 ansatte betegnes som mikroselskaper.

2.3.3 Strategi

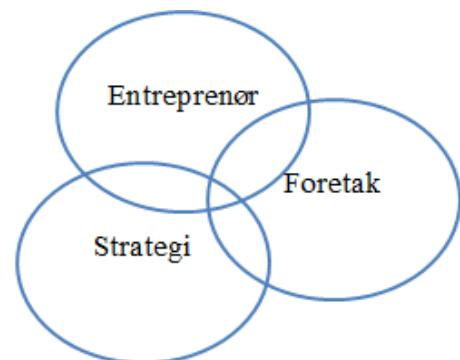
De 14 variablene knyttet til strategi er basert på 12 empiriske studier. Strategi er i denne sammenheng tiltak som blir satt i verk av foretakseiere etter at selskapet er etablert. Nedenfor viser resultatene av de empiriske studiene knyttet til strategi.

	Woo et al. (1989)	Dunkelberg et al. (1987)	Macrae (1991)	CSBRC (1992)	Kinsella et al. (1993)	Solem and Steiner (1989)	Wynarczyk et al. (1993)	Storey et al. (1989)	Kalleberg and Leach (1991) <small>1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025</small>	Westhead and Birley (1993a)	Birley and Westhead (1990)	Siegel et al. (1993)
1. Opplæring av ansatte				x	x		x	(+)				
2. Opplæring av ledere			+		(+)		x					
3. Egenkapital fra eksterne kilder				+	(+)	+		(+)				
4. Teknologisk sofistikertethet				+		+		x				
5. Markedsposisjonering			+			+		(+)	x	x	+	+
6. Markedstilpasning												
7. Planlegging	+				(+)							
8. Nye produkter	+	+			x	+	+	(+)	x		x	
9. Ledelsesrekruttering							+	(+)				+
10. Offentlig støtte				(+)	(+)			(+)		x	x	
11. Kundekonsentrasjon					x			x	x	-		
12. Konkurransen			x						x	x	x	
13. Informasjon og rådgivning		+		+	x			(+)		x		
14. Eksport				x	(+)			(+)		x		

Tegnforklaring:
 + positiv relasjon mellom variabelen og foretakets vekst
 - negativ relasjon mellom variabelen og foretakets vekst
 () relasjonen tilstede i univariat smh., men svak i multivariat smh..
 x variabelen viser ikke tegn til å påvirke vekst

Kilde: Storey 1994

Selv om flere av variablene i de ulike kategoriene sies å være viktige i vekstselskaper fremhever Storey behovet for at variablene fra de tre hovedkategoriene må kombineres. Å være i besittelse av noen av de overnevnte egenskapene vil sjelden være tilstrekkelig for å oppnå rask vekst, men ved å kombinere variablene i tilstrekkelig grad kan rask vekst realiseres.



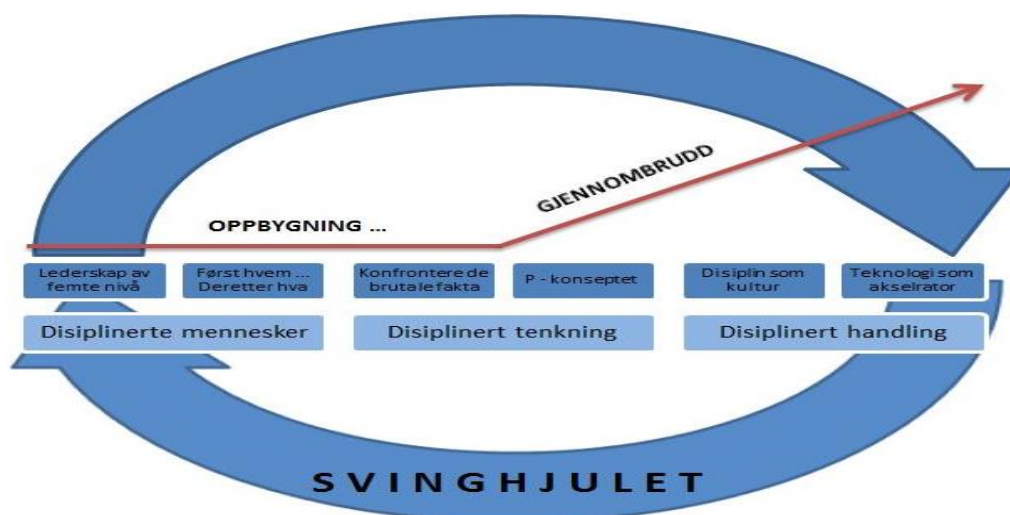
2.4 Jim Collins' forskning på vekst

Jim Collins er en amerikansk forfatter og forretningskonsulent som har forsket mye på storslagne selskaper opp gjennom årene. Han har forsket på hvorfor og hvordan selskapene har kommet dit de er. Hvorfor vokser akkurat disse selskapene og ikke konkurrentene i samme bransje med samme utgangspunkt? Hvordan vokser selskapene og hvordan går de fra å være gode til å bli ekstraordinære selskaper? Disse spørsmålene med flere er spørsmål han har stilt seg selv og lagt ned en god mengde forskningstimer i for å besvare. Han har en imponerende rekke utdannelse innen økonomi og ledelse og har jobbet med CEOs i over 100 forskjellige selskaper (Collins, 2014). Med andre ord har han et godt utgangspunkt for forskningen. Collins har totalt skrevet, eller vært med på å skrive, 6 bøker innen vekst og hvordan bli et fremragende selskap, og solgt over 10 millioner eksemplarer (Collins, 2014). Vi har valgt å fokusere på 2 av hans bøker og forskningen som er fremlagt her. Nedenfor går vi gjennom funnene fra de 2 bøkene hans, som vi skal bruke senere i oppgaven.

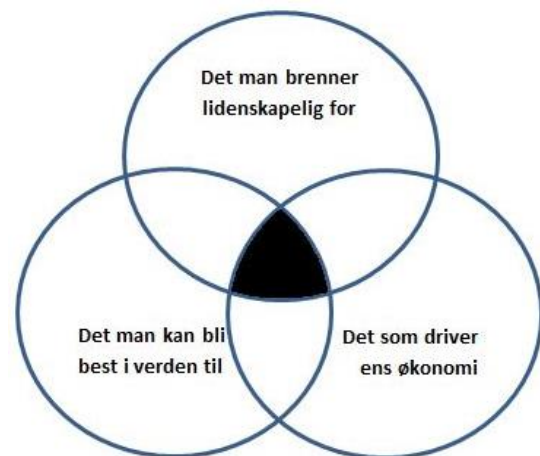
2.4.1 Good to great (Jim Collins, 2002)

Denne boken er etterfølgeren av «Built to Last» som forsket på hvordan fremragende selskaper klarte å holde seg fremragende. «Good to great» forsker på hvordan selskaper som ikke er fremragende kan bli det. Collins ønsket å finne ut hvilke fellestrekk som fikk et selskap til å avansere fra god til fremragende karakter. Han sammenliknet såkalte GtG (Good to Great) selskaper med sammenlikningsselskaper som hadde samme utgangspunkt og forutsetninger for å bli fremragende, men som ikke klarte det. Et sammenlikningsselskap vil i denne sammenheng være et selskap som tilhører samme bransje og driver med omtrent det samme som høyvekstselskapet. I tillegg skal det være startet opp på omtrent samme tidspunkt.

Forskningen resulterte i «svinghjulet»:



- Lederskap av femte nivå - Lederne i GtG-selskapene er beskjedne, stillferdige og reserverte. De viser en blanding av personlig ydmykhet og faglig vilje. De tenker på selskapets beste og ikke sitt eget. De tar skylden for nedgang selv, mens de «skylder» på resten av de ansatte eller eksterne aspekter ved fremgang.
- Først hvem deretter hva - GtG-selskapene fikk *først* de riktige personene på «bussen», feil mennesker av, og riktig person i riktig sete. *Deretter* bestemte de hvor bussen skulle gå.
- Konfrontere de brutale fakta (men aldri miste motet) - GtG-selskapene hadde en stor tro på å lykkes uansett hvilke vanskeligheter de møtte, og samtidig var de disiplinerte nok til å konfrontere den brutale virkelighet uansett hva den var.
- P-konseptet - GtG-selskapene fokuserte kun på det de kunne bli best på, og om dette ikke var kjernevirksomheten deres la de den ned, og brukte ressursene på å bygge opp det de kunne bli best på. P-konseptet bygger på 3 ringer: Det man brenner lidenskapelig for, det man kan bli best i verden til, og det som driver ens økonomi. En kombinasjon av disse skapte fremragenheter.
- Disiplin som selskapskultur - GtG-selskapene kombinerte disiplin kultur med foretakets etikk.
- Teknologi som akselerator - GtG-selskapene bruker ikke teknologi som det primære middel for å sette i gang en forbedring, men kun som akselerator.



Svinghjulet og dødsspiralen - Collins fant ut at de som iverksetter revolusjoner, dramatiske endringer og voldsomme omstruktureringer vil nesten alltid mislykkes med spranget fra godt til fremragende. Han mente at disse selskapene kom inn i dødsspiralen. Derimot er det dem som gjør gradvise endringer og holder seg til dem som lykkes. Denne prosessen minner om å skyve et gigantisk svinghjul i en retning, omdreining for omdreining, og bygge opp rotasjonsenergi til et gjennombrudd.

2.4.2 Great by choice (Jim Collins og Morten T. Hansen, 2012)

I denne boken er det forsket på hvordan virksomheter kan lykkes på tross av usikre og turbulente omgivelser. Forfatterne viser på en overbevisende måte at selv i en kaotisk og usikker verden er fremragende virksomhet et valg og ikke flaks. De fremragende selskapene i denne boken kalles 10-X selskaper som betyr at de har oppnådd 10 ganger bedre resultat gjennomsnittlig enn markedet over en 15 årsperiode. Disse sammenliknet han med selskaper som ikke klarte dette over samme periode men som hadde samme forutsetninger.

10-Xerne viser 3 kjerneatferder som skiller dem fra de mindre fremgangsrrike sammenlikningsselskapene:

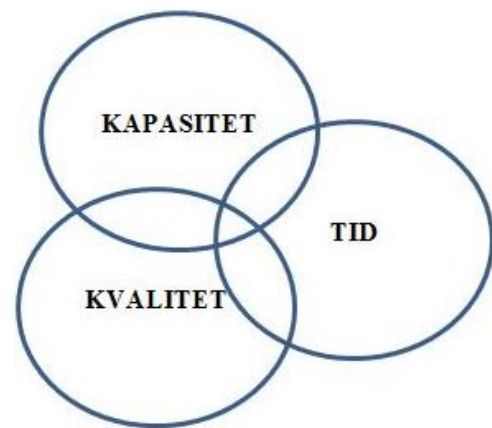
- Fanatisk disiplin - De er svært konsentrert om sine målsetninger.
- Empirisk kreativitet - De foretar sine kreative trekk på bakgrunn av direkte observasjon (fakta).
- Produktiv paranoia - De er svært oppmerksomme på trusler og endringer i omgivelsene.

Bak disse kjerneatferdene ligger det en drivkraft og ambisjoner på vegne av selskapet som er større enn dem selv. Collins og Hansen oppdaget også andre forskjeller:

- Tremilsmarsj - 10-Xer selskapene holdt seg til planen uansett forhold. Hvis de hadde en plan om aktivt å selge 100 produkter i måneden så holdt de seg til det målet uavhengig av om markedet gikk opp og ned.
- Først prøveskudd, så kanonkuler - 10-Xer selskapene brukte prøveskudd for å finne ut hva som kom til å fungere før de satset stort.
- Lede over dødslinjen - 10-Xer selskapene begrenset risikoen sin ved å bygge opp reserver og buffere for å ruste seg mot uventede hendelser og uhell før de inntraff. De «zoomet» også ut ofte for å merke forandringer i forholdene eksternt og deretter inn igjen for å finne ut hvordan de kunne reagere effektivt på dem.
- SMOK oppskrift - 10-Xer selskapene hadde SMOK oppskrifter som står for spesifikk, metodisk, og konsekvent. De utarbeidet oppskrifter med klare retningslinjer for hele foretaket.
- Utbytte av flaks - 10-Xerne var flinke til å oppnå utbytte av flaksen som kom over dem, og å klare seg gjennom uflaks, mens sammenlikningsselskapene ofte spolerte flaksen de hadde og bukket under ved uflaks.

2.5 Noen nøkkelfaktorer knyttet til driften av et selskap

Kapasitetsplanlegging, tidsplanlegging og kvalitetsplanlegging er alle faktorer som vil ha betydning for driften i et selskap, noe som igjen er viktig for å oppnå vekst. Disse faktorene henger tett sammen i henhold til planlegging av driften, da det vil være krevende å opprettholde et optimalt nivå på alle faktorene samtidig (Bamford, 2010). Nedenfor går vi gjennom de 3 faktorene som vi skal se videre på senere i oppgaven.



2.5.1 Kapasitetsplanlegging

Kapasitet er evnen til å produsere et bestemt volum over en gitt periode. Kapasitet er normalt gitt gjennom valg av bygninger, maskiner, utstyr, antall ansatte, varelager og lignende, som vil si at kapasitet må planlegges på lang sikt. Noen selskaper velger å ha ledig kapasitet for å være fleksible i forhold til store svingninger og stor usikkerhet i etterspørselen. En løsning kan da være å ha kapasitetsbufferer, som for eksempel store varelager, for å tåle svingningene. Likevel må kapasiteten balanseres da det innebærer høye kapitalkostnader å ha høy kapasitet når den ikke trengs. Gevinsten man får av å kunne møte etterspørselen når den er på topp, må veies opp mot kostnaden av å ha overkapasitet i rolige perioder (Bamford, 2010).

2.5.2 Tidsplanlegging

Hensikten med tidsplanlegging er å få oversikt over ledetidene, eller det man også kan kalle reaksjonstiden til selskapet (Bamford, 2010). Selskapets reaksjonstid omhandler hvor raskt selskapet klarer å levere produktet eller tjenesten til kunden. Dette innebærer hele prosessen fra en ordre mottas til det ferdige produktet eller tjenesten er levert til kunden. For selskapet vil det være optimalt å ha en så kort reaksjonstid som mulig, slik at kundene slipper å vente lenger enn nødvendig, og for at kundene ikke skal velge andre leverandører.

2.5.3 Kvalitetsplanlegging

En vanlig beskrivelse av kvalitet er hvor egnet produktet er for dens formål (Bamford, 2010). Kvalitet betyr også en forutsigbar grad av pålitelighet, hvor man stadig leverer gode produkter uten feil og mangler. Det er viktig å forsikre seg om at varene eller tjenestene som blir levert har høy nok kvalitet for å kunne tilfredsstille kundenes behov. Dette kan for eksempel gjøres med å utføre kvalitetskontroller underveis i prosessene. Kvalitet er også et moment som er

viktig for å holde på kundene. Leverer selskapet dårlige varer eller tjenester vil kundene raskt finne seg nye leverandører.

Alle de 3 overnevnte faktorene er sterkt knyttet sammen i forhold til å kunne levere riktig produkt eller tjeneste, til riktig kvalitet, til riktig tid (Bamford, 2010). Det er svært vanskelig å opprettholde et høyt nivå av alle faktorene samtidig og selskapet må derfor balansere disse på best mulig måte. Et eksempel på denne sammenhengen er at dersom et selskap ønsker å ha kort ledetid, sammen med høy kvalitet på produktet/tjenesten de leverer, kan dette resultere i at kapasiteten ikke strekker til.

2.6 Kapittelsammendrag

Økonomisk vekst i et land defineres ofte som en økning i produksjon og forbruk av varer og tjenester, og måles i økt bruttonasjonalprodukt (BNP). For at et land skal oppnå økt vekst og velstand er det avhengig av økt vekst i antall selskaper og/eller økt vekst innad i selskapene i landet. I denne oppgaven skal vi se nærmere på økt vekst innad i selskaper. Vekst kan oppstå gjennom mange ulike drivkrefter og faktorer i et selskap. Selv om det ikke er en fasit på hvilken variabel det er best å bruke ved måling av vekst i selskaper, er det noen variabler som er mer brukt enn andre. Vi skal hovedsakelig måle vekst i salgsinntekter hos de utvalgte selskapene.

Det finnes forskjellige former for vekst som kan deles inn i interne og eksterne. Vi har valgt å fokusere på de interne formene for vekst. Både kilder til vekst og barrierer mot vekst er faktorer som har betydning for den totale veksten i et selskap. Videre i oppgaven skal vi finne ut hva som kjennetegner et vekstselskap i Rogaland, og dermed hvilke kilder og barrierer som kan se ut til å påvirke veksten i et selskap.

Gasellekåringen er en kåring av selskaper med høy vekst, og vi skal bruke denne kåringen til å identifisere selskaper som har opplevd høy vekst i Rogaland. For å finne fellesnevner hos vekstselskaper i Rogaland skal vi ta utgangspunkt i faktorer fra tidligere litteratur. Dette innebærer faktorer fra forskningen til David Storey og Jim Collins. Vi skal også se på nøkkelfaktorer knyttet til driften i et selskap. Nærmere bestemt kvalitet, tid og kapasitet.

3 Metode

I dette kapittelet går vi gjennom valg av forskningsdesign, utvalg og metode for datainnsamling, samt ulike problemer vi har støtt på underveis.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er den overordnede planen for undersøkelsen og sørger for at undersøkelsen er relevant. Ut i fra hvilket informasjonsbehov som foreligger avgjør forskningsdesignet hvilke data som trengs og hvordan de skal hentes inn og analyseres. Vi har først brukt et deskriptivt forskningsdesign da vi ønsker å finne sammenhengen mellom begreper og variabler knyttet til vekst. Designet kalles også beskrivende design da formålet ofte er å finne svar på hvem, hva, hvilke, hvordan, og hvorfor (Kunnskapssenteret, 2014). For å kunne bruke dette designet er det et en forutsetning at man har:

- En tydelig problemstilling
- En god formening om hvilke variabler og begreper som forklarer fenomenet
- Relativt klare hypoteser om hvordan variablene og begrepene påvirker hverandre
- En definert populasjon

Etter først å ha brukt et deskriptivt design for å beskrive og å skape et godt underlag for diskusjon har vi brukt et normativt design for å kunne drøfte og komme opp med en konklusjon og en anbefaling.

3.2 Utvalg

Vi har valgt å konsentrere oss om Rogaland, da dette er et stort fylke med høy vekst (ref. kapittel 1.1). Rogaland er rangert som nummer 3 etter Oslo og Akershus på listen over antall gasseselskaper i Norge. Det var også svært hensiktsmessig da vi bor her og det da er lettere å innhente data i form av intervjuer enn hvis vi måtte ha reist til for eksempel Oslo. Det hadde vært mulig å holde intervjuer over telefon, men kvaliteten kunne da blitt lavere noe som ikke var ønsket. I forhold til kvaliteten på dataene var det derfor et førstevalg å velge Rogaland grunnet nærhet til selskapene vi undersøkte.

Ettersom Dagens Næringsliv har en kåring hvert år hvor de kårer selskapene med høyest vekst

fant vi ut at denne kåringen kunne være et bra grunnlag til oppgaven og samtidig en god kilde til data.

I starten var planen å intervju de 5 siste års vinnere av gasseløkåringen i Rogaland sammen med 5 sammenlikningsselskaper som var i samme bransje som vinnerne, som startet opp rundt samme tidspunkt, og som har hatt samme forutsetninger/muligheter for å gjøre det bra, men hatt lav eller negativ vekst. Vi ønsket derfor å finne ut hva som skilte de selskapene med høy vekst fra dem med lav eller negativ vekst. Problemet vi støtte på her var at det var vanskelig å finne gode nok sammenlikningsselskaper. En av årsakene er nok grunnet valget av kun Rogaland som gjør at utvalget ikke er stort nok til å finne gode sammenlikningsselskaper. Selskapene vi fant ved hjelp av Proff sin søkemotor syntes vi ikke var gode nok da de ikke oppfylte nok av kriteriene. Noen av selskapene hadde det også gått så dårlig med at de var nedlagt og ikke mulig å kontakte.

Vi tok derfor valget om å ikke bruke sammenlikningsselskaper, men heller utvide antall gasseselskaper vi skulle intervju. I tillegg til de 5 vinnerne tok vi også med andre selskaper som hadde fått topplasseringer slik at vi endte opp med et utvalg på 10 selskaper totalt. Disse selskapene er alle på topp 4 over gasseselskaper i Rogaland de siste 5 årene. De selskapene vi ikke intervjuet på topp 4 var selskaper som ikke var passende for vår studie. Noen av selskapene hadde flyttet til utlandet, noen hadde gått konkurs og noen hadde blitt kjøpt opp av andre selskaper.

3.3 Innsamling av data

For å hente inn data har vi brukt både sekundærdata og primærdata. Metoden vi har brukt er casestudie i form av kvalitative intervjuer. Vi har samlet inn primærdata gjennom dybdeintervjuer, og sekundærdata i form av litteratur og regnskapsinformasjon til de respektive selskapene.

3.3.1 Sekundærdata

Sekundærdata er data som allerede er hentet inn av en årsak som ikke er eksakt lik våres. Dataene er tilgjengelige for alle, og finnes som både kvantitative og kvalitative data. Fordelene med sekundærdata er lave kostnader og tidsbesparelse i form av redusert tidsbruk på å hente ut dataene.

Sekundærdata i form av regnskapsinformasjon

For å kunne undersøke veksten til gasselleselskapene og kvalitetssikre dataene, for å sjekke om alle selskapene fremdeles er vekstselskaper, har vi hentet inn sekundærdata i form av regnskapsinformasjon. Vi har hentet ut regnskapsinformasjon om alle selskaper i Rogaland for å kunne sammenligne veksten til selskapene i vår analyse med veksten i både Rogaland som helhet og bransjen selskapene tilhører. Dataene fikk vi først tilsendt fra EY, men da det var noen mangler i dataene fant vi ut at vi skulle abonnere på en tjeneste hos Proff Forvalt hvor vi fikk tilgang til regnskapsinformasjon om alle selskaper i Norge. Da var det mulig å hente ut ulike utvalg med de kriteriene vi satt i Excel. Vi valgte å bruke vekst i salgsinntekter, resultat og antall ansatte ved måling av vekst. I teorien har vi utledet grunnen. Vi brukte vekst i driftsresultat for å sjekke at selskapene faktisk er lønnsomme, og at ikke kostnadene stiger mer enn inntektene.

Vi har brukt *gjennomsnittlig* omsetningstall og driftsresultat når vi har beregnet veksten til hver bransje og hele Rogaland. Dette vil si at dersom et selskap skiller seg fra resten og har svært høye negative eller positive tall i perioden vil det ha en veldig stor påvirkning på den generelle veksten. Vi valgte kun å inkludere selskapsformen aksjeselskap i utplukket fra Proff på alle selskaper i Rogaland. Årsaken er at sammenligningsgrunnlaget blir mer korrekt ettersom det er aksjeselskap gassellekåringen er basert på. Vi begrenset også antall selskaper til kun dem med flere enn 1 ansatt da vi kun ønsket aktive selskaper.

Svakheter med disse dataene

En svakhet med tjenesten fra Proff Forvalt er at det ikke er mulig å få regnskapsinformasjon mer enn 3 år tilbake i tid når vi henter ut informasjon om flere enn 1 selskap om gangen. Dette resulterte i at vi kun kunne bruke de 3 siste årene når vi regnet ut veksten i Rogaland eller ved hver enkel bransje. En annen svakhet med dataene er at det manglet tall på noen av selskapene enkelte av årene. En årsak til dette kan være fusjoner mellom flere selskaper, som er av formen ekstern vekst (ref. kapittel 2.1.2). Et selskap kan opprettes på en hvilken som helst dato, uten at det behøver å være noe aktivitet i selskapet. Dersom et selskap med aktivitet (omsetning) fusjonerer med et selskap uten aktivitet vil det fra og med året for fusjonen se ut som at selskapet uten aktivitet plutselig får omsetning.

Det vil si at dersom et selskap oppnår markant vekst et år så vil ikke det nødvendigvis si at selskapet har gjort det bra driftsmessig. Disse faktorene er det viktig å ta hensyn til ved vurdering av veksten i et selskap. I denne oppgaven ønsker vi å finne ut hva som kjennetegner

intern vekst i selskaper, og ikke vekst i form av oppkjøp. For å finne ut om selskapene har hatt fusjoner eller fisjoner, gikk vi inn i Brønnøysundregistrene. Vi fant da ut at Proactima (4. plass 2009) fusjonerte med Occupational Hygiene Solutions AS i 2008 noe som kan ha påvirket veksten deres, i tillegg til at Scanwell (2.plass 2012) fisjonerte ut deler av selskapet i 2012 etter kåringen. NACE bransjekoden kan også være en svakhet da det eksisterer bransjer som: «Annen faglig, vitenskapelig og teknisk virksomhet ikke nevnt annet sted». Med andre ord virker det som om mange av bransjene er en oppsamling av flere selskaper som kanskje burde hatt en mer spesifikk bransje. Dette kan resultere i at selskapene i analysen kanskje skulle hatt en annen bransjeinndeling og at veksten burde blitt sammenlignet med en annen mer korrekt bransje.

Andre sekundærdata

Vi har også hentet inn sekundærdata fra Dagens Næringsliv sine nettsider i form av informasjon om gasselleselskapene. I tillegg har vi hentet inn en del data om vekst for å sette oss inn i oppgaven, og for å få en forståelse rundt temaet. Vi har lest bøker som vi fant relevante for teoridelen som brukes som utgangspunkt i analysene.

Måten vi gikk frem på for å finne ut hvilke teorier vi ønsket å bruke var å søke opp å lese mange av teoriene som eksisterte angående temaet vekst. Deretter plukket vi ut de teoriene vi syntes var mest relevante for vår problemstilling.

Svakheter med disse dataene

Det er også en del svakheter med disse sekundærdataene. Etersom dataene er hentet inn til et annet formål enn oppgavens formål, har vi i tillegg måttet hente data fra andre kilder for å få tak i all informasjonen vi trengte. En annen svakhet er tidspunktet for når dataene er hentet inn. Alderen på dataene varierer en del og det vil derfor være forskjeller i dataens relevans. Dataene vi har brukt spenner seg helt fra Edith Penroses teori om vekst fra 1959 (utgitt ny versjon i 1995), til Jim Collins teori om vekst fra 2011. Storey og Collins forskningsarbeid som er utgangspunktet for analysene våre har en del svakheter da de måler vekst i forskjellige variabler. Collins måler vekst i salgsinntekter mens Storey måler vekst i antall ansatte. Likevel er vekst i antall ansatte sterkt korrelert med vekst i salgsinntekter (Storey, 1994). Innenfor hver av kategoriene entreprenør, selskapet, og strategi har Storey en rekke variabler

som er testet ut i forskjellige forskningsarbeid i forhold til i hvor stor grad de påvirker vekst. Hver gang har han notert om variablene viste tegn til påvirkning på vekst, ingen påvirkning eller om det ikke var mulig å si noe om det. Noen av resultatene vil derfor ha høyere reliabilitet enn andre da det er flere studier som påviser samme resultater.

3.3.2 Primærdata

Primærdata hentes spesielt for en undersøkelse og hentes rett fra kilden. Det finnes to måter å hente inn primærdata på (Churchill, 2012):

- Ved observasjon
- Ved kommunikasjon

Vi har valgt å hente inn data ved kommunikasjon i form av dybdeintervjuer.

3.3.2.1 Dybdeintervju

Vi har valgt å foreta dybdeintervjuer av 10 selskaper som har vært på topp 4 over gasselleselskaper i Rogaland de siste 5 årene. Vi skal bruke intervjuene til å få svar på problemstillingen om hva som kjennetegner et vekstselskap i Rogaland, og for å se om det er de samme faktorene som er utdypet i teoriene til Storey og Collins. Vi opplevde at de fleste personene vi kontaktet for intervju var veldig imøtekommende. Alle selskapene vi kontaktet fikk vi avtalt intervju med og vi fikk møte flere spennende og givende mennesker. Nedenfor er en oversikt over personene og selskapene som ble intervjuet.

- Jarle Rognstad (testperson) – Entreprenør og daglig leder i Brygge Bakern AS
- Håkon Skjelvik - Daglig leder i Tomax AS
- Marianne Bjelland - Entreprenør og daglig leder i Bjellcon AS
- Robert Friedberg – Entreprenør og daglig leder i Island Offshore Subsea AS
- Ove Heitmann Hansen – Eier og daglig leder i Eldor AS
- Ivar Hognestad - Entreprenør og daglig leder i Norwegian Oilfield Supply AS
- Kjetil Anundsen – Controller i Competentia AS
- Rune Bjelland - Entreprenør og daglig leder i Romnes Rogaland AS
- Olaf I. Ellingsen - Entreprenør i Scanwell AS
- Trond Møller – Entreprenør og daglig leder i Enermech AS
- Hermann Steen Wiencke – Entreprenør og daglig leder i Proactima AS

Personene er sortert etter den rekkefølgen intervjuene ble holdt. De personene vi intervjuet som ikke var entreprenør og daglig leder opplevde vi likevel at hadde nok kunnskap om entreprenøren, selskapet og strategien til å kunne svare på alt. Dersom det var noe vi ikke fikk svar på, sendte vi mail eller ringte i etterkant.

Oppbygging av spørreskjema

Ved oppbyggingen av spørreskjemaet tok vi utgangspunkt i variablene som Collins og Storey har konkludert med at har påvirkning på vekst. Med andre ord hvilke variabler de mener skal til for å oppnå vekst. Vi strukturerte spørsmålene etter David Storey's modell, hvor vi startet med spørsmål angående entreprenøren/lederen, fortsatte med spørsmål angående selskapet før vi mot slutten gikk inn på strategien til selskapet. Variablene knyttet til strategien går mest på Collins variabler da Storey sine på det området enten var svært komplekse og utforske eller dårlig definert av Storey. Vi avsluttet med noen spørsmål angående driften til selskapet da vi ser på driften av et selskap som bindeleddet mellom entreprenør/strategi og de faktiske resultatene. Spørsmål som vi baserte på Jim Collins' forskning ble plassert med utgangspunkt i de tre kategoriene til Storey med tyngdepunkt innenfor strategi. Ved å strukturere skjemaet på denne måten har vi bygget det opp i logiske frekvenser slik at det blir en vandring gjennom tema og en rød tråd gjennom hele intervjuet. Vi har også strukturert spørsmålene til hvert tema slik at rekkefølgen blir så naturlig som mulig både når det gjelder tidsperspektiv og emne. Ledende spørsmål og andre «typiske feil» ved oppbygging av et spørreskjema prøvde vi å unngå.

Test av spørreskjema

For å få et best mulig spørreskjema og intervju valgte vi å teste intervjuet i forkant. Vi ønsket å gjøre testintervjuet så realistisk som mulig og valgte derfor å intervju Jarle Rognstad som startet opp og fortsatt driver Brygge Bakern AS. Vi valgte å intervju Jarle grunnet vår kjennskap til han da han er Charlottes tidligere arbeidsgiver. Vi visste derfor at han hadde flere fellesnevnerne med dem vi skulle intervju. I tillegg til å være personen som startet opp selskapet og daglig leder i dag, fikk Brygge Bakern også betegnelsen «Gasselleselskap» i 2006.

Det var svært nyttig å teste skjemaet i forkant av de virkelige intervjuene da vi fikk god innsikt i hvordan spørsmålene ble forstått og oppfattet. Vi fant også ut om spørsmålene ble besvart på den måten vi ønsket. Ved å teste skjemaet fant vi flere spørsmål som vi ønsket å endre på i tillegg til spørsmål som ble overflødige eller unødvendige som vi fjernet.

Utførelse av intervjuene

Vi var 2 personer som utførte intervjuene, hvor en person stilte spørsmålene, mens den andre noterte ned hva som ble sagt. Samtidig ble intervjuet tatt opp på en båndopptaker. Grunnen til at vi valgte å notere i tillegg til båndopptakeren, er at man ofte blir mer bevisst på om man faktisk får svar på det man spør om når man må notere det ned. I tilfellene hvor vi ikke fikk svar på spørsmålet, eller hvor spørsmålet ble misforstått valgte vi å stille oppfølgingsspørsmål. På denne måten sikret vi oss hele tiden svar på det vi ville ha svar på. Vi hadde også veldig fokus på at vi ikke skulle si noe i forkant av intervjuet som kunne påvirke hvordan respondentene svarte, og valgte derfor å si minst mulig om hensikten til intervjuet og hva vi skrev om før intervjuet var avsluttet. Vi opplevde ikke at noen nektet å svare på noen av spørsmålene våre.

3.4 Analyse av data

Vi har valgt en metode som er en blanding av kvalitativ metode og case studie og skal nå gå gjennom hvordan vi har analysert sekundær- og primærdataene.

3.4.1 Sekundærdata

Sekundærdataene i form av regnskapsinformasjon hentet vi ut fra Proff Forvalt. Når dataene ble hentet ut kunne vi selv velge hvilke faktorer vi skulle ha med og sette begrensninger. Vi valgte derfor å hente ut bare aksjeselskapene (AS) i Rogaland, og herunder bare selskapene med flere enn en ansatt. Da var mye av filtreringsarbeidet allerede gjort. Ettersom dataene fra Proff Forvalt kan hentes ut i Excel brukte vi Excel til å analysere resultatene. Vi startet med å regne ut gjennomsnittet i driftsinntekter og driftsresultat for alle selskapene i Rogaland. Deretter sorterte vi etter bransje og regnet ut det samme. Til slutt samlet vi de forskjellige tallene for Rogaland, bransje og de aktuelle gasseselskapene i samme dokument for å kunne strukturere dem og lage grafer. Videre ønsket vi å regne ut inntekter og resultat per ansatt. Antall ansatte i selskapene, ved utgangen av hvert år, fikk vi av selskapene under intervjuene,

eller tilsendt i etterkant. Vi brukte tallene til å regne ut inntekter og resultat per ansatt for årene 2010 – 2012 ved å dele inntekter og resultat for hvert år på antall ansatte samme år. Deretter ble alt satt inn i tabeller og grafer som presenteres i kapittel 4.3: «Gjennomgang av bransjene og selskapenes vekst fra 2010 til 2012».

3.4.2 Primærdata

For å få oversikt over svarene på intervju spørsmålene strukturerte vi svarene i en tabell hvor alle selskapene var listet opp slik at vi fikk en mer fullstendig oversikt over hva respondentene svarte. Deretter laget vi stolpediagram basert på variablene. Variablene fra de tre kategoriene (entreprenør, selskap og strategi) ble satt inn i 3 forskjellige diagrammer. Alle variablene ble formulert etter ja-nei-påstander med påfølgende stolpe med fordeling av antall som svarte ja og antall som svarte nei av de totalt 10 selskapene. Vi valgte ut de av Storeys variabler som det var mulig å teste i et intervju eller som vi kunne finne informasjon om andre steder. Ettersom gasselkåringen har et kriterie om at selskapene må være aksjeselskap valgte vi å ekskludere variabelen selskapsform. Vi har også ekskludert en del av variablene under strategi, da noen av dem krever veldig mye ressurser å finne ut av, i tillegg til 2 av variablene under entreprenøren. Etter hvert som vi utførte analysene fant vi ut at vi trengte litt mer informasjon fra noen av selskapene på noen områder, og kontaktet dem på nytt via mail eller telefon.

3.5 Kapittelsammendrag

For å kunne svare på vår problemstilling har vi i denne oppgaven tatt i bruk et deskriptivt forskningsdesign. Vi valgte å fokusere på vekstselskaper i Rogaland da Rogaland er et fylke med høy vekst, samtidig som at det var praktisk i forhold til innhenting av data. Metoden vi har brukt ved innhenting av dataene er casestudie i form av kvalitative intervjuer. Her utførte vi dybdeintervjuer av vekstselskaper i Rogaland, og i denne prosessen intervjuet vi 10 selskaper som alle har hatt høye plasseringer på gasselkåringen fra 2009 til 2013. Videre hentet vi ut regnskapsinformasjon til de respektive selskapene for å forsikre oss om at alle selskapene fortsatt er vekstselskaper i dag.

4 Resultater og analyse

Vi har plukket ut 10 selskaper i Rogaland som har hatt høy vekst de siste årene. Alle selskapene har kommet blant topp 4 på gasselékåringen til Dagens Næringsliv de siste 5 årene, og 5 av selskapene har vunnet kåringen. Det betyr at selskapene har hatt høyere vekst enn sine konkurrenter, og dette selv om konkurrentene kanskje har hatt samme utgangspunkt og forutsetninger for å oppnå vekst. Hvorfor er det slik? Hva er det som trigger den høye veksten i vekstselskapene? Dette er et spørsmål som både vi og en del forskere ønsker å få svar på, og danner grunnlaget for dette kapittelet. Vi skal gå gjennom og kommentere resultatene vi har fått både fra intervjuene og ved å analysere veksten til de utvalgte selskapene. Kapittelet er delt inn i 3 deler.

I kapittelets første del 4.1 skal vi gå inn på grunnlaget for vekst. Vi skal med utgangspunkt i de kvalitative dataene vi har hentet inn kommentere og diskutere forskjellige variabler og deres innvirkning på veksten i et selskap. Vi har tatt utgangspunkt i David Storey og Jim Collins' forskning på vekst (ref. kapittel 2.3 og 2.4), og skal diskutere om deres resultater kan generaliseres og brukes andre steder som på selskaper i Rogaland i Norge. I tillegg til fellesnevnerne, med utgangspunkt i tidligere forskning, ønsker vi å fange opp egne fellesnevner for vekst.

I kapittelets andre del 4.2 skal vi gå inn på selve driften til et selskap da det er den faktiske driften som bunner ut i resultatene. Også her har vi samlet inn kvalitative data i form av ulike nøkkelfaktorer knyttet til driften i de ulike selskapene.

I kapittelets tredje og siste del 4.3 skal vi se nærmere på regnskapsdataene til de utvalgte selskapene. Vi skal med utgangspunkt i regnskapsdataene kommentere og diskutere hvordan veksten til selskapene har vært de siste 3 årene. Når et selskap har et godt grunnlag for å oppnå vekst, i tillegg til en økonomisk og effektiv drift, ender det ofte opp i gode resultater. Ettersom vi har valgt selskaper som har gjort det bra i gasselékåringen kan vi med sikkerhet si at selskapene har hatt høy vekst i minimum 4 år i strekk. Det vi ikke kan si noe om er om alle selskapene fortsatt opplever vekst. Noen av selskapene er hentet fra kåringen helt tilbake til 2009 og vi kan derfor ikke si med sikkerhet at selskapene også opplever vekst i dag. Vi ønsker av den grunn å analysere veksten for å sjekke om selskapene fortsatt er vekstselskaper i dag, og dermed er et bra utgangspunkt for studien. I tillegg til å se på vekst i salgsinntekter, som er hovedvariabelen vi måler, ønsker vi å se nærmere på om selskapene har vekst i resultat samt inntekter og resultat per ansatt. Dersom de har høy vekst i inntekter, i tillegg til for

eksempel høyere vekst i antall ansatte, gjør dette at inntekt per ansatt går ned som resulterer i at lønnsomheten går ned. Er da veksten like bra? Vi skal også se på hvordan veksten er i forhold til gjennomsnittet i bransjen og Rogaland. Skyldes veksten i noen av selskapene bransjen? Har de høy vekst fordi veksten i bransjen ligger langt over veksten i Rogaland?

4.1 Grunnlag for vekst

Et godt grunnlag kan være avgjørende for å oppnå høy vekst. Dersom et selskap ikke har et godt grunnlag har det lite å bygge veksten på og lavere sannsynlighet for å få det til. Dette har Storey og Collins forstått og har derfor lagt ned mange forskningstimer på å forstå hvilke variabler som påvirker om et selskap oppnår vekst eller ikke. Vi har tatt utgangspunkt i teoriene til både Storey og Collins som er veldig forskjellige, men har samme mål som er å finne ut hvorfor noen selskaper oppnår vekst og andre ikke.

David Storey har delt inn variablene som han mener påvirker vekst i 3 kategorier.

- Entreprenøren
- Firmaet
- Strategien

Det er viktig å påpeke at for å oppnå vekst må et selskap ha en kombinasjon av disse tre kategoriene. Det er eksempelvis ikke nok å kun ha aspekter ved entreprenøren i orden. Det vil ikke generere vekst i følge Storey. Han hevder at en god sammensetning av variablene i modellen hans som omhandler entreprenøren, sammen med variablene på strategi og selve selskapet er oppskriften på suksess og høy vekst.

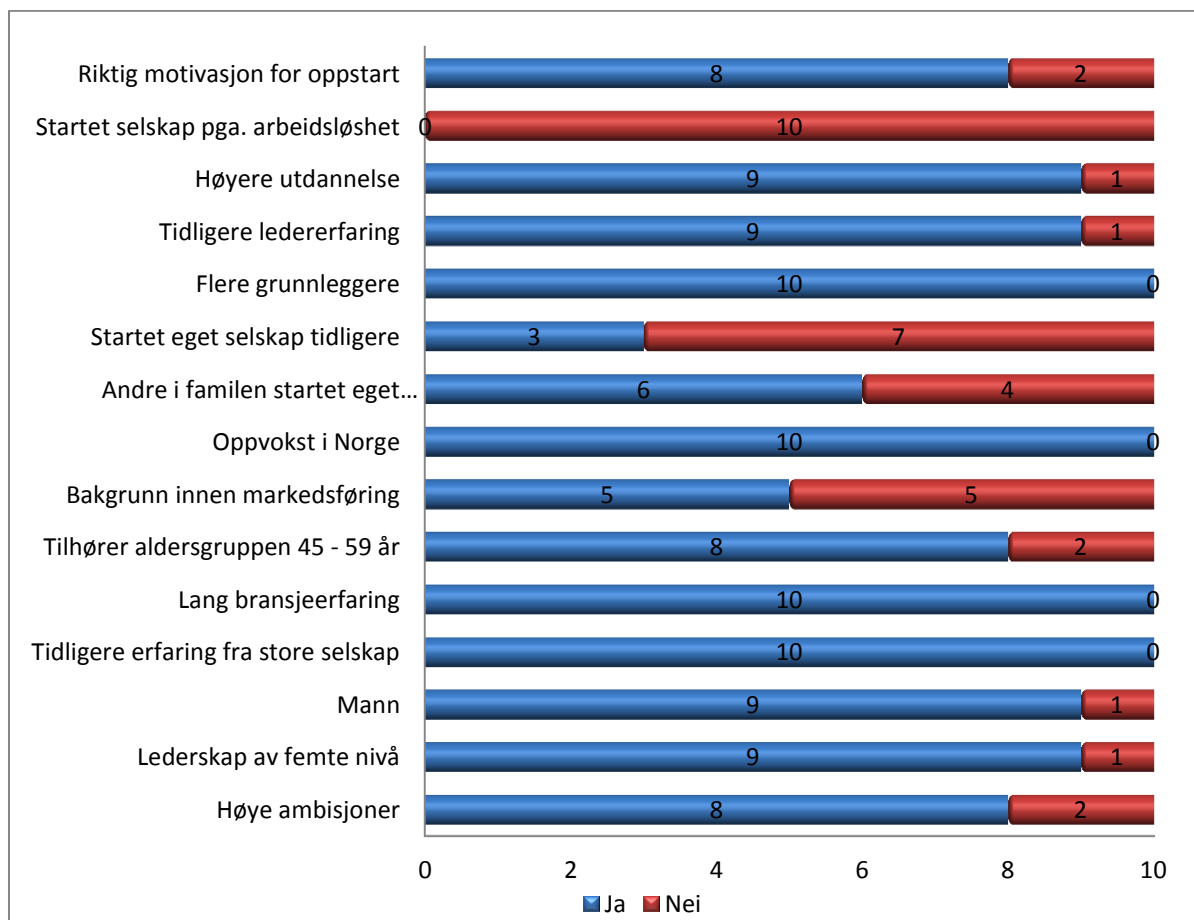
Vi har valgt å strukturere kapittelet etter Storeys 3 kategorier, og innordne variablene til Collins under disse. Collins forskning er litt annerledes enn Storeys. Den har litt færre variabler og er mer en strategisk oppskrift på suksess enn en oppskrift basert på en kombinasjon av egenskaper og strategi. Collins variabler vil derfor for det meste være innordnet under strategi. Under har vi diskutert hver variabel under tilhørende kategori og hvilke resultater vi kom frem til under intervjuene.

4.1.1 Entreprenøren

Entreprenøren i et selskap er selve grunnlaget for virksomheten. Det er entreprenøren som har ideen og motivasjonen for å opprette selskapet. Ulike typer motivasjoner for å starte selskapet skal vi komme tilbake til litt senere i kapittelet. Som vi har sett i kapittel 2.3.1 har Storey sett nærmere på 15 variabler knyttet til entreprenøren i et selskap. Et av funnene er blant annet at vekstselskaper ofte er ledet av middelaldrende menn. Er det også slik for vekstselskaper i Rogaland? Dette skal vi se nærmere på nedenfor. Vi har valgt å ta utgangspunkt i 13 av variablene til Storey i tillegg til 2 av Collins resultater som omhandler entreprenøren. Årsaken til at vi har ekskludert 2 av Storeys variabler kommer vi tilbake til. Først kommer en tabell som viser resultatene av intervjuene knyttet til entreprenøren, og deretter er hver variabel diskutert.

Nedenfor er en oversikt over de teoretiske variablene knyttet til entreprenøren sammen med svaret hvert selskap har gitt. Blå kolonne viser antall selskaper hvor svaret på påstanden er «ja» og den røde kolonnen viser antall selskaper hvor svaret på påstanden er «nei».

Tilhørende teori til disse variablene er utledet i teorikapittel 2.3 og 2.4. Spørreskjema som ble brukt under intervjuene med fullstendige spørsmål finnes i vedlegg 1.



Motivasjon

Motivasjonsvariabelen går ut på å identifisere hva som var motivasjonen for oppstarten av virksomheten (ref. kapittel 2.3.1). David Storey hevder at de som har en positiv motivasjon for å starte et selskap vil har større sannsynlighet for å oppnå vekst enn de som har negativ motivasjon. I denne sammenheng vil positiv motivasjon være et ønske om å skape noe nytt og eget, eller det å oppdage og å se mulighetene i en bransje. Negativ motivasjon kan være at en person er misfornøyd med daværende arbeidsgiver, at personen er, eller er redd for å bli arbeidsledig, eller at han/hun ønsker å etablere en virksomhet som skaper en inntekt som vedkommende kan leve med.

Å ha en positiv motivasjon ved oppstarten av et selskap er noe mange vil si er en selvfølge dersom et selskap ønsker å oppnå høy vekst. Dersom entreprenøren kun har et ønske om å ha en jobb og et selskap som går i overskudd vil resten av de ansatte bli påvirket, og motivasjonen for å gjøre det bra i selskapet vil reduseres. Resultatene våre bekrefter dette. Da vi spurte om hva som var motivasjonen for å starte selskapet var det tydelig at motivasjonen var både positiv og høy. De fleste begynte å fortelle engasjert om hva de drev med og hvor bra det var. Av de 10 selskapene vi intervjuet var det kun 2 av entreprenørene som hadde såkalt negativ motivasjon for å etablere selskapet. De to entreprenørene var misfornøyd med tidligere arbeidsgiver, og mente de kunne gjøre det bedre selv. 2 av selskapene ønsket å skape noe eget, 4 selskaper så en mulighet de ønsket å gripe fatt i, mens 2 av selskapene ble motivert av både det å skape noe eget i tillegg til at de så en mulighet de ikke ville gå glipp av. Det kan derfor se ut som om Storeys forskning angående motivasjon også gjelder for selskaper med høy vekst i Rogaland. Nedenfor viser et venndiagram med resultatene.



Arbeidsløshet

Denne variabelen viser til selskaper som er etablert på grunnlag av arbeidsløshet. Storey hevder at disse selskapene har lavere sannsynlighet for å oppnå høy vekst enn de selskapene hvor entreprenøren kommer rett fra en annen jobb. Definisjonen på høyere utdanning finnes under kapittel 2.3.

En årsak til at denne variabelen kan ha negativ påvirkning på vekst kan være grunnet lavere ferdigheter hos de arbeidsløse kontra de med mer arbeidserfaring.

Arbeidsløshet var ikke tilfelle hos noen av våre selskaper. Ettersom vi kun ser på vekstselskaper vil det være naturlig hvis teorien stemmer. Vi kan likevel ikke bekrefte om de selskapene som er opprettet på grunnlag av arbeidsløshet har lavere vekst da vi ikke har dem i vårt utvalg. Dersom vi hadde hatt dem i vårt utvalg kunne vi også fått andre resultater enn Storey grunnet forskjeller i arbeidskulturen i Norge og i Storbritannia som forskningen har tatt utgangspunkt i. Som vist nedenfor har vi i tillegg en lavere arbeidsledighet i Norge (Eurostat, 2014) noe som kan gjøre at resultatene blir annerledes enn Storeys' på dette punktet.



Utdannelse

David Storey hevder at entreprenørene med høyere utdanning har større sannsynlighet for å utvikle vekstselskaper enn dem uten høyere utdanning.

En av årsakene til at entreprenører med høyere utdanning kan ha høyere sannsynlighet for å oppnå gode resultater enn de uten, kan være at entreprenørene med høyere utdanning er

tryggere på det de driver med og de valgene de tar da de har et godt utgangspunkt i utdannelsen. I tillegg kan de ha høyere forventninger knyttet til inntjening. Siden inntjening er relatert til størrelse vil det si at de har høyere forventninger til å vokse og bli store.

I våre resultater viste det seg at 9 av de 10 entreprenørene har høyere utdanning, noe som gir et godt grunnlag for å bekrefte teoriene til Storey relatert til utdanning.

I Rogaland er det stor kamp om dyktig arbeidskraft og ettersom Rogaland er et ettertraktet fylke å jobbe i grunnet oljen er det stor konkurranse om jobbene. Dette resulterer i at det er viktig å ha god utdanning for å være konkurransedyktig noe som gjør at flere og flere investerer i høyere utdanning. Hvis vi skal være forskningen tro vil dette si at Rogaland med sin høyt utdannede arbeidsstyrke vil ha et veldig høyt vekstpotensial.

Ledererfaring

David Storey konkluderer med at de entreprenørene som har ledererfaring, har større sannsynlighet for å utvikle selskaper med høy vekst.

En av de viktigste oppgavene til en leder er å organisere arbeidet til andre ansatte, og dersom det foreligger god erfaring på området kan det ha stor påvirkning for hvordan det går med selskapet. Tidligere ledere vil også ha en høyere «reservasjonslønn» som vil si at de kun kommer til å bli entreprenører hvis de har forventninger om at inntjeningen blir så høy at det ikke er noe problem å ta ut en slik lønn. Siden entreprenørers lønn er korrelert med størrelse (Storey, 1994) vil dette si at forventningene om vekst er høyere.

I våre intervjuer intervjuet vi både ledere og entreprenører avhengig av hvem vi fikk tak i og hvem som var daglig leder for selskapet. 9 av 10 av entreprenørene i selskapene hadde ledererfaring fra tidligere, men det var likevel ikke alle som var leder i dag. Noen av dem hadde headhunted gode ledere til å drive selskapene sine videre, mens de selv fokuserte på produkt og tjenesteutvikling, noe de mente de var best på. Selv om de ikke leder den daglige driften til selskapet, betyr ikke det at de ikke har påvirkning på resultatene og veksten til selskapet. Delegering av ansvar, ansettelse av riktig personell, samt å plassere riktig person til riktig oppgave er også noe som inngår i en entreprenør og leders oppgaver og krever gode lederegenskaper. Under intervjuene merket vi stor forskjell på om vi intervjuet entreprenøren selv, eller ledere utenfra. I de tilfellene hvor vi intervjuet entreprenøren fikk vi inntrykk av at flere av dem var mest opptatt av å forklare selve forretningsideen og fokuserte ikke like mye på det faktiske spørsmålet, mens lederne utenfra forstod veldig godt hva vi spurte om og svarte bra.

Da både entreprenørene, og lederne utenfra i vårt utvalg har ledererfaring kan vi bekrefte teorien og si at den også gjelder for vekstselskaper i Rogaland.

Antall grunnleggere

Storey konkluderer med at de selskapene som er grunnlagt av mer enn en person har høyere sannsynlighet for å vokse enn selskapene som kun har en grunnlegger.

Våre resultater er ganske entydige på dette området. Alle de 10 selskapene hadde flere enn 1 grunnlegger. Å kunne drive et selskap krever flere forskjellige ferdigheter, og dersom entreprenørene er flere om å opprette selskapet vil de mest sannsynlig inneha flere av ferdighetene og kan komplementere hverandre. Derimot kan det også ha motsatte negative effekter å være flere enn 1. Det kan for eksempel oppstå konflikter og uenigheter mellom grunnleggerne som kan ha en dårlig effekt på selskapet og driften. Det kan også være svært forskjellige ambisjonsnivå og satsningsgrader mellom grunnleggerne som gjør at de har forskjellige ønsker for selskapet. Etersom alle selskapene vi intervjuet har flere enn 1 grunnlegger er det tydelig at de har klart å bruke de fordelene de har på en riktig måte, og har klart å balansere deres meninger og ambisjonsnivå. Med dette kan vi bekrefte Storeys teori og si at vekstselskapene i Rogaland har flere enn 1 grunnlegger.

Tidligere erfaring med eget firma

Med denne variabelen hevder Storey at entreprenørene som har startet et eget selskap tidligere vil ha bedre forutsetninger for å oppnå vekst enn entreprenørene som ikke har det.

Det å ha startet noe selv tidligere kan ha både positiv og negativ effekt på vekst. Det vil gi både positive og negative erfaringer som kan brukes videre i tillegg til at dersom entreprenøren har startet opp og drevet et selskap tidligere så vil det mest sannsynlig ikke være operativt lenger, og det kan være derfor entreprenøren prøver seg på ny. Det kan da settes spørsmålstegn til hvorfor det skal gå så mye bedre denne gangen?

Våre resultater er litt delte. 3 av de 10 entreprenørene hadde startet et selskap tidligere, og 7 av 10 hadde ikke startet et selskap før. Det var også noen som hadde startet opp avdelinger i større selskap og bygget dem opp til å gå bra. Resultatene viser at få av vekstselskapene i studien har startet et selskap tidligere. Vi kan med dette ikke bekrefte Storeys teori.

Familiebakgrunn

Dersom entreprenørens familie har startet og eid selskaper selv mener Storey at de har større sannsynlighet for å lykkes og å oppnå høy vekst.

Årsaken kan være «gratis» informasjon og erfaring opp gjennom årene som medlem i familien. Det blir også mer naturlig og mindre skremmende å starte et selskap når entreprenøren vet at familien har gjort det og klart det. Entreprenøren kan også ha lettere tilgang på finansiering for å overkomme kortsiktige finansieringsproblemer i tillegg til finansieringshjelp ved oppstart.

Våre studier viser at 6 av de 10 entreprenørene har noen i familien som har startet opp selskaper. Når vi stilte spørsmålet på intervjuene svarte entreprenørene som sa ja, ja som om at det var en selvfølge at familien var suksessfull. Flere av disse entreprenørene hadde opptil flere i familien som hadde startet opp og drevet selskaper. Da kun 60 % av entreprenørene hadde familie som hadde startet opp selskaper ønsker vi ikke å bekrefte Storeys teori.

Sosialt marginale grupper

Denne variabelen går ut på at det eksisterer ulikheter mellom en persons egenskaper, oppførsel, intellektualitet, karakteristika og rolle i samfunnet. Storey hevder at innvandrere til et land har høyere sannsynlighet for å oppnå vekstselskaper da de har et behov for å bevise sine evner grunnet diskrimineringen de blir utsatt for.

Selv om forskerne ikke viste noen signifikante funn, viser våre resultater at alle entreprenørene som ble intervjuet var oppvokst i Norge, noe som går i mot teorien til Storey om at det er innvandrerne som gjør det best grunnet deres motivasjon og ønske om å motbevise alle som ikke tror på dem. En årsak til at vi får annerledes resultater enn teorien til Storey kan ha med kulturforskjeller i Norge og Storbritannia/USA å gjøre. Det kan eksistere forskjeller knyttet til hvordan innvandrere blir behandlet, hvordan de blir inkludert i arbeidslivet, og antallet i hvert land. Selv om alle vi intervjuet er vokst opp i Norge, vil vi likevel ikke utelukke at innvandrerne kan oppnå høy vekst for sine selskaper og gjøre det bra, men ønsker ikke å avkrefte eller bekrefte denne teorien. Hvor en person kommer fra vil ikke i seg selv bestemme om personen kommer til å lykkes, men som diskutert tidligere i dette kapitlet kan motivasjon ha stor betydning på resultatene til et selskap.

Funksjonelle ferdigheter

Denne variabelen går ut på hvilke funksjonelle ferdigheter en entreprenør tar med seg fra tidligere arbeidserfaringer. Storey mener at de entreprenørene som har en bakgrunn innen markedsføring vil ha et større behov for å utvide salget og øke størrelsen på selskapet, enn entreprenører som for eksempel har en bakgrunn innen finans, eller produksjon.

5 av de 10 entreprenørene i vår undersøkelse hadde tidligere hatt stillinger innen eller studert markedsføring. Da flere av dem har startet opp selskaper, eller har ledererfaring fra tidligere, svarte de at det var naturlig at de hadde jobbet mye med markedsføring. Likevel ønsker vi ikke å bekrefte Storeys teori om at en bakgrunn innen markedsføring vil resultere i vekst, men at det selvfølgelig vil være positiv å ha med seg flere forskjellige typer ferdigheter ved oppstart av et selskap.

Opplæring

Denne variabelen går ut på hvordan entreprenører som deltar på opplæringskurs innen oppstart av selskaper vil påvirke veksten til et selskap. Variabelen er derimot ikke definert i forhold til hvordan Storey mener den påvirker vekst, og er heller ikke testet. Forskerne har kun sett på fordelingen av kjønn og alder på slike kurs og ikke hvordan deltakelse påvirker veksten til et selskap. Vi har derfor valgt å ekskludere denne variabelen fra våre studier. En lignende variabel kommer senere.

Alder

Entreprenørens alder er noe Storey mener kan ha påvirkning på hvordan veksten til et selskap blir. Han mener at yngre entreprenører kan ha mer energi til å jobbe mer i forhold til de eldre, noe som er nødvendig for å oppnå gode resultater. Han sier også at de yngre entreprenørene kan mangle omdømme, erfaring og tilgang på kapital. En eldre person nærmere pensjonering kan ha lavere ambisjoner for veksten til virksomheten. Middelaldrende menn mener han derfor er oppskriften til suksess. De middelaldrende (mennene) har en kombinasjon av de sterke sidene til en ung person i tillegg til de sterke sidene til en eldre person. De har både energi til å jobbe, tilgang på kapital, ambisjoner, omdømme og erfaring. Kjønn på entreprenøren kommer vi tilbake til litt senere i kapitlet.

Våre studier bekrefter teorien til Storey om at entreprenørene bak høyvekstselskapene er middelaldrende. Resultatene viser at 8 av 10 av entreprenørene i studien vår er mellom 45 og 59 år. Vi fikk inntrykk av det samme som Storey, både når det gjelder erfaring, motivasjon, energi og omdømme. Respondentene våre så ut til å være fulle av energi og motivasjon for selskapet. De viste til god erfaring fra det de drev med tidligere, i tillegg til at flere av dem hadde opparbeidet seg et godt nettverk som de brukte hyppig i jobben, og som da tilsier at de har et godt omdømme. Da 60 % har personer i familien som driver egne selskaper kan dette bety at de har bedre tilgang på kapital enn mange andre.

Tidligere feilslag

Denne variabelen går ut på hvilken påvirkning det har på vekst om entreprenøren har feilet i forretningslivet tidligere. Variabelen er ikke testet i de empiriske studiene og vi har derfor valgt ikke å inkludere den i studien vår.

Tidligere bransjeerfaring

Denne variabelen sier noe om hvor vidt tidligere bransjeerfaring har påvirkning på veksten i et selskap. Storey konkluderer med at entreprenørene med lang erfaring innenfor en bransje har dårligere sannsynlighet for å oppnå vekst enn dem med liten erfaring. Han mener likevel at det er lavt signifikansnivå for å si noe om variabelen.

Ut i fra resultatene vi har hentet inn virker det som om det er entreprenørene som har lang erfaring innen bransjen som har høyest sannsynlighet for å oppnå vekst da alle våre respondenter har bransjeerfaring. Det virket som om entreprenørene med bransjeerfaring har en fordel ved at de kjenner til bransjen og vet hvordan det meste fungerer, noe om gjør at de sparer tid ved å slippe å sette seg inn i bransjen på ny. De fleste hadde så stor kjennskap til bransjen at de hadde evner til å se mangler og forbedringspotensialer som de kunne ta med seg og bygge videre på. De svarte at motivasjonen for selskapet var at de så en mulighet i den bransjen de var i. Vi vil derfor avkrefte Storeys teori om bransjeerfaring, og si at entreprenørene i vekstselskapene i Rogaland har lang bransjeerfaring. I Rogaland virker det som at bransjeerfaring er en fordel dersom et selskap skal bli stort.

Tidligere erfaring fra store foretak

Denne variabelen går ut på om entreprenøren har erfaring fra store selskaper tidligere, og om dette har påvirkning på veksten til selskapet.

Våre resultater tyder på at entreprenørene med erfaring fra store selskaper tidligere har større sannsynlighet for å oppnå høy vekst da alle entreprenørene i høyvekstselskapene hadde slik erfaring. En av årsakene kan være at entreprenørene er vandt til å jobbe i et stort selskap og måten å gjøre alt på, noe som kan føre til at disse metodene eller måtene å drive business på blir adoptert til det nye selskapet. Det blir da lagt opp til at selskapet skal vokse og bli stort.

Kjønn

Storey konkluderer med at kjønn ikke er nøkkelfaktoren som sier om selskapet kommer til å vokse eller ikke, men har en teori om at det er middelaldrende menn som har høyest sannsynlighet for å oppnå vekst.

1 av våre 10 entreprenører er kvinne, mens resten er menn. Det trenger likevel ikke bety at kvinner har dårligere sannsynlighet for å oppnå høy vekst i et selskap enn menn. Fra flere år tilbake så var det vanlig at kvinnene gikk hjemme og var husmødre mens mennene arbeidet. Dette har endret seg mye opp gjennom årene og kvinnene rykker stadig opp i gradene i selskaper. Det er fortsatt en del igjen før kvinner er helt likestilte med menn og har de samme mulighetene. Fortsatt er det en del kvinner som er hjemme med barna, eller kun har deltidsstillinger for å bruke mer tid hjemme. Det resulterer i at det er flere menn enn kvinner som arbeider, noe som øker sannsynligheten for at menn sitter i de høyeste stillingene i selskaper, og har tid til å starte egne selskaper.

Selv om våre resultater viser at 90 % av entreprenørene er menn, vil vi ikke si at du trenger å være mann for å få til et selskap med høy vekst. Som diskutert over kan det være andre grunner til at det er flest menn som driver selskaper med høy vekst. Dette kan endre seg betydelig de neste årene. Vi konkluderer med det samme som Storey, at kjønn ikke har påvirkning på vekst.

Jim Collins variabler knyttet til entreprenøren

Jim Collins teori var den teorien vi syntes var mest interessant, da den har litt andre type funn enn Storeys teorier. Den går litt dypere inn på færre variabler. Nedenfor diskuteres de funnene han gjorde angående entreprenøren.

Lederskap av femte nivå

Jim Collins fant ut at lederne i GtG selskapene (ref. kapittel 2.4) hadde noen egenskaper som manglet hos sammenlikningselskapene. Lederne/entreprenørene i GtG selskapene var beskjedne og likte ikke å ta æren for gode prestasjoner selv, men roste heller andre i selskapet. Nedganger derimot tok de gjerne skylden for selv.

Dette funnet gikk igjen i mange av våre selskaper. Av alle de 10 entreprenørene fikk vi inntrykk av at 9 stykk hadde disse egenskapene. De fremstod som beskjedne, ydmyke, og skrøt ikke av egne prestasjoner, men heller av selskapet og hvor godt selve selskapet hadde gjort det. De roste alle de ansatte og mente at de ikke hadde vært der de var i dag hvis det ikke hadde vært for dem. Ettersom flere av selskapene er unge har de ikke vært på markedet i så mange år, og alle disse årene har de hatt høy vekst. Vi fikk derfor lite inntrykk av hvordan entreprenørene forholdt seg til dårlige tider bortsett fra finanskrisen. Alle selskapene kom seg gjennom finanskrisen med svært gode resultater.

Likevel var inntrykket litt annerledes hos de selskapene hvor entreprenøren selv ikke ledet selskapet men hadde «headhunted» en daglig leder utenifra. Da intervjuet vi daglig leder og satt igjen med et inntrykk av at de hadde andre typer lederegenskaper. De hadde mer fokus på hvordan de kunne gjøre selskapet bedre, og sine prestasjoner, enn hele selskapet og hvordan de sammen kunne prestere bedre. Vi kom tilslutt frem til at 9 av 10 selskaper hadde egenskaper av femte nivå.

Ambisjoner

Ambisjoner er noe Collins ser på som sentralt dersom et selskap skal vokse. Denne variabelen henger litt sammen med motivasjonsvariabelen til Storey. Dersom en entreprenør kun har en motivasjon om å ha en jobb og å overleve vil dette henge sammen med lave ambisjoner for selskapet, og mest sannsynlig ikke resultere i vekst. Har entreprenøren høye ambisjoner for selskapet derimot vil dette hele tiden være i bakhodet og påvirke arbeidet i riktig retning.

Hele 8 av 10 av entreprenørene hadde svært høye ambisjoner. Både motivasjonen for å starte selskapet og ambisjonene kom tydelig frem under intervjuene, og personene lyste opp da de svarte på spørsmålene. Det var tydelig at det var svært få grenser for hvor godt de ønsket det skulle gå med selskapet, og hvor store de ønsket å bli. Med dette bekrefter vi teorien til Collins om at høye ambisjoner er på plass hos selskaper som har hatt høy vekst i Rogaland.

Oppsummering av variabler knyttet til entreprenøren

Det var varierte resultater knyttet til variabler som omhandler entreprenøren. Noen av variablene gav svært like resultater som Storey og Collins, mens andre gav enten motsatt eller svakere resultater. Under intervjuene spurte vi om hvor viktig de mente entreprenøren var for selskapets suksess, og hele 8 av 10 mente at entreprenøren var svært viktig. Men er den det? Hvilke fellesnevnerne knyttet til entreprenøren var mest fremtredende?

De fellesnevnerne som gav mest entydige resultater og som gav et inntrykk av at hadde mest innvirkning på vekst var:

- Flere grunnleggere, bransjeerfaring og erfaring fra store selskaper

Det var også andre variabler som gikk hyppig igjen hos entreprenørene, men som hadde litt svakere resultater:

- Tidligere ledererfaring og lederskap av «femte nivå»
- Entreprenør som er middelaldrende med høyere utdanning
- Positiv motivasjon samt høye ambisjoner for selskapet

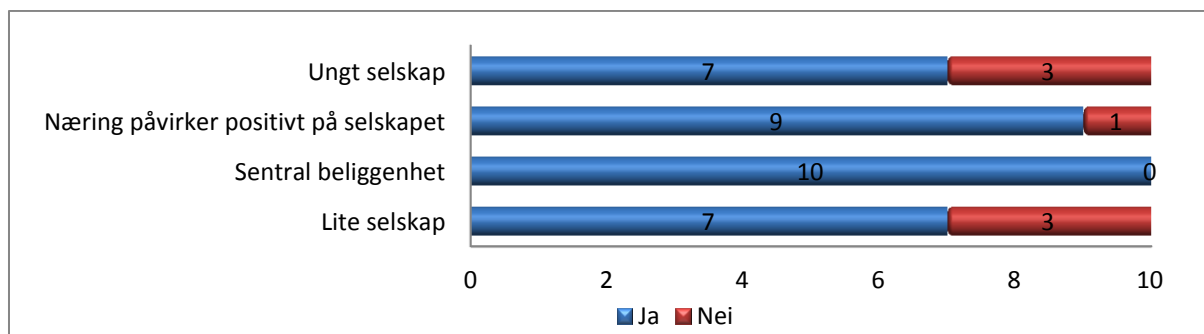
Det kom også frem at entreprenører som har et stort nettverk og bruker det hyppig har en stor fordel, noe som kan resultere i gode resultater og økt vekst. Denne variabelen er ikke nevnt i teoriene til Storey og Collins, men er en variabel vi selv observerte. Noen av de overnevnte variablene kan påvirkes, slik som utdanning og opparbeidelse av erfaring, mens andre variabler er det ikke mulig å endre eller vanskelig å endre slik som alder og lederskap av femte nivå.

4.1.2 Selskapet

Selve selskapet, eierskap, valg av lokalisering, og næring gjøres av entreprenøren før oppstart. Alle disse valgene er viktige for forutsetningene selskapet har til å vokse senere.

Entreprenøren gjør også et valg om ønsket størrelse ved oppstart selv om dette er noe som kommer mer etter hvert. Under diskuteres variablene som er relatert til selve selskapet og deres effekt på selskapets vekst. Vi har valgt kun å se på 4 av variablene, og har ekskludert organisasjonsform og eierskap. Årsaken kommer vi tilbake til.

Nedenfor er en oversikt over de teoretiske variablene knyttet til selskapet sammen med svaret hvert selskap har gitt. Blå kolonne viser antall selskaper hvor svaret på påstanden er «ja» og den røde kolonnen viser antall selskaper hvor svaret på påstanden er «nei». Tilhørende teori til variablene er utledet i teorikapittel 2.3. Spørreskjema som ble brukt under intervjuene med fullstendige spørsmål finnes i vedlegg 1.



Et ungt selskap vil si at selskapet er under 5 år gammelt og et lite selskap vil si at det har mellom 10 og 99 ansatte. Variabelen «næring påvirker positivt på selskapet» er beregnet ut i fra om veksten i driftsinntektene til bransjen ligger over veksten i Rogaland. Mer om dette i teorikapittel 4.2.

Alder

David Storey hevder at det er de unge selskapene som vokser fortest. Først og fremst spiller alder en rolle da yngre foretak har større mulighet til å vokse enn eldre foretak. I følge Story

reflekterer det et behov nyetablerte foretak har til å vokse raskt for å oppnå et minimum effektivitetsnivå. Etter dette vokser foretaket i mindre grad. Storey definerer et ungt selskap som å være et selskap som er 5 år eller yngre.

Hvis vi går ut i fra det året selskapene vant gasselékåringen eller kom høyt opp på listen, er 7 av våre 10 selskaper 5 år eller yngre, 2 selskaper er 6 år, og det siste er 8 år. Det finnes også andre definisjoner på unge selskaper som definerer dem som å være 10 år eller yngre. Hvis vi skal gå ut i fra disse definisjonene havner 100 % av selskapene våre innenfor kategorien «ungt selskap». Avhengig av hvilke definisjon som blir brukt vil vi få forskjellige resultater, men det var tydelig at flere av selskapene mente selv at de ikke hadde eksistert så lenge og at de fortsatt var i vekstfasen. Det er også et kriterie at selskapene må ha eksistert i flere enn 4 år for å delta på gasselékåringen.

Et ungt selskap vil ha høyere sannsynlighet for å oppnå høy vekst enn et eldre selskap. Grunnen er at et eldre selskap kan være større som resulterer i at for å øke den prosentvise veksten så krever det et mye høyere hopp i salgsinntekter enn det gjør for et ungt selskap. Dersom det eldre selskapet enda er lite, er det mest sannsynlig en grunn til at selskapet fortsatt er lite, og hvorfor skal det plutselig starte og vokse etter mange år? Avhengig av hvilke definisjon som blir brukt vil vi bekrefte Storeys teori angående alder.

Næring

Storey mener at næringen selskapet tilhører har betydning for sannsynligheten for å oppnå vekst.

Rogaland er svært dominert av oljen, da den er en stor inntektskilde for fylket. Dette viser godt igjen i vår studie, samt i selve gasselékåringen. Hele 9 av 10 av selskapene er relatert til olje, og som tidligere nevnt er 25 % av selskapene som fikk betegnelsen gasseléselskap i Rogaland i 2013 relatert til oljevirkosmheten.

Da oljebransjen har svært høy vekst, og er en så stor del av Rogaland vil det være naturlig at mange av selskapene med høyest vekst i fylket vil tilhøre denne bransjen. Andre selskaper i andre bransjer kan selvfølgelig oppnå høy vekst, men det kan være mer krevende å få det til enn for selskapene i oljebransjen. I andre fylker i Norge som ikke har en så dominerende bransje kan det være annerledes.

I kapittel 4.3 «gjennomgang av bransjene og selskapenes vekst fra 2010 til 2012» viser det om selskapene tilhører en bransje som har oppnådd høy vekst i driftsinntekter i forhold til

gjennomsnittet i Rogaland, eller en bransje som har oppnådd lav vekst. Selv om de fleste selskapene er relatert til oljebransjen er bransjene hos Proff delt opp i flere underkategorier. 9 av 10 av selskapene tilhører en bransje som ligger over gjennomsnittet for Rogaland, mens 1 av 10 tilhører en bransje som går dårligere enn Rogaland, og har derfor kanskje måttet jobbe mer for å få det til. Vi bekrefter derfor Storeys teori, da 90 % av selskapene befinner seg i en bransje som ligger over gjennomsnittet i Rogaland.

Organisasjonsform

Denne variabelen har vi ekskludert fra vår studie da aksjeselskap er et kriterie for å komme med i gasselékåringen, og vi kun har aksjeselskaper i vårt utvalg.

Lokalisering

Lokaliseringen til selskapene har vist seg å ha en påvirkning på vekst. Storey hevder at de selskapene som er lokalisert sentralt har større sannsynlighet for å oppnå vekst, enn de som er plassert mer landlig.

Alle selskapene i utvalget vårt er lokalisert sentralt i Sandnes eller Stavanger, noe som kan tyde på at Storeys teori stemmer. Alle respondentene mente at lokaliseringen var viktig for resultatene deres. Nærhet til kundene var svaret som gikk igjen på hvorfor lokaliseringen var så viktig. De mente også at det faktum at de tilhørte oljebransjen var det viktigste. Spørsmålet om lokalisering er viktig avhenger også av hvilken bransje selskapet tilhører. I noen bransjer er det svært viktig hvor selskapet er lokalisert, mens i andre bransjer har det mindre betydning. Ut i fra våre intervjuer virker det som om bransje er viktigere, men at også lokalisering har en betydning.

Størrelse

Størrelsen på selskapet henger litt sammen med alder, da de unge selskapene som regel er små, mens de eldre selskapene kan være både store og små. Storey mener det er en sammenheng mellom små selskaper og vekst. Definisjonen på et lite selskap varierer litt i forhold til hvilken sektor selskapet tilhører. Hvis vi ser bort i fra bransje, henviser Storey til European Commissions definisjon på et lite selskap som er mellom 10 og 99 ansatte. De selskapene med færre en 10 ansatte betegnes som mikroselskaper.

Av selskapene i vår studie har 7 av 10 selskaper under 99 ansatte, og de 3 selskapene som har flere er også de selskapene som er eldst. Som sagt er det lettere å oppnå høy vekst for et lite selskap enn for et stort selskap, som for eksempel Statoil som måtte ha økt salgssinntektene

betraktelig bare for å oppnå 1 % vekst. Ettersom selskapene i vår studie er små selskaper, bekrefter vi at teorien til Storey også gjelder for Rogaland.

Eierskap

Denne variabelen er testet forskjellig i de 3 empiriske studiene som Storey har sett på. 1 av studiene hevder at de små selskapene som kjøper opp eller starter flere selskaper har høyere vekst enn de som ikke gjør det. Ettersom gasseløkningen ekskluderer selskaper som har vokst på grunnlag av fusjoner og fisjoner er det ikke noe poeng for oss å teste dette. En av de andre studiene hevder at de små selskapene som er en del av større konsern har større vekst enn de som står på egne ben, men da studiene er så forskjellige har vi valgt ikke å teste denne variabelen.

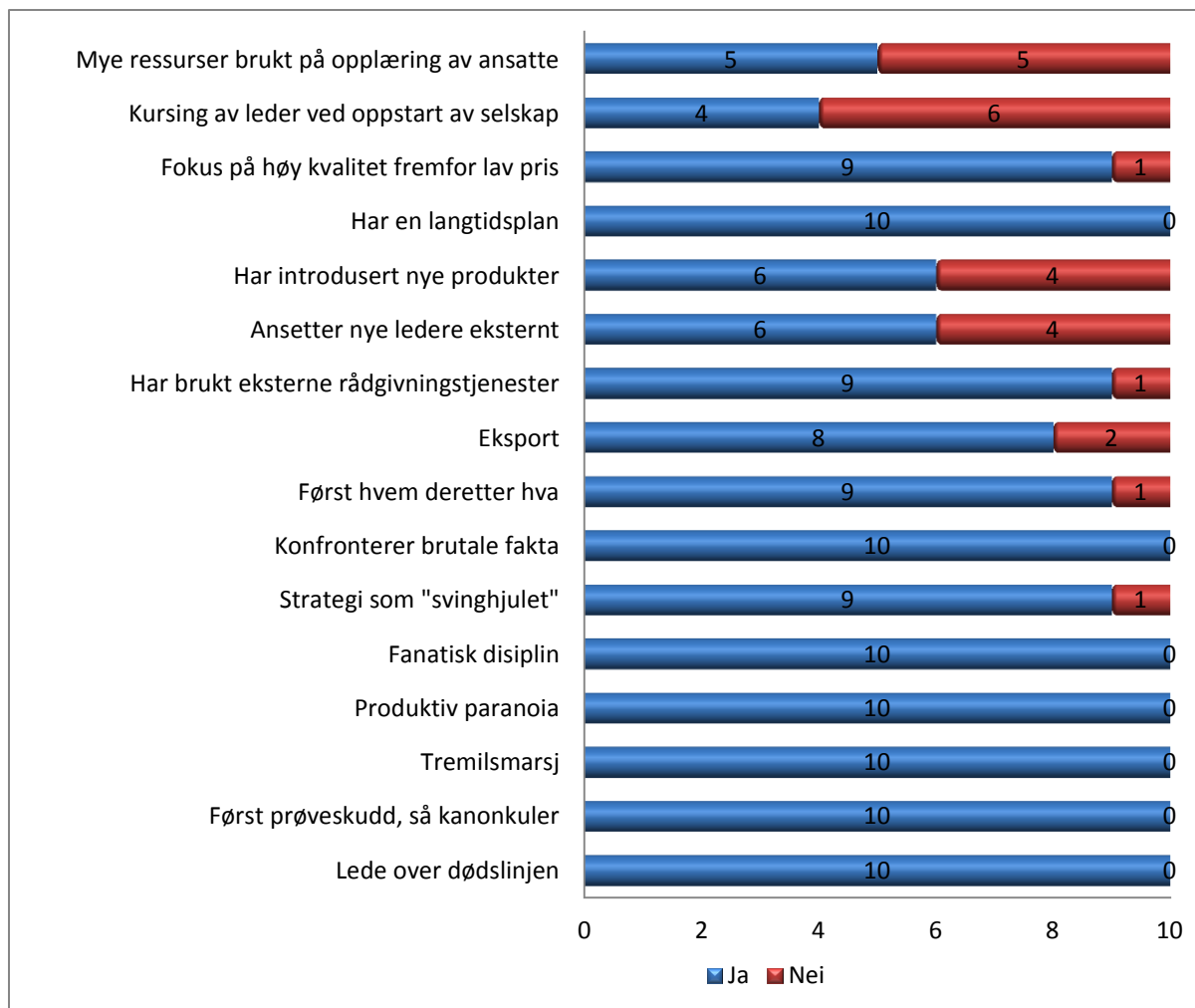
Oppsummering av variabler knyttet til selskapet

Det er litt færre variabler knyttet til selskapet. Resultater tyder på at sentral beliggenhet er den faktoren knyttet til selskapet som er viktigst for vekst. Samtidig kan det se ut til at næring, i form av bransjen selskapene tilhører, kan påvirke veksten. 9 av 10 av selskapene i vårt utvalg er relatert til oljen.

4.1.3 Strategi

Strategien til et selskap opprettes i starten, og utvikles underveis. Vi skal nå se på hvilke strategiske valg som har innvirkning på veksten til et selskap. Vi har valgt å gå inn på 8 av de 14 strategiske variablene til Storey i tillegg til 9 funn fra Collins. Årsaken til at vi har valgt å ekskludere noen kommer vi tilbake til.

Nedenfor er en oversikt over de teoretiske variablene knyttet til strategi sammen med svaret hvert selskap har gitt. Blå kolonne viser antall selskaper hvor svaret på påstanden er «ja» og den røde kolonnen viser antall selskaper hvor svaret på påstanden er «nei». Tilhørende teori til variablene er utledet i teorikapittel 2.3 og 2.4. Spørreskjema som ble brukt under intervjuene med fullstendige spørsmål finnes i vedlegg 1.



Opplæring av ansatte

David Storey hevder at selskaper som bruker ressurser på opplæring og kursing av ansatte kan ha høyere vekst enn dem som ikke gjør det. Han hevder at ressurser brukt på kurs øker med selskapets størrelse og at kursing er mer vanlig i selskapene som vokser enn de som forblir små (Storey, 1994).

Våre resultater viser at 5 av 10 bruker mye ressurser på opplæring av ansatte. Med mye ressurser mener vi selskapene som sender sine ansatte på kurs når det kommer opp kurs som er relevante for selskapet. De resterende 5 selskapene som sa at de ikke bruker mye ressurser på kurs sender kun sine ansatte på kurs som er obligatoriske. Det er vanskelig å si noe om denne variabelen da vi ikke har noen resultater som verken bekrefter eller avkrefter teorien. Det er mulig at selskapene som tar denne «risikoen» med å bruke ressurser på opplæring av de ansatte tidlig i prosessen vil kunne levere bedre produkter, tjenester og service til markedet og dermed raskere oppnå vekst. Det er også mulig at de binder sine ansatte mer til selskapet,

og at de ansatte føler et større behov for å prestere bedre etter at de har vært på kurs. Dette kan likevel være en risiko å ta dersom det er høye kostnader forbundet med kursene som selskapet ikke får igjen for senere, for eksempel dersom de ansatte slutter rett etterpå. Da vil selskapet sitte igjen med å ha brukt mye ressurser på opplæring av ansatte uten å få noe igjen for det.

Da resultatene våre er ganske tvetydige og dette er en vanskelig variabel å måle kan vi ikke si noe om kursing og opplæring har noen påvirkning på vekst i Rogaland.

Opplæring av ledere

Denne variabelen viser til opplæring og veiledning av ledere ved oppstarten av et selskap. Storey hevder at de selskapene som investerer i kurs i forbindelse med lederskap og oppstart av selskaper vil oppnå mer vekst enn de som ikke gjør det.

Det kan virke naturlig da vi ikke ser noen grunn til at selskaper skal oppnå mindre vekst ved å delta på slike kurs. Likevel er det ikke sikkert at disse kursene er verdiskapende, noe som avhenger av hvilken opplæring og kurs som blir gitt. Dersom kursene ikke er verdiskapende for selskapet vil det være bortkastet tid som kunne vært brukt til annet verdiskapende arbeid.

Våre resultater viser at kun 4 av 10 av entreprenørene har deltatt på slike kurs. En av årsakene til at så få har benyttet seg av kurs i forbindelse med opplæring kan henge sammen med alderen på entreprenørene og de mange årene med erfaring de har lagt bak seg. Det er ikke alltid nødvendig med nye kurs dersom lederen har erfaring innen både lederskap og kanskje oppstart av selskap tidligere. Likevel kan det være nyttig å fornye seg. Vi ønsker ikke å bekrefte teorien til Storey knyttet til denne variabelen, da våre resultater ikke viser at det er nødvendig med kurs ved oppstart dersom et selskap ønsker å oppnå vekst. Erfaring kan derimot spille en rolle.

Ekstern egenkapital

Vi har ikke valgt å fokusere på denne variabelen da det i denne oppgaven blir for komplekst å sette seg inn i kapitalstrukturen til selskapene.

Teknologi

Denne variabelen dreier seg om at små selskaper med høyt utviklet teknologi har større sannsynlighet for å vokse i følge Storey. Teknologi er en variabel som kan være vanskelig å teste ettersom teknologi ofte defineres på flere forskjellige måter. Vi har derfor valgt å ekskludere denne variabelen.

Markedsposisjonering

Markedstilpasning går ut på hva et selskap konkurrerer og fokuserer på i forhold til pris og produkter i markedet. Er fokuset å ha et unikt og eget produkt/tjeneste? Eller går det ut på å levere det samme som konkurrentene til en lavere pris? Storey hevder at de selskapene som fokuserer på produktene/tjenestene har større sannsynlighet for å oppnå vekst, enn dem som fokuserer på pris.

Av selskapene som ble intervjuet hadde 9 av 10 selskaper produkter eller tjenester som enten var egne ideer som de hadde realisert i markedet, eller en egen spesialisering/vinkling på produktene/tjenestene de leverte. Altså kan man si at de fleste hadde fokus på selve produktet eller tjenesten, og ikke på å ha den beste prisen i markedet. En årsak kan være at selskapene som konkurrer på pris får mye mer konkurranse i markedet. Kundene vil lettere bytte leverandører hvis de finner en leverandør med samme produkt til en lavere pris. Har selskapet derimot et unikt produkt eller tjeneste er det ikke like lett for kunden å finne noe som substituerer. Dette vil skape en tryggere markedsposisjon, og samtidig som gamle kunder kommer tilbake opparbeides det nye. 1 av respondentene påpekte spesifikt at de valgte å ta en høy pris ettersom de var det eneste selskapet i markedet som tilbød denne tjenesten. Dette bekrefter at Storeys teori om markedsposisjonering også gjelder i Rogaland. Likevel må produktet/tjenesten være noe kunden etterspør, og noe som tilfredsstiller et behov hos kundene.

Markedstilpasning

Denne variabelen går ut på at selskapet kan måtte gjøre store justeringer i selskapet over tid for å overleve og vokse. Dette kan innebære at selskapet må takle dårlige tider og dermed måtte endre teknologi, kunder, fokusområde og lignende. Variabelen er ikke testet i de empiriske studiene og vi har derfor valgt ikke å inkludere den i studien vår.

Planlegging

Denne variabelen går ut på om selskapet har laget en plan for fremtiden, ved å sette spesifiserte mål over en langtidshorison.

Våre resultater viser at 10 av 10 hadde en langtidsplan med fastsatte mål for selskapet. Det er kanskje ikke så overraskende da det sier seg selv at det vil være en fordel å ha en plan for hvor selskapet vil, hvis selskapet i det hele tatt skal klare å komme seg dit. Har ledelsen ikke en fastsatt plan, men tar utfordringene som de kommer, vil de ansatte sannsynligvis ikke ha samme motivasjon og drivkraft til å utføre oppgaver som fører til vekst. Variabelen kan

kanskje knyttes sammen med at alle respondentene hadde høyere utdanning. Entreprenørene med høyere utdanning har sannsynligvis hatt kurs som går på nettopp dette med planlegging og fastsetting av strategi og mål. Vi bekrefter dermed Storeys teori om at planlegging kan være viktig for vekst.

Nye produkter

Som vi har sett under markedsposisjonering finnes det en positiv sammenheng mellom denne variabelen og vekst. Det kan tyde på at de selskapene som introduserer egne produkter også vil ha en større sannsynlighet for å vokse. Resultatene våre viser at 6 av 10 har introdusert eller arbeider med egne produkter som skal lanseres. Vi vil dermed verken bekrefte eller avkrefte Storeys teori. Noen av selskapene som ikke utviklet nye produkter var rekrutteringsselskapene, noe som var naturlig ettersom deres fokus er mennesker og ikke produkter. Noe som gjentok seg var at flere hadde startet med tjenester, men etter hvert gått over til også å lage egne produkter. Dette begrunnet de med at de da hadde flere ben å stå på dersom deler av selskapet skulle stagnere.

Ledelsesrekruttering

Selskaper som vokser blir etter hvert nødt til å ansette en større ledelse. I følge Storey sin forskning viser det seg at i vekstselskaper blir nye ledere rekruttert eksternt.

Av våre selskaper hadde 6 av 10 hentet inn nye ledere eksternt. Dette kan nok naturlig forklares ved at selskapene ikke har drevet så lenge og fortsatt er under utvikling, noe som gjør at de ikke har aktuelle kandidater internt i selskapet. Flere av respondentene sa at de gjerne hadde ansatt noen internt om mulig. Likevel ville det ikke være naturlig å ansette en av mekanikerne i en lederstilling da de sannsynligvis ikke kan så mye om ledelse. Dermed blir det nødvendig å ansette lederne eksternt i en vekstfase for å kunne fortsette veksten. Likevel er det ikke nok til å bekrefte Storeys teori.

Offentlig støtte

Noen land bruker lover og regler til å tilrettelegge for små selskaper. Noen har også ordninger som gir gratis hjelp ved oppstart av et nytt selskap, lave renter i banker og lignende. I Norge har vi flere slike lover. Blant annet kan selskaper som holder seg under en bestemt størrelse på driftsinntekter, balanse og antall ansatte slippe å ha revisor. Krav til størrelsen på aksjekapitalen ble også satt ned fra 100 000 til 30 000 1. januar 2012 for å gjøre det lettere å etablere nye selskaper i Norge (Justis- og politidepartementet, 2011). Det finnes flere slike lover som tilrettelegger for små og nyetablerte selskaper. Vi har likevel valgt ikke å gå noe

mer inn på denne variabelen da vi ikke sammenligner med andre land og da disse lovene og reglene vil være like for alle gasselleselskaper her Norge.

Kundefokus

Det sies at små selskaper ofte er avhengige av et fåtall kunder som står for store deler av selskapets inntekter. Etter hvert som selskapet vokser mister det ofte fokus på de enkelte kundene og får flere antall kunder, noe som fører til at selskapet har flere ben å stå på. Samtidig fører det til at det blir vanskeligere å opprettholde god kontakt med alle kundene. Dette er en uklar variabel som er vinklet på flere måter, og samtidig vanskelig å teste i intervjuene. Vi har derfor valgt å ekskludere variabelen fra analysen vår.

Konkurranse

Variabelen konkurranse omhandler hvordan markedets konkurranseholdning påvirker vekst. Det finnes markeder med en fiendtlig holdning og markeder med en mer positiv holdning. Ingen av studiene som tidligere er gjort på denne variabelen viser sammenhenger mellom konkurransen i markedet og vekst. Det er også en omfattende oppgave å sette seg inn i og vi har dermed valgt å ekskludere variabelen i vår analyse.

Informasjon og rådgivning

Storey hevder at selskaper med høy vekst har høyere sannsynlighet for å søke rådgivningstjenester. Dette kan være naturlig da de kan trenge hjelp til å håndtere veksten. 9 av 10 av selskapene svarte at de hadde brukt rådgivningstjenester i perioden fra oppstart og frem til i dag. Når et selskap starter opp er det naturlig at det ikke har eksperter på alle typer tjenesteområder, og derfor kan trenge litt hjelp utenifra. Vi bekrefter dermed Storeys teori relatert til rådgivning.

Eksport

Denne variabelen går ut om selskapet eksporterer varer og tjenester til andre markeder. Hele 8 av 10 selskaper eksporterer varer eller tjenester til utlandet. Flere av selskapene har etablert seg i andre land med store planer om å etablere seg i flere land i løpet av de neste årene. Dermed kan vi si at 8 av 10 selskaper hadde en form for tilknytning til andre markeder, enten ved eksport eller ved etablering av egne avdelinger. Dette kan tyde på at det er positivt for veksten å etablere seg i andre land og eksportere varer og tjenester over landegrensene. På denne måten kan selskapene velge å gå inn i de landene de mener vekstpotensialet er best i.

Jim Collins variabler knyttet til strategi

Funnene fra boken Good to great

Først hvem deretter hva

Collins fant en forskjell i prioriteringene mellom vekstselskapene og sammenlikningsselskapene. Vekstselskapene hadde en tendens til å prioritere å finne de rette folkene, altså de ansatte før de bestemte hvordan de skulle jobbe og hva de skulle gjøre. Collins fant ut at å finne de riktige folkene var avgjørende for hvordan det gikk med selskapet. Det nyttet ikke å ha en fantastisk forretningside dersom selskapet ikke hadde gode nok folk til å få den i gang, få den ut i markedet, og å drive selskapet videre. Ved sammenlikningsselskapene var det motsatt. De bestemte først hva de skulle gjøre og hvordan, før de ansatte personer til å utføre arbeidet.

Våre resultater støtter opp om Collins teori. 9 av 10 av respondentene svarte at å finne de riktige personene til hver stilling var det aller viktigste. Noen av selskapene i utvalget vårt er rekrutteringsselskaper noe som gjør at det er naturlig at det er personene de ansetter som er viktigst. Andre selskaper er mer produktorienterte, som kanskje har patent på produktene sine, hvor det da vil være mer naturlig at de svarer at det er produktene og det de skal drive med som er det aller viktigste. Men også de fleste av disse svarte at personene er aller viktigst.

Konfrontere de brutale fakta

Collins mente at selskapene som hadde stor tro på å lykkes, samt taklet dårlige tider på en disiplinert og bra måte, hadde større sannsynlighet for å oppnå vekst, enn de som ikke hadde det.

Da vi spurte selskapene i utvalget vårt om hvordan de hadde taklet dårlige tider, svarte alle at de ikke hadde opplevd dårlige tider. Som nevnt tidligere er mange av selskapene unge og små, og har derfor ikke eksistert i mange år. Dette kan ha påvirkning da de ikke har hatt så god tid til å bli eksponert for dårlige tider. Vi kan derfor ikke si så mye om hvordan de har taklet dem, annet enn at alle eksisterte i 2008/2009 under finanskrisen og likevel hadde høy vekst disse årene og årene etter, noe som kan tyde på at de taklet krisen bra. En av grunnene til at finanskrisen gikk forbi uten noen drastiske fall i inntekter kan skyldes bransjen og hva selskapene driver med. Det er ikke alle selskaper som opplever at finanskrisen er negativ for dem. Noen selskaper kan faktisk oppleve en økning i salg. For eksempel selskaper som driver med noe som dekker et primærbehov, som matvarer, kan oppleve en økning i salg da forbrukerne går mindre ut på restauranter, men heller lager mat hjemme. De fleste

respondentene svarte at de heller så mulighetene enn truslene under krisen, og klarte på den måten å holde på resultatene. Vi kan med dette bekrefte Collins teori.

Svinghjulet og dødsspiralen

Collins fant ut at selskapene som holdt seg til hovedplanen, og kun gjorde små gradvise endringer underveis, hadde større sannsynlighet for å lykkes enn de som gjorde store og drastiske endringer.

Av våre respondenter var det kun 1 av 10 som hadde endret hovedstrategien sin etter oppstart. De andre selskapene hadde kun utført mindre strategiske endringer. Ulempen ved å endre hovedstrategi er at det krever mye ressurser og er likevel ikke sikkert at vil lykkes. Det kan sammenlignes med aksjekjøp. Det sies at dersom en person ser at aksjene faller betraktelig ønsker han å selge fordi han tror han vil tape mer dersom han ikke selger. Dersom han har is i magen derimot og holder ut, er det store sannsynligheter for at kursen vil stige igjen. Slik er det også med vekstselskaper. Dersom de gir opp med en gang markedet viser tendenser til å være dårlig, og endrer strategien sin totalt, ved for eksempel å velge en helt ny kundegruppe eller et nytt produkt/tjenesteområde, er det større sannsynlighet for at «kursen vil synke» og det går dårlig, enn om de har is i magen og holder ut. Vi kan med dette bekrefte teorien til Collins.

Funnene fra boken Great by choice

Fanatisk disiplin

Fanatisk disiplin går ut på at selskapene er svært konsentrert om sine målsetninger, og å nå dem, noe vi fant hos alle våre respondenter. Det omhandler samtidig motivasjon og ambisjoner, at de ansatte både er motivert for å klare målsetningene samt har ambisjoner om og nå dem. Vi bekrefter derfor Collins teori.

Produktiv paranoia

Produktiv paranoia er et funn Collins gjorde om at 10x selskapene (ref. kapittel 2.4) er mer opptatt av å følge med på trusler og endringer i omgivelsene enn sammenlikningsselskapene. Alle våre respondenter svarte at de var svært opptatt av å følge med på trusler og endringer i omgivelsene. Flere svarte at dersom de ikke fulgte med så ville det gå få år før de måtte legges ned. Noen hadde utvidet produkt eller tjenestesortimentet til å være mer variert slik at de hadde flere ben å stå på dersom det skulle skje noe. Faktumet at selskapene kom seg

gjennom finanskrisen uten nedgang i salg, og at noen faktisk økte salget i perioden, bekrefter dette.

Tremilsmarsj

Dette funnet kan minne litt om det forrige, men i stedet for å endre hovedstrategien på hva selskapet skal drive med, går den ut på at det ikke endrer mengden drastisk. Det vil si at dersom selskapet har en plan og kapasitet til å levere 10.000 timer av en tjeneste eller like mange produkter årlig så skal ikke dette endres drastisk med mindre det er sikkert at det ikke går ut over kvaliteten og ryktet til selskapet. Eksempelvis dersom selskapet får en ordre som vil generere 20.000 timer til, og ikke har kapasitet eller kunnskap til å ta i mot bestillingen, så skal selskapet si nei. Dette går litt på risiko. Alle våre respondenter svarte at de tok lav til middels risiko for å oppnå vekst, og heller bygget «stein på stein». Dette går begge veier ved at selskapet holder seg til planen uavhengig av hva som skjer. Hvis planen er 10.000 timer årlig så skal selskapet i tillegg jobbe hardt for å nå målet i kriser og dårlige tider. På denne måten mener Collins at selskapene vil nå målene sine om vekst, på lik linje som at det var Roald Amundsen som kom til Sydpolen, og ikke Robert Scott. Alle våre selskaper fremstod som å ha føttene godt plantet på jorden, og virket ikke som om de ble påvirket av «gode» avtaler som fikk dem til å ta høy risiko for å oppnå raskt vekst, men heller tok det i tempoet som var nødvendig.

Først prøveskudd, så kanonkuler

Dette funnet går ut på at produktene og tjenestene skal testes grundig før de blir lansert eller levert i markedet, og at det heller bør brukes litt ressurser på testing enn å lansere et uprøvd produkt eller en uprøvd tjeneste. På denne måten vil selskapet opparbeide et rykte om at det de leverer er det de sier, og at produktene og tjenestene er av høy kvalitet og nøye testet. Alle våre respondenter svarte at de var svært nøye med å teste at det produktet eller den tjenesten de leverte var av høy kvalitet. Vi kan med dette bekrefte denne teorien.

Lede over dødslinjen

Er selskapet rustet mot uventede hendelser? Det vil si om de følger med på trusler og endringer i omgivelsene og tenker langsiktig på hva som kan skje slik at de kan være forberedt dersom noe skjer. Å følge med på hva som skjer i omgivelsene, og da både muligheter og trusler, var veldig viktig for respondentene våre. De fleste svarte at de enten hadde utvidet, eller hadde planer om å utvide sortimentet sitt, slik at de hadde flere ben og stå

på dersom det skulle skje noe. Dette funnet er veldig likt produktiv paranoia-funnet og er derfor diskutert mer over.

Utbytte av flaks

Dette funnet kan ses i sammenheng med «å konfrontere brutale fakta» da det går ut på hvordan flaks og uflaks blir håndtert. Alle våre respondenter har klart seg gjennom finanskrisen veldig bra, og noen også med vekst i resultater, noe som tyder på at de har klart å få noe positivt utav denne «uflaksen». Da selskapene kan betegnes som høyvekstselskaper tyder også dette på at de har klart å benytte seg av den «flaksen» de har fått, og oppnådd gode resultater. Variabelen er ikke vist i resultatene da den er veldig lik variabelen « å konfrontere brutale fakta».

Oppsummering av variabler knyttet til strategi

De strategiske variablene går ut på hvordan strategien er lagt opp for at selskapet skal generere vekst. Hvordan er planene for å oppnå vekst? Og er de der i det hele tatt?

Av David Storeys variabler var det ikke mange som kunne bekreftes, men det var likevel 1 variabel som gav entydig resultat. Dette var variabelen «planlegging» som går ut på om selskapene tenkte langsiktig og hadde en langtidsplan.

Av Collins' variabler var det flere som gjentok seg. Variablene var:

- Høyvekstselskapene er flinke til å følge med på både muligheter og trusler i omgivelsene, og utnytte disse på best mulig måte.
- De er opptatt av kvalitet og hva de leverer, og tester dette grundig før levering.
- De er fokusert på sine målsetninger og endrer ikke hovedplanen selv om det butrer litt imot.
- De tar ikke høy risiko for å skape vekst, men bygger heller stein på stein.
- De prioriter å finne de rette folkene til de rette stillingene før de bestemmer seg for hva de skal gjøre og hvordan.

Vi oppdaget også selv at flesteparten av selskapene hadde utviklet nye avdelinger, produkter eller tjenesteområder for å minimere risiko. På denne måten har de flere ben å stå på dersom markedet endrer seg.

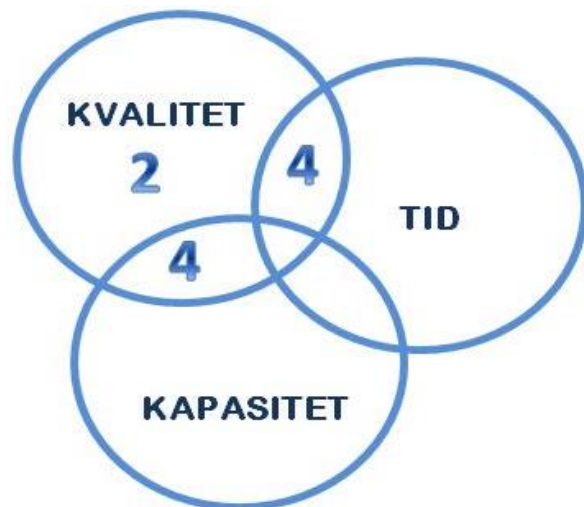
4.1.4 Kapittelsammendrag

Ved å intervju 10 vekstselskaper har vi oppdaget en del faktorer som går igjen hos alle selskapene. Under intervjuene fikk vi inntrykk av at oppskriften på å oppnå vekst var en kombinasjon av aspekter ved entreprenøren, selskapet og strategien. Entreprenørene har et godt nettverk og bruker det smart, i tillegg til at han/hun har lang bransjeerfaring fra et stort selskap. De er også flere om å opprette selskapet. Det viktigste ved selskapet er sentral beliggenhet. Når det gjelder strategi er selskapene konsentrert om målsetningene samtidig som at de har en langtidsplan for å oppnå vekst. De er også nøye med produktene eller tjenestene som leveres ved at de tester dem grundig slik at gode kundeforhold opprettholdes. Alle selskapene taklet finanskrisen bra ved å være forberedt på uventede hendelser. Vi oppdaget også at selskapene tok lav risiko for å skape vekst ved å diversifisere risikoen i markedet. Vi oppdaget totalt 13 fellesnevner hos vekstselskapene, som alle gav sterke resultater knyttet til entreprenør, selskap og strategi. 11 av fellesnevnerne hadde bakgrunn i tidligere litteratur, mens 2 av fellesnevnerne oppdaget vi selv.

4.2 Drift

Et godt grunnlag alene i tillegg til «riktige» strategier er ikke nok for at et selskap skal oppnå vekst (ref. kapittel 2.5). Selskapet må også klare å utnytte egenskapene sine og implementere strategiene inn i driften. De må prestere og klare å drifte selskapet på en effektiv, økonomisk og kundeorientert måte. Uten kunder og en lønnsom og produktiv drift vil ikke selskapene klare å oppnå gode resultater og da heller ikke vekst i resultatene.

Da driften i et selskap er svært kompleks og vil ta mye tid å studere har vi begrenset oss til noen få variabler. Variablene vi har valgt å se nærmere på er reaksjonstid, kvalitet og kapasitet da disse kan være svært avgjørende for resultatene. Som nevnt i teorien er det vanskelig å oppnå gode resultater innen alle 3, og av den grunn må selskapet velge å fokusere på for eksempel 2 av dem. På figuren til høyre har vi plassert alle selskapene i det område vi fikk inntrykk av at de passet best.



Som dere ser av figuren har alle selskapene fokus på å levere tjenester og produkter av god kvalitet. 4 av selskapene hadde fokus på å levere på kortest mulig tid til best mulig kvalitet, noe som påvirker kapasiteten. 4 selskaper hadde fokus på kapasitet, og god kvalitet, og måtte da nøye seg med ikke å kunne levere så raskt som de hadde ønsket. Ingen av selskapene lot det gå ut over kvaliteten som var viktig for dem, og det var også 2 av selskapene som var veldig fokusert på kvalitet, men mindre fokusert på både å levere i god tid og innen gitt kapasitet.

Av dem vi intervjuet var det kun 2 selskaper som mente de hadde ledd i leveringskjeden som kunne tas bort for å redusere reaksjonstiden. Det er litt variert hva som kan defineres som en god reaksjonstid ut i fra hva de ulike selskapene driver med. Et selskap som leier ut utstyr til oljeselskapene kan ha en reaksjonstid på noen få timer, mens et selskap som foretar installasjoner på oljeplattformer kan ha en reaksjonstid på flere måneder.

Som tidligere nevnt så kan nesten alle selskapene vi intervjuet defineres som små og unge selskaper. Små selskaper har ofte en fleksibilitet i forhold til bestillinger og levering som er svært bra i forhold til større selskaper. De store selskapene har ofte flere ledd i en bestilling og leveringsprosess og flere personer som skal godkjenne hvert ledd, noe som gjør dem lite konkurransedyktige i forhold til leveringstid. De små selskapene derimot har ofte bare en som trenger å godkjenne og har mulighet til å snu seg rundt og levere uten unødvendige ledd som ikke er verdiskapende.

Alle de 3 variablene; kvalitet, tid og kapasitet er variabler som kan påvirke kostnadene til et selskap betydelig. Dersom et selskap har overkapasitet vil det føre til ekstra kostnader knyttet til unødvendige personalkostnader dersom de har for mange ansatte, eller for eksempel unødvendige leiekostnader dersom de leier et lager som er for stort i forhold til størrelsen på det de trenger å lagre. Flere av selskapene hadde fleksibel kapasitet som gjør at de har muligheten til å regulere kapasiteten i forhold til behov. Et av selskapene sa at de gjorde det som skulle til for å klare å levere en tjeneste på kortest mulig tid etter bestilling, selv om det innebar at de ansatte måtte jobbe mye ekstra, som på kvelder og helger. Resulterte ble at de vant mange ordre som de ikke ville fått dersom de ikke kunne levert på like kort tid. Dersom et selskap ikke klarer å levere produkter eller tjenester innenfor kundens forventninger om tid, vil det si at selskapet har underkapasitet noe som kan koste dem flere kunder.

Variablene som vi har valgt å se på under drift er ikke med i verken Storey eller Collins teori, og er derfor et resultat av egne observasjoner.

4.2.1 Kapittelsammendrag

For å oppsummere våre funn angående driften, så var kvalitet den faktoren som selskapene fokuserte mest på. De mente at dersom de alltid leverte høy kvalitet så ville de opparbeide seg et godt rykte i markedet som gjorde at kundemassen ville stige og inntektene øke. Tid og kapasitet var også viktig, men ikke like viktig som kvalitet.

4.3 Gjennomgang av bransjene og selskapenes vekst fra 2010 til 2012

Dersom et selskap har et godt grunnlag og utgangspunkt for å oppnå vekst, i tillegg til at de drifter selskapet på en effektiv, økonomisk og kundeorientert måte, leder det ofte til høy vekst. Veksten i et selskap kan variere betydelig fra år til år. Den kan for eksempel gå fra å være positiv til negativ, og til positiv igjen. Vi har valgt ut vekstselskaper fra gasellekåringen de siste 5 årene. Da dette inkluderer selskaper fra kåringen helt tilbake til 2009 kan vi ikke med sikkerhet si at alle selskapene har vekst i dag. Derfor har vi valgt å analysere veksten til selskapene og sikre at de fortsatt er vekstselskaper. Vi ser hovedsakelig på vekst i salgsinntekter men det finnes også andre aspekter ved veksten som kan ha betydning for hvor bra eller sterk den er. Vekst i resultat sammen med vekst i resultat per ansatt kan blant annet si noe om hvor lønnsom veksten er. Vi har derfor valgt å se nærmere på veksten til selskapene for å se hvordan den har vært de siste 3 årene (som er tilgjengelige).

Vi har først sett på vekst i driftsinntekter til hvert av selskapene fra 2010 til 2012, og sammenliknet dem med veksten i bransjen og resten av Rogaland. Samtidig har vi sett på vekst i driftsresultat og antall ansatte for å se om også resultatet og den fysiske størrelsen på selskapene har hatt høy vekst. Dersom resultatet har hatt lavere vekst enn driftsinntektene kan det tyde på at kostnadene har steget mer enn inntektene. Veksten i antall ansatte vil også gi oss en indikator på om inntekter og resultat har steget per ansatt eller om det er blitt ansatt nye personer raskere enn veksten.

Regnskapsdataene er hentet ut fra Proff Forvalt hvor vi, som nevnt i metodekapittelet, kun fikk hente ut data fra de 3 siste årene hvis vi trengte data for flere enn 1 selskap om gangen. Selskapene som er tatt med i beregningene er aksjeselskaper i Rogaland med minimum 1 ansatt. Informasjon om antall ansatte hvert år fikk vi av hvert selskap når vi intervjuet dem da tallene vi fant på internett var litt utydelige.

Tallene i grafene og tabellene som inneholder driftsinntekter, driftsresultat og driftsinntekter/driftsresultat per ansatt er oppgitt i hele 1000. I grafene som inneholder driftsinntekter og driftsresultat viser fargene følgende:

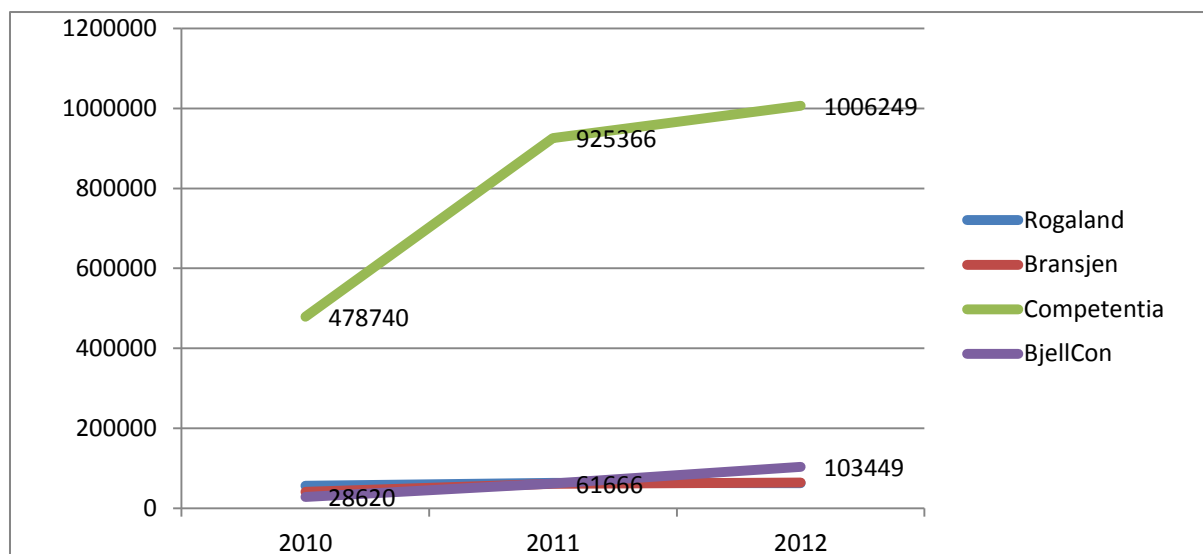
- Blå graf (Rogaland) – Gjennomsnittlige driftsinntekter og driftsresultat for alle aksjeselskaper i Rogaland med minimum 1 ansatt
- Rød graf (Bransje) – Gjennomsnittlige driftsinntekter og driftsresultat for alle aksjeselskaper i samme NACE-bransje som selskapet, med minimum 1 ansatt
- Grønn graf (Selskap) – Selskapets driftsinntekter og driftsresultat
- Lilla graf (Selskap) – Selskapets driftsinntekter og driftsresultat

Nedenfor viser en oversikt over hvert av selskapene under tilhørende bransje. Selskapene er i utgangspunktet listet opp etter samme rekkefølge som i innledningen, men ettersom noen selskaper tilhører samme bransje er disse selskapene blitt flyttet opp.

4.3.1 Utleie av arbeidskraft

BjellCon og Competentia hører til under denne bransjen. BjellCon vant gasellekåringen i 2013, og dermed vil det være naturlig med en positiv vekst fra 2010 til 2012, da kåringen er basert på veksten de 4 siste årene. Competentia vant derimot kåringen i 2009 og det kan være interessant å se om de har klart å fortsette veksten i etterkant av gaselleseieren.

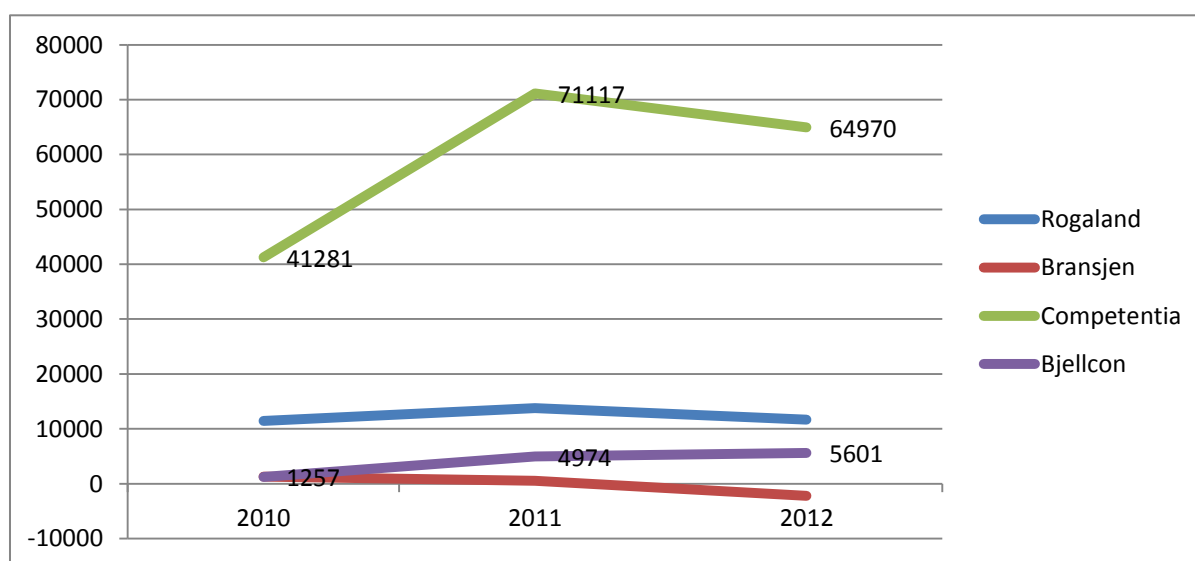
Driftsinntekter



Grafen over viser at både BjellCon og Competentia hadde høy vekst i driftsinntekter fra 2010 til 2012. Total vekst for BjellCon i perioden (2010 – 2012) var på **261 %**, og for Competentia

var den på **110 %**. Gjennomsnittet av driftsinntektene til bransjen «Utleie av arbeidskraft» hadde en vekst på 59 %, mens gjennomsnittet i Rogaland vokste med 11 % i løpet av de 3 årene. Bransjen hadde dermed høyere vekst enn Rogaland noe som kan være positivt for selskapene som ligger i bransjen. De gjennomsnittlige driftsinntektene i Rogaland har variert i perioden. De hadde en liten oppgang fra 2010 til 2011, før de gikk litt ned igjen i 2012. Begge selskapene har hatt høyere vekst i driftsinntekter enn gjennomsnittet i både bransjen og Rogaland.

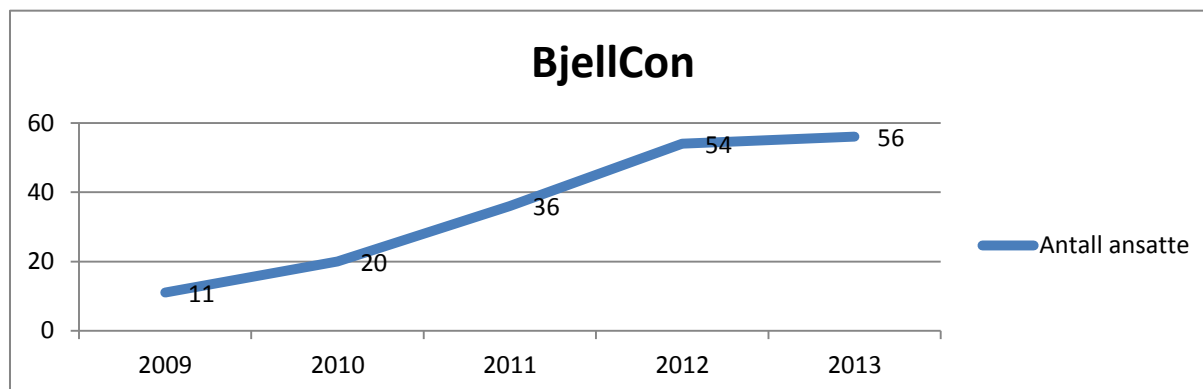
Driftsresultat



BjellCons driftsresultat har gått fra å ligge likt med gjennomsnittet i bransjen i 2010, til å ligge langt over i 2012, noe som viser til en total vekst i perioden (2010 – 2012) på **346 %**. Competentia hadde en oppgang i driftsresultatet fra 2010 til 2011 før de hadde en liten nedgang fra 2011 til 2012, noe som sammenlagt gir en vekst på **57 %**. At resultatet gikk ned i 2012 er noe som skyldes en nedgang i antall kontraktører grunnet avvikling av to store prosjekter hos BP. For Competentia er veksten i inntekter høyere enn veksten i resultat, noe som viser at kostnadene stiger raskere enn inntektene og kan tyde på at lønnsomheten går ned. Når et selskap har så høy inntjening vil det være vanskeligere å opprettholde den høye veksten og den effektive driften. Selv om bransjen viser til høy vekst i inntekter, viser resultatet det motsatte. Bransjen har hatt en negativ utvikling i driftsresultat fra 2010 til 2012, og i 2012 hadde bransjen et gjennomsnittlig driftsresultat som var negativt. Bransjen hadde en total vekst på **-271 %** i perioden, noe som kan tyde på at kostnadene knyttet til bransjen er høye og har steget med årene. Dette gjør det vanskelig å si noe om bransjen har positiv eller negativ

påvirkning på veksten i selskapene. Gjennomsnittet i driftsresultatet i Rogaland hadde en liten økning fra 2010 til 2011, og deretter en nedgang i 2012, noe som totalt gir en vekst på 2 % i perioden. Begge selskapene har hatt høyere vekst i driftsresultat enn gjennomsnittet i både bransjen og Rogaland.

Utviklingen til BjellCon i antall ansatte



Som grafen viser har BjellCon hatt en konstant vekst i antall ansatte i hele perioden.

Driftsinntekter og driftsresultat per ansatt 2010 – 2012 (BjellCon)

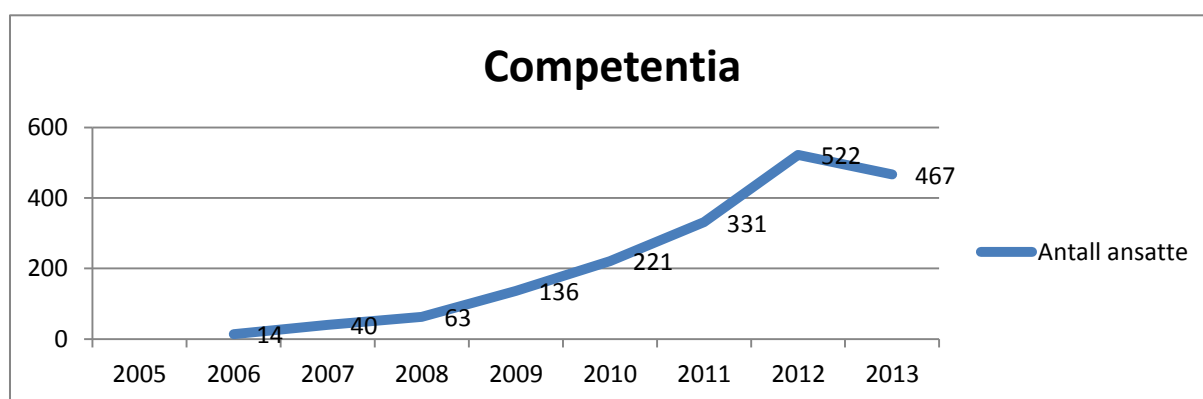
	2010	2011	2012	Total vekst i perioden (2010 – 2012)
Driftsinntekt	1 431'	1 713'	1 916'	485' (34 %)
Driftsresultat	63'	138'	104'	41' (65 %)

Tabellen over viser at driftsinntekter per ansatt har hatt en økning på 485 000 kr i løpet av de 3 årene, noe som tilsvarer 34 % økning. Dette viser at den gjennomsnittlige ansatt er blitt mer produktiv. Driftsresultat per ansatt gikk derimot ned fra 2011 til 2012. Dette kan skyldes flere faktorer og trenger ikke være et tegn på noe negativt. Antall ansatte steg med 18 personer fra 2011 til 2012, og dette kan være ansatte som startet ved slutten av året, som dermed ikke har deltatt i verdiskapningen enda. Likevel var den totale veksten i resultat per ansatt på 65 %, noe som igjen viser til en positiv total vekst.

For å oppsummere viser både BjellCons driftsinntekter og driftsresultat en stigende kurve med høy vekst fra 2010 – 2012 hvor veksten i BjellCons driftsinntekter lå over gjennomsnittet

både til bransjen og resten av fylket i perioden. Dette er kanskje ikke så overraskende ettersom de vant gasselékåringen i 2013. BjellCon har hatt en oppgang i antall ansatte hvert år i tillegg til en oppgang i driftsinntekter per ansatt, mens resultat per ansatt har hatt en liten nedgang fra 2011 til 2012. Likevel er den totale veksten positiv både i inntekter og resultat per ansatt. Til slutt må det nevnes at BjellCon ikke er et resultat av en fisjon, eller har fusjonert i etterkant, slik at dette heller ikke er grunnlaget for den høye veksten. Dermed ser vi at Bjellcon har hatt en markant vekst i både inntekter og resultat i årene 2010 til 2012.

Utviklingen til Competentia i antall ansatte



Competentia hadde en økning i antall ansatte frem til 2012, men i 2013 kuttet de ned på ansatte grunnet den tidligere nevnte avviklingen av prosjekter i BP.

Driftsinntekter og driftsresultat per ansatt 2010 – 2012 (Competentia)

	2010	2011	2012	Total vekst i perioden (2010 – 2012)
Driftsinntekt	2 166'	2 796'	1 928'	-238 (-11 %)
Driftsresultat	187'	215'	124'	-63(-34 %)

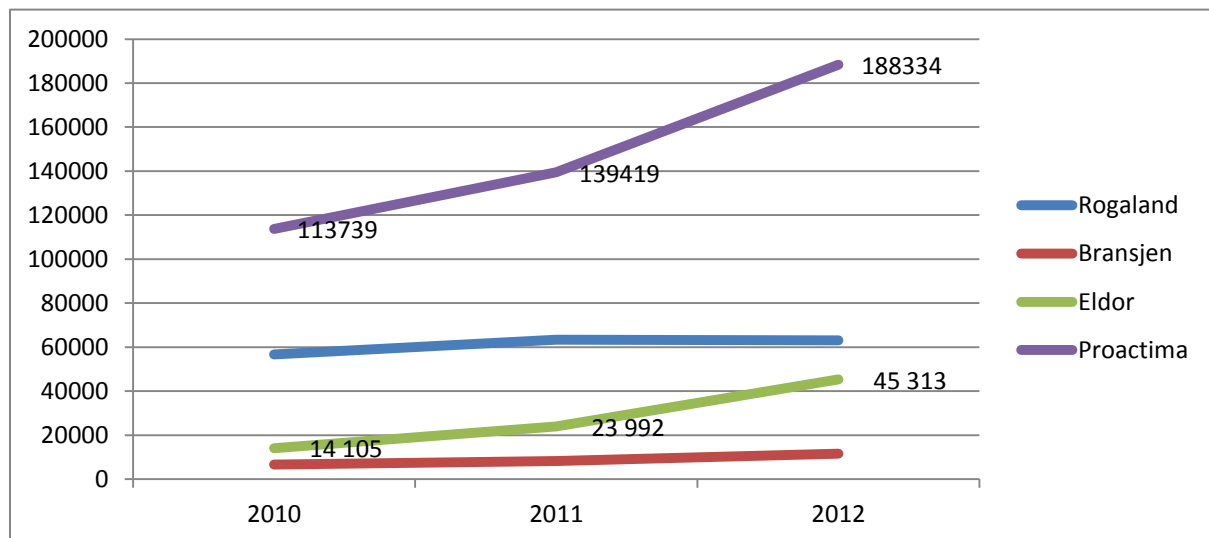
Som tabellen viser har Competentia hatt en sterk vekst i driftsinntekter og resultat per ansatt hvert år bortsett fra mellom 2011 og 2012. Dette er grunnet avviklingen av prosjektene som nevnt ovenfor som også gjenspeiler seg i nedgangen i driftsinntektene og resultatet fra 2011 til 2012. Denne nedgangen har ført til at den totale veksten fra 2010 – 2012 har vært negativ både for inntekter og resultat per ansatt.

For å oppsummere har Competentia klart å fortsette veksten i både inntekter og resultat i perioden mellom 2010 til 2012, etter at de vant gasselékåringen i 2009. Competentias driftsinntekter har økt i hele perioden, mens driftsresultat, driftsinntekter per ansatt og driftsresultat per ansatt gikk ned i 2012. Dette førte til at den totale veksten i inntekter og resultat per ansatt i perioden var negativ. Dette sammen med at resultatet hadde en lavere vekst enn inntektene viser at lønnsomheten har gått ned. Til slutt må det nevnes at Competentia ikke har fusjonert inn andre selskaper som kan føre til høy vekst, men de har vokst internt. Det kan se ut som at Competentia har kommet til et punkt hvor veksten etter hvert flater ut og lønnsomheten er på vei ned. Veksten i inntekter er fortsatt høy og viser at selskapet fortsatt er et vekstselskap når det gjelder inntektene som vi har valgt å ta utgangspunkt i.

4.3.2 Annen faglig, vitenskapelig og teknisk virksomhet ikke nevnt annet sted

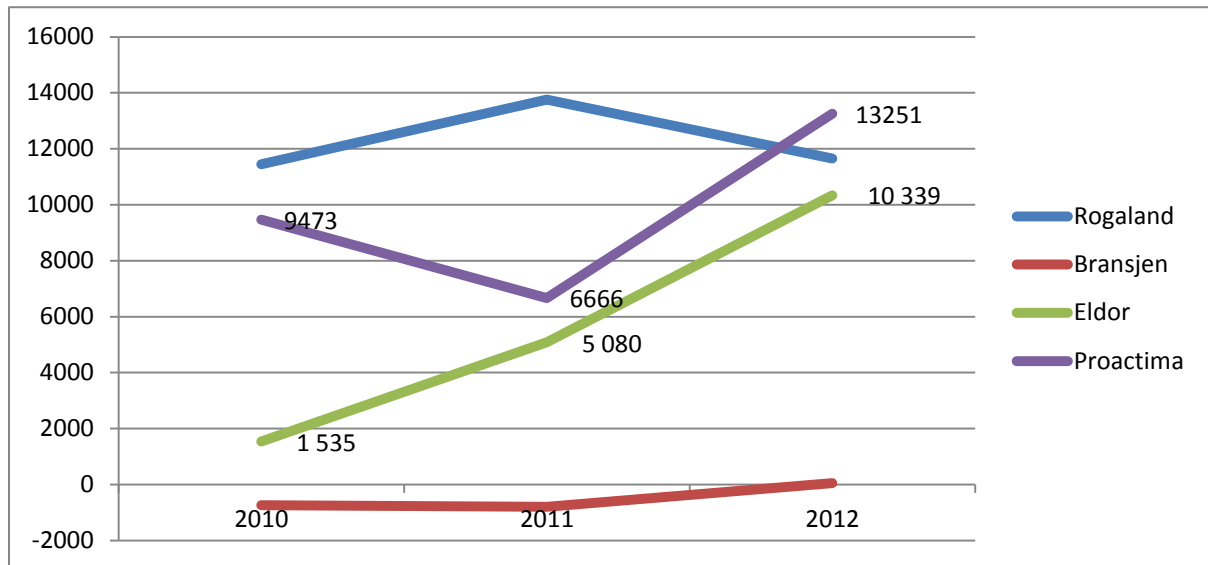
Eldor og Proactima tilhører denne bransjen. Eldor lå på gasselétoppen i 2013 og Proactima i 2009.

Driftsinntekter



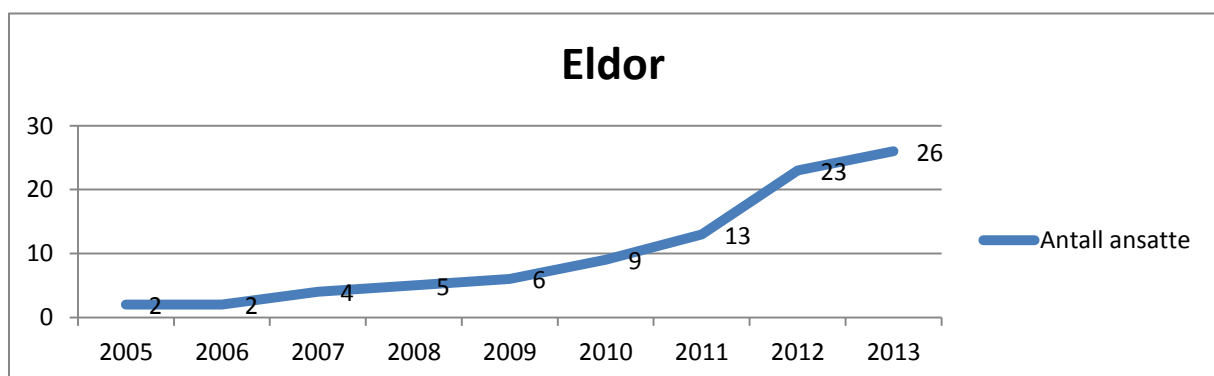
Som grafen viser hadde både Eldor og Proactima en kontinuerlig vekst i driftsinntekter fra 2010 – 2012. Eldor hadde en total vekst i perioden på **221 %**, mens Proactima hadde en total vekst på **66 %**. Bransjen har også hatt en vekst på 66 %, noe som igjen er bedre enn den gjennomsnittlige veksten i Rogaland (11 %), og som kan tyde på at det er positivt for selskaper å tilhøre denne bransjen. Eldor hadde en veldig høy vekst som lå langt over gjennomsnittet i bransjen, mens Proactima hadde samme vekst som gjennomsnittet i bransjen. Begge selskapene hadde høyere vekst enn gjennomsnittet i Rogaland.

Driftsresultat



Som grafen viser har Eldors driftsresultater hatt en vekst på **574 %** fra 2010 til 2012, mens Proactima hadde en total vekst på **40 %** i perioden. Proactima hadde en nedgang i resultatet i 2011 før det gikk kraftig opp igjen i 2012. Den høye veksten i 2012 kan muligens skyldes at Proactima fusjonerte inn selskapene Proactima Learning AS og Occupational Hygiene Solutions AS dette året. Bransjen selskapene tilhører hadde et negativt gjennomsnittlig driftsresultat i både 2010 og 2011. I 2012 var bransjens resultat likevel positivt og total vekst i perioden (2010 – 2012) var positiv. Det er vanskelig å regne ut den nøyaktige veksten i dette tilfellet da veksten har gått fra å være negativ til positiv. Selv om veksten i bransjen var positiv i årene er det likevel vanskelig å si om det er en bransje som påvirker veksten i selskapene positivt.

Utviklingen til Eldor i antall ansatte



Som grafen viser har Eldor hatt en konstant vekst i ansatte i hele perioden.

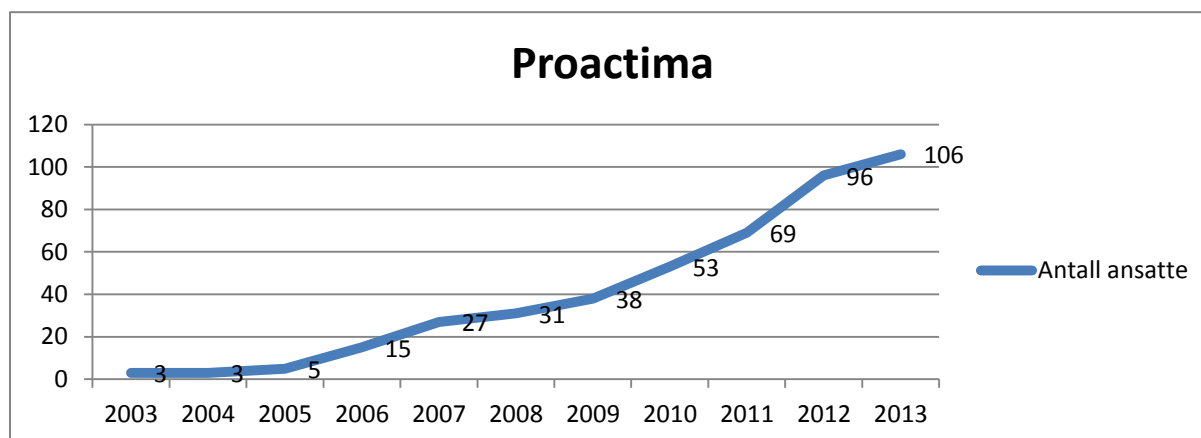
Driftsinntekter og driftsresultat per ansatt 2010 – 2012 (Eldor)

	2010	2011	2012	Total vekst i perioden (2010 – 2012)
Driftsinntekt	1 567'	1 846'	1 970'	403 (26 %)
Driftsresultat	171'	391'	450'	279 (163 %)

Tabellen over viser at Eldor har hatt en kontinuerlig økning både i driftsinntekter og i driftsresultat per ansatt i hele perioden, noe som fører til en positiv total vekst. Som nevnt tidligere kan dette være et tegn på at produktiviteten per ansatt har gått opp. At resultat per ansatt har hatt enda høyere vekst enn inntekter per ansatt er et godt tegn og viser at selskapet har hatt god kostnadsstyring.

For å oppsummere har Eldor hatt en konstant vekst i driftsinntekter, driftsresultat, driftsinntekter per ansatt og driftsresultat per ansatt fra 2010 til 2012. Eldor viser en imponerende høy vekst. Eldor har heller ikke fusjonert, eller er et resultat av en fisjon, noe som gjør at ikke dette er grunnlaget for veksten. Bransjen Eldor tilhører har hatt en positiv vekst som kan ha hatt positiv påvirkning på Eldors vekst. På bakgrunn av det vi nå har nevnt er det tydelig at Eldor har hatt høy og «riktig» vekst i disse årene.

Utviklingen til Proactima i antall ansatte



Grafen viser at Proactima har hatt en konstant stigning i antall ansatte i hele perioden.

Driftsinntekter og driftsresultat per ansatt 2010 – 2012 (Proactima)

	2010	2011	2012	Total vekst i perioden (2010 – 2012)
Driftsinntekt	2 146'	2 021'	1 962'	-184 (-9 %)
Driftsresultat	179'	97'	138'	-41 (-23 %)

Tabellen over viser at Proactima har hatt en nedgang i inntekter per ansatt fra 2010 til 2012.

Resultat per ansatt gikk ned fra 2010 til 2011, for så å gå opp igjen fra 2011 til 2012.

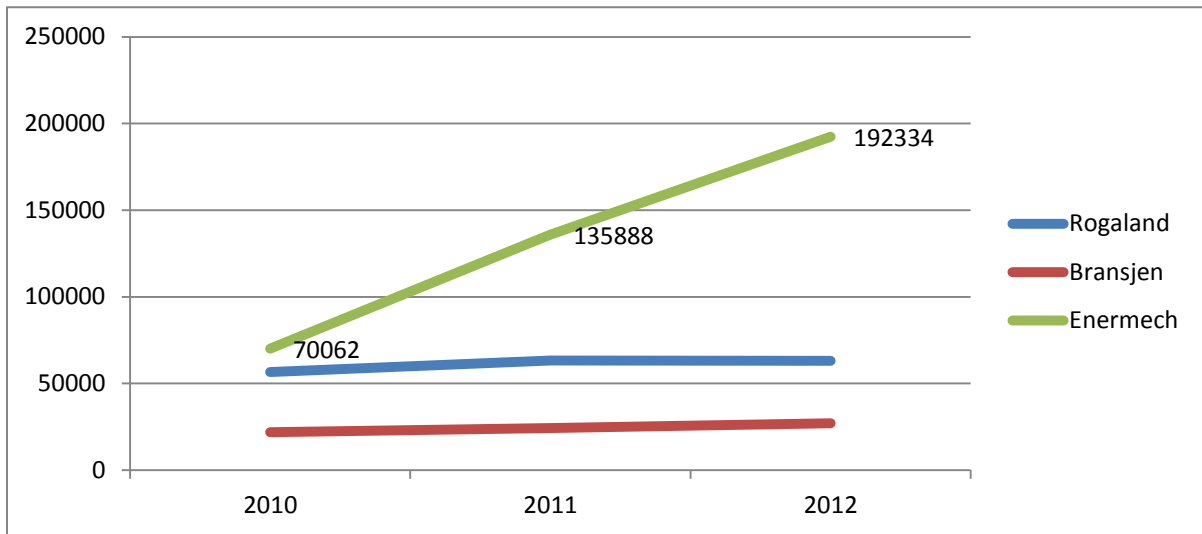
Nedgangen i 2011 har ført til at den totale veksten per ansatt var negativ i perioden, og at lønnsomheten har gått ned.

For å oppsummere hadde inntektene til Proactima en konstant vekst i årene 2010 til 2012, mens driftsresultatet hadde en knekk i 2011, før det økte igjen i 2012. Likevel har den totale veksten i perioden vært positiv både i inntekter og resultater. Inntektene per ansatt har hatt en svak nedgang med en total negativ vekst på -9 % fra 2010 til 2012. Dette kan tyde på at Proactima har nådd en topp og at lønnsomheten nå flates ut. Resultatet per ansatt følger resultatene med en nedgang i 2011 for så en liten oppgang i 2012. Likevel fører dette til en total negativ vekst på -23 % noe som kan tyde på at også Proactimas resultater flates ut. Det er vanskelig å si noe om bransjen har påvirket selskapet positivt i dette tilfellet, men i 2012 fusjonerte Proactima inn selskapene Proactima Learning AS og Occupational Hygiene Solutions AS noe som kan ha ført til økningen vi så i 2012. Etersom det er vanskelig å si noe om hvor mye fusjonen har påvirket inntektene i 2012, kan vi ikke med sikkerhet si at selskapet har opplevd vekst det året. Da det er det siste året i perioden vi studerer og selskapet har opplevd vekst helt siden 2005 (Dagens Næringsliv, 2014), velger vi likevel å inkludere selskapet i studien vår.

4.3.3 Reparasjon av maskiner

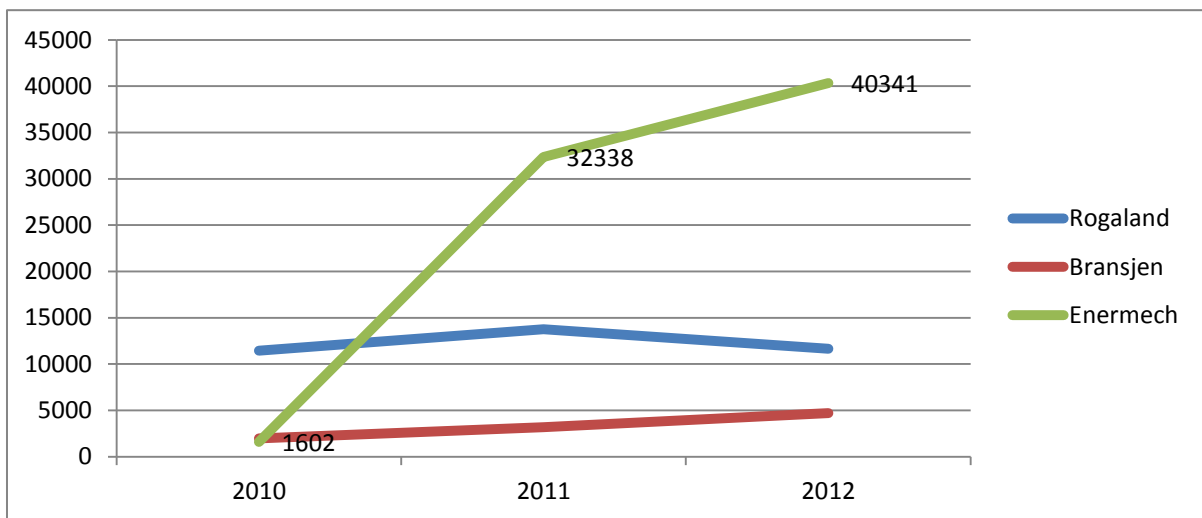
Enermech, som vant gasellekåringen i 2012, tilhører denne bransjen.

Driftsinntekter



Grafen over viser at Enermech hadde en bratt utvikling i driftsinntekter fra 2010 til 2012, hvor driftsinntektene hadde en vekst på **175 %**. I samme periode hadde resten av bransjen en svakere utvikling, med en total vekst på 23 %. Dette er en høyere vekst enn den totale i Rogaland (11 %) og det kan tyde på at det er en god bransje å etablere seg i.

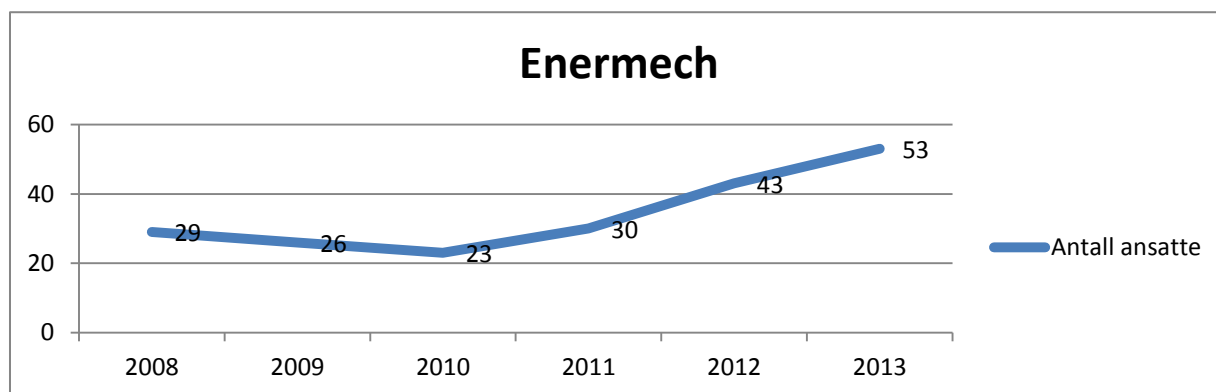
Driftsresultat



Grafen over viser at driftsresultatet til Enermech har hatt en total vekst på hele **2418 %**, hvor av størstedelen av veksten var fra 2010 til 2011. I tillegg til høy vekst i driftsinntekter har Enermech også klart å holde kostnadene nede, noe som fører til den høye veksten i resultatet. Bransjen hadde en vekst på 137 % fra 2010 til 2012. Etersom både driftsinntekter og

driftsresultatet til bransjen har høyere vekst enn resten av Rogaland (2 %) er det mulig at bransjen har hatt en positiv innvirkning på veksten til Enermech.

Utviklingen til Enermech i antall ansatte



Som grafen viser hadde Enermech en nedgang i antall ansatte i 2009 og 2010 da de la ned et av sine kontorer. Etter nedgangen hadde de konstant vekst.

Driftsinntekter og driftsresultat per ansatt 2010 – 2012 (Enermech)

	2010	2011	2012	Total vekst i perioden (2010 – 2012)
Driftsinntekt	3 046'	4 530'	4 473'	1427 (47 %)
Driftsresultat	70'	1 078'	938'	868 (1240 %)

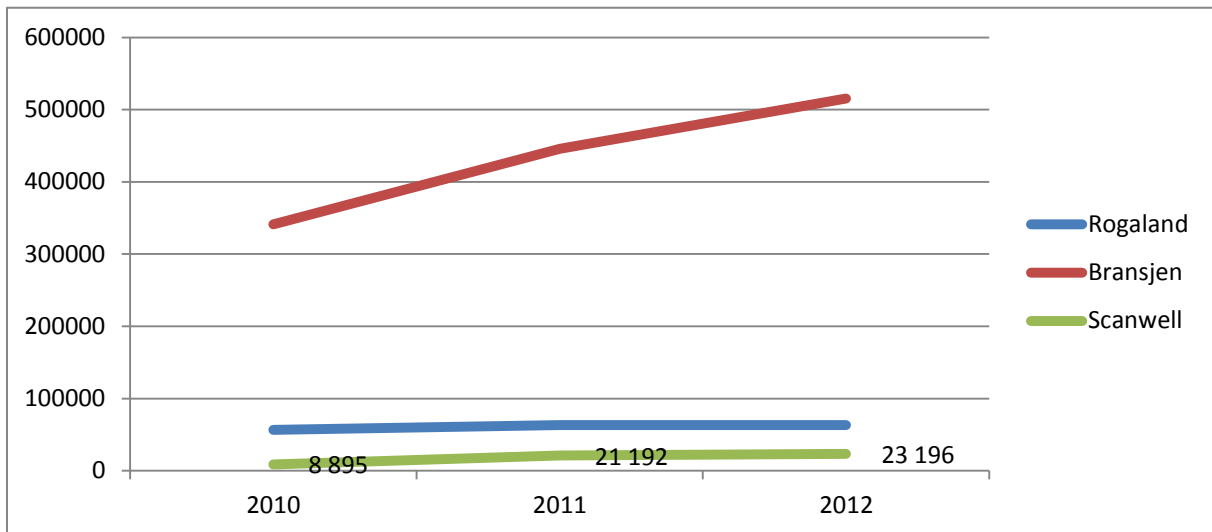
Tabellen over viser at Enermech hadde en markant oppgang i både inntekter og resultat per ansatt fra 2010 til 2011, før tallene hadde en liten nedgang fra 2011 til 2012 (året etter gasselseieren). Likevel har den totale veksten i perioden vært positiv med en økning i inntekter per ansatt på 47 % og resultat per ansatt på hele 1240 %. Dette viser en enorm forbedring i selskapets lønnsomhet.

For å oppsummere har Enermech hatt høy vekst i både i inntekter, resultat, inntekter per ansatt og resultat per ansatt fra 2010 til 2012. Bransjen kan ha hatt en positiv innvirkning på veksten da bransjen hadde høyere gjennomsnittlig vekst enn Rogaland. Enermech har ikke noen fisjoner eller fusjoner bak seg som kan ha påvirket veksten og Enermech er uten tvil et selskap med høy vekst.

4.3.4 Andre tjenester tilknyttet utvinning av råolje og naturgass

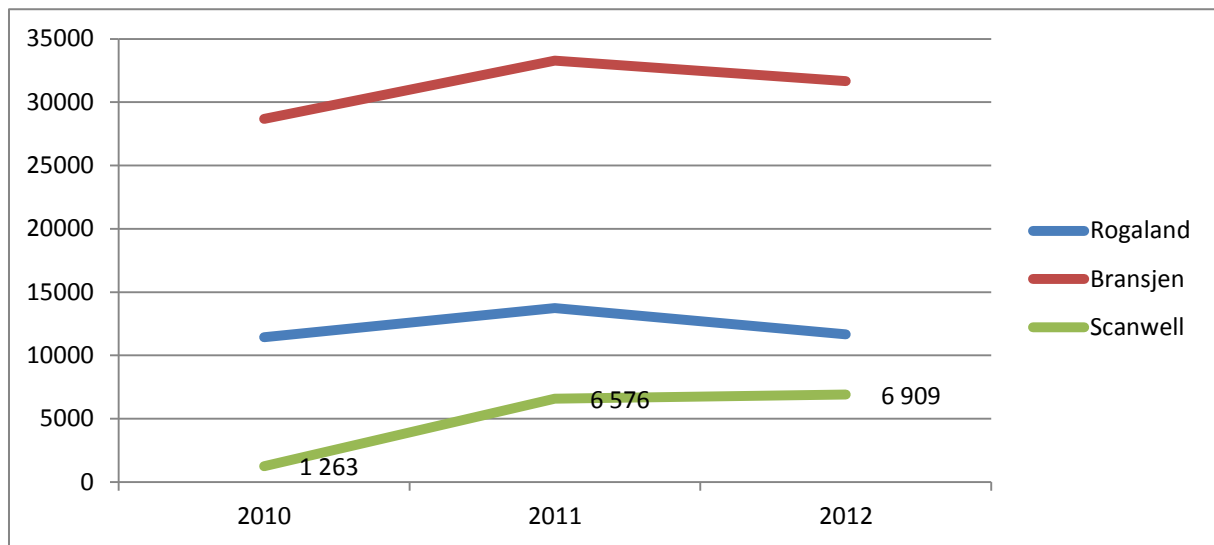
Under denne bransjen ligger selskapet Scanwell som lå på gasettoppen i 2012.

Driftsinntekter



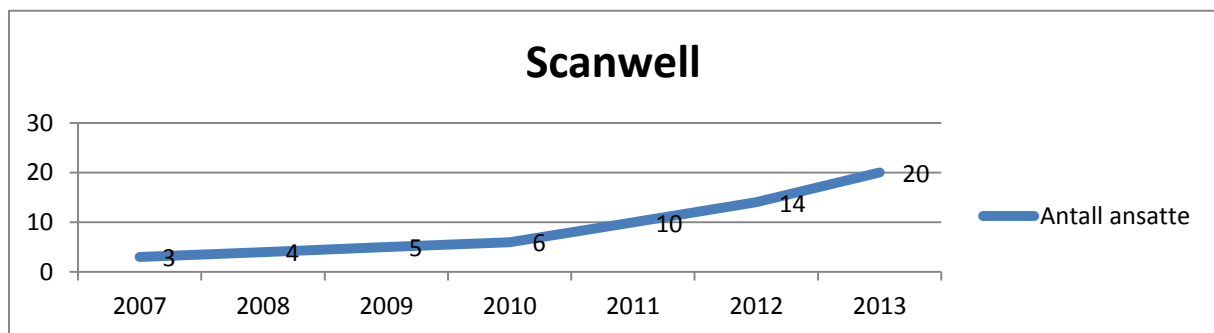
Grafen over viser at Scanwell hadde en økning i driftsinntekter på **161 %** fra 2010 til 2012, og har høyere vekst enn gjennomsnittet i både bransjen og Rogaland. Bransjen som Scanwell tilhører hadde en vekst på 51 % i driftsinntekter fra 2010 til 2012, og selskapet ser derfor ut til å ligge i en bransje med høy vekst da den overstiger veksten til gjennomsnittet i Rogaland (11 %). Dette innebærer at Scanwell kan ha hatt lettere for å oppnå høy vekst da hele bransjen er i vekst. Bransjen er oljerelatert og som vi vet er olje og gass et område med mye penger i omløp, og som samtidig står for store deler av Rogalands verdiskapning. Hadde Scanwell drevet med tjenester knyttet til en annen bransje er det mye mulig at selskapet ikke hadde prestert like bra.

Driftsresultat



Grafen over viser at Scanwell hadde en økning i resultat på **447 %** fra 2010 – 2012, noe som er høyere enn gjennomsnittet i både bransjen (10 %) og Rogaland (2 %).

Utviklingen til Scanwell i antall ansatte



Som vist i grafen har Scanwell hatt en økning i antall ansatte i hele perioden 2010- 2012.

Driftsinntekter og driftsresultat per ansatt 2010 – 2012 (Scanwell)

	2010	2011	2012	Total vekst i perioden (2010 – 2012)
Driftsinntekt	1 483'	2 120'	1 657'	174 (12 %)
Driftsresultat	211'	658'	494'	283 (134 %)

Tabellen over viser at Scanwell hadde en økning i inntekter per ansatt fra 2010 til 2011, for så en nedgang fra 2011 til 2012. Det samme gjelder for resultat per ansatt hvor veksten var enda

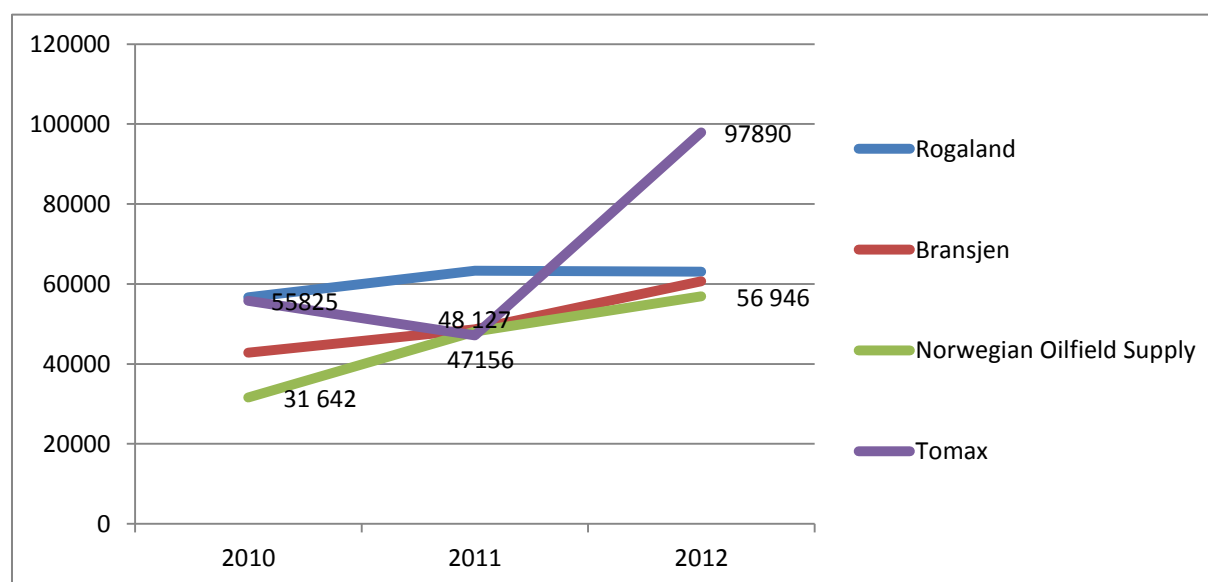
høyere fra 2010 til 2011. Både inntekter og resultat per ansatt har totalt hatt en positiv vekst i perioden, hvor resultatene har økt med hele 134 %.

For å oppsummere har Scanwell hatt en markant vekst i både inntekter, og resultat fra 2010 til 2012. Veksten var høyere enn både gjennomsnittet i bransjen og Rogaland. Veksten kan skyldes en effektiv drift og god kostnadsstyring i selskapet. Inntekter per ansatt og resultat per ansatt gikk opp fra 2010 til 2011, men ned igjen fra 2011 til 2012 som var året etter kåringen. Den totale veksten viser likevel en positiv vekst i både inntekter og resultat per ansatt i perioden. Dette tyder på god lønnsomhet i selskapet. I 2012 fisjonerte Scanwell ut datterselskapet Scanwell Technology AS, noe som kan være en av grunnene til nedgangen i inntekter per ansatt og resultat per ansatt i 2012. Sammenlagt kan vi oppsummere med at Scanwell har hatt høy og lønnsom vekst i perioden til tross for at de har fisjonert ut deler av selskapet.

4.3.5 Utleie og leasing av andre maskiner og annet utstyr og materiell ikke nevnt annet sted

Norwegian Oilfield Supply (NOS) og Tomax ligger under denne bransjen, og lå på gasseltoppene i henholdsvis 2012, og 2010.

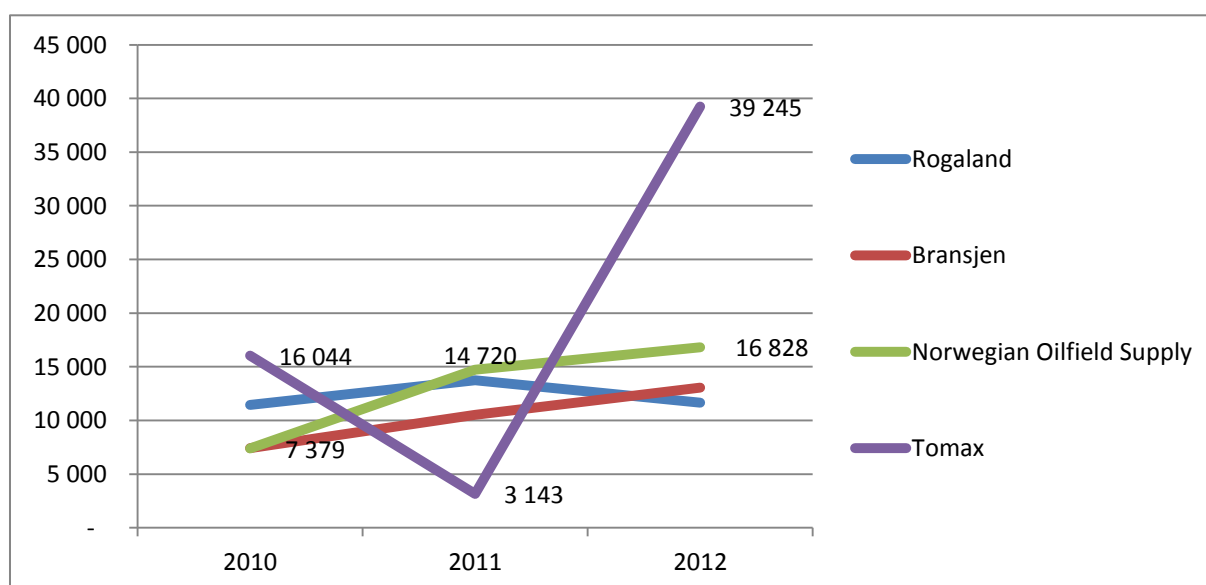
Driftsinntekter



Grafen viser at NOS hadde en vekst på **80 %** i driftsinntekter fra 2010 til 2012 samtidig som Tomax hadde en vekst på **75 %** i samme periode. Tomax hadde en nedgang i 2011 som

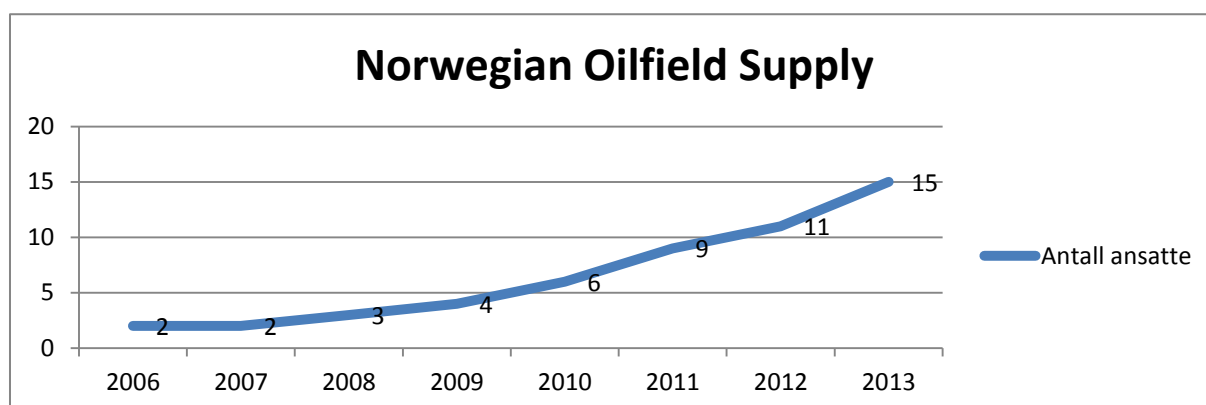
skyldes en satsing på utstyr i virksomheten i Storbritannia hvor de fikk problemer med dårlige priser, dårlige avtaler og lite betalingsvillighet. De omstrukturerte da virksomheten og la ned denne delen, noe som førte til at veksten snudde igjen, og ble positiv. Begge selskapene har en vekst som er høyere enn gjennomsnittet i både bransjen og Rogaland. Bransjen har en vekst på 42 % i perioden noe som er høyere enn gjennomsnittet i Rogaland på 11 %. Som nevnt tidligere kan det være lettere å oppnå høy vekst i en bransje som har sterkere vekst enn gjennomsnittet, i forhold til en bransje med lavere vekst.

Driftsresultat



Grafen over viser at NOS har hatt en vekst i resultat på **128 %**, mens Tomax har hatt en vekst på **145 %** i resultat. Resultatet til Tomax ble kraftig redusert fra 2010 til 2011, noe som gjenspeiler inntektene og viser til satsingen som ble nevnt ovenfor. Begge selskapene har hatt en vekst som er høyere enn gjennomsnittet i både bransjen og Rogaland. Bransjen hadde en vekst på 76 %, noe som er betraktelig høyere enn gjennomsnittet i Rogaland med en vekst på 2 %.

Utviklingen til NOS i antall ansatte



Som grafen viser har NOS hatt en jevn vekst i antall ansatte i perioden.

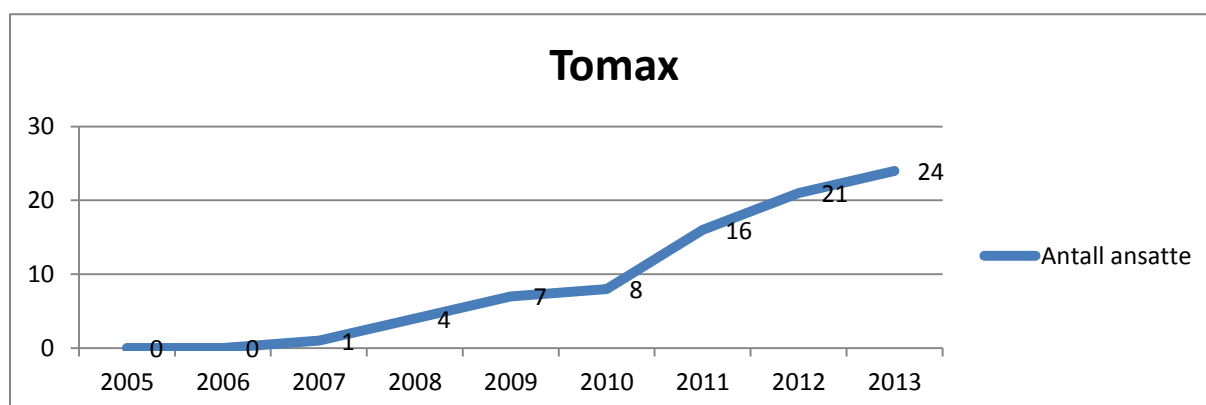
Driftsinntekter og driftsresultat per ansatt 2010 – 2012 (NOS)

	2010	2011	2012	Total vekst i perioden (2010 – 2012)
Driftsinntekt	5 274'	5 347'	5 177'	-97 (-2 %)
Driftsresultat	1 230'	1 636'	1 530'	300 (24 %)

Tabellen over viser at NOS ikke har store endringer i driftsinntekter per ansatt. Det er likevel en liten nedgang fra 2011 til 2012, noe som fører til at den totale veksten blir negativ med 2 %. Resultat per ansatt gikk også litt ned fra 2011 til 2012, men den totale veksten er likevel positiv.

For å oppsummere har NOS hatt høy vekst i inntekter og resultat, mens inntekter per ansatt har hatt litt svingninger i perioden. Inntekter per ansatt har hatt en total negativ vekst på 2 % fra 2010 til 2012. Det er likevel ikke en stor nedgang og viser at antall ansatte har vokst jevnt med inntektene. Til tross for en nedgang i inntekter per ansatt har de klart å holde kostnadene lave slik at resultat per ansatt i perioden har økt med 24 %. NOS har høyere vekst enn gjennomsnittet i både bransjen og Rogaland, og selskapet har heller ingen fusjoner eller fisjoner bak seg som kan påvirke veksten. Selv om at NOS har hatt en liten nedgang i inntekter per ansatt har de totalt sett hatt høy vekst i inntekter og spesielt i resultatet noe som gjør selskapet til en bra kandidat til denne studien.

Utviklingen til Tomax i antall ansatte



Som grafen viser har Tomax hatt en jevn stigning i antall ansatte i perioden 2005 – 2013.

Driftsinntekter og driftsresultat per ansatt 2010 – 2012 (Tomax)

	2010	2011	2012	Total vekst i perioden (2010 – 2012)
Driftsinntekt	6 978'	2 947'	4 661'	-2317 (-33 %)
Driftsresultat	2 006'	196'	1 869'	-137 (-7 %)

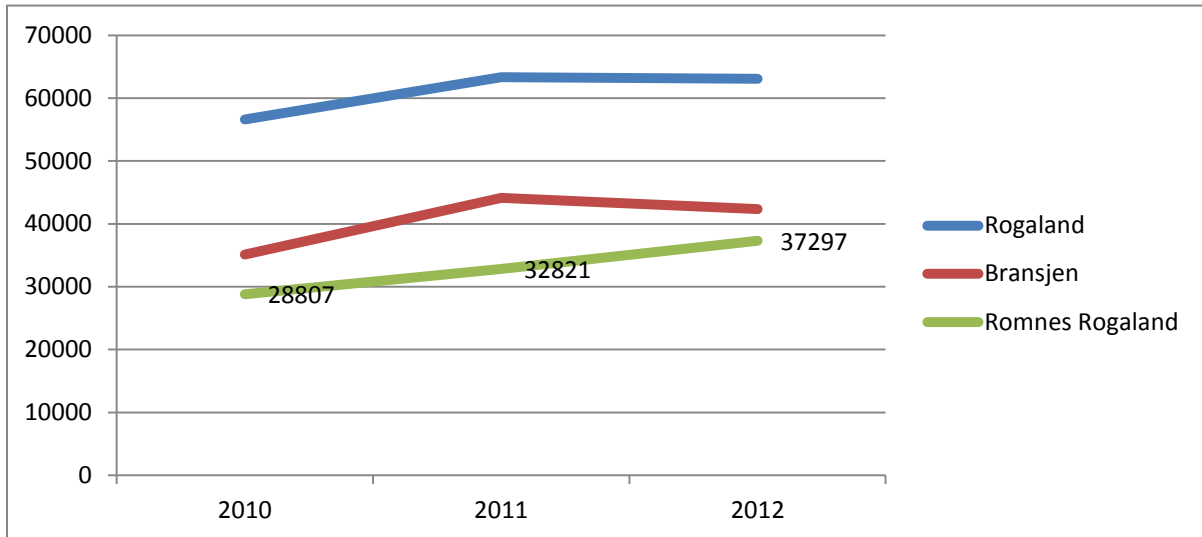
I tabellen over reflekteres den nevnte feilsatsingen med en nedgang fra 2010 – 2011 i både inntekter og resultat per ansatt. Tallene har senere steget fra 2011 - 2012. Resultatet er at den totale veksten blir negativ, noe som kan skyldes lav lønnsomhet da veksten er lavere enn veksten i både de totale inntektene og resultatet.

For å oppsummere har Tomax hatt høy vekst i både inntekter og resultat fra 2010 – 2012, og høyere vekst enn gjennomsnittet i både bransjen og Rogaland. Selv om den totale veksten er positiv hadde Tomax en nedgang i inntekter og resultat i 2011. Denne nedgangen reflekteres også i inntekter og resultat per ansatt hvor nedgangen er mye kraftigere, og resulterer i negativ vekst totalt over hele perioden fra 2010 – 2011. Lavere lønnsomhet kan være en av årsakene til at veksten per ansatt er lavere enn den totale veksten. Det er vanskelig å si noe om tallene per ansatt bare skyldes satsingen i Storbritannia og vil øke i fremtiden, eller om selskapet vil fortsette den negative trenden. Selskapet er likevel et vekstselskap i forhold til totale inntekter som vi ser på, og er derfor et bra selskap til studien.

4.3.6 Agentur- og engroshandel med deler og utstyr til motorvogner, unntatt motorsykler

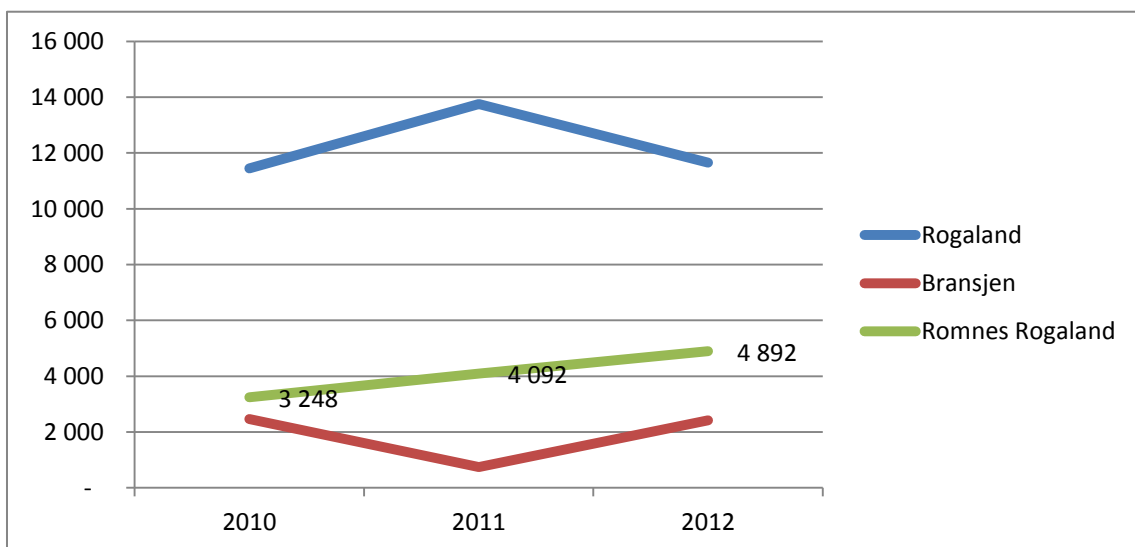
Under denne bransjen ligger Romnes Rogaland som vant gasseløkningen i 2011.

Driftsinntekter



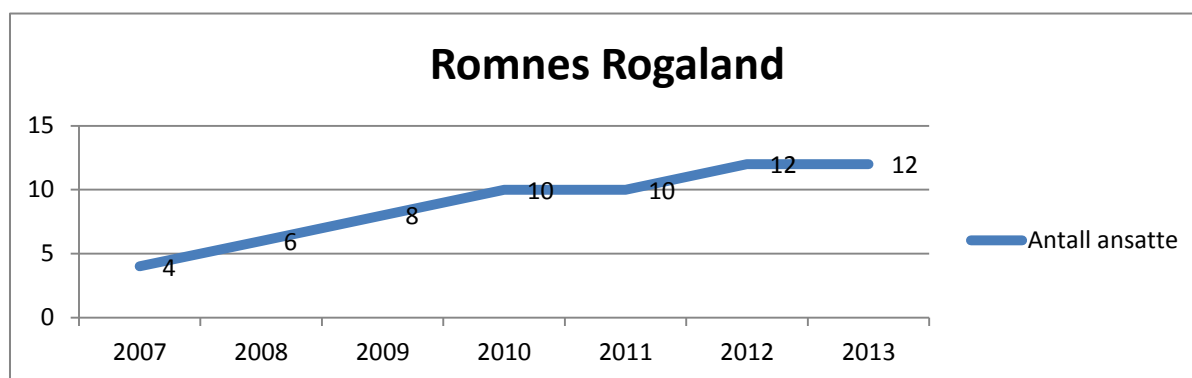
Grafen over viser at Romnes Rogaland har en total vekst i inntekter på **29 %** fra 2010 –til 2012. Veksten er høyere enn veksten i både bransjen på 21 %, og Rogaland på 11 %. Bransjen ligger også her over veksten i gjennomsnittet i Rogaland, som kan være årsaken til noe av veksten i Romnes Rogaland. Selskapet har likevel opprettholdt stigningen begge årene, mens bransjen har en nedgang fra 2011 – 2012.

Driftsresultat



Grafen over viser at Romnes Rogaland har en vekst i resultat på **51 %** fra 2010 – 2012. Veksten i selskapet i resultatet er høyere enn gjennomsnittet i både bransjen (-2 %) og Rogaland (2 %). Veksten i det gjennomsnittlige resultatet i bransjen er svært mye lavere enn veksten i inntekter, noe som kan tyde på at denne bransjen er dårlig på kostnadsstyring og effektivisering. Som grafen viser utvikler veksten til bransjen seg i motsatt retning av veksten i Rogaland. Årsaken til ulikheten kan være at når økonomien i Rogaland går bra, og forbrukerne har «god råd» kjøper de flere nye biler, og bruker mindre penger på å reparere de gamle, og motsatt.

Utviklingen til Romnes Rogaland i antall ansatte



Som grafen viser har Romnes Rogaland hatt en jevn vekst i antall ansatte i perioden fra oppstart.

Driftsinntekter og driftsresultat per ansatt 2010 – 2012 (Romnes Rogaland)

	2010	2011	2012	Total vekst i perioden (2010 – 2012)
Driftsinntekt	2 881'	3 282'	3 108'	227 (8 %)
Driftsresultat	325'	409'	408'	83 (26 %)

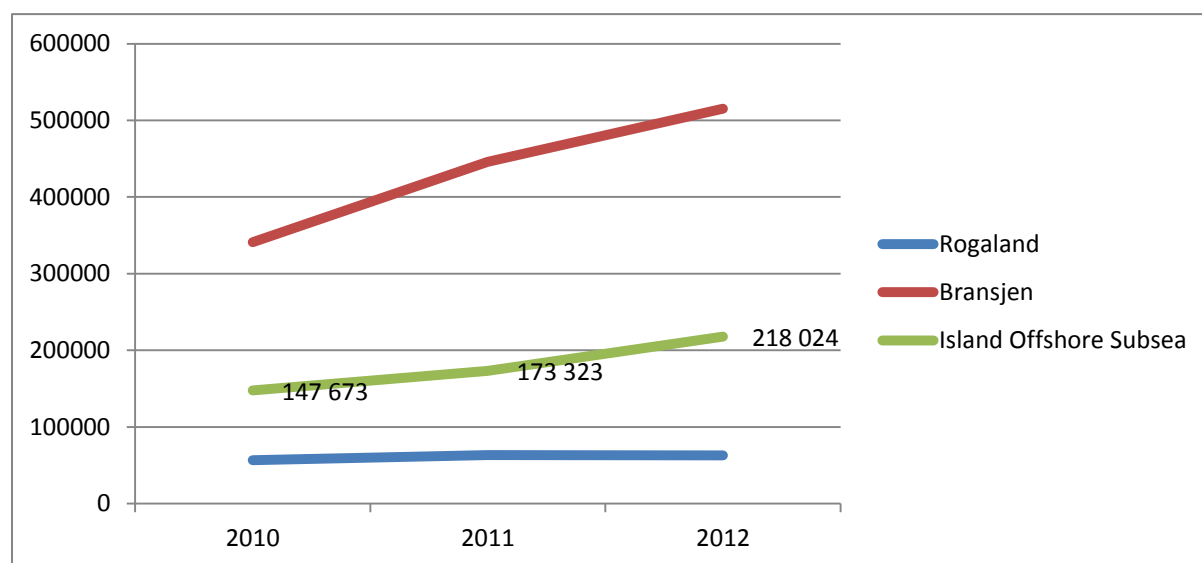
Tabellen over viser at veksten i inntekter og resultater per ansatt er positiv fra 2010 til 2012. Veksten har likevel hatt en nedgang fra 2011 – 2012, men nedgangen er minimal og har derfor lite å si for den totale veksten. Lønnsomheten ser derfor ut til å være bra, og inntekter og resultat per ansatt stiger jevnt med de totale inntektene og resultatene.

For å oppsummere har Romnes Rogaland opplevd vekst i både inntekter og resultater i perioden 2010 – 2012. Veksten er høyere enn veksten i gjennomsnittet til både bransjen og Rogaland. Lønnsomheten er også bra da selskapet opplever vekst i både inntekter og resultater per ansatt. Romnes har ingen fisjoner eller fusjoner bak seg som kan ha påvirket resultatene, og vi konkluderer med at selskapet er et bra utgangspunkt for studien.

4.3.7 Boretjenester tilknyttet utvinning av råolje og naturgass

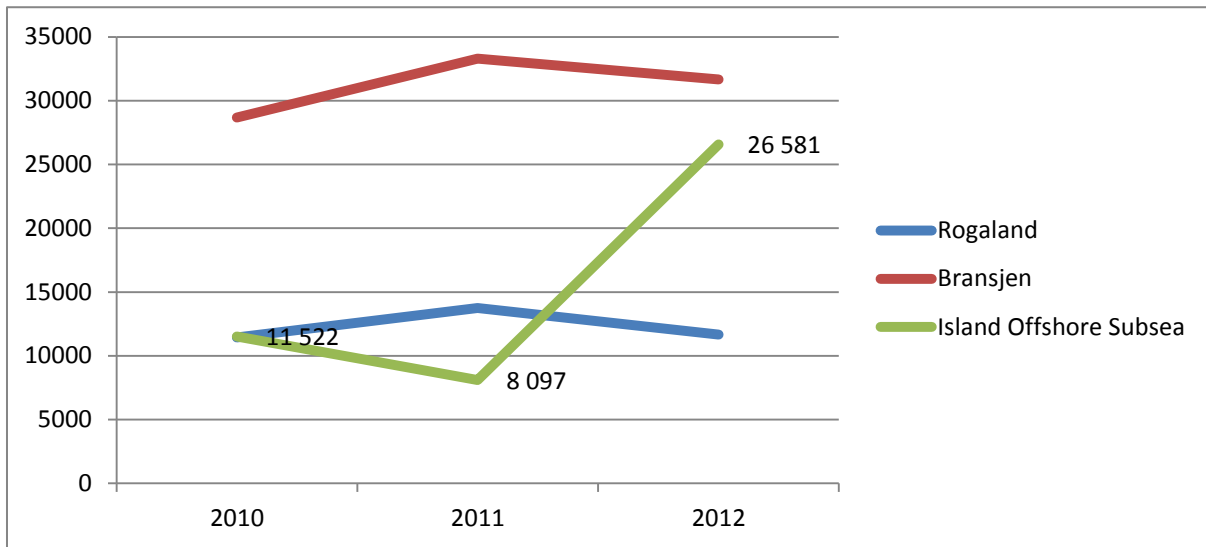
Island Offshore Subsea (IOS) hører til i denne bransjen og kom på gasettoppen i 2009.

Driftsinntekter



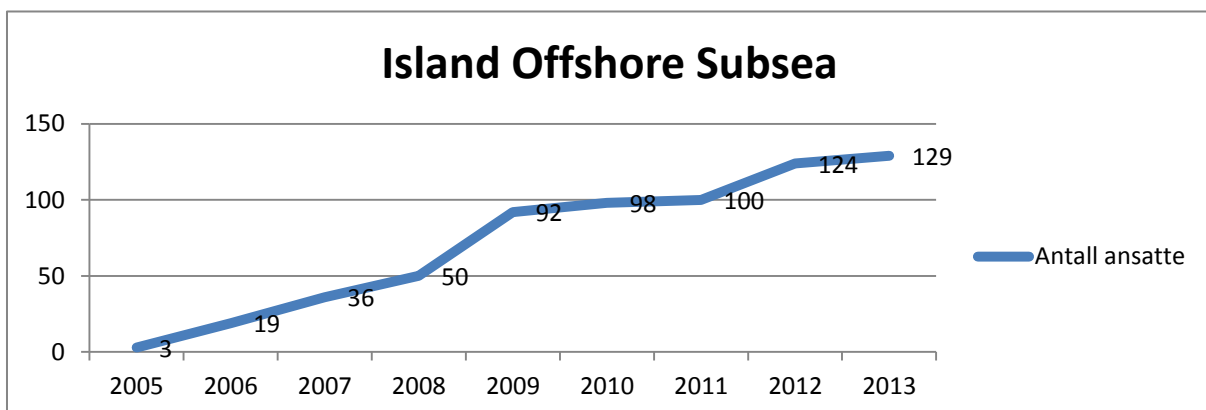
Grafen over viser at Island Offshore Subsea hadde en total vekst i driftsinntekter på **48 %** i perioden 2010 – 2012. Veksten er høyere enn gjennomsnittet i Rogaland på 11 %, men lavere enn veksten i gjennomsnittet i bransjen på 51 %. Bransjen IOS tilhører er en bransje med svært høy vekst i forhold til Rogaland noe som kan være en av årsakene til noe av veksten til IOS.

Driftsresultat



Grafen over viser at IOS hadde en vekst i driftsresultat på hele **131 %** fra 2010 – 2012. Da veksten er betydelig høyere enn veksten i inntekter kan det tyde på selskapet er svært flinke på kostnadsstyring. Resultatet hadde likevel en liten nedgang i 2011, noe som kan tyde på forskyvninger i inntekts og kostnadsføring av prosjekter, eller en endring i personal eller strategi i 2011. Bransjen derimot har hatt motsatt vekst enn IOS. Bransjen har hatt positiv vekst første året og negativ vekst andre året, i forhold til IOS som har hatt negativ vekst første året og positiv vekst andre året. En årsak kan være at IOS kan ligge i feil NACE bransje, som vil si at veksten i selskapet beveger seg motsatt av bransjen i en gitt markedssituasjon, mens den da skulle beveget seg i samme retning. IOS har hatt høyere vekst i resultat enn både gjennomsnittet i bransjen med 10 % vekst, og Rogaland med sine 2 %.

Utviklingen til IOS i antall ansatte



Utviklingen i antall ansatte i IOS har en jevn vekst i perioden fra oppstart til 2013.

Driftsinntekter og driftsresultat per ansatt 2010 – 2012 (IOS)

	2010	2011	2012	Total vekst i perioden (2010 – 2012)
Driftsinntekt	1 507'	1 733'	1 758'	251 (17 %)
Driftsresultat	118'	81'	214'	96 (81 %)

Tabellen over viser at både driftsinntekter og driftsresultat per ansatt har hatt total positiv vekst i perioden 2010 – 2012. Veksten i driftsresultat per ansatt har for øvrig hatt en nedgang fra 2010 – 2011, før den steg markant fra 2011 – 2012. Dette gjenspeiles i veksten i de totale resultatene.

For å oppsummere har IOS hatt vekst i inntekter og resultater i hele perioden fra 2010 – 2012. Selskapet har høyere vekst i inntekter enn gjennomsnittet i Rogaland, men litt lavere vekst enn gjennomsnittet i bransjen. Resultatet derimot er høyere enn veksten i gjennomsnittet i både bransjen og Rogaland. Lønnsomheten fremstår bra da selskapet har vekst i både inntekter og resultat per ansatt. IOS har ikke fisjonert eller fusjonert i perioden 2010 - 2012 og dermed er ikke dette noe som kan ha påvirket veksten til selskapet. Med sin høye vekst er selskapet et godt utgangspunkt for studien.

4.3.8 Kapittelsammendrag

Tabellen under viser en oppsummering av veksten i selskapenes inntekter og resultater. Den første pilen i hver celle viser til endringen fra 2010 til 2011. Hadde selskapet høyere driftsinntekter i 2011 enn hva de hadde i 2010 vil pilen peke oppover og omvendt. Neste pil viser endringen fra 2011 til 2012. Den siste pilen viser om den totale endringen i perioden 2010 til 2012 er positiv eller negativ. Er driftsinntektene lavere i 2012 enn hva de var i 2010 vil pilen peke nedover og omvendt. Tallet i parenteser viser den prosentvise totale veksten.

	Inntekter	Resultat	Inntekter per ansatt	Resultat per ansatt
BjellCon	↑↑ = ↑ (261 %)	↑↑ = ↑ (346 %)	↑↑ = ↑ (34 %)	↑↓ = ↑ (65 %)
Eldor	↑↑ = ↑ (221 %)	↑↑ = ↑ (574 %)	↑↑ = ↑ (26 %)	↑↑ = ↑ (163 %)
Enermech	↑↑ = ↑ (175 %)	↑↑ = ↑ (2418 %)	↑↓ = ↑ (47 %)	↑↓ = ↑ (1240 %)
Scanwell	↑↑ = ↑ (161 %)	↑↑ = ↑ (447 %)	↑↓ = ↑ (12 %)	↑↓ = ↑ (134 %)
Norwegian Oilfield Supply	↑↑ = ↑ (80 %)	↑↑ = ↑ (128 %)	↑↓ = ↓ (-2 %)	↑↓ = ↑ (24 %)
Romnes Rogaland	↑↑ = ↑ (29 %)	↑↑ = ↑ (51 %)	↑↓ = ↑ (8 %)	↑↓ = ↑ (26 %)
Tomax	↓↑ = ↑ (75 %)	↓↑ = ↑ (145 %)	↓↑ = ↓ (-33 %)	↓↑ = ↓ (-7 %)
Competentia	↑↑ = ↑ (110 %)	↑↓ = ↑ (57 %)	↑↓ = ↓ (-11 %)	↑↓ = ↓ (-34 %)
Island Offshore Subsea	↑↑ = ↑ (48 %)	↓↑ = ↑ (131 %)	↑↑ = ↑ (17 %)	↓↑ = ↑ (81 %)
Proactima	↑↑ = ↑ (66 %)	↓↑ = ↑ (40 %)	↓↓ = ↓ (-9 %)	↓↑ = ↓ (-23 %)

Som tabellen over viser har nesten alle selskapene hatt konstant vekst i driftsinntekter fra 2010 til 2012. Det eneste selskapet som skiller seg ut er Tomax som hadde en nedgang i inntekter fra 2010 til 2011, men som likevel totalt sett hadde positiv vekst i inntekter i perioden 2010 - 2012. Selskapene har også hatt positiv total vekst i resultat fra 2010 – 2012 med unntak av 4 selskaper som har hatt svingninger men likevel positiv total vekst. Dette er selskapene som var på gasetoppene i 2009 og 2010 som er de selskapene som det er lengst tid siden var på gasetoppen. Det kan virke som om vekstselskapene når en topp etter høy vekst i flere år, og at veksten senere stagnerer. Det første tegnet på at veksten er i gang med å stagnere eller gå ned er lønnsomheten. De selskapene som det er lengst tid siden var på toppen av kåringen er også de selskapene hvor lønnsomheten i form av inntekter og resultat per ansatt er dårlig i perioden vi har studert. Dette viser tydelig i tabellen ovenfor. Når selskaper vokser fort kan det ofte bli en utfordring å tilpasse seg og håndtere veksten. Selskaper ansetter kanskje mer mennesker enn nødvendig og da veksten etter hvert flater ut vil dette føre til at lønnsomheten og produktiviteten går ned. Det kan være interessant å merke seg at selskapene vi har gått gjennom i dette kapitlet med unntak av 2 selskaper har høyere vekst i resultater enn i inntekter. Dette kan tyde på at selskapene er flinke med kostnadsstyring og effektiv drift.

Til slutt må det også nevnes at 1 av selskapene har fusjonert med et annet selskap i perioden vi har studert, som kan ha betydning for resultatene og veksten deres det året. 1 selskap har også fusjonert ut deler av selskapet, men opplevde likevel høy vekst. 9 av 10 av bransjene hadde høyere vekst i driftsinntekter enn gjennomsnittet i Rogaland, noe som kan tyde på at bransjen selskapene tilhører kan være noe av årsaken til noe av veksten i selskapene. Ettersom alle selskapene har hatt høy vekst i driftsinntekter i perioden 2010 – 2012 er de gode utgangspunkt for studiene vi har utført.

4.4 Kapittelsammendrag

I dette kapitlet har vi gått gjennom resultatene vi har fått etter å ha utført dybdeintervjuer av 10 vekstselskaper i Rogaland. For å identifisere selskaper som hadde opplevd høy vekst de siste årene, tok vi utgangspunkt i gassellekåringen til Dagens næringsliv. Vi plukket ut selskaper som hadde kommet høyt opp på kåringen de siste 5 årene. Da dette innebar selskaper fra kåringen helt tilbake til 2009, kunne vi ikke med sikkerhet si at selskapene også opplever vekst i dag. Vi valgte derfor å analysere veksten til de 10 selskapene de 3 siste årene for å sjekke at selskapene fortsatt er vekstselskaper og bra kandidater for oppgaven. Vi kom frem til at alle selskapene har opplevd vekst i salgsinntekter og resultat i perioden 2010 – 2012. Veksten var litt mer variert knyttet til inntekter og resultat per ansatt, men siden hovedvariabelen vi brukte ved måling av vekst var salgsinntekter, var alle selskapene bra kandidater for oppgaven.

Vi identifiserte totalt 14 fellesnevnerne med sterke resultater i vekstselskapene. Disse fellesnevnerne var knyttet til entreprenør, selskap, strategi og drift. 11 av fellesnevnerne vi observerte er de samme som er utdypet i tidligere litteratur, mens 2 av fellesnevnerne er resultat av egne observasjoner.

5 Diskusjon

Vekst er et tema som har variert fokus i forskjellige land. Da vi skulle velge tema på masteroppgaven valgte vi først og fremst tema etter hva vi synes var interessant, og deretter valgte vi et tema som vi mener burde hatt større fokus i Norge. Vi oppfatter at media har en tendens til å fokusere på det negative som skjer, noe som resulterer i at positive tema som vekst blir nedprioritert. Ved å øke fokuset på vekst, og å gjøre selskapene i Norge mer bevisst på hvilke faktorer som skal til for å oppnå vekst, kan det resultere i økt vekst og verdiskapning i Norge. Gasselékåringen til Dagens Næringsliv sammen med andre slike kåringer som selskapet EYs kåring av vekstselskaper «Entrepreneur of the year» får en del omtale i media. I tillegg vekker disse kåringene et konkurranseinstinkt hos selskapene som får dem til å ønske å jobbe for å oppnå en bra plassering i kåringene. Ved å vinne en slik kåring, eller å få bemerkelsen «gasseléselskap», oppnår selskapene et godt rykte i markedet og respekt hos sine konkurrenter. Dette kan igjen lede til mer vekst. Gasselékåringen har en del svakheter som vi kommer tilbake til senere i kapittelet, men kåringen bidrar likevel til å øke fokuset på vekst noe som er veldig positivt.

Det er ikke bare media som avgjør graden av fokus på vekst i Norge. Forskere kan også bidra til å øke fokuset på vekst ved å forske på temaet, og å videreformidle forskningen i form av artikler eller bøker. I Norge er det forsket en del på innovasjon og entreprenørskap, noe som kan lede til vekstselskaper, mens forskning med hovedfokus på temaet vekst fant vi lite av. Vi konkluderte derfor med at temaet vekst kunne trenge mer fokus.

Utgangspunktet for denne studien var å identifisere fellesnevnerne for vekst ved å studere selskaper som har oppnådd høy vekst de siste årene. På denne måten var tanken å kunne komme frem til en slags oppskrift på vekst ved å finne ut hvilke faktorer som skiller seg ut og er like i vekstselskapene. Har vi klart dette? Kan vi med hjelp av dataene vi har samlet inn trekke noen konklusjoner angående vekst, og er dataene våre pålitelige og gyldige? Svarer vi på problemstillingen? Kan resultatene våre generaliseres og brukes av andre?

Disse spørsmålene danner grunnlaget for dette diskusjonskapittelet. Først skal vi diskutere påliteligheten til kildene. Er gasselékåringen og resten av dataene et godt utgangspunkt for studien? Deretter skal vi gå inn på om vi svarer på problemstillingen, altså hvor gyldige dataene er og om vi har fått de resultatene vi trodde vi skulle få. Eventuelt hvorfor ikke? Til slutt skal vi diskutere om vi ved hjelp av dataene vi har samlet inn kan komme frem til en konklusjon og om resultatene kan generaliseres.

5.1 Hvor pålitelige er kildene?

I denne studien har vi tatt utgangspunkt i teorier, gasselékåringen, dybdeintervjuer og regnskapsdata fra Proff forvalt. Kan vi stole på disse dataene? Eventuelt hvorfor? Finnes det svakheter ved dataene, og passer de til «problemet vi skal løse»? Dette er spørsmål vi skal svare på her.

5.1.1 Pålitelighet knyttet til teorien

Da vi skulle velge teori spurte vi oss selv hva målet med oppgaven skulle være, og kom frem til at vi ønsket å finne fellesnevnerer for vekst. Av all litteratur vi fant relatert til vekst, var det David Storey og Jim Collins sin forskning som var mest aktuell da disse teoriene hadde fokus på nettopp dette. Collins hadde gjort akkurat det vi i utgangspunktet hadde planer om å gjøre, bare med selskaper i USA. Han identifiserte selskaper som hadde samme forutsetninger og grunnlag for å oppnå samme resultater, men hvor selskapene gikk i hver sin retning hvor det ene selskapet ble fremragende (ref. kapittel 2.4), mens det andre selskapet oppnådde lav eller negativ vekst. Dette resulterte i at Collins fant ut hvilke trekk og variabler som skilte selskapene, og dermed hva som skulle til for å oppnå vekst. Da det var svært vanskelig å finne gode nok sammenlikningsselskaper her i Rogaland (ref. kapittel 3.2) valgte vi heller kun å se på de fremragende selskapene, og finne fellesnevnerer her. Valget om ikke å bruke sammenlikningsselskaper har ført til at resultatene våre har blitt svakere. Ettersom vi ikke har sammenlikningsselskaper kan vi ikke vite om resultatene gjelder for alle selskaper i Rogaland, og da spesielt de selskapene med lav vekst, eller om de kun gjelder selskapene med høy vekst. Det er her Collins og Storeys teori kommer inn i bildet. Da de allerede hadde gjort tilsvarende arbeid i USA og Storbritannia og funnet ut hva som skiller «gode» og «dårlige» selskaper ønsket vi å bruke deres resultater til å se om det er de samme faktorene som kjennetegner vekstselskaper i Rogaland. På denne måten øker vi sannsynligheten for at våre resultater er særegne for vekstselskaper. I tillegg har vi gjort oss opp noen egne meninger ut i fra svarene vi fikk på intervjuene da det var flere trekk som gjentok seg som suksesskriterier. Storey sin teori er litt annerledes enn Collins' og er utviklet ved å studere flere forskningsarbeid innen vekst, og finne fellesnevnerer mellom dem. En svakhet ved teoriene er at Storey sin forskning er basert på vekst i antall ansatte og ikke i inntekter slik som Collins'. Likevel er vekst i antall ansatte sterkt korrelert med vekst i salgsinntekter.

Da det var nettopp fellesnevnerer for vekst vi ønsket å finne syntes vi at de 2 teoriene var et bra utgangspunkt, og passet bra for denne studien. Storey og Collins har kommet frem til mange bra teorier innen vekst som alle typer selskaper kan se nærmere på og lære av. Vi fant

ingen annen teori som vi mente kunne passe bedre. Teoriene er hentet som sekundærdata, og derfor hentet inn til et annet formål som ikke er eksakt likt våres, og vil naturligvis ha en del mangler og begrensninger. Selv om Storey og Collins også ønsket å finne fellesnevnerne for vekst har de ikke samme fremgangsmåte eller samme tidshorisont som oss. Teoriene fungerer likevel bra som et utgangspunkt. Er teoriene til å stole på? Både Storey og Collins har gode utdannelser og lang relevant erfaring bak seg, i tillegg til at de har lagt ned mye arbeid i, og brukt lang tid på forskningen. Collins har i tillegg solgt over 10 000 000 eksemplarer av bøkene knyttet til forskningen samtidig som Storey har blitt tildelt prisen «The international award of entrepreneurship and small business research» for sin forskning på små selskaper. På grunnlag av Storey og Collins' bakgrunner og forskning mener vi at deres data er til å stole på.

5.1.2 Pålitelighet knyttet til gasselékåringen

Hvordan er det med gasselékåringen? Er den et godt utgangspunkt for studien? Som tidligere nevnt er gasselékåringen en kåring av de selskapene med høyest vekst i Norge, noe som gjør at disse selskapene passer bra til studien vår. Den tar også hensyn til likviditetsgraden, som sammen med veksten danner en poengsum som det konkurreres med. Gasselékåringen kan være en god motivasjonsfaktor for andre selskaper slik at de ønsker å skape vekst og gode resultater. Likevel har kåringen en del svakheter. Det den ikke tar hensyn til er selskaper som fisjoneres, altså skiller ut deler av selskapet i underselskaper. Ved å gjøre dette «mister» morselskapet plassen sin i kåringen, da kåringen ekskluderer morselskaper, noe som gjør at vi mister disse selskapene i vårt utvalg. I tillegg kan morselskapet bruke muligheten til «å lage» gasseléselskaper. Måten de gjør dette på er ved å inntektsføre på en slik måte i konsernet at datterselskapet blir et selskap med høy vekst. I tillegg har vi sett at det er flere av selskapene som har kommet høyt opp på listene i kåringen som er kjøpt opp eller har lagt ned få år etter kåringen. Dette viser at selv om selskapene oppnår høy vekst 4 år på rad, så betyr ikke det at det er selskaper som kommer til å eksistere i mange år og fortsette veksten etter kåringen. Kåringen tar utgangspunkt i salgsinntekter, og ser ikke på vekst i resultat eller antall ansatte. Selv om et selskap oppnår høy vekst i salgsinntekter kan likevel veksten i resultat eller antall ansatte være svak eller negativ. Dersom veksten i kostnadene eller antall ansatte er høyere enn veksten i inntektene kan dette tyde på at lønnsomheten går ned noe som på sikt kan resultere i nedleggelse av selskapet. Det kan da stilles spørsmål til hvor «bra» denne veksten egentlig er. For å kvalitetssikre vekstselskapene har vi hentet inn regnskapsinformasjon fra Proff Forvalt for å sjekke at selskapene vi har valgt ut også har vekst i resultat, samt inntekter og resultat

per ansatt. Dette vil skape en høyere reliabilitet ved at vi får et bedre grunnlag for å si at selskapene vi har valgt å studere faktisk er vekstselskaper. Vi kunne selvfølgelig valgt ut vekstselskaper på et annet grunnlag enn gasellekåringen. Vi kunne for eksempel valgt selskaper fra kåringen til EY; «Entrepreneur of the year», som også kårer vekstselskaper, eller kommet frem til vekstselskaper selv ved å plukke ut selskaper i henhold til forskjellige kriterier. Da det ville vært svært tidkrevende å plukke ut selskaper selv, samtidig som at kåringen til EY også innebærer en del svakheter, konkluderte vi med at gasellekåringen sammen med ulike kvalitetskontroller var et bra utgangspunkt. Betydningen det har på resultatene våre å velge gasellekåringen som utgangspunkt, er at den ekskluderer en del selskaper (ref. teorikapittel 2.2). Disse selskapene kunne likevel blitt ekskludert dersom vi valgte et annet utgangspunkt for å finne vekstselskaper. Men kan vi stole på gasellekåringen? Hvor nøyaktig er den? Det er vanskelig å si hvor nøyaktig Dagens Næringsliv er i arbeidet sitt, men deres samarbeidspartner Dun & Bradstreet har kvalitet og nøyaktighet som nøkkelfaktorer i arbeidet sitt (Dun & Bradstreet, 2014). I analysen vår tar vi utgangspunkt i at kåringen er utført med nøyaktighet og kvalitet.

5.1.3 Pålitelighet knyttet til intervjuene

Vi utførte dybdeintervjuer med 10 personer i 10 selskaper. Spørsmålene var utformet med tanke på målet om å finne fellesnevner for vekst med utgangspunkt i faktorene fra teoriene til Storey og Collins. Selskapene ble plukket ut med utgangspunkt i gasellekåringen i Rogaland. Vi var ikke spesielt avhengige av at selskapene gikk med på å bli intervjuet da vi kunne velge et annet selskap på listen dersom vi fikk et nei. Alle selskapene vi ønsket intervju med svarte ja til å bli intervjuet, men grunnen til at vi ikke da kun har 10 selskaper på 1. og 2. plass har forskjellige årsaker. Noen selskaper hadde flyttet til utlandet, noen hadde gått konkurs og andre hadde blitt kjøpt opp, noe som ikke gjorde dem like interessante å intervju. Da vi begrenset oss til vekstselskaper kun i Rogaland har dette påvirket resultatene våre slik at vi kun kan si noe om hvordan vekstselskaper i Rogaland opererer. Vi utelukker likevel ikke at resultatene kan brukes av andre, andre steder. Det kommer mer om dette senere i kapittelet. En svakhet som påvirker påliteligheten til resultatene våre er om respondentene forteller sannheten under intervjuene eller ikke. For å øke påliteligheten la vi inn flere lignende spørsmål for å kryssjekke om det var kontinuitet i svarene. Vi unngikk i tillegg å fortelle for mye til respondentene i forkant av intervjuet, slik at respondentene ikke skulle være påvirket av dette under intervjuet og tilpasse svarene i forhold til hva de trodde vi ønsket å høre. Vi har også gjort andre tiltak for å øke påliteligheten under intervjuene slik at vi skal kunne stole på

dataene. Vi har blant annet pre-testet intervjuet, tatt opp intervjuene på bånd, i tillegg til å skrive ned svarene underveis i intervjuet. På denne måten sikrer vi at vi får med oss alt som blir sagt under intervjuene, samtidig som vi får anledning til å stille oppfølgings spørsmål dersom spørsmålene ikke blir forstått riktig.

5.1.4 Pålitelighet knyttet til regnskapsdataene

For å se nærmere på veksten i de utvalgte selskapene valgte vi å hente ut regnskapsdata fra Proff Forvalt (proff.no). Det var den eneste internettsiden hvor vi fant den informasjonen vi trengte samtidig som at vi kunne eksportere dataene til Excel, noe som gjorde bearbeiding av dataene mindre tidskrevende. Disse dataene har også sine begrensninger. De 2 største begrensningene var knyttet til hvor mange år vi kunne hente ut data fra samtidig, og kvaliteten på dataene. Det var blant annet ikke mulig å hente ut regnskapsdata for flere enn de 3 siste årene hvis vi så på flere enn 1 selskap om gangen. Vi skulle helst hatt muligheten til å hente ut data fra flere år, slik at vi hadde hatt et større grunnlag for å si noe om veksten til selskapene de siste årene i forhold til bransjen og Rogaland generelt. Likevel er det de 3 siste årene vi har data fra, noe som gir oss muligheten til å sjekke at de selskapene som kom høyt opp på gasselistedene tidligere år, fortsatt opplever vekst. Det manglet også regnskapstall fra noen av selskapene i tjenesten til Proff Forvalt som kan skyldes fusjoner, og at det ikke er aktivitet i selskapene. Dette resulterer i at den gjennomsnittlige veksten i Rogaland som vi sammenlikner med de valgte selskaperes vekst, kan være annerledes enn det Proff gir inntrykk av. Bransjene i tjenesten til Proff Forvalt er delt inn etter NACE koder som er en svakhet da det er flere av bransjene som bare er en samlest av forskjellige typer selskaper. Dette er en svakhet da bransjen vi sammenligner med kan være for vid, noe som kan gi feilaktige resultater. Alle disse begrensningene og svakhetene går ut over kvaliteten på dataene og det kan stilles spørsmål til hvor vidt vi kan stole på disse dataene. Proff Forvalt har tilgang til regnskapsinformasjon for de fleste selskaper i Norge, men ut i fra svakhetene vi har funnet virker det ikke som om de kvalitetssikrer dataene. Selv om dataene har en del svakheter passer de likevel godt til formålet vårt, og vi må velge å stole på de dataene vi har hentet ut. For å kunne se nærmere på regnskapsinformasjonen til de utvalgte selskapene, og for å kunne sammenligne dem med Rogaland og bransjen, var vi svært avhengige av dataene fra Proff Forvalt. Som sagt så var dette det eneste stedet hvor vi fant de dataene vi trengte og samtidig kunne eksportere dem til Excel. Uten dem ville dette arbeidet blitt svært krevende, om ikke umulig å få til innen den gitte tidsperioden.

Oppsummering av pålitelighet

Oppgaven tar utgangspunkt i selskaper fra gasellekåringen til Dagens Næringsliv, teori fra David Storey og Jim Collins, dybdeintervjuer samt regnskapsinformasjon fra Proff Forvalt. Alle kildene har sine begrensninger og svakheter men vi har likevel valgt å bruke dem som vårt utgangspunkt og stole på dem.

5.2 Hvor gyldige er resultatene vi har kommet frem til? Svarer vi på problemstillingen?

Problemstillingen vår er: «Hva kjennetegner et vekstselskap i Rogaland? Er det de samme faktorene som er utdypet i tidligere litteratur eller er Rogaland særegent?»

For å oppnå høyest mulig gyldighet har vi først og fremst brukt noe av det vi lærte ved å lese Collins bøker om vekst, nærmere bestemt å «zoome» ut og inn igjen. Han fant ut at vekstselskapene var flinke til å se seg selv fra et større perspektiv, og på denne måten se på selskapet som en helhet, for deretter å iverksette nye strategier. Er selskapet på vei dit det ønsker? Eller er lederen og de ansatte for opptatt av små detaljer og den daglige driften slik at de har beveget seg bort fra de store målene og visjonen til selskapet? Ved utarbeidelse av spørreskjemaet og resten av oppgaven har vi ofte «zoomet» ut for å sjekke at vi er på riktig vei og at alt vi gjør er i henhold til problemstillingen. På denne måten sikrer vi en rød tråd gjennom oppgaven, samt at hele oppgaven er mest mulig relevant i forhold til problemstillingen. Ved utarbeidelse av spørreskjemaet har dette sørget for best mulig gyldighet ved at spørsmålene er utarbeidet med tanke på problemstillingen.

For å svare på det første spørsmålet i problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i en kombinasjon av egne observasjoner under intervjuene sammen med de variablene fra teoriene som gav mest utslag. På denne måten kunne vi trekke ut de viktigste fellesnevnerne for vekstselskapene i Rogaland. Vi ble overasket over hvor like intervjuobjektene var både når det gjaldt personlighet, meninger og hvordan de drev selskapene. Vi har lært utrolig mye av å høre de samme suksesskriteriene bli gjentatt flere ganger under intervjuene. Vi fant ut at fellesnevnerne hos selskapene knyttet til grunnlag for vekst var en kombinasjon av aspekter ved entreprenøren, selskapet og strategien. Fellesnevnerne som gikk igjen hos entreprenørene var at de hadde et stort nettverk, lang erfaring fra bransjen, og da fra store selskaper, samt at de var flere grunnleggere. Ved selskapet var den største fellesnevneren sentral beliggenhet og tilknytning til en bransje i vekst. Strategi var der vi fant flest fellesnevnerne, men også der vi

hadde flest faktorer vi testet. Strategiske fellesnevnerne var at selskapene tenkte langsiktig og var forberedt på uventede hendelser, noe som resulterte i at de taklet disse bedre enn gjennomsnittet. Selskapene hadde også høyt fokus på kundene, og var opptatt av at produktene og tjenestene de leverte var av topp kvalitet og nøye testet og sjekket på forhånd. De tok samtidig lav risiko for å skape vekst og bygget stein på stein for å skape resultater. Som tidligere nevnt så holder det ikke med et godt grunnlag for å skape vekst. Selskapene må samtidig klare å prestere og drifte selskapet på en måte som fremmer vekst. Den største fellesnevneren vi fant knyttet til driften i selskapene var kvalitet. Selskapene hadde korte ledetider, samt et svært høyt fokus på kvalitet. Kundene var alltid i fokus, og ved å tilfredsstille kundene med produkter og tjenester av høy kvalitet mente selskapene at de klarte å fortsette veksten. På bakgrunn av fellesnevnerne har selskapene opplevd høy vekst. Noen av selskapene har opplevd litt svakere lønnsomhet de siste årene, men det kommer vi tilbake til. På bakgrunn av disse resultatene svarer vi på problemstillingen om hva som kjennetegner vekstselskaper i Rogaland. Vi har likevel litt kritikk knyttet til dette nedenfor.

Da 9 av 10 av våre utvalgte selskaper er tilknyttet oljen kan det stilles spørsmål til om fellesnevnerne vi har kommet frem til er gyldige for alle bransjer i Rogaland eller om de er særegne for oljebransjen. Er fellesnevnerne i resultatene våre kun felles for oljeselskaper i Rogaland, eller gjelder de for hele Rogaland og alle bransjene? Veldig mange av selskapene i Rogaland er tilknyttet oljen og dermed også mange av selskapene som kan betegnes som vekstselskaper. Det vil av den grunn være naturlig at disse selskapene dominerer denne studien. Det er likevel vanskelig å si om de samme fellesnevnerne ville gjentatt seg dersom vi kun valgte ut vekstselskaper i andre bransjer enn oljen. Spørsmålet er da hvor mange vekstselskaper vi ville funnet som ikke var tilknyttet oljen, og hvilke plassering de ville hatt. Vi vet jo at omtrent 75 % av de 273 vekstselskapene i Rogaland ikke er direkte tilknyttet oljen, men det kan se ut til at disse er plassert lenger nede på listen over gasseselskaper enn oljeselskapene.

Da vi kun har studert fellesnevnerne for vekst i vekstselskaper kan vi svare på problemstillingen om hva som kjennetegner et vekstselskap i Rogaland, men vi kan ikke si noe om disse kjennetegnene også gjelder for selskaper med lav vekst i Rogaland. Det vi kan si er at selskapene med lav vekst kan lære av selskapene med høy vekst, og at variablene vi har kommet frem til kan være oppskriften.

For å svare på det siste spørsmålet i problemstillingen har vi sett på resultatene vi fikk under intervjuene, både de vi oppdaget selv i tillegg til de teoretiske variablene som ble testet. Vi plukket ut variablene som hadde flest fellesnevnerne (10/10), og fant ut hvor stor andel av variablene som kom fra egne observasjoner og hvor stor andel som var like teoriene vi testet. På denne måten fant vi ut om Rogaland har de samme fellesnevnerne for vekst som er utdypet i tidligere litteratur eller om Rogaland er særegent. De variablene vi testet fra teoriene som hadde høyest utslag (10/10) var 3 variabler knyttet til entreprenøren, 1 knyttet til selskapet, og 7 knyttet til strategi. I tillegg oppdaget vi at selv om vi ikke hadde spørsmål knyttet til det i intervjuene så snakket flere av entreprenørene om viktigheten av nettverk, og hvordan de hadde brukt nettverket sitt til fordel for selskapet. Vi fant også ut at vi skulle se på driften i selskapene og se om vi fant noen fellesnevnerne knyttet til tid, kvalitet, og kapasitet. Resultatet ble at selskapene snakket mye om hvor viktig kundene og kvaliteten på det de leverte var for resultatene til selskapet. For å oppsummere fant vi 11 fellesnevnerne som gav sterke resultater med bakgrunn i tidligere litteratur, og 3 fellesnevnerne som vi oppdaget selv. Dette kan oppsummeres med at 79 % av fellesnevnerne vi fant korresponderte med Storey og Collins sine. 21 % av fellesnevnerne er resultat av egne observasjoner, som da kan være særegne for Rogaland. På bakgrunn av disse resultatene svarer vi på om kjennetegnene vi har funnet i Rogaland knyttet til vekstselskap, er de samme faktorene som er utdypet i tidligere litteratur eller om Rogaland er særegent.

5.3 Har vi fått de svarene vi trodde vi skulle få?

Da vi startet på oppgaven hadde vi et ønske om å sammenlikne selskaper som hadde oppnådd lav vekst med selskaper som hadde oppnådd høy vekst og finne ut hvorfor det hadde utartet seg slik på tross av at selskapene hadde samme utgangspunkt og forutsetninger for å oppnå vekst. På denne måten skulle vi finne ut hvilke faktorer som påvirket vekstselskaper til å oppnå denne veksten, og på hvilken måte. Da vi måtte endre strategi grunnet vanskeligheter med å finne gode nok sammenligningsselskaper fant vi ut at vi heller skulle teste teorier som allerede var utviklet innen temaet vekst, å finne ut om disse også var gyldige for vekstselskaper i Rogaland. Dette endret forventningene våre om hvilke resultater vi trodde vi skulle få. På forhånd var vi usikre på om vi kom til å få intervju med alle selskapene vi ønsket, og om vi kom til å få svar på alt. Intervjuene med alle selskapene vi ønsket fikk vi, og intervjuene gikk over all forventning. I tillegg til å få svar på alle spørsmålene for å teste teoriene, gjorde vi også andre observasjoner under intervjuene og fant flere andre likhetstrekk

med respondentene enn variablene vi testet. På forhånd hadde vi gjort opp noen meninger om hvilke svar vi kom til å få knyttet til de ulike variablene og hvilke variabler det var mest kontinuitet i, og på noen av spørsmålene fikk vi de svarene vi trodde vi skulle få. Vi trodde blant annet at ambisjoner, motivasjon, og bransjeerfaring skulle gi utslag på fellesnevnerne ved entreprenørene, og beliggenhet ved selskapet. Fellesnevnerne som gav utslag knyttet til strategi trodde vi skulle være at selskapene var konsentrert om målsetninger, forberedt på uventede hendelser, og at de ikke hadde endret hovedstrategien etter oppstart. Alle disse oppfylte forventningene våre. Noen av spørsmålene fikk vi også motsatt svar på i forhold hva vi forventet. Blant annet så trodde vi at ikke alle selskapene vi intervjuet skulle ha flere enn 1 grunnlegger, noe de hadde. Noen av variablene som vi trodde skulle gi lavt utslag på fellesnevnerne, viste seg også å ha større betydning enn antatt. Blant annet så trodde vi ikke på forhånd at hele 9 av 10 av entreprenørene skulle ha høyere utdannelse, ettersom det ikke var like vanlig å ta utdannelse før i tiden som det er i dag. Alle entreprenørene er tross alt over 45 år. En av årsakene til at vi har fått andre svar på noen av spørsmålene enn hva vi trodde på forhånd kan ha med Rogaland som fylke å gjøre. Ettersom Rogaland er dominert av oljen kan det være andre faktorer som påvirker vekst her enn andre steder da kulturen i oljeselskapene kan være ulik andre bransjer. Oljebransjen kan oppfattes som svært konservativ, slik at gode kontakter sammen med å opparbeide et godt rykte i markedet kan være avgjørende for å overleve i bransjen.

For å oppsummere var det litt differanse mellom hvilke svar vi trodde vi kom til å få og hvilke svar vi faktisk fikk. Dette kan ha en sammenheng med at Rogaland er et fylke som er svært dominert av oljevirkksomheten. I tillegg til å få svar på alle spørsmålene vi hadde forberedt, var også svarene så utdypende at vi klarte å identifisere flere fellesnevnerne enn de Storey og Collins har kommet frem til, da det var flere likhetstrekk som gikk igjen hos flere av respondentene.

5.4 Kan vi med disse dataene komme frem til en konklusjon?

På forhånd var vi veldig usikre på om vi kom til å få gode nok svar på intervjuene og i det hele tatt på om det ville være bra nok til å kunne konkludere med noe. Er resultatene våre særegne for vekstselskaper i Rogaland, eller ville andre kommet frem til samme resultat ved å intervju 10 helt tilfeldige selskaper?

For å svare på spørsmålet om vi fikk gode nok svar på intervjuene, så er svaret ja. Alle selskapene svarte grundig på spørsmålene, og også på oppfølgingsspørsmålene noe som gjorde det mulig for oss å fange opp fellesnevnerne blant selskapene. Om dataene, analysen, og resultatene er gode nok til å kunne konkludere med noe, er et litt mer komplekst spørsmål. Tidligere i dette kapittelet har vi gått gjennom påliteligheten til dataene vi har hentet inn og styrker og svakheter knyttet til dem. Teoriene vi har brukt baserer seg på observasjoner gjort av to høyt respekterte forskere som hadde gode grunnlag for å trekke de konklusjonene de gjorde. Noen av variablene til Storey har lavere reliabilitet enn andre, men det har vi også tatt hensyn til. I tillegg har vi valgt ut vekstselskaper fra gasselékåringen som årlig kårer vekstselskaper.

For å sørge for at analysene fra intervjuene ble så bra som mulig har vi stilt mange spørsmål under intervjuene og virkelig satt oss inn i hvordan og hva selskapene driver med. I tillegg har vi pre-testet intervjuet for å få høyest mulig kvalitet på spørsmålene. Vi har også analysert selskapenes vekst nøye for å finne ut om alle selskapene fra gasselékåringen fortsatt er vekstselskaper slik at vi kan bruke dem. Dette grunnet en del svakheter knyttet til gasselékåringen. Vi har tatt utgangspunkt i selskaper som har kommet høyt opp på kåringen de siste 5 årene, noe som vil si at det er 5 år siden noen av vekstselskapene gjorde det bra i denne kåringen. Er selskapene da et godt utgangspunkt for denne studien? Opplever de fortsatt vekst den dag i dag? Og er det lønnsom vekst, eller kan de snart regne med og gå konkurs og legge ned? Disse spørsmålene danner grunnlaget for analysene vi har gjort knyttet til selskapenes vekst. Alle selskapene vi har intervjuet opplevde vekst i inntekter, og resultat i perioden 2010 til 2012. Likevel så opplevde ikke alle selskapene vekst begge årene, selv om de opplevde vekst totalt sett. Dette gjaldt spesielt de «eldste» selskapene som er selskapene som kom på gasselétoppen de første årene vi studerte. Tomax (2010) hadde blant annet negativ vekst i inntekter og resultat fra 2010 fra 2011, og Competentia (2009) og Proactima (2009) opplevde vekst i inntekter begge år, men nedgang i resultat 1 av årene vi studerte. Lønnsomheten var litt mer variert og de «eldste» selskapene dominerte den negative trenden. Lønnsomheten i disse selskapene ser ut til å være på vei ned da både inntekter og resultat per ansatt har negativ vekst. Ut i fra dette kan det se ut som om gasseléselskapene opplever høy vekst og lønnsomhet de tidlige årene «i karrieren» men ikke klarer å holde på lønnsomheten og veksten. Livslengden på selskapene ser derfor ut til å påvirke resultatene ved at det er de unge selskapene som opplever høyest vekst, og senere stagnerer. Lønnsomheten ser ut til å være det første tegnet på at veksten kommer til å falle. Selv om lønnsomheten i selskapene

ikke har vært like god hos alle, og veksten da ikke er like bra, kan likevel selskapene defineres som vekstselskaper i forhold til inntekter, og vi valgte derfor å bruke alle selskapene i denne studien. Å finne ut hvilke faktorer som gjør at selskaper klarer å holde på veksten, i stedet for bare å oppnå den, er et tema som kan være interessant for videre analyse, men som er for stort i denne omgang.

I resultatene våre har vi funnet svar på hva som kjennetegner et vekstselskap i Rogaland ved og finne fellesnevnerer knyttet til entreprenøren, selskapet, strategien, samt drift for vekstselskaper i Rogaland. Selv om vi ikke sier noe om hva som skiller vekstselskaper fra selskaper som ikke opplever høy vekst, svarer vi likevel på problemstillingen og konkluderer med hva som kjennetegner vekstselskaper i Rogaland.

Men, er resultatene våre særegne for selskaper i Rogaland? Eller ville andre kommet frem til samme resultat ved å intervjuer ti helt tilfeldige selskaper? Det er fullt mulig at andre ville fått noen av de samme svarene som oss, men at de ville fått like høy kontinuitet i svarene som vi fikk, er vi i tvil om.

Vi finner det lite sannsynlig at entreprenørene i 10 tilfeldige selskaper har lang bransjeerfaring, og helst fra et stort selskap, et stort nettverk, svært høy motivasjon for det de driver med i tillegg til at de har kvalitet som hovedfokus. Disse er alle faktorer som vi mener kjennetegner et vekstselskap i Rogaland.

Det er fullt mulig at vi har funnet faktorer som kjennetegner et vekstselskap knyttet til oljen i Rogaland, og ikke Rogaland generelt. Som diskutert tidligere vil det være naturlig at store deler av vekstselskapene er tilknyttet oljevirkosomheten da mange av selskapene i Rogaland er tilknyttet oljen. Kanskje er det nettopp oljeselskaper som kjennetegner vekstselskaper i Rogaland.

5.5 Kan resultatene generaliseres og brukes av andre, andre steder?

Vi har tatt utgangspunkt i forskjellige sekundærdata i tillegg til å ha hentet inn primærdata på egenhånd. Disse dataene er hentet inn til formålet å finne fellesnevnerer for vekstselskaper i Rogaland. Ved hjelp av de valgene og begrensningene vi har tatt har vi kommet frem til noen fellesnevnerer for vekstselskaper i Rogaland. Da vi ikke har sammenlikningselskaper i studien vår kan vi ikke si noe om resultatene våre er noe som skiller vekstselskapene fra

selskapene med lav vekst, slik at det er det som er oppskriften på vekst. Det vi kan si er at våre resultater er felles for vekstelskapene og kan resultere i vekst.

Som diskutert ovenfor kan det stilles spørsmål til om resultatene våre kun gjelder for oljebransjen i Rogaland da 90 % av vårt utvalg er knyttet til den bransjen, eller om de gjelder for Rogaland generelt. Ut i fra alle NACE bransjene som eksisterer er det svært få som er representert i vår studie. Likevel er det god spredning i bransjene, og hvis vi skulle plassert selskapene i en bransje ville det blitt oljebransjen på 9 av de 10 selskapene.

Som diskutert tidligere er det kanskje nettopp oljeselskaper som kjennetegner vekstselskaper i Rogaland. Kan resultatene våre brukes av andre, andre steder?

Selv om vi har studert vekstselskaper i Rogaland, vil ikke det si at resultatene våre kun kan brukes her. Ettersom Rogaland er dominert av oljen kan det være andre faktorer som påvirker veksten her enn andre steder, da kulturen i oljeselskapene kan være ulik kulturen i andre bransjer. Oljebransjen kan oppfattes som svært konservativ. Likevel så er 79 % av de sterkeste funnene våre like fellesnevnerne Storey og Collins fant noe som kan tyde på at vekst i Rogaland og oljeselskaper ikke er så spesiell likevel. Da oljen heller ikke er særegen for Rogaland og Norge, kan også dette tyde på at resultatene kan brukes av flere selskaper i flere land. Flere av selskapene i studien vår hadde også kontorer og avdelinger i flere andre land rundt i verden noe som kan tyde på at resultatene våre kan være verdensomspennende. Alle typer selskaper i forskjellige bransjer over hele verden kan lære av fellesnevnerne for vekst i selskapene vi har analysert. Det er ikke sikkert at alle disse fellesnevnerne hver for seg vil generere vekst, men å implementere en kombinasjon av fellesnevnerne vi har konkludert med kan se ut til å være bra dersom et selskap ønsker å vokse. Alle disse fellesnevnerne gav entydige svar, og da selskapene faktisk har opplevd høy vekst de siste årene kan det være en sammenheng mellom fellesnevnerne og vekst. Selskaper som gjør det mindre bra, kan lære av dem som gjør det bra.

5.6 Kan studien brukes i videre forskning?

I denne oppgaven har vi funnet ut hvilke faktorer som kjennetegner vekstselskaper i Rogaland, og det er forholdsvis unge selskaper som har oppnådd vekst tidlig i livssyklusen som dominerer vekstselskapene. Flere av disse selskapene ser ut til å ha en tendens til å miste veksten i senere tid. Vi har fokusert på hva som skal til for å oppnå vekst, men det hadde også

vært interessant og se på hvordan et selskap som har klart å oppnå vekst, kan klare å holde på veksten? Dette er et tema som kan være interessant for videre analyse men som ble for stort i denne omgang.

Det kunne også vært interessant og gått dypere inn i analysen, og testet variablene sammen med sammenlikningselskaper som har hatt samme utgangspunkt og forutsetninger for å oppnå vekst, men som ikke har klart det.

Da vi har begrenset med tid på denne oppgaven hadde vi heller ikke tid til å gå dypere inn på variabler knyttet til driften, da variabler knyttet til driften i et selskap er mer komplekse å studere, og derfor også mer tidkrevende. Hvordan driften i et selskap blir utført er svært avgjørende for resultatene, som igjen påvirker veksten, og det kunne derfor vært interessant å gå mer inn på driften ved en senere anledning.

6 Konklusjon

For å svare på problemstillingen om hva som kjennetegner et vekstselskap i Rogaland har vi kommet frem til 14 faktorer som er en kombinasjon av aspekter ved entreprenøren, selskapet, strategien, og driften i et selskap. Funnene er presentert nedenfor.

Entreprenøren

- Entreprenørene har et stort nettverk som de bruker hyppig til fordel for selskapet.
- De har lang erfaring fra bransjen de er i, samt lang erfaring fra store selskaper.
- Entreprenørene er flere om å opprette selskapet noe som bidrar til at de kan komplementere hverandre i forhold til kunnskap og erfaring.

Selskapet

- Selskapene har sentral beliggenhet og nærhet til kundene.

Strategi

- Selskapene tenker langsiktig og er forberedt på uventede hendelser noe som resulterer i at de takler uventede hendelser bedre enn gjennomsnittet.
- De har høyt fokus på kundene, og er opptatt av at produktene og tjenestene de leverer er av topp kvalitet og da nøye testet og sjekket på forhånd.
- Selskapene tar lav risiko for å skape vekst som vil si at de diversifiserer seg i markedet og bygger stein på stein.

Drift

- Selskapene har høyt fokus på kvalitet

Et overraskende funn i denne studien var at alle entreprenørene i vekstselskapene var flere om å starte opp selskapene. Samtidig oppdaget vi at ingen av vekstselskapene hadde pris som konkurransemiddel, men at alle var svært opptatt av at tjenestene eller produktene de leverte skulle være av høy kvalitet. Ved å analysere veksten i selskapene fant vi en sammenheng mellom vekst og levetid. Alle selskapene hadde høy vekst tidlig i karrieren, som senere viste seg å stagnere hos de «eldste» selskapene. Lønnsomhet var det første tegnet på at veksten begynte å avta. Selv om sammenhengen ikke har direkte tilknytning til problemstillingen er det likevel et interessant funn.

For å svare på om det er de samme faktorene som kjennetegner et vekstselskap i Rogaland som er utdypet i tidligere litteratur, har vi kommet frem til at 79 % av fellesnevnerne vi fant er de samme som forskere har kommet frem til tidligere. 21 % er resultat av egne observasjoner og kan være særegne for Rogaland.

Da hele 79 % av fellesnevnerne vi fant var de samme som er utdypet i tidligere litteratur kan det tyde på at vekst i Rogaland som er svært dominert av oljeselskaper ikke er så spesiell som mange kanskje tror.

Alle fellesnevnerne ovenfor gav entydige svar, og da selskapene faktisk har opplevd høy vekst de siste årene, kan det være en sammenheng mellom fellesnevnerne og vekst. Det er ikke sikkert at fellesnevnerne hver for seg vil generere vekst, men å implementere en kombinasjon av fellesnevnerne vi har konkludert med kan se ut til å være bra dersom et selskap ønsker å vokse, uavhengig av hvilke type selskap det er eller hvor i verden det befinner seg. Selskaper som ønsker å vokse, kan lære av vekstselskapene.

7 Litteraturliste og referanser

Bamford, David og Paul Forrester (2010): *Essential Guide to Opeartion management – Concepts and Case Notes*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd

Bedriftsdatabasen (2014): *Bransjeregister*. Hentet ut 11.02.14 fra <http://www.bedriftsdatabasen.no/Download/NACE-koder.pdf>

Birch, David L. (1979): *The Job Generation Process*. Cambridge: MA, M.I.T Program on Neighborhood and regional change.

Birch, David L. (1987): *Job Creation in America*. New York: Free Press.

Birch, David L. og James Medoff, (1994): *Labor Markets, Employment Policy and Job Creation*. Boulder: Westview Press.

Churchill, Gilbert A. og Dawn Iacobucci (2012): *Marketing Research – Methodological Foundation*. Mason: Cengage Learning

Collis, Jim (2002): *Good to great*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Collins, Jim og Morten T. Hansen (2012) *Great by choise*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Collis, Jim (2002): *About Jim*. Hentet ut 28.01.14 fra <http://www.jimcollins.com/about-jim.html>

Dagens Næringsliv (2011): *Vinner på dårlige veier*. Hentet ut 20.01.14 fra <http://www.dn.no/gasellene/article2269291.ece>

Dagens Næringsliv (2013): *Flere nye bedrifter i 2012*. Hentet ut 20.01.14. fra <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article2547789.ece>

Dagens Næringsliv (2014): *Gasellene*. Hentet ut 20.01.14 fra <http://www.dn.no/gasellene/>

Dun & Bradstreet (2014): *Why D&B?* Hentet ut 16.05.14 fra <http://www.dnb.com/>

Eurostat (2014): *Arbeidsløshet – sesongjustert*. Hentet ut 16.05.14 fra https://www.google.no/publicdata/explore?ds=z8o7pt6rd5uqa6_&met_y=unemployment_rate&idim=country:uk&fdim_y=seasonality:sa&dl=no&hl=no&q=arbeidsledighet%20storbritannia#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nسلم=h&met_y=unemployment_rate&fdim_y=seasonality:sa&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=country_group&idim=country:uk:no&ifdim=country_group&hl=no&dl=no&ind=false

Gilbert, Brett Anitra, Patricia P. McDougall og David B. Audretsch (2006): *New Venture Growth – A review and Extension*. Journal of Management.

Jakobsen, Erik W. (2003): *Vekstskapere i Norge – Resultater fra undersøkelsen*. Hentet ut 16.01.14 fra http://www.aksjonsprogrammet.no/vedlegg/EOY-RAPPPORT_NY.pdf

Justis- og politidepartementet(2011): *30 000 kroner: Minstekrav til aksjekapital i AS*. Hentet ut 03.04.14 fra Regjeringen.no, <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/jd/Nyheter-og-pressemeldinger/pressemeldinger/2011/30-000-kroner-minstekrav-til-aksjekapita.html?id=667307>

Kunnskapssenteret (2014): *Deskriptivt design*. Hentet ut 24.02.14 fra <http://kunnskapssenteret.com/deskriptivt-design/>

Nærings- og fiskeridepartementet (2000): *Ny giv for nyskapning*. Hentet ut 30.01.14 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/nou-er/2000/nou-2000-7/4/1/1.html?id=376085>

Nærings- og fiskeridepartementet (2012): *Olje- og gassutvinning*. Hentet ut 15.01.14 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/tema/norsk-naringsliv/olje-og-gass-.html?id=481758>

Næss, Asgaut (2009): *Følger oljen ut i verden*. Hentet ut 20.01.14 fra Dagens Næringsliv, <http://www.dn.no/gasellene/article1783717.ece>

Næss, Asgaut (2010): *Til topps på fem år*. Hentet ut 20.01.14 fra Dagens Næringsliv, <http://www.dn.no/gasellene/article2024371.ece>

Næss, Asgaut (2012): *Ble en ener i finanskrisen*. Hentet ut 20.01.14 fra Dagens Næringsliv, <http://www.dn.no/gasellene/article2520487.ece>

Næss, Asgaut (2013): *Fra krise til suksess*. Hentet ut XX.01.14 fra Dagens Næringsliv, <http://www.dn.no/gasellene/article2709856.ece>

Penrose, Edith (1959): *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons Ltd

Spilling, Olav R. (2001): *Vekstforetak i Norge – Om vekstforetak, vekstforetaks dynamikk og politikk for vekstforetak*. Hentet ut 15.01.14 fra

[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/e4375db48402feb1c1256e760043d2c5/\\$FILE/fr2001-05.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/e4375db48402feb1c1256e760043d2c5/$FILE/fr2001-05.pdf)

Statistisk sentralbyrå (2014): *Virksomheter, 1. januar 2014*. Hentet ut 31.01.14 fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar/2014-01-24#content>

Statistisk sentralbyrå (2013): *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst, 2006-2011*. Hentet ut 14.01.14 fra <http://www.ssb.no/bedrifter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem/aar/2013-10-25#content>

Statistisk sentralbyrå (1999): *Eldre i Norge*. Hentet ut 16.04.14 fra <http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/sa32/sa32.pdf>

Storey, David. J. (1994): *Understanding the small business sector*. London: Thomson Learning

University og Sussex (2014): *Prof David Storey*. Hentet ut 29.01.14 fra <http://www.sussex.ac.uk/bam/people/peoplelists/person/252265>

Zahra, Shaker A., Harry J. Sapienza og Per Davidsson (2006): *Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. Blackwell Publishing.

8 Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Spørsmålene er veiledningsspørsmål og har i tillegg blitt utdypet med videre spørsmål der det var nødvendig.

Entreprenøren:

1. Hva var motivasjonen din for å starte selskapet?
2. Hva var dine ambisjoner for selskapet?
3. Hva beskriver deg som leder?
4. Hadde du noe ledererfaring før du startet?
5. Hva slags utdanning har du?
6. Har andre i din familie startet opp noe eller vært ledere?
7. Hva jobbet du med før du ble leder i «selskapet»? (Finne ut om tidligere erfaring innenfor bransjen, og store selskap)
8. Har du startet noen selskap tidligere, hvordan har dette gått?
9. Hvor viktig mener du entreprenøren er for et selskaps suksess?
10. Hva brenner du mest for i selskapet?
11. Har du bakgrunn innen markedsføring?

Selskapet:

1. Hvordan er eierstrukturen?
2. Er investorene i bransjen? Har investorene peiling på bransjen?
3. Hvor viktig mener du beliggenheten til selskapet er for resultatene deres?

Driften:

1. Hvor lang reaksjonstid har dere fra bestilling til levering?
2. Kan noe gjøres raskere eller noen ledd tas helt bort og man vil likevel få samme produkt/tjeneste?
3. Hvordan er kapasiteten deres?
4. Hvordan prioriterer selskapet kvalitet, kapasitet, og tid? (Utdyp denne modellen for respondenten)
5. Har dere sesongsvingninger? Hvordan løser dere dette?

6. Er dere forberedt på uventede hendelser? Hvis ja, hvordan?
7. Hvor viktig mener du at god service er for resultatene til selskapet?

Strategien:

1. Hva er kjernefokuset til selskapet?
2. Hva er selskapets strategi og har dere fokus på denne?
3. Har du dere endret strategien underveis? Eller har dere holdt på den samme fra starten av?
4. Omhandler strategien alle de ansatte? Hvis ja, på hvilken måte?
5. Er selskapet innovativ? Har dere noen patenter eller annen innovasjon?
6. Har dere fokus på å fornye dere og å følge trender?
7. Hvor mye følger dere med på trusler og endringer i omgivelsene?
8. Hvordan har dere taklet dårlige tider, som for eksempel finanskrisen?
9. Hva er deres sterkeste konkurransefortrinn?
10. Hva er viktigst? De riktige folkene eller hva dere skal gjøre? Hva kommer først?
11. Hva mener du er hovedgrunnen til at det går så bra med akkurat dere?
12. Hvor viktig er utdannelsen til de dere ansetter?
13. Når dere ansetter nye ledere, tas disse eksternt eller internt?
14. Bruker dere mye ressurser på å videreutvikle de ansatte i form av kurs og opplæring?
15. Tester dere ut produkter eller tjenester før dere lanserer dem? Hvis ja, hvordan?
16. Har dere brukt noen rådgivningstjenester(fra andre selskaper) i prosessen?
17. Har dere outsourcet deler av virksomheten eller gjør dere alt selv?
18. Evt. hva har dere outsourcet?
19. Vil du si at ditt selskap tar lite, middels eller stor risiko for å skape vekst?
20. Når du gjør en samlet vurdering av selskapets styrker, svakheter, muligheter og trusler vil du si at bedriften kan ta mer risiko, bør ta mindre risiko eller tar passe risiko?
21. Når dere ser tre år frem i tid, hvor er selskapet da?

Vedlegg 2 – Tabelloversikt antall ansatte

Under følger en oversikt over antall ansatte ved utgangen av hvert år. Tallet som er uthevet under hvert selskap er antall ansatte det året selskapet vant gasellekåringen

Vekst i antall ansatte	BjellCon	Eldor	Enermech	Scanwell	Norwegian Oilfield Supply	Romnes Rogaland	Tomax	Competentia	Island Offshore Subsea	Proactima
2013	56	26	53	20	15	12	24	467	129	106
2012	54	23	43	14	11	12	21	522	124	96
2011	36	13	30	10	9	10	16	331	100	69
2010	20	9		6	6	10	8	221	98	53
2009	11	6		5	4	8	7	136	92	38
2008		5		4	3	6	4	63	50	31
2007		4		3	2	4	1	40	36	27
2006		2			2		0	14	19	15
2005		2					0		3	5
2004										3
2003										3